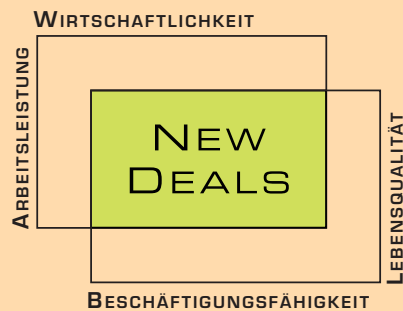


2005

DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT- PRÄDIKAT 2005



DIE AUSGEZEICHNETEN
UNTERNEHMEN UND
IHRE KONZEPTE

IMPRESSUM

Dortmunder Personalmanagement Prädikat 2005 -
Die ausgezeichneten Unternehmen und ihre Konzepte
ISBN-Nr.: 3-938765-04-6, erschienen: 2005

Herausgeber:
NEW DEALS Büro in der Soziale Innovation GmbH

Autoren:
Silke Senft
Uwe Jürgehake
Gunda Ben Djemia

Administrative Unterstützung:
Monika Reichelt

Anschrift:
Dortmunder Personalmanagement-Prädikat
c/o Soziale Innovation GmbH
Deutsche Str. 10 • D-44339 Dortmund

Die Sponsoren der Ausschreibungsrunde 2005 sind:



RWE Systems
RWE Westfalen-Weser-Ems



(ehemals Bakelite AG/ Werk Letmathe)

Der Druck dieser Broschüre wurde finanziell unterstützt
von der

**Hans Böckler
Stiftung**

Faktas für eine faire Arbeitswelt.

Die Initiative wurde 2005 gefördert aus Mitteln der



NRW.

Si
research
consult
Forschung und Beratung



Stadt Dortmund
Wirtschaftsförderung



Bundesagentur für Arbeit
Agentur für Arbeit Dortmund

Grafische Gestaltung:
AVM Werbung & Marketing (www.avm.de)

INHALT

Vor- und Grußworte 4

Dortmunder Personalmanagement Prädikat
Die zweite Ausschreibungsrunde 6

Einzelmaßnahmen

ATLAS Schuhfabrik Gebr. Schabsky GmbH & Co. KG
Fit 4 Work - Das Gesundheitsprogramm 12

BLG LOGISTICS Group AG & Co. KG
Führung bei der BLG – Vorgesetztenbeurteilung als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen 14

Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH
Sicherung von Arbeitsplätzen und Kompetenzentwicklung für angelernte/ungelernte ältere Beschäftigte 16

DBT GmbH
Zukunftsvereinbarung zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit 18

Degussa AG / Gemeinschaftsbetrieb Marl
Sozialverträgliche Umsetzung von Arbeitsplatzabbau-Konzepten durch Vermittlungsmaßnahmen mit einem "3-Phasen-Modell" 20

DSW21 - Dortmunder Stadtwerke AG
PEP – Perspektiv Entwicklung Personal 22

Eurowings Luftverkehrs AG
Das Eurowings-System zur gezielten Entwicklung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften 24

H. Brühne Baustoff- und Transport GmbH & Co. KG
Die "Wissenscommunity" – eine virtuelle Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit 26

TÜV NORD Konzern
Betriebliche Altersvorsorge als innovatives Instrument im Personalmanagement durch Arbeitgeberzuschüsse zu einer Direktversicherung und Mitarbeiterbeteiligung 28

Gesamtkonzepte

DEW21 - Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH
Ganzheitliche Strategien zum systematischen Veränderungsmanagement 30

Golden Tulip Airport Hotel Dortmund
Systematisches Personalmanagement: innovative Praxis im Dienstleistungsgewerbe 34

KG Deutsche Gasrußwerke GmbH & Co
Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik 38

ThyssenKrupp Schulte GmbH Edelstahl-Service-Center
"Das ESC sind Wir": Umfassende Personalentwicklung und beteiligungsorientierte Reorganisation 42

Vivento, Deutsche Telekom AG
Innovative Strategien und Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und zum Management der notwendigen Personalüberhänge 46

VORWORTE

VORWORT DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG DORTMUND

In diesem Jahr loben die Dortmunder Arbeitsmarktakteure zum zweiten Mal das "Dortmunder Personalmanagement Prädikat" aus. Bereits im ersten Jahr sind die Unternehmen das Thema Personalmanagement kreativ, zielorientiert und vor allem auch richtungsweisend angegangen. Und auch in diesem Jahr haben sie bewiesen, dass sie "New Deals leben", dass für sie die betrieblichen und die Arbeitnehmerinteressen tatsächlich vielfach in die gleiche Richtung weisen.

Durch die Publikation der sehr guten Praxisbeispiele und die erfolgreich durchgeführte Veranstaltungsreihe "New Deals vor Ort" ist ein reger Austausch initiiert worden: über die Möglichkeiten der betrieblichen Beschäftigungsförderung und Beschäftigungssicherung, beispielsweise vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Besonders erfreulich ist dabei auch, dass "New Deals" zudem Strahlkraft beweist. Die arbeitswissenschaftliche Kompetenz am Standort Dortmund ist bundesweit in ihrer Vielfalt und Unternehmensnähe einzigartig und ein wichtiges Exportgut der Region. New Deals ist ein Botschafter dieser Kompetenz, weit über die Region hinaus.

14 Unternehmen erhalten in diesem Jahr mit einem Gesamtkonzept oder einer Einzelmaßnahme das

"Dortmunder Personalmanagement Prädikat" - ein Indikator dafür, dass die Betriebe die Qualität des Personalmanagements als wichtigen Faktor für ihre Zukunftsfähigkeit ansehen. Nach außen dokumentieren die Prädikatsträger, dass sie zukünftigen Fachkräften gute Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Nach innen zeigen sie ihren Beschäftigten, dass sie die Entwicklung des Unternehmens dort, wo es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am wichtigsten ist, gemeinsam mit ihnen lenken.

Was für die Betriebe richtig ist, ist auch für die Region entscheidend. Daher freut es mich besonders, dass es den Dortmunder Arbeitsmarktakteuren gelungen ist, das "Dortmunder Personalmanagement Prädikat" nicht nur gemeinsam zu entwickeln, sondern auch im Konsens miteinander zu vergeben und fortzuentwickeln. Ich bin ganz sicher, dass die diesjährigen Preisträger beweisen: es lohnt sich, sich auch weiterhin intensiv mit den Menschen oder – betriebswirtschaftlich ausgedrückt - dem Faktor Personal zu beschäftigen. Und es lohnt sich ebenfalls, die spezielle Kompetenz der Region in diesem Feld als eine Stärke zu betrachten, die sie deutlich von anderen Regionen abhebt.

Udo Mager
Geschäftsführer

GRUSSWORT DER IHK ZU DORTMUND

Das in diesem Jahr zum zweiten Mal ausgelobte Prädikat "Dortmunder Personalmanagement" erfreut sich wachsender Beliebtheit. Von den 14 ausgezeichneten Unternehmen kam wiederum eine Reihe aus dem Bezirk der IHK zu Dortmund. Bemerkenswert ist, dass sich das Prädikat über unsere Grenzen hinaus wachsender Akzeptanz erfreut. Dies belegen die in diesem Heft veröffentlichten Konzepte und Maßnahmen der Preisträger nachdrücklich.

Beeindruckt hat in diesem Jahr insbesondere das hohe Niveau der personalpolitischen Ansätze. Dies zeugt von einer hohen Verantwortung für dieses Thema auf allen

betrieblichen Hierarchieebenen. Die Förderung und Entwicklung der Führungskräfte ist ein Dauerthema, sei es bei der Umsetzung von Unternehmensleitlinien oder konkreter Führungstechniken.

Erstmals wurden in diesem Jahr auch Unternehmen ausgezeichnet, die sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels beschäftigen. Themen wie eine verbesserte Altersvorsorge oder eine systematische Qualifizierung der älter werdenden Belegschaft standen dabei im Mittelpunkt. Besonders erfreulich ist, dass sich neben den Groß- verstärkt mittelständische Unternehmen um dieses Prädikat bemühen.

Alle Preisträger stehen für eine präventive Personalarbeit. Sie haben damit die Zeichen der Zeit erkannt und handeln systematisch, innovativ und vorausschauend. Sie arbeiten punktuell oder umfassend, je nachdem, wo die betrieblichen Prioritäten liegen. Besonderen Wert legen sie auf die Bemühungen, durch innovative Konzepte den heimischen Wirtschaftsstandort zu stärken. Gerade in Zeiten eines globalisierten Wettbewerbs sind derartige Bemühungen gar nicht hoch genug zu bewerten.

Neben technischen Produktinnovationen zeugen neue Vertriebs- und Marketingkonzepte sowie eine hohe Dynamik in der Personalarbeit von der Flexibilität der Unternehmen. Die Initiative Dortmunder Personalmanage-

ment-Prädikat hilft, interne Betriebsabläufe zu analysieren und in der Folge zu einer verbesserten Kommunikation zu kommen. Darüber hinaus bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit einer verbesserten Selbstdarstellung weit über die Grenzen dieser Region hinaus.

Wir wünschen dem Projekt, dass es den erfolgreich eingeschlagenen Weg im Sinne einer positiven wirtschaftlichen Weiterentwicklung der Region weiter fortsetzt.

Claus-Dieter Weibert
Stellv. Hauptgeschäftsführer

GRUSSWORT DES DGB ÖSTLICHES RUHRGEBIET

Gute Beispiele der Personalarbeit und der betrieblichen Beschäftigungspolitik in den Mittelpunkt stellen!

Vor dem Hintergrund der anhaltend hohen Massen- und Dauerarbeitslosigkeit reicht es nicht aus, sich "global" zu diesem gesellschaftlichen Skandal zu äußern. Gute Beispiele einer gelungenen Personalarbeit, wirkungsvolle Beiträge zur betrieblichen Beschäftigungspolitik, nachhaltig wirkende Projekte zum Veränderungsmanagement leisten einen unverzichtbaren Beitrag zur ökonomischen Stabilität, zur Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen, damit letztlich einer Region. Und diese sind stärker als bisher auch öffentlich herauszustellen.

Gut qualifizierte Arbeitskräfte, attraktive Arbeitsbedingungen und auch durchaus lukrative Beschäftigungsperspektiven sollten zum Standortfaktor und Markenzeichen der hiesigen Wirtschaft werden. Massenarbeitslosigkeit macht einen Standort nicht gerade attraktiv und über Lohnsenkungsstrategien können sich Betriebe im Wettbewerb nur Zeit kaufen, meist aber keine Zukunft für das Unternehmen. Die Stärke eines Unternehmens, die Zukunftsfähigkeit hängt unmittelbar mit der eigenen Innovationsfreudigkeit und mit der Fähigkeit zusammen, Innovationen zielgerichtet und kontinuierlich umzusetzen. Denn: Eine Strategie, die auf Innovationen setzt, ist eine Wachstumsstrategie.

Wir brauchen also eine umfassende Modernisierungsoffensive, keinesfalls nur auf den Technologieeinsatz kon-

zentriert. Letztlich geht es darum, "besser statt billiger" zu sein. Für uns als Gewerkschaften stehen dabei die Themen Qualifizierung, Beteiligung und Mitbestimmung, nicht zuletzt die Geschlechtergleichstellung und die wachsende Notwendigkeit der Wertschätzung gegenüber der "Ressource Mensch" im Mittelpunkt. Wir alle müssen erkennen: Nicht die Technik, die im Betrieb und Unternehmen tätigen Menschen sind die eigentlichen Innovatoren für neue Entwicklungen und Veränderungsmanagement. Wir setzen auf die Chancen gut qualifizierter Belegschaften, auf bessere Produkte und Dienstleistungen.

Das Projekt "New Deals", das Dortmunder Personalmanagement Prädikat verstehen wir als ein wirksames Beispiel, um interessante Lösungen, z. B. in der Aus- und Weiterbildung, der Arbeitszeitpolitik, der Arbeitsorganisation oder auch spezielle Maßnahmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen öffentlich herauszustellen. Unser Anspruch dabei: Alle Projekte und Maßnahmen sollten in einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur entwickelt und umgesetzt werden.

Eberhard Weber
Vorsitzender

DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT

DIE ZWEITE AUSSCHREIBUNGSRUNDE

Silke Senft / Uwe Jürgehake

Im November 2005 wurden zum zweiten Mal Unternehmen mit dem DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT ausgezeichnet. Vergeben wird das Qualitätslabel von einer regionalen Jury aus Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Kammern, Wirtschaftsförderung und Arbeitsagentur. Es soll besonderes Engagement und innovative Lösungen in der betrieblichen Personal- und Beschäftigungspolitik würdigen und publik machen. Die 14 NEW DEALS Preisträger 2005 liefern vielfältige Ansätze - Gesamtkonzepte oder auch spezielle Einzelmaßnahmen - zur Bewältigung personalbezogener Herausforderungen in Großbetrieben wie im Mittelstand. Die vorliegende Broschüre soll helfen, diese zu verbreiten und so Anregungen auch für andere Unternehmen zu bieten.

Das NEW DEALS Qualitätslabel

Über ein regionales Prädikat die Bemühungen und Erfolge der hiesigen Unternehmen bei der Modernisierung von Arbeit und Beschäftigten bekannt zu machen und den Erfahrungsaustausch in der Region anzuregen, war die Idee, als sich die Dortmunder Arbeitsmarktakteure 2002 zur Initiative NEW DEALS zusammenschlossen. Bereits seit der ersten Ausschreibungsrunde 2003/2004 hat das DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT auch über die Region hinaus Aufmerksamkeit und Resonanz erzielt und ist zu einem Markenzeichen für den gelungenen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen geworden.

Von Beginn an war es Ziel, gerade auch kleine und mittlere Unternehmen zur Bewerbung zu animieren. Dahinter steckt die Überzeugung, dass gutes Personalmanagement gerade auch im Mittelstand eine wichtige Rolle spielt und dass hier mehr pfiffige und zukunftsweisende Lösungen zu finden sind, als landläufig vermutet wird. Aber natürlich sollte der Prädikatswettbewerb auch für die größeren und großen Unternehmen attraktiv sein, die in aller Regel ihre Personalfunktionen professionalisiert und ein vielfältiges Spektrum an personal- und beschäftigungspolitischen Instrumenten entwickelt haben.

Mit Blick auf unterschiedliche betriebliche Rahmenbedingungen und personalpolitische Handlungsbedarfe wurden für das Prädikat zwei Kategorien, mit jeweils spezifischen Anforderungen, entwickelt.

In der Kategorie "Innovative Einzelmaßnahme" werden vorbildliches Engagement und erfolgreiche Lösungen in einem Teilbereich betrieblichen Personalmanagements ausgezeichnet. Dies können beispielsweise Konzepte zur Flexibilisierung von Organisation und Personal, neue Ansätze bei der Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, innovative Formen der MitarbeiterInnen-Beteiligung oder auch spezielle Strategien zur Beschäftigungssicherung oder Schaffung neuer Arbeitsplätze sein.

In der Kategorie "Innovatives Gesamtkonzept" sind Strategien, Konzepte und Instrumente für ein umfassendes, strategisches Personalmanagement gefragt. Für das Prädikat wurden diesbezüglich fünf zentrale Handlungsfelder definiert: Unternehmens- und Führungskultur, Personalplanung & Beschäftigungssteuerung, Personalentwicklung & Qualifizierung, Arbeitsorganisation & Personaleinsatz sowie überbetriebliche personalpolitische Kooperationen. Wichtig für die Auszeichnung ist, dass eine personalpolitische Gesamtstrategie erkennbar ist, die durch ein Bündel von Einzelmaßnahmen umgesetzt wird.

Die Möglichkeit, sich ohne ein ausgereiftes Gesamtsystem auch mit Vorzeigelösungen in einem speziellen personalbezogenen Gestaltungsfeld zu bewerben, erleichtert vor allem kleineren Unternehmen den Zugang zum Prädikatswettbewerb. Zudem zeigen die eingereichten Einzelmaßnahmen, welche Themen die Unternehmen besonders bewegen und liefern Praxislösungen zu speziellen personalbezogenen Herausforderungen.

Im Unterschied zu vielen anderen Wettbewerben stehen die Bewerbungen bewusst nicht in Konkurrenz zueinander. Die Anzahl der vergebenen Prädikate ist nicht limitiert und es wird auch kein Ranking der Unternehmen vorgenommen. Entscheidend ist allein die Erfüllung der festgelegten Qualitätskriterien und damit der Nachweis vorbildlicher NEW DEALS Praxis.

Wie die Preisträger ermittelt werden

Bis Ende Mai konnten die Bewerbungsunterlagen beim NEW DEALS Büro angefordert und die Bewerbungen eingereicht werden. Bewerben konnten sich private sowie öffentliche Unternehmen und Betriebe, gleich welcher Branche oder Größenordnung. Grundlage für die Bewerbung war ein strukturierter Fragebogen, der je nach Prädikats-Kategorie unterschiedliche Themen umfasste.

Um ein hohes Maß an Objektivität und Validität bei der Beurteilung der eingereichten Konzepte zu sichern, wurden in der Konzeptphase des Prädikats Qualitätskriterien festgelegt, welche die Anforderungen an zeitgemäßes und erfolgreiches Personalmanagement beschreiben und bewertbar machen. In die Entwicklung der Bewertungsinstrumente und Bewerbungsfragebögen waren sowohl Expertinnen und Experten aus Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik wie auch betriebliche Praktikerrinnen und Praktiker eingebunden.

So wurden für das Prädikat 8 zentrale Bewertungskriterien definiert, die für die beiden Kategorien jeweils spezifisch konkretisiert und unterschiedlich gewichtet sind:

- Qualität der Unternehmens- und Führungskultur
- Qualität und Innovationsgehalt des Konzepts
- Grad der Verankerung und Umsetzung im betrieblichen Alltag
- Nutzen für den Arbeitgeber: Beitrag zur Verbesserung der betrieblichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
- Nutzen für die Arbeitnehmer/innen: Beitrag zur Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und zur besseren Vereinbarkeit von betrieblichen Anforderungen und Beschäftigteninteressen

- Langfristige Orientierung und Dauerhaftigkeit der Maßnahmen und erreichten Effekte
- Innovativer Beitrag zur Förderung der beruflichen Chancengleichheit von Männern und Frauen
- Innovativer Beitrag zur Beschäftigungssicherung in Betrieb und Region

Bei der Bewertung wird den Potenzialen, wie etwa Unternehmens- und Führungskultur, personalbezogene Strategien, Instrumente und Maßnahmen ein gleich hoher Stellenwert beigemessen wie den erreichten Ergebnissen und Erfolgen. Ergebnisseitig sind der betriebliche sowie der Nutzen für die betroffenen bzw. beteiligten Beschäftigten ausschlaggebend. Im Sinne von NEW DEALS ist ein angemessener Ausgleich zwischen den Interessen Voraussetzung für die Prädikatsvergabe.

Das Bewertungsverfahren besteht aus drei Stufen. Alle eingereichten Beiträge werden zunächst vom NEW DEALS Büro und anschließend von jeweils einem/einer externen Sachverständigen fachlich begutachtet; und zwar nach den festgelegten Kriterien. Nach positiver Vorauswahl findet ein Besuch des Gutachterteams im Unternehmen vor Ort statt, wo die Bewerber Gelegenheit haben, ihre innovative und erfolgreiche Praxis ausführlicher vorzustellen. Über die Prädikatsvergabe entscheidet letztlich die NEW DEALS Jury, bestehend aus dem Kreis der Initiatoren. Hier gilt das Konsensprinzip; Entscheidungsgrundlage sind die Fachgutachten und die gemeinsame Empfehlung des Gutachterteams.

Bilanz der zweiten Ausschreibungsrunde

Die Resonanz auf die Ausschreibung war auch in der zweiten Runde wieder erfreulich hoch. Rund 50 Unternehmen forderten die Bewerbungsunterlagen an bzw. ließen sich vom NEW DEALS Büro beraten. Das Branchenspektrum der Bewerber wie auch der Preisträger ist recht vielfältig und repräsentiert klassische wie High-tech Industrien, Handel und gewerbliche Dienstleistungen. Der Standort Dortmund ist insgesamt wieder gut repräsentiert; 70% der prämierten Unternehmen kommen aus Dortmund und der Region.

Deutliche Veränderungen im Vergleich zur ersten Runde gab es hinsichtlich der Größe der prämierten Unternehmen. Während in 2004 knapp zwei Drittel der Preisträger kleine und mittlere Unternehmen waren, überwiegend sogar mit weniger als 50 Beschäftigten, sind es 2005 gerade noch gut ein Drittel. Hingegen ist die Anzahl der Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten von knapp einem Fünftel auf die Hälfte

gestiegen. Dies mag sicher auch daran liegen, dass das Prädikat in den größeren Unternehmen nach wie vor einen höheren Bekanntheitsgrad hat.

Betrachtet man die Art der eingereichten Konzepte, so sind auch hier auffällige Verschiebungen festzustellen. Der Anteil der Innovativen Gesamtkonzepte hat sich absolut und relativ signifikant erhöht. Waren es 2004 noch etwas über 10 Prozent, so ist deren Anteil mittlerweile auf mehr als ein Drittel gestiegen. Dabei sind drei der insgesamt fünf ausgezeichneten Gesamtkonzepte mittelständische Lösungen; was beweist, dass ganzheitliches Personalmanagement nicht nur unter großbetrieblichen Bedingungen leistbar ist.

Bei den Inhalten der prämierten Konzepte fällt auf, dass das Thema Nachwuchsförderung und Karrierechancen, das 2004 Rang 1 unter den prämierten Beiträgen einnahm (35%) in diesem Jahr deutlich geringer repräsentiert ist (7%). Unverändert eines der Schwerpunktfelder ist hingegen die Betriebliche Weiterbildung. Insgesamt ist das Themenspektrum jedoch vielfältiger und differenzierter geworden. Neben großbetrieblichen und mittelständischen PE-Konzepten finden sich beispielsweise auch umfassende Strategien und Konzepte zum beteiligungsorientierten Veränderungsmanagement, spezielle Ansätze zur Betrieblichen Gesundheitsförderung, ein Best Practice Beispiel für IT-gestütztes Wissensmanagement in KMU oder auch ein Modell zur modernen Betrieblichen Altersvorsorge. Zwei der prämierten Beispiele zeigen innovative Lösungen, wie bei notwendigen Personalabbaumaßnahmen Beschäftigungsperspektiven für die betroffenen Mitarbeiter/innen gesichert werden können.

Die Preisträger und ihre ausgezeichnete Praxis werden in dieser Broschüre einzeln vorgestellt. Beschrieben sind die jeweils betriebsspezifischen Hintergründe und Beweggründe, die entwickelten Strategien und Konzepte sowie deren praktische Umsetzung und Wirksamkeit. Jedes der Praxisbeispiele steht für eine gelungene Lösung, wie Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen in der heutigen Zeit gut miteinander vereinbart werden können. In ihrer Gesamtheit zeigen sie die Vielfältigkeit neuer personalwirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Herausforderungen im Betrieb und ebenso erfolgreiche wie pragmatische Wege, damit umzugehen.

Im Laufe des nächsten Jahres erhalten die Preisträger die Möglichkeit, ihre innovativen Konzepte und betrieblichen Umsetzungserfahrungen in der Veranstaltungsreihe "NEW DEALS vor Ort" öffentlich zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen.

Die Perspektiven

Die Initiative NEW DEALS - Dortmunder Personalmanagement Prädikat beginnt sich zu etablieren. Ein regional ausgelobtes Prädikat für ein überregionales Thema hat offenbar durchaus seine Daseinsberechtigung. Es gibt den Unternehmen die Chance, sich in der Region zu präsentieren – als Unternehmen an sich, aber auch als attraktive Arbeitgeber. Wohl deshalb hat die Ausschreibung auch mittelständische Unternehmen angesprochen. Für eine dritte Ausschreibungsrunde liegen bereits zahlreiche Interessenbekundungen vor; aus der Region, aber auch von auswärtigen Unternehmen, die die Bewerbung nutzen wollen, um ihre Qualitäten als Arbeitgeber auf den Prüfstand zu stellen.

Bislang wurde die Initiative zu einem großen Teil öffentlich finanziert, vor allem mit Projektmitteln des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds sowie durch Stellenförderung der Dortmunder Arbeitsagentur. Für die zweite Ausschreibungsrunde konnte ein Teil der Kosten über die Bewerbungsgebühren gedeckt werden. Gesponsert wurde der Prädikatswettbewerb 2005 von der RWE Systems AG, der Hexion Specialty Chemicals GmbH, (ehemals Bakelite AG/Werk Letmathe), beides Preisträger der ersten Ausschreibungsrunde, sowie der RWE Westfalen-Weser-Ems AG, welche als Hauptsponsor auch Gastgeber der diesjährigen Preisverleihung war.

Um die Initiative fortzusetzen und modernes Personalmanagement zu einem Imagefaktor für die Unternehmen und den hiesigen Standort zu machen, ist künftig eine noch stärkere Beteiligung privatwirtschaftlicher Investoren gefragt. Die Ausstrahlungskraft des Prädikatswettbewerbs bis in den Rhein-Ruhr Raum hinein sowie die vielfältigen Präsentationsmöglichkeiten in den NEW DEALS Medien und Veranstaltungen bieten attraktive Konditionen und somit beste Voraussetzungen für Private-Public-Partnership.



Gemeinschaft heißt Hand in Hand arbeiten.

Der NEW-DEALS-Wettbewerb hat unter Beweis gestellt: Modernes Personalmanagement ist zu einem Imagefaktor für die Dortmunder Wirtschaft geworden. Als großes Dortmunder Unternehmen wollen wir diesen Imagefaktor weiter ausbauen helfen. Hand in Hand mit unseren Partnern.

RWE Westfalen-Weser-Ems
RWE Systems



2005

AUSGEZEICHNETE MASSNAHMEN DER PRÄDIKATSTRÄGER

EINZELMASSNAHMEN AB SEITE 12
GESAMTKONZEPTE AB SEITE 30

NID

Branche	Textil- und Bekleidungsindustrie
Leistungsprofil	Entwicklung und Herstellung von branchenspezifischen Sicherheitsschuhen, Vertrieb von Arbeitsschutzkonzepten
Beschäftigte am Standort	200
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Fit 4 Work - Das Gesundheitsprogramm

ATLAS-SCHUHFABRIK GMBH & CO. KG DORTMUND

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Bei der ATLAS Schuhfabrik GmbH in Dortmund dreht sich nicht nur beim Produkt alles um das Thema Gesundheit. Der Traditionsbetrieb stellt seit mehr als 20 Jahren Sicherheitsschuhe her. Mittlerweile sind es über 300 verschiedene Modelle, die je nach Branche bzw. Arbeitsschutzanforderungen variieren. So wie sich die Produktentwicklung an modernsten Erkenntnissen der Arbeitsergonomie und an den spezifischen Bedürfnissen der Kunden orientiert, haben in der nach innen gerichteten Firmenpolitik die Gesunderhaltung und das Wohlbefinden der eigenen Mitarbeiter/innen einen hohen Stellenwert.

Teamarbeit mit rotierendem Arbeitsplatzwechsel in der Fertigung, um einseitigen Belastungen entgegen zu wirken, ist eine von vielen konkreten Maßnahmen zur gesundheitsverträglichen Arbeitsgestaltung. Seit über 5 Jahren läuft unter dem Titel "Fit 4 Work" ein fest in den betrieblichen Tagesablauf integriertes Bewegungsprogramm. Zwei Mal pro Schicht treffen sich die Beschäftigten aus den verschiedenen Abteilungen selbstorganisiert zur Pausengymnastik. Die Maßnahme wurde

mit professioneller Unterstützung einer Physiotherapeutin konzipiert und eingeführt.

"Fit 4 Work" ist inzwischen ein Stück Unternehmenskultur geworden und hat eine Reihe weiterer betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen nach sich gezogen.

Fit 4 Work - Das Gesundheitsprogramm

Die Anregung zu "Fit 4 Work" holte sich ATLAS Inhaber Werner Schabsky bei einem seiner brasilianischen Lieferanten. Das japanisch geführte Unternehmen erzielte mit täglichem Morgensport beachtliche Effekte bzgl. Leistungsförderung und Betriebsklima. Gemeinsame Bewegungsübungen schienen für ATLAS eine gute Idee, um einen Ausgleich zu den durch Wiederholungstätigkeiten und körperliche Zwangshaltungen geprägten Belastungen im gewerblichen Bereich zu schaffen. Auch sollte das persönliche Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter/innen gestärkt werden, das für das Familienunternehmen als wichtiger Produktivitätsfaktor gesehen wird. Und noch ein weiterer Aspekt stand bei der Einführung von "Fit 4 Work" im Mittelpunkt; nämlich eine Alternative zur "Raucherpause" zu schaffen. Dies aus

gesundheitlicher Sicht, aber auch um das Missverhältnis zwischen Rauchern und Nichtrauchern auszugleichen, wenn es um die "Pause zwischendurch" geht.

Gestartet wurde "Fit 4 Work" im März 2000, als gemeinsames Projekt von Betriebsrat, Geschäfts- sowie Personalleitung. Kern des Programms sind Bewegungspausen von je zehn Minuten, die in der Regel zwei Mal pro Schicht während der bezahlten Arbeitszeit durchgeführt werden.



Das Trainingskonzept wurde von einer Physiotherapeutin speziell auf die gegebenen Arbeitsplatzbelastungen zugeschnitten. Von ihr wurden auch Mitarbeiter/innen in den einzelnen Abteilungen zu Anleiter/innen geschult, die auf die richtige Durchführung der Bewegungsübungen achten sollen. Diese Übungsleiter organisieren gleichzeitig die Selbstorganisation der Bewegungspausen in den einzelnen Bereichen. Mit Erfolg: Die Beteiligungsquote in der Belegschaft liegt bis heute stabil bei ca. 80 %.

Ein zweitägiges Auffrischungsseminar drei Jahre nach der Einführung sorgte für neue Impulse und sicherte die Qualität des Programms. Künftig soll "Fit 4 Work" durch Ergonomieschulungen am Arbeitsplatz ergänzt werden. Speziell für die kaufmännischen Angestellten werden seit Frühjahr 2005 regelmäßige Akupunktur-Massagen am Arbeitsplatz angeboten.

Weiterer Baustein von "Fit 4 Work" sind Mitarbeitergesprächs- und Projektgruppen, die bei Bedarf zusammen kommen, um aktuelle Themen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit zu bearbeiten oder gemeinsam Problemlösungen zur weiteren Stressreduzierung zu finden. Um einen unkomplizierten innerbetrieblichen Austausch zu ermöglichen, sind z.B. meeting points oder eine e-mail-Plattform eingerichtet worden. Fördernd für eine hierarchie- und abteilungsübergreifende Kommunikation wirkt auch das praktizierte "Management by open doors".

"Fit 4 Work", zunächst vor allem als Wohlfühlprogramm gedacht, hat sich bei ATLAS zu einer Plattform für den

Auf- und Ausbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements entwickelt. Beeindruckend ist, wie mit vergleichsweise einfachen Maßnahmen große Wirkung erzielt wird. So haben sich nicht nur das gesundheitliche Befinden und das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter/innen verbessert; auch die Motivation und die Identifikation mit dem Unternehmen insgesamt sind weiter gestärkt worden. Der beteiligungsorientierte Ansatz stimuliert die gemeinsame Suche nach stets neuen Ideen und Lösungen zur gesundheits- und leistungsfördernden Arbeitsgestaltung.

New Deals

Gegenseitige Wertschätzung, Toleranz und ein vertrauensvoller Umgang miteinander sind Grundsätze, die das Familienunternehmen in seiner Geschäfts- und Personalpolitik verankert hat. Den respektvollen Umgang miteinander durch Höflichkeit, Freundlichkeit und gegenseitige Rücksichtnahme vorzuleben und zu kultivieren, ist Aufgabe und Selbstverpflichtung von Firmenleitung und Führungsmannschaft.

Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit sind für den innovativen Mittelständler, der sich öffentlich zum Standort Deutschland bekennt, eine Voraussetzung, seine führende Marktposition zu sichern. Der Erhalt der langfristigen Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und die gezielte Förderung ihrer Gesundheit sind bei ATLAS gleichermaßen personalwirtschaftliches Kalkül wie Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das fördert auch das Betriebsklima und die Bindung erfahrener Fachkräfte an das Unternehmen.

Nicht zuletzt ist ein moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz im eigenen Haus für den Sicherheits-schuhhersteller auch ein marktwertiger Imagefaktor: ATLAS Schuhe verbinden Hightech Qualität, modernes Design und Visionen für eine sichere Arbeitswelt.



Branche	Logistik
Leistungsprofil	Logistikdienstleister mit den Geschäftsbereichen AUTOMOBILE, CONTRACT und CONTAINER Probleme
Beschäftigte insgesamt	6.200
Beschäftigte am Standort	3.432
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Führung bei der BLG – Vorgesetztenbeurteilung als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen

BLG LOGISTICS GROUP AG & CO. KG BREMEN

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die BLG LOGISTICS GROUP ist ein internationaler Logistik-Dienstleister mit Sitz in Bremen. 1877 wurde die BLG von Bremer Kaufleuten gegründet, 1966 wurde der erste deutsche Containerhafen in Betrieb genommen, 2004 wurde mit dem Bau des größten Hochregallagers in Europa ein Meilenstein in der Distributionslogistik gesetzt. Heute bildet der klassische Umschlag von Stückgut nur noch Standbein der Unternehmensgruppe. Mittlerweile arbeiten 13 selbstständige Einzelunternehmen unter dem Dach der BLG Holding in den Geschäftsbereichen BLG LOGISTICS AUTOMOBILE, BLG LOGISTICS CONTRACT und BLG LOGISTICS CONTAINER.

Innovativ wie das Unternehmen insgesamt ist auch das Personalmanagement der BLG. Bereits 2003/2004 hatte sich die BLG mit einem personalpolitischen Gesamtkonzept erfolgreich um das Dortmunder Prädikat beworben. Dieses Gesamtkonzept erfuhr nun eine interessante Erweiterung: eine Beurteilung der Führungskräfte durch ihre direkten Mitarbeiter/innen auf allen Unternehmensebenen. Diese sowie weitere Führungsinstrumente wie z.B. Führen durch Zielvereinbarungen, Beurteilungssysteme über Regelkreise in den

Unternehmen, Fehlzeiten- und Rückkehrgespräche bis hin zu Interventionsketten bei Suchtproblematiken sowie Ideenmanagement betonen den hohen Stellenwert, der Führung im Personalmanagement der BLG zugemessen wird.

Die Vorgesetztenbeurteilung als ein weiteres Instrument zur Umsetzung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen beinhaltet die Beurteilung aller disziplinarischen Vorgesetzten (einschließlich der Geschäftsführer/-innen) durch nachgeordnete Führungskräfte, Sachbearbeiter/innen oder gewerbliche Mitarbeiter/innen. Aus der Beurteilung ergeben sich eine Stärken- und Schwächenanalyse der Führungskräfte, die wiederum in die kollektive wie individuelle Führungskräfteentwicklung einfließt. Die Beteiligung von 85 Prozent der Beschäftigten an der im März 2005 erstmalig durchgeführten Vorgesetztenbeurteilung belegt die hohe Akzeptanz dieses neuen Instrumentes und ist ebenso Ausdruck einer Unternehmenskultur, in der Vertrauen und Verlässlichkeit Grundlage für den Erfolg eines derartigen Instrumentes sind. Gelebte Mitbestimmungstradition, die bei allem Zwang zur Wirtschaftlichkeit auf den Ausgleich der Interessen bedacht ist, ist eines der wichtigen Elemente der BLG-Unternehmenskultur.



Führung bei der BLG – Vorgesetztenbeurteilung als Instrument zur Umsetzung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen

Es geht hier um ein in 2004 entwickeltes und 2005 erstmals eingesetztes neues Führungsinstrument: die Beurteilung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiter/-innen auf allen Hierarchieebenen. Vorgesetztenbeurteilungen sind ein relativ neues Führungsinstrument. Kooperativer Führungsstil und ein offenes Klima im Unternehmen sind Voraussetzung für dessen Einführung. Auch veränderungserfahrene Unternehmen mit einer entwickelten Führungskultur scheuen noch häufig vor diesem Instrument zurück. Es dient der Weiterentwicklung der Führungskräfte, aber auch der Motivation der Beschäftigten und ist als Pendant zur Mitarbeiterbeurteilung die folgerichtige Komplettierung des Beurteilungssystems im Betrieb. Eine Betriebsvereinbarung zur Beurteilung insgesamt regelt die wesentlichen Eckpunkte des BLG-Verfahrens.

Das Instrument besticht durch seine einfache Handhabung mittels eines für alle Führungskräfte einheitlichen Fragebogens. Dieser steht neben den anderen Beurteilungsinstrumenten als Teil eines in sich geschlossenen Sets, ist damit nicht herausgehoben oder etwas Besonderes. Das Leitbild sowie die Führungsprinzipien der BLG spiegeln sich in den Fragen wider. Das Instrument hat ein hohes Niveau an Standardisierung und ist problemlos in den vorhandenen betrieblichen Strukturen anwendbar. Mit der Personalabteilung ist eine "neutrale" Instanz für die Auswertung zuständig. Da die Auswertung "gruppenbezogen" erfolgt, kann der Vorgesetzte keine Rückschlüsse auf einzelne Personen/Mitarbeiter ziehen, sondern ist mit der Meinung seiner Mitarbeiter/-innen konfrontiert. Die Bögen werden anonym ausgefüllt, so dass es leichter fällt, auch kritische Einschätzungen zu vermerken. Der Fragebogen ist so gestaltet, dass verletzendende Bewertungen nicht möglich sind. Ein konstruktiver Umgang mit den Ergebnissen ist so deutlich vereinfacht.

Das Instrument hilft, das "Leben" der Unternehmensleitlinien und der Führungsprinzipien im Unternehmen auf allen Ebenen zu überprüfen. Es ist authentisch dadurch, dass die Beschäftigten selbst die Beurteilung vornehmen. Durch gezielte Qualifizierung und Coaching können Veränderungsprozesse zielgerichtet eingeleitet werden. Nutzen und Aufwand stehen in einem günstigen Verhältnis zueinander. Die Ergebnisse der ersten Befragung zeigen deutlich die Handlungsbedarfe bei hoher Akzeptanz seitens der Belegschaft.

Für die Führungskräfte als Arbeitnehmer bildet die Beurteilung eine Grundlage, um das eigene Verhalten zu überprüfen und sich ggf. zu verändern. Letztlich sind die Ergebnisse auch ein Ausdruck davon, ob das Verhältnis zwischen Führungskraft und Gruppe intakt ist. Für die beurteilenden Mitarbeiter/-innen ist die Einführung dieses Beurteilungssystems ein deutliches Signal, dass ihre Meinung auch in dem sensiblen Feld von Führung und Vorgesetzten gefragt ist und ernst genommen wird. Eine Verbesserung des Führungsverhaltens ist für ihre Arbeit darüber hinaus von unmittelbarem Nutzen.

New Deals

Der New Deal ist in diesem System vor allem in der ausgeprägten Vertrauenskultur bei BLG zu sehen, die nun, über Jahre sorgsam entwickelt, als tragfähige Basis und damit zur Grundlage dieser Vorgesetztenbeurteilung gemacht wird. Ohne ein etabliertes, gemeinsames Verständnis darüber, dass die Führungskräfte grundsätzlich bemüht sind, im Rahmen der betrieblichen Führungsgrundsätze gut zu führen auf der einen Seite und der Gewissheit der Beschäftigten, dass ihre Meinung sowohl ernst genommen als auch nicht zu Nachteilen führt, wäre dieses System nicht einführbar gewesen. Auf dieser Grundlage ist der Nutzen bei allen Beteiligten zu sehen: den Führungskräften und den "Geführten" ebenso wie dem Unternehmen.

Branche	Stahl
Leistungsprofil	Rollendes Bahnmateriale
Beschäftigte am Standort	594
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für:	Sicherung von Arbeitsplätzen und Kompetenzentwicklung für angelernte/ungelernte ältere Beschäftigte

BOCHUMER VEREIN VERKEHRSTECHNIK GMBH BOCHUM

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH ist seit 1848 in Bochum ansässig. Das Lieferprogramm umfaßt u.a. Radsatzsysteme und Radsatz Einzelteile für den schieneengebundenen Nah- und Fernverkehr im In- und Ausland. Rund 600 Mitarbeiter/innen sind am Standort in Bochum für die Fertigung der Räder, Radreifen und Radsätze zuständig.

Als Zulieferer für die Fahrzeugindustrie blickt der Bochumer Verein auf eine lange und erfolgreiche Tradition zurück. Der Bochumer Verein gehört zur Georgsmarienhütte Unternehmensgruppe.

Kern dieser Einzelmaßnahme ist die systematische beteiligungsorientierte Qualifizierung von an- und ungelerten, z.T. älteren Produktionsarbeitern. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass mit Ende der betrieblichen Führungsverrentungspraxis, diese Belegschaftsgruppe dem Unternehmen ca. 10 Jahre länger zur Verfügung stehen wird als in der Vergangenheit. Zudem war der Bedarf an Arbeitseinsatzflexibilität und arbeitsplatzübergreifenden Kenntnissen deutlich gestiegen. Dies lag an stärkeren Auftragsschwankungen, höheren Qualitätsanforderungen sowie dem steten Kostendruck des Marktes.

Ziel war also die möglichst systematische Erhöhung der Arbeitsprozess-bezogenen Qualifikation der Belegschaft des Pilotbereiches Räderwalzwerk. Drei Anforderungen galt es auf dem Weg dahin zu lösen:

- Schaffung einer hohen Akzeptanz und Motivation der Belegschaft
- Ermittlung des Kompetenzbestandes und Kompetenzbedarfes
- Einsatz von Lernformen, die für das Unternehmen finanziell zu bewältigen und für die Beschäftigten akzeptabel waren sowie zugleich den Lernvoraussetzungen angemessen waren.

Letztlich wurde ein Vorgehen gewählt, das aus folgenden Komponenten besteht:

- Strikte Beteiligungsorientierung und Konsensprinzip.
- Ermittlung der Kompetenzbestände sowie des betrieblichen Kompetenzbedarfes und der Entwicklungswünsche der einzelnen Beschäftigten.
- Entwicklung von zwei Qualifizierungsformen: "Wissenstransfer im Tandem" und "arbeitsplatzübergreifende Schulung".

Kompetenzentwicklung für an- und ungelerte sowie ältere Beschäftigte

Die personelle Situation stellte sich im Pilotbereich der Produktionslinie "Räderwalzwerk" im Jahr 2002 folgendermaßen dar: Zum einen gab es traditionell einen hohen Anteil un- und angelernter Mitarbeiter. Zum anderen wies die Altersstruktur darauf hin, dass in diesem Bereich Möglichkeiten eines wirtschaftlichen und sinnvollen Personaleinsatzes auch für ältere Mitarbeiter gefunden werden müssen. Im Laufe der z.T. langjährigen Tätigkeit haben sich die Beschäftigten an ihren

Stammarbeitsplätzen ein umfassendes Erfahrungswissen angeeignet. Die negative Seite dieses Personaleinsatzes ist, dass die Mitarbeiter in nur begrenztem Umfang auf anderen Arbeitsplätzen flexibel einsetzbar waren.

Um Ausmaß und Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen von den insgesamt 34 Beschäftigten im Pilotbereich feststellen zu können, wurde eine Kompetenzbestandsanalyse durchgeführt, die im Abgleich mit den Kompetenz-Sollzahlen den Schulungsbedarf ergab. Darauf aufbauend konnte der Schulungsplan erstellt werden, der auf zwei arbeitsplatznahen Lernformen beruht:

- ▶ "Wissenstransfer im Tandem" ist die systematische Weitergabe von arbeitsplatzbezogenem Wissen von einem Wissensträger (einem am jeweiligen Arbeitsplatz erfahrenen Beschäftigten) und einem, der diesen Arbeitsplatz erlernen möchte. Im Unterschied zu traditionellen Verfahren des Anlernens wird der Wissensträger zuvor speziell auf seine Aufgabe vorbereitet, indem man ihm hilft, z.B. implizite Wissensbestände in explizite zu überführen. Dieser Prozess des sich Bewusstwerdens über die Anforderungen und Besonderheiten des Arbeitsplatzes wird begleitet durch die Dokumentation des Wissens in einer Arbeitsplatzmappe. Diese hilft Lernenden wie Lehrenden, möglichst alle wichtigen Aspekte während des Wissenstransfers zu thematisieren. Regelmäßig aktualisiert und am Arbeitsplatz ausliegend, ggf. durch Abbildungen, Fotos, technische Zeichnungen illustriert, ist sie zugleich als ständiges Nachschlagewerk und Selbstlerninstrument geeignet.

- ▶ Zusätzlich fanden "arbeitsplatzübergreifende Schulungen" statt, die durch Meister, Techniker und Ingenieure des Unternehmens durchgeführt und durch betriebliche Erkundungen anderer, verbundene Werksbereiche, ergänzt wurden. Die betrieblichen Dozenten wurden speziell auf diese Aufgabe vorbereitet und erhielten Unterstützung bei der Aufbereitung des Lehrmaterials. Dies sparte dem Unternehmen zum einen kaum finanzierbare externe Dozenten; wichtiger aber war, dass sie sich und ihre Arbeit in den Inhalten wieder fanden.

Beide Lehrformen fanden durch die Nähe zum Arbeitsplatz und den Bezug zu konkreten betrieblichen Zusammenhängen eine hohe Akzeptanz.

Der Wissenstransfer fand zwangsläufig während der normalen Arbeitszeit statt. Um den dafür erforderlichen zusätzlichen Personalbedarf zu decken, griff das Unternehmen auf das arbeitsmarktpolitische Instrument "Job Rotation" nach SGB III zurück. Arbeitslose aus der Region wurden mit finanzieller Unterstützung der Arbeitsverwaltung für jeweils 1 Jahr eingestellt und auf den einfach zu erlernenden Arbeitsplätzen des Bereiches eingesetzt. Über Vertretungsketten wurden so jeweils diejenigen Beschäftigten ersetzt, die qualifiziert werden soll-

ten. Über zwei Jahre wurden so insgesamt 16 Arbeitslose befristet über "Job Rotation" eingestellt. Immerhin neun von ihnen wurden anschließend in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen.



16 17

EINZEL-
MASSNAHME

New Deals

Ganz entscheidend für die erfolgreiche Durchführung des Projekts in einer wirtschaftlich schwierigen Situation war die Aussicht auf den Erhalt bzw. die Weiterentwicklung der Qualifikation der Mitarbeiter. Damit wurde insbesondere die Gruppe der an- und ungelerten sowie älteren Beschäftigten flexibler einsetzbar. Die damit verbundene Erhöhung der Produktivität sichert bestehende und schafft neue Arbeitsplätze. Vor dem Hintergrund eines grundsätzlichen Einstellungsstopps in dem Betrieb ist die Übernahme von mehr als 50% der Arbeitslosen eine beachtliche Größe. Die Weiterbildungsangebote wurden außerdem gerne angenommen, zumal sich die Organisation im Tandem positiv auf den Lern- bzw. Lehrprozess auswirkte. Die Gruppe und jeder Einzelne im Bereich Räderwalzwerk erfuhren dank der Kompetenzzuschreibung des Erfahrungswissens eine Aufwertung, die auch zur Weiterqualifizierung an weiteren Arbeitsplätzen motivierte. Letztlich ist die Maßnahme als ein erfolgreicher Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels im Betrieb zu sehen.



Branche	Bergbauzulieferer, Maschinenbau
Leistungsprofil	Strebausbausysteme (Hydraulische Schildausbauten), Streb- und Streckenförderer, Hobelanlagen, Getriebe, Walzenlader, Service
Beschäftigte insgesamt	848
Beschäftigte am Standort	759
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für:	Zukunftsvereinbarung zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

DBT GMBH LÜNEN

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die DBT-Gruppe mit Hauptsitz in Lünen gehört zum Konzernverbund der RAG Aktiengesellschaft und ist eine 100 %ige Tochter der RAG Coal International AG. Die DBT ist weltweiter Anbieter von kompletten Systemlösungen für den Kohlenbergbau unter Tage und Weltmarktführer im Bereich Strebausrüstungen. Hierfür liefert sie das gesamte Equipment von hydraulischen Schildausbauten, elektrohydraulischen Steuerungen, Förderern, Hobelanlagen und Walzenladern bis hin zu Brechern, Transport- und Logistiklösungen. Die DBT besitzt Tochtergesellschaften in allen bedeutenden Kohleförderländern der Welt. Der Anteil des Auslandsgeschäftes beträgt derzeit etwa 70 %.

Bereits in der Ausschreibungsrunde 2003/2004 hatte sich die DBT erfolgreich um das Dortmunder Personalmanagement-Prädikat mit einer innovativen Einzelmaßnahme beworben. Ausgezeichnet wurde seitherzeit eine "innovative Arbeitsorganisation und vorbildliches Engagement in der Personalentwicklung".



Nicht zuletzt damit Qualität, Effizienz und Arbeitsbedingungen weiterhin stimmen, haben Management und Betriebsrat im April 2005 eine "Zukunftsvereinbarung" abgeschlossen, die Gegenstand der diesjährigen Auszeichnung ist. Auf Basis dieser Zukunftsvereinbarung konnte am Standort Lünen ein neues Produkt inklusive Investitionen in Höhe von sechs Mio. Euro und mindestens 25 neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Zudem wurde darauf verzichtet, einen Betriebsteil, die Lackiererei, outsource zu lassen. Zentrales personalpolitisches Instrument dieser Vereinbarung ist die Ausweitung der flexiblen Arbeitszeitregelung in Lünen und Wuppertal von bisher plus/minus jeweils 50 Stunden auf nunmehr jeweils 300 Stunden bei Verlängerung des Ausgleichszeitraumes bis Mitte 2008. Erwartete stärkere Auftragsschwankungen sollen so kompensiert werden, ohne dass es zu Fertigungsengpässen bei hoher Auftragslage bzw. Entlassungen bei schwächerer Auftragslage kommt. Durch dieses Gesamtpaket hatte der deutsche Standort im konzerninternen internationalen Wettbewerb um das neue Produkt die Nase vorn.

Zukunftsvereinbarung zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Deutschland als Produktionsstandort für Produkte, die weltweit auf hart umkämpften Märkten veräußert werden müssen und einem Exportanteil von über 70 Prozent – geht das zusammen? In der Debatte um den Industriestandort Deutschland setzt die DBT mit ihrer Zukunftsvereinbarung ein weiteres Zeichen.

Ausschlaggebend war ein konzerninterner Wettbewerb um die Ansiedlung der neuen Produktionslinie, der sich letztlich auf die Alternativen Deutschland oder USA reduzierte. Um im internen Ranking den Zuschlag zu bekommen, verständigten sich das Unternehmen und der Betriebsrat auf diese Vereinbarung, welche von den Tarifvertragsparteien abgesegnet wurde.

Die Vereinbarung besteht aus folgenden Elementen:

- ▶ Investitionen über ein Volumen von 6 Mio € am Standort Lünen zum Aufbau der Fertigungslinie "Shearer"
- ▶ Einstellung von mindestens 25 neuen Beschäftigten
- ▶ Kein paralleler Personalabbau am Standort Lünen in anderen Bereichen ohne Zustimmung des Betriebsrates.
- ▶ Kein Outsourcing der Farbspritzerei.
- ▶ Standortsicherung für das Werk in Wuppertal, zunächst bis Ende 2010.
- ▶ Ausweitung der Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten bis zu einem Volumen von +/- 300 Stunden pro Mitarbeiter/-in.
- ▶ Der Ausgleichszeitraum beträgt 3 1/4 Jahr bis Ende Juni 2008
- ▶ Das Unternehmen berichtet dem Betriebsrat monatlich über die Entwicklung der flexiblen Arbeitszeit.

Eine Betriebsvereinbarung zum Thema Arbeitszeit gibt es im Unternehmen bereits seit mehreren Jahren. Hier ist dezidiert geregelt, wie der Aufbau und der Abbau von Arbeitszeitkonten erfolgt. Hier liegen also bewährte Instrumente vor.

Mit der Einführung der Langzeitarbeitskonten soll vor allem auf schwankende Auftragslagen besser als bislang reagiert werden können. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass es sich in der Regel um großvolumige Aufträge mit hohem Arbeitsaufwand und engen Terminvorgaben handelt. Eine kontinuierliche Normalauslastung der Fertigung zu realisieren, fällt so besonders schwer. Nunmehr ist es möglich, mit der eigenen qualifizierten Belegschaft Auftragsspitzen zu bedienen und bei Unterauslastung von den zuvor angesammelten Zeitkonten zu zehren. Dies trägt zur Stabilisierung von Beschäftigung bei, verlangt von den Beschäftigten aber

auch Opfer in Bezug auf den teilweisen Verzicht auf Überstundenzuschläge und größerer zeitlicher Flexibilität. Der DBT kommt hier zu Gute, dass in den Jahren zuvor bereits mit geringervolumigen Arbeitszeitkonten ein fairer Kompromiss zwischen den wirtschaftlichen Erfordernissen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Berücksichtigung ihrer privaten Bedürfnisse gefunden und schriftlich fixiert werden konnte.

Die DBT GmbH hat – und das zeigt auch die abgeschlossene Zukunftsvereinbarung – eine auf partnerschaftliche Problemlösung ausgerichtete Unternehmenskultur, die auch aus der gelebten Mitbestimmungstradition resultiert. Leitlinien, Führungsphilosophie, Arbeitsorganisation, Entgeltsystem, Qualifizierungsprogramm und die ständige Möglichkeit, sich einzubringen sind Ausdruck der hohen Wertschätzung, welche die DBT ihren Mitarbeitern/-innen entgegenbringt. Zudem herrscht eine ausgeprägte Verbesserungstradition vor, die durch zahlreiche Konzepte und Maßnahmen gestützt wird. Erstens gibt es das DBT-Ideenprogramm, das den Grundsätzen eines dezentralen Vorschlagswesens folgt. Vorschläge können so schnell zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besprochen und umgesetzt werden. Anreize liefern Sonderaktionen (z.B. Verlosung), Prämien etc. Zweitens wirken sich ergänzende KVP-Aktivitäten wie regelmäßige stattfindende Gruppenbesprechungen positiv auf die Verbesserungsanstrengungen aus.

New Deals

Die DBT Zukunftsvereinbarung sichert und schafft neue Arbeitsplätze am Standort Lünen. Dadurch setzt die DBT ein deutliches Zeichen, dass industrielle Arbeitsplätze am Standort Deutschland auch in überwiegend international agierenden Unternehmen gesichert werden können. Dies schafft für die Beschäftigten mittelfristige Beschäftigungssicherheit. Im Gegenzug steigt potenziell die Flexibilisierung ihrer Arbeitszeit durch die höhervolumigen und längerfristig laufenden Arbeitszeitkonten. Die Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit regelt, dass Unternehmens- wie Beschäftigteninteressen hier gleichermaßen berücksichtigt werden.



Branche	Spezialchemie
Leistungsprofil	Bauchemie, Fein- und Industriechemie, Performance Materials, Coatings & Füllstoffsysteme, Spezialpolymere
Beschäftigte insgesamt	44.600 (Ende 2004)
Beschäftigte der Degussa am Standort Marl	7.000
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Sozialverträgliche Umsetzung von Arbeitsplatzabbau-Konzepten durch Vermittlungsmaßnahmen mit einem "3-Phasen-Modell"

DEGUSSA AG / GEMEINSCHAFTSBETRIEB MARL

DIVERSE STANDORTE WELTWEIT, SITZ DES
CORPORATE CENTERS: DÜSSELDORF



Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Anfang 2001 durch Fusion neu gegründete Degussa AG ist heute an 250 Produktions- und Vertriebsstandorten weltweit tätig. In seiner Marktstrategie konzentriert sich der Konzern konsequent auf Innovationsführerschaft in der Spezialchemie. Harter Kosten- und Preiswettbewerb erforderten und erfordern weitreichende Restrukturierungen, Stellenabbau und Personalveränderungsmaßnahmen. Die Personalanpassungen verantwortlich und ohne Beschäftigungseinbrüche zu bewältigen, ist gemeinsam erklärtes Ziel von Management und Betriebsrat. Für die besonders betroffenen Bereiche "Technik" des Tochterunternehmens Infracor und den Bereich "High Performance Polymers" im Gemeinschaftsbetrieb am Standort Marl wurde hierfür ein innovatives Umsetzungskonzept entwickelt.

Das sog. 3-Phasen-Modell beinhaltet eine sorgfältige Sozialauswahl sowie umfassende Strategien und Maßnahmen zur Sicherung von neuen Beschäftigungsperspektiven für die vom Stellenabbau betroffenen Mitarbeiter/innen, auf dem konzern-internen wie auch externen Arbeitsmarkt. Orientiert an einem Ampelsystem wird die Vermittlungsintensität systematisch gesteigert und

der Beschäftigungstransfer gesteuert. Eine eigene Personalserviceagentur bietet den Betroffenen professionelle Unterstützung und fördert gleichzeitig die optimale Nutzung der im Konzern vorhandenen Personalressourcen.

Das Degussa "3-Phasen-Modell": Eine Lösung zum transferorientierten Personalabbau

"Von Arbeit in Arbeit" ist das Prinzip des zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung ausgehandelten Modells zur sozialverträglichen Umsetzung von Arbeitsplatzabbau-Maßnahmen bei Degussa im Gemeinschaftsbetrieb Marl. Hierfür wurde ein konzern-eigener Stellenvermittlungsservice (SVS) eingerichtet, der den von einer Freisetzung betroffenen oder bedrohten Mitarbeiter/innen helfen soll, wieder einen vergleichbaren Arbeitsplatz zu finden. Das Leistungsspektrum des SVS umfasst eine Vielzahl von Beratungs- sowie Unterstützungsangeboten und Instrumenten zur Förderung der beruflichen Neuorientierung.

Eingebettet ist der Vermittlungsservice in ein Personal- und Stellennetzwerk, über das neue Beschäftigungsmöglich-

keiten innerhalb des Konzerns aufgespürt und erschlossen werden können. Kontakte zu anderen Firmen im Chemiepark Marl, in der Region und zu diversen Geschäftspartnern schaffen darüber hinaus Zugang zu verschiedensten externen Arbeitsmärkten.

Kern des Modells, und daher auch der Name, ist ein 3-stufiges Vermittlungssystem. Entsprechend dem Ampelprinzip wird dabei nach einer grünen, gelben und roten Phase unterschieden: Die grüne Phase ist der Zeitraum zwischen der Feststellung des Arbeitsplatzüberhangs bis zum tatsächlichen Wegfall der Stelle. Hier wird vornehmlich das Arbeitsplatzpotenzial der Unternehmen im Gemeinschaftsbetrieb zur Vermittlung der betroffenen Mitarbeiter/innen genutzt. Wird keine neue Beschäftigung gefunden, so wird das Arbeitsverhältnis in einer Vermittlungseinheit fortgesetzt und die gelbe Phase tritt in Kraft. Ab jetzt stehen die Mitarbeiter/innen ausschließlich für Qualifizierungs- und Vermittlungsmaßnahmen zur Verfügung. Gesucht werden nun verstärkt dauerhafte Beschäftigungsmöglichkeiten auch über den Standort und den Degussa Konzern hinaus; dies ggf. auch unter Einschaltung externer Arbeitsvermittler.

Die gelbe Phase läuft laut Betriebsvereinbarung frühestens Ende Juli 2007 aus. Erst wenn bis dahin keine ausreichenden Vermittlungserfolge erzielt werden konnten, würde die rote Phase eintreten. Für diese letzte Stufe der Vermittlungsbemühungen ist der befristete Wechsel in eine Transfergesellschaft nach SGB III vorgesehen. Allerdings ist eine Notwendigkeit für das In Kraft setzen der roten Phase aus heutiger Sicht noch nicht erkennbar. Den Phasen vorgeschaltet ist jeweils eine Sozialauswahl; vor der grünen Phase erfolgt sie innerhalb des von einer Restrukturierungsmaßnahme betroffenen Geschäftsbereichs, danach über den gesamten Gemeinschaftsbetrieb. Nicht einbezogen werden Mitarbeiter/innen, deren Weiterbeschäftigung im besonderen betrieblichen Interesse liegt. Die Zumutbarkeitsregelungen für die Annahme eines Stellenangebots sind abhängig von der Vermittlungsphase, in der sich die Mitarbeiter/innen befinden. Zudem wird sowohl bei der räumlichen wie auch finanziellen Zumutbarkeit zwischen Tarifbeschäftigten und AT- bzw. AT-nahen Angestellten differenziert. Im Führungskräftebereich erfolgt auch bei der Vermittlung eine stärkere Differenzierung und Individualisierung.

Finanziert wird das Modell durch Beiträge aus den abgebenden und aufnehmenden Unternehmensbereichen ("Vermittlungsgebühr"), Zuschüsse aus dem Konzern sowie durch einen Solidaritätsbeitrag der Gesamt-Belegschaft des Gemeinschaftsbetriebs. Sämtliche Mittel

fließen in einen "Vermittlungstopf", aus dem die Leistungen der Personalserviceagentur bestritten werden.

New Deals

Die Umsetzung des 3-Phasen-Modells läuft seit Sommer 2004 und schafft einen fairen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen beim notwendigen Personalabbau am Standort Marl. Von der großen Solidarität der Belegschaft mit dieser sozialpartnerschaftlich ausgehandelten Lösungen zeugt nicht zuletzt auch der kollektive Verzicht auf Teile der Erfolgsbeteiligung, um einen Beitrag zur Finanzierung des Vermittlungssystems zu leisten.

Eine sorgfältige Sozialauswahl und sozial verträgliche Zumutbarkeitsregelungen für die Vermittlung in neue Beschäftigung schützen vor individuellen Härten. Die vom Personalabbau betroffenen Mitarbeiter/innen werden nicht durch Abfindung "bestochen", sondern durch intensive Beratung sowie vielfältige Qualifizierungsangebote frühzeitig und langfristig bei der Suche nach einer neuen beruflichen Perspektive unterstützt. Eine Strategie, die dem Unternehmen zugleich Kosten spart. Durch das eigens aufgebaute Personal- und Stellennetzwerk werden die Beschäftigungspotenziale des gesamten Degussa Konzern genutzt und die Möglichkeiten zur internen Rekrutierung neu benötigter Fach- und Führungskräfte optimal ausgeschöpft. Die bisherigen Erfahrungen und Effekte zeigen, dass das System ausgesprochen gut funktioniert und Beschäftigungsübergänge deutlich beschleunigt werden. Schon die offene Kommunikation über den anstehenden Stellenabbau hat den Arbeitsplatzwechsel in Gang gesetzt. So konnte fast die Hälfte der wegfallenden Arbeitsplätze bereits vor der grünen Phase kompensiert werden. Bislang sind lediglich eine Hand voll Mitarbeiter/innen in die gelbe Phase eingetreten; und das obwohl zwischenzeitlich weitere Stelleneinsparungen aufgefangen werden mussten.

Leistungsspektrum Personal- & Stellennetzwerk



Branche	Öffentlicher Personennahverkehr
Leistungsprofil	Personenbeförderung im Nahverkehr; Immobilienentwicklung; weitere kommunale Infrastrukturdienstleistungen durch verschiedene Tochter- und Beteiligungsgesellschaften
Beschäftigte am Standort	1.800
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	PEP – Perspektiv Entwicklung Personal

DSW21 - DORTMUNDER STADTWERKE AG DORTMUND



Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Am meisten in der Region bekannt sind die Dortmunder Stadtwerke AG als Anbieter des öffentlichen Personennahverkehrs. Über den Betrieb von Bus und Bahn hinaus erbringen die DSW21 als Unternehmensverbund mit insgesamt 9 Tochtergesellschaften diverse kommunale Infrastruktur- und Versorgungsdienstleistungen.

Diverse Programme und Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Anpassung an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen kennzeichnen seit den 1990er Jahren die Entwicklung der DSW21. Der Druck zur Kosteneinsparung und ErgebnisCenter-Strukturen erfordern ein stärkeres unternehmerisches Denken und Handeln quer durch alle Ebenen und Bereiche. Bereits 1996 war, abgeleitet aus dem neuen Unternehmensleitbild, ein Grundsatzpapier zur Entwicklung von Führungsqualität und Führungskräften verabschiedet worden.

Im Frühjahr 2004 startete bei DSW21 ein in verschiedener Hinsicht innovatives Programm zur Potenzial- und Nachwuchsförderung im Bereich Fach- und Führungskräfte. Das sog. PEP-Programm (Perspektiv Entwicklung Personal) läuft im Verbund mit 3 weiteren ÖPNV-Unternehmen und setzt gezielt auf überbetrieblichen

Austausch und Wissenstransfer. Ungewöhnlich ist auch der für alle Beschäftigtengruppen offene Zugang zur Teilnahme am Programm. Dies bietet Chancengleichheit und erschließt zudem wertvolle Personalentwicklungspotenziale.

PEP – Perspektiv Entwicklung Personal

Das PEP-Programm wurde in der "KöR" entwickelt, dem strategischen Verbund der vier kommunalen Verkehrsbetriebe des östlichen Ruhrgebiets. Ziel des dauerhaft eingerichteten Programms ist es, interne Nachwuchspotenziale für Führungspositionen und besondere Fachaufgaben in den beteiligten Unternehmen zu identifizieren und zu fördern. Zentraler Bestandteil des Konzepts und qualitativ neu ist dabei der unternehmensübergreifende Erfahrungsaustausch und Know-how-Transfer, sowohl auf der Ebene der Organisationen wie auch der beteiligten Personen.

Das modular aufgebaute Programm erstreckt sich über einen Zeitraum von 18 Monaten. An ca. 20 Seminartagen werden Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz vermittelt; Themen sind bspw. Kommunikation, Präsentations- und Moderationstechniken, Projektmanagement, Führungsinstrumente, Konfliktmanagement.

Durchgeführt werden die unterschiedlichen Trainingseinheiten von Führungskräften aus den beteiligten Unternehmen oder auch externen Referent/innen. Praxisbezug und Gruppenarbeit fördern den Austausch zwischen den Teilnehmer/innen und Unternehmen und steigern den Lernerfolg.

Eine Besonderheit des PEP-Konzepts ist der bewusst offene Zugang für alle Beschäftigtengruppen. Faire Chancen für alle Mitarbeiter/innen - unabhängig von Alter, Geschlecht, Formalqualifikation oder Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigung – sind ein Eckpunkt der Programmkonzeption. Auch wollte man bei DSW21 mit dem PEP-Programm positive Signale setzen und dem durch den Rationalisierungsdruck gewachsenen Unmut und Misstrauen in der Belegschaft entgegen wirken.

Bei der ersten Ausschreibungsrunde wurden alle Beschäftigten angeschrieben und konnten sich in speziellen Veranstaltungen über das Programm und die Möglichkeiten zur Teilnahme informieren. Die Bewerbungsvoraussetzungen wurden bewusst niedrig angesetzt. Insgesamt bewarben sich 11 Mitarbeiterinnen und 28 Mitarbeiter der DSW21. Über ein Assessment Center wurden letztlich 12 Teilnehmer/innen für den ersten PEP-Durchgang ausgewählt, jeweils 6 Männer und Frauen, aus unterschiedlichen Bereichen und mit ganz unterschiedlicher Qualifikation. So waren neben Angestellten aus der Verwaltung und Technikern auch Mitarbeiter/innen aus dem Fahrdienst vertreten. Der inzwischen erfolgreich abgeschlossene Pilotdurchgang hat gezeigt, dass die sehr heterogene Gruppenzusammensetzung zwar einige besondere didaktisch-methodische Anforderungen stellt, aber vor allem den Praxisaustausch deutlich bereichert hat.

Ausgesprochen gut gelungen ist auch die strukturelle und "kulturelle" Verankerung des Programms in den Einzelunternehmen, wie auch auf der Verbundebene. Die enge Einbindung der Führungsverantwortlichen in das PEP-Programm, etwa bei der Teilnehmerauswahl, der Durchführung von Seminaren oder bei Präsentationen der PEP-Gruppe, sichert deren Akzeptanz und erzielt zugleich positive Rückwirkungen auf die aktuelle Führungspraxis. Die vom Personalentwicklungsbereich herausgegebenen "PEP-Nachrichten" informieren anschaulich über den Verlauf des Programms und schaffen so Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit in den Unternehmen. Ursprünglich nur als Arbeitstitel gedacht, hat sich das Label "PEP's informieren PEP's" schnell als spezielles Veranstaltungsformat etabliert. Hier übernehmen die Programmteilnehmer/innen selbst die Wissens-

vermittlung und stellen sich gegenseitig ihre jeweiligen Bereiche, Aufgabenschwerpunkte, Arbeitsabläufe oder auch laufende Projekte vor. Wertvoller Nebeneffekt: Es findet nicht nur ein fachlicher Austausch statt, sondern dabei werden gleichzeitig auch Präsentationstechniken geübt.

New Deals

Mit dem PEP-Programm haben DSW21 ein wirksames Instrument gefunden, neue Potenziale für die Personal- und Organisationsentwicklung zu mobilisieren. Im Unterschied zu vielen anderen Nachwuchsförderprogrammen ist PEP nicht auf konkrete Zielpositionen und Qualifikationsbedarfe fixiert, sondern perspektivenoffen.

Der bewusst antilitäre Charakter des Programms verschafft auch solchen Beschäftigten die Chance auf eine Teilnahme, die üblicher Weise von arbeitsplatzübergreifender Weiterbildung und Karriereförderung ausgeschlossen sind. Dies vermittelt den Belegschaften in Zeiten wirtschaftlicher Rationalisierung positive Zukunftsperspektiven und stiftet wahrnehmbar einen neuen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen.

Eckpunkt der PEP-Konzeption ist aber auch die Eigenbeteiligung der Teilnehmer/innen durch Investition von Freizeit. Anders als sonst betrieblich üblich, werden die Seminare und Workshops nur jeweils zur Hälfte als Arbeitszeit angerechnet. Die Erfahrungen des ersten Durchgangs haben gezeigt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus bereit sind, auch private Zeit für ihre berufliche Weiterentwicklung aufzubringen. So wurden über das Regelprogramm hinaus aktive Lernpartnerschaften und Treffen in der Freizeit selbst organisiert. Diese Eigendynamik und Netzwerkbildung – durch das PEP-Konzept sowohl intendiert als auch gefördert – ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieser Maßnahme.



Branche	Fluggesellschaft
Leistungsprofil	Linien- und Charterflüge
Beschäftigte	1.252
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Das Eurowings-System zur gezielten Entwicklung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften

EUROWINGS LUFTVERKEHRS AG DORTMUND / NÜRNBERG

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Eurowings Luftverkehrs AG ging 1993 aus der Nürnberger NFD und der Dortmunder RFG hervor, den beiden damals größten deutschen privaten Linienfluggesellschaften. Der Eurowings-Konzern, beschäftigte Ende 2004 insgesamt ca. 1.700 Mitarbeiter/innen; 58% davon im fliegenden Bereich. Zum Konzern gehört auch die seit 2002 unter der Marke Germanwings firmierende Tochtergesellschaft im Bereich No-Frills. Seit 2001 ist die Eurowings Partner der Deutschen Lufthansa AG, die mit einer Beteiligung von 49 % gleichzeitig zu den Gesellschaftern der Eurowings gehört. Mit der Beteiligung am Verbund Lufthansa Regional ging für Eurowings eine Veränderung des Geschäftsmodells einher: Eurowings bedient nun Strecken innerhalb des Lufthansa-Streckennetzes. Im schwierigen Regionalfluggeschäft hat sich die Eurowings Luftverkehrs AG als Systempartner der Deutschen Lufthansa AG strategisch hervorragend positioniert.

Kontinuierliche und systematische Personalentwicklung hat einen hohen Stellenwert bei der erfolgreichen Bewältigung der Veränderungsprozesse und der Sicherung der hohen Sicherheits- und Qualitätsstandards. Besonderes Augenmerk wird auf die Kompetenzentwicklung und die Qualifizierung der Führungskräfte gelegt. Hierfür wurde ein unternehmensweites PE-Konzept entwickelt und implementiert, das zielgruppenspezifische Instrumente und Maßnahmen für die verschie-

denen Management- und Führungsebenen sowie die Förderung von Nachwuchskräften umfasst.

Das Eurowings-System zur gezielten Entwicklung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften

Orientierungsgrundlage für die Personalentwicklung und -auswahl ist ein Kompetenzmodell mit den vier zentralen Dimensionen: Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz sowie den jeweils dazugehörigen spezifischen Kompetenzen. Dieses dient als Grundlage für Stellenausschreibungen und -besetzungen, sowie auch zur Identifizierung und gezielten Förderung von Nachwuchskräften.

Die Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Personalverantwortung zu beraten, sie zu qualifizieren und ihnen entsprechende Tools an die Hand zu geben, ist (Dienstleistungs-) Aufgabe des zentralen HR-Bereichs.

Um ein gleichgerichtetes Handeln und ein gemeinsames Sprach- und Führungsverständnis zu fördern und zu verankern, wurde 2001 ein umfassendes, modulares Personalentwicklungsprogramm für die obere und mittlere Managementebene sowie für Nachwuchskräfte im Bereich Führungs-, Projekt- und Fachlaufbahnen eingerichtet. Kernthemen in allen drei Teilprogrammen, jedoch mit jeweils unterschiedlichen Ziel- und Schwerpunkt-

setzungen sind: Führungsmanagement, Teammanagement, Konfliktmanagement sowie Veränderungsmanagement.

Im sog. Leadership-Programm, dem Entwicklungsprogramm für die obere Führungsebene, steht die individuelle Person in ihrer Rolle als Führungskraft im Mittelpunkt. Themen in 2005 waren hier bspw. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Schnittstellenmanagement, Mikropolitik im Unternehmen, Szenariotechnik, Beziehungs- und Vertrauensmanagement. Das Middle-Management (MM)-Programm ist speziell darauf ausgerichtet, die betreffenden Führungskräfte für ihre Personalentwicklungsaufgaben zu sensibilisieren, zu qualifizieren und zu unterstützen.

Für Mitarbeiter/innen mit besonderen Potenzialen bietet das Potenzial-Entwicklungs-Programm (PEP) hervorragende Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung und gute Chancen auf eine Fach- oder Führungskarriere. Um die Führungskräfte in ihrer Personalentwicklungsverantwortung zu stärken und den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zu fördern, wird ihnen die Empfehlung der Kandidaten für das PEP-Programm überlassen. Bis heute liefen bzw. laufen 6 PEP-Durchgänge mit insgesamt 75 Teilnehmern/innen.

Neben der Wissensvermittlung in Seminaren bzw. Vorträgen sind Gruppen- und Projektarbeit ein wesentlicher Bestandteil des MM- sowie des PEP-Programms. Dazu gehört auch die Homegroup, eine feste Kleingruppe, die über die gesamte Laufzeit eines Durchgangs bestehen bleibt und von je einem externen Trainer begleitet wird. Hier werden praxisorientierte Übungen oder auch Problemsituationen aus dem realen Berufsleben besprochen und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam erarbeitet. Dies fördert zugleich auch den Aufbau persönlicher Netzwerkbeziehungen unter den Teilnehmern/innen.

Vor Beginn des Programms werden zwischen den PEP- bzw. MM-Teilnehmern/innen und den jeweiligen Vorgesetzten individuelle Lern- und Entwicklungsziele "vertraglich" vereinbart und ein konkretes Organisationsentwicklungsprojekt festgelegt. Am Ende des Programms findet ein anderthalbtägiges Development-Center statt. Auf Basis des Kompetenzmodells und anhand von verschiedenen Übungen erfolgt eine individuelle Potenzialdiagnose. Diese liefert den Teilnehmern/innen eine persönliche Standortbestimmung und zeigt mögliche Entwicklungsperspektiven oder auch weiteren -bedarf auf.



In Reaktion auf die Wünsche der PEP- und MM-Teilnehmer/innen, bestimmte Themen zu vertiefen, wurde ergänzend das "Fit for Future" Programm geschaffen. In diesen jeweils zweitägigen Seminaren können spezielle Management- und Personalführungs-Tools oder auch der Umgang mit kritischen Situationen weiter trainiert werden.

Aufbauend auf das PEP- und MM-Programm wurden als neuer Baustein 2jährige Master-Programme eingeführt. Diese dienen sowohl der kontinuierlichen Weiterentwicklung, als auch der Bindung von Leistungsträgern.

New Deals

Das ausgesprochen umfangreiche Weiterbildungs- und Förderangebot sichert Management- und Führungsqualität auf sämtlichen Leitungsebenen und sorgt für ausreichend internen Nachwuchs an TOP-Kräften. Das neue Programm fördert gezielt auch die Entwicklung gemeinsamer Werte, Sprache und Standards. Die Praxisnähe der Inhalte und die Orientierung an den Wünschen der Teilnehmer/innen stärkt die persönliche Handlungskompetenz für die Bewältigung der täglichen Management- und Führungsanforderungen.

Durch die systematische Potenzialförderung auch für Projekt- und Fachlaufbahnen bieten sich auch unterhalb der Führungsebene gute Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven.

Nicht minder vielfältig ist das Spektrum an Maßnahmen und Angeboten zur Qualifizierung jenseits von Führungskräfteentwicklung und HighPotential-Programmen. Den Schwerpunkt bilden hier umfassende Sicherheits- und Serviceschulungen; darüber hinaus gibt es aber auch Angebote zur allgemeinen oder persönlichen Weiterbildung, wie etwa BWL für nicht BWLer oder PC- und Projektmanagementkurse.

Branche	Baustoffhandel, Kalksteingewinnung, Entsorgung
Leistungsprofil	Aufbereitung mineralischer Abfälle, Deponierung, Handeln und Vermitteln von Kraftwerksabfällen, Abbau und Aufbereitung von Kalkstein, Baustoffhandel
Beschäftigte am Standort	68
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Die "Wissenscommunity" – eine virtuelle Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit

H. BRÜHNE BAUSTOFF UND TRANSPORT GMBH & CO. KG DORTMUND



Foto: Ingo Rappers / "impluse"

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Tradition und Innovation gehen bei der 1899 gegründeten H. Brühne Baustoff und Transport Hand in Hand. Das Familienunternehmen in der dritten Generation begann einst mit der Aufbereitung von Bergbauabfällen für den Straßenbau und trug so zu einer umwelt- und ressourcenschonenden Kreislaufwirtschaft bei, noch bevor es diesen Begriff gab. Heute ist die brühne gruppe mit 68 Mitarbeiter/innen an vier Standorten in NRW tätig und betreibt Aufbereitungsanlagen sowie ein komplettes Dienstleistungsportfolio von der Verwertung, Entsorgung, Logistik bis zum Baustoffhandel.

Ein hochentwickeltes Qualitätsmanagement-System gewährleistet die Steuerung und stetige Optimierung der Geschäftsprozesse. Ausgerichtet am EFQM-Modell für Business Excellence zielt die Unternehmensstrategie sowohl auf konsequente Kundenorientierung wie auch auf systematisches Personalmanagement und gesellschaftliche Verantwortung.

Vor vier Jahren startete die Fa. Brühne mit dem Aufbau einer IT-gestützten Wissensinfrastruktur. Die sog. Wissenscommunity ist inzwischen ein zentrales Element in der Unternehmenskommunikation geworden und eine Plattform für Prozess- und Projektmanagement, Controlling, Personalentwicklung, Ideenmanagement etc.

Eine enorme Beteiligungsquote, messbarer Nutzen und bemerkenswert geringe Investitionskosten zeichnen das System aus und machen es zu einem Best-Practice-Modell für Wissensmanagement in KMU.

Die "Wissenscommunity" – eine virtuelle Plattform für Kommunikation und Zusammenarbeit

Die lernende Organisation ist Leitbild der Unternehmensentwicklung der brühne gruppe; im bewussten Umgang mit Wissen sieht der kleine Mittelständler einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor und eine besondere Herausforderung.

Um die vielfältigen im Unternehmen anfallenden und verteilten Informationen und Wissensbestände zusammen zu führen und zu vernetzen, wurde im Jahre 2001 der Aufbau einer Intranet-Community beschlossen. Der erste Ansatz - ein Wissensportal - stieß jedoch schnell an seine Grenzen: wenige Mitarbeiter/innen gaben Informationen, nur einige lasen diese Informationen; das Problem war die fehlende Interaktion. Daher wurde das Portal schnell zur Community-Lösung weiterentwickelt. Technische Basis der Community ist ein Content-Management-System. Eingestellt sind bereits eine Reihe von Wissensressourcen wie News/Artikel, Foren,



Umfragen, Chaträume, Enzyklopädien, Testberichte, FAQ's, Mediathek, Web-links, Downloads, Newsletter, Terminplaner, etc, die von den Mitarbeiter/innen über den vorhandenen Internet-Browser aufgerufen und eingestellt werden können. Strukturierte Archive und komfortable Suchmaschinen unterstützen das Auffinden von Informationen. Jede/r Mitarbeiter/in kann selbst Inhalte einstellen, Kommentare abgeben oder über Webmail-Dienste, private Messages und Broadcasting standortübergreifend kommunizieren. Darüber hinaus wird über die Wissenscommunity auch das Qualitätsmanagementsystem gesteuert. Eigenprogrammierte Module erlauben die standortübergreifende Erfassung und Verfolgung von Reklamationen, verabschiedeten Maßnahmen oder die Lenkung der QM-Dokumente.

Durch Webanalyseinstrumente können Zugriffsraten, Nutzungsstatistiken, Umfragen etc. ausgewertet und schnelle Verbesserungen am System vorgenommen werden. Hunderte von Beiträgen der Mitarbeiter/innen aus allen Standorten und Abteilungen belegen, dass die Community lebt. Die Community ist zu einem "Fan-Club" des Unternehmens geworden. Einfache Handhabung, Anwenderschulungen für PC-Neulinge sowie die vielfältigen und individuellen Nutzungsmöglichkeiten des Systems fördern die Akzeptanz und Beteiligung. Die Bereitschaft, persönliches Erfahrungswissen und eigene Ideen einzubringen, ist zunehmend gestiegen.

Der primäre Zweck und spezifische Nutzen des Community-Konzepts besteht darin, dass (virtuelle) Interaktionen angeregt und technisch unterstützt werden, um Wissen und Ideen für die kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens zu generieren. Bei brühne versteht man Wissensmanagement in erster Linie als Denk- und Lernmanagement, erst danach als Informationsmanagement.

Was den besonderen Charme des Modells ausmacht, ist der im Vergleich zu den erzielten Effekten ausgesprochen geringe Investitionsaufwand. Lediglich in der ersten Intranet-Version wurde für 250 EUR eine Forum-Lizenz erworben. Die Einführung dauerte 2 Wochen; die darauf folgende Wissenscommunity war ebenfalls innerhalb von 2 Wochen erstellt. Sämtliche Module sind als Open-Source-Code kostenlos erhältlich. Und die Systemadministration ist nicht viel aufwändiger als bei herkömmlichen Intranetlösungen.

New Deals

Die Achtung der Mitarbeiterinteressen und gesellschaftlich verantwortliches Handeln gehören bei dem traditionsreichen Familienunternehmen zu den Grundwerten der Firmenpolitik. Wissensmanagement ist bei brühne Bestandteil von Personalpolitik und gezielter Beteiligungsstrategie. Das spezielle Community-Konzept und eine von der Geschäftsleitung beharrlich geförderte Vertrauenskultur haben die Grundlage für einen offenen und regen innerbetrieblichen Austausch geschaffen.

Außer Löhnen und Gehältern sind alle Firmeninformationen für jede/n Mitarbeiter/in abrufbar: von Informationen für den eigenen Arbeitsbereich und für die Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen und Standorten, sämtlichen Daten aus dem Controlling und Qualitätsmanagement bis hin zu Brühne News, Mitteilungen des Betriebsrates oder auch den Kontoständen des Unternehmens. Seit Einführung der Intranetplattform ist die Mitarbeiterzufriedenheit bezüglich der betrieblichen Informationspolitik messbar gestiegen. Der Informationsaustausch zwischen den Ebenen und Bereichen ist effizienter geworden, was Abläufe beschleunigt und Kosten reduziert.

Da neben der Wissenscommunity auch andere Neuerungen eingeführt wurden, ist eine genaue wirtschaftliche Erfolgszuordnung nicht möglich. Seit der Einführung der Plattform vor drei Jahren hat die brühne gruppe allerdings den Umsatz um 60% gesteigert - gegen Konjunktur und Branchentrend. Weitere finanzielle Kennzahlen, wie etwa der Umsatz pro Mitarbeiter/in haben sich deutlich verbessert. Auch wenn die Effekte nicht allein auf die Community zurückzuführen sind, so ist nach Einschätzung des Managements Wissen doch zu einem Treiber des Unternehmenserfolgs geworden.

Aus Sicht der Beschäftigten bietet die Community die Möglichkeit, sich nach Bedarf zu informieren, auszutauschen, weiterzubilden und sich auch über die reguläre Arbeit hinaus in das betriebliche Geschehen einzuklinken.

Branche	Technischer Dienstleister
Leistungsprofil	Haupt- und Abgasuntersuchungen für Kraftfahrzeuge, Prüfung von technischen Anlagen und Geräten auf ihre Sicherheit, Produkt- und Systemzertifizierungen im In- und Ausland. Prüfung der Sicherheit bei konventioneller und nuklearer Energietechnik, Industrieberatung, Bildungsangebote/Seminare zur beruflichen Qualifizierung oder zum Berufseinstieg
Beschäftigte	7018
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Betriebliche Altersvorsorge als innovatives Instrument im Personalmanagement durch Arbeitgeberzuschüsse zu einer Direktversicherung und Mitarbeiterbeteiligung

TÜV NORD KONZERN

ESSEN, HAMBURG, HANNOVER

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Durch Fusion des Rheinisch Westfälischen TÜV mit der TÜV Nord Gruppe wurde 2004 der neue TÜV-NORD Konzern gebildet. Er ist mit über 7.000 Mitarbeitern einer der größten technischen Dienstleister in Deutschland und im Norden die Nummer eins. Diese Marktposition ist das Resultat technischer Kompetenz und eines breiten Beratungs-, Prüf- und Servicespektrum in den Geschäftsfeldern Mobilität / Anlagentechnik, Systems / Ausland, Zertifizierung / Energie- und Systemtechnik / Personal und Bildung. Der TÜV NORD Konzern sieht sich jedoch nicht nur gegenüber seinen Kunden verpflichtet, sondern gleichfalls gegenüber seinen Mitarbeiter/innen. Entsprechend umfassend ist die Personalpolitik des Unternehmens. Herausragend und innovativ ist die in diesem Jahre prämierte Maßnahme der betrieblichen Altersvorsorge als Reaktion auf die absehbare "Rentenlücke" der gesetzlichen Rentenversicherung. Um hier Vorsorge zu leisten, haben Unternehmensleitung, Konzernbetriebsrat und die Gewerkschaft ver.di gemeinsam ein Instrument in Form eines Tarifvertrages entwickelt, das als vorbildlich bezeichnet werden kann.

Das TÜV NORD Kombimodell zur Altersvorsorge umfasst vier verschiedene, aber miteinander kombinierbare Formen der Altersvorsorge. Ein optimaler Mix in Bezug

auf die individuelle Situation und die jeweilige Lebenslage wird so möglich.

Betriebliche Altersvorsorge als innovatives Instrument im Personalmanagement durch Arbeitgeberzuschüsse zu einer Direktversicherung und Mitarbeiterbeteiligung

Unternehmens- und Führungskultur sind Ausdruck einer gelebten Mitbestimmungstradition, die geprägt ist, von einem starken Gefühl der Verbundenheit mit dem Unternehmen und auch untereinander. Gestützt wird dies durch beteiligungsorientiert entwickelte Instrumente wie Leitbild mit Führungsgrundsätzen, Zielvereinbarungs- bzw. Mitarbeitergespräche sowie Mitarbeiterbefragungen, Ideenmanagement, Intranet, Mitarbeiterzeitung...

Mit der prämierten Maßnahme wird ein individuell und gesellschaftlich relevantes Thema konsequent und nachhaltig thematisiert: die Rentenversorgungslücke. Ausgehend von dieser allgemeinen Erkenntnis bietet das Unternehmen seinen Beschäftigten umfangreiche Informationen über deren individuelle perspektivische Einkommenssituation im Rentenalter an. Zudem wurden unterschiedliche Formen von individueller,

betrieblich organisierter und unterstützter zusätzlicher Altersvorsorge entwickelt. Das Kombimodell beruht auf vier Säulen:

- der Direktversicherung,
- der Unterstützungskasse,
- der Pensionskasse und
- der Riester-Rente

Als innovativ kann dabei die Auswahl unter verschiedenen Optionen bezeichnet werden, so dass die individuell beste Form der Altersvorsorge gefunden werden kann. Als Großkunde konnte der TÜV NORD mit den jeweiligen Versicherern bessere Konditionen aushandeln, als dies jede/r Einzelne vermag. Neue Beschäftigte, die keine betriebliche Altersversorgung in Form von Direktzusagen erhalten, da die betrieblichen Versorgungsregelungen in der 90-er Jahren geschlossen wurden, bekommen einen monatlichen Zuschuss zur Altersvorsorge vom Arbeitgeber. Daneben können alle Beschäftigte auf dem Wege der Umwandlung ihres Gehaltes zum Zwecke der betrieblichen Altersversorgung, die den größten Teil des Spektrums so genannter externer und interner Möglichkeiten abdecken, eine optimale Vorsorge für das Alterseinkommen betreiben.

Hohe Priorität hat im TÜV Nord Konzern die Information über das Kombi-Modell: Da die Materie kompliziert ist, wird der Belegschaft ein umfassendes Informationspaket, sowohl in schriftlicher Form als auch in (Teil-) Belegschaftsversammlungen und persönlichen individuellen Beratungsgesprächen inkl. Modellrechnungen, angeboten. Die Beschäftigten werden so in die Lage versetzt, die für sie jeweils passende Anlagehöhe und den aktuell besten Anlagemix zu finden. Letztlich entscheidet jede/r Beschäftigte aber selber über das eigene Engagement. Über 2.000 Mitarbeiter/innen haben sich bereits am Kombimodell mit Beitragsaufwendungen von knapp 3 Mio. € allein in 2004 beteiligt.

Insgesamt resultiert aus dem Kombi-Modell ein hoher finanzieller und personeller (Beratungs-) Aufwand des Unternehmens. Dieser Aufwand rentiert sich jedoch für beide Seiten: Sowohl die Mitarbeiter/innen als auch der Arbeitgeber profitieren von einer Sozialversicherungsersparnis, die nicht unerheblich ist. Aber auch "weiche Faktoren", wie die Verbesserung der Mitarbeitermotivation bzw. -zufriedenheit, sowie die Identifizierung mit dem Unternehmen werden u.a. der betrieblichen Altersvorsorge zugeschrieben.

Positiv ist hervorzuheben, dass das Unternehmen nicht die Eigenverantwortung einschränkt, sondern aktive

Entscheidungen der Beschäftigten gezielt fördert, diese durch Information und Beratung begleitet und finanziell unterstützt.

Das TÜV NORD Kombimodell ist über einen Tarifvertrag geregelt. Dieser deckt alle gesetzlichen Möglichkeiten, inklusive der Kombinationsmöglichkeiten, ab. Die tarifvertragliche Grundlage gibt eine weitgehende Klarheit und Sicherheit. Durch die Laufzeit von acht Jahren bestand und besteht für Beschäftigte und Unternehmen langfristige Planungssicherheit.

Durch die Fortschreibung des seit 2000 für die Beschäftigten des RWTÜV geltenden Tarifvertrages, gilt dieses innovative Instrument im Personalmanagement jetzt für alle Beschäftigten des fusionierten TÜV NORD Konzerns.



New Deals

Der betriebliche Nutzen ist vor allem darin zu sehen, dass der Arbeitgeber an Attraktivität nach innen und außen gewinnt, indem er durch die Verantwortungsübernahme für seine Mitarbeiter/innen auch gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Die betriebliche Altersvorsorge bewirkt eine zusätzliche Bindungswirkung der Beschäftigten an das Unternehmen. Dies spiegelt sich auch in Arbeitszufriedenheit und Motivation wider.

Der Nutzen für die Beschäftigten liegt zum einen in der Stärkung ihrer Eigenverantwortung, zugleich profitieren sie von der deutlich besseren finanziellen Absicherung im Alter. Darüber hinaus haben sie die Wahl zwischen mehreren Modellen; die Versicherungsbeiträge können je nach individueller Situation variabel geleistet werden.

Dass die Beschäftigten dank des TÜV-Kombimodells an den wirtschaftlichen Erträgen teilhaben, bestätigt ihre Rolle als wichtiger Teil des Unternehmens und trägt so ebenfalls zur Steigerung der Identifizierung mit dem TÜV NORD Konzern bei.

Branche	Energieversorgung
Leistungsprofil	Strom, Erdgas, Wasser, Fernwärme
Beschäftigte am Standort	1.208
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Ganzheitliche Strategien zum systematischen Veränderungsmanagement

DEW21 - DORTMUNDER ENERGIE- UND WASSERVERSORGUNG GMBH DORTMUND

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Das lokale Versorgungsunternehmen DEW21 - Dortmunder Energie und Wasserversorgung GmbH wurde 1995 aus den Dortmunder Stadtwerken und der damaligen VEV gegründet. Die heutigen Strukturen sind das Ergebnis eines langen marktorientierten Anpassungsprozesses und einer strategischen Neuausrichtung zwischen Tradition und Moderne. Die Integration der unterschiedlichen Unternehmenskulturen sowie eine sozial ausgewogene Modernisierung von Arbeit und Beschäftigung waren personalpolitisch die wesentlichen Herausforderungen.

Von zeitgemäßen Führungsstandards bis zu flexibler Arbeitsorganisation und einer innovativen Personalentwicklungspolitik, repräsentiert DEW21 ein Vorzeigebispiel für ein beteiligungsorientiertes Veränderungs- und systematisches Personalmanagement. Der Faktor Personal bildet einen Schwerpunkt im DEW21-Strategiesystem, der Balanced Scorecard. Schlüssig ineinandergreifende Konzepte und vielfältige Instrumente gewährleisten die Umsetzung der personalbezogenen Ziele und Aufgaben in sämtlichen Managementbereichen und auf allen Führungsebenen. Innovative Ansätze hat das Unterneh-



men vor allem in der Nachwuchsförderung, Weiterbildung und in der betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt.

Ganzheitliche Strategien zum systematischen Veränderungsmanagement

Die Entwicklung und Etablierung eines modernen, einheitlichen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit war eine der zentralen Gestaltungsaufgaben nach der Fusion. Das altersbedingte Ausscheiden langjähriger Vorgesetzter und das Nachrücken einer jüngeren Führungsgeneration hat den Wandel von einer eher autoritär geprägten hin zu einer kommunikativen und kooperativen Führungskultur erleichtert. Durch ein groß angelegtes, sämtliche Hierarchieebenen umfassendes Entwicklungsprogramm wurde der kulturelle Veränderungsprozess systematisch vorangetrieben und flankiert. Der sog. Führungsdialog schult gezielt die fachlichen, sozialen und Managementkompetenzen der Führungssowie Nachwuchskräfte und vermittelt gemeinsame Werte und Standards. Das System der Balanced Scorecard gewährleistet die Steuerung und stetige Optimierung der Faktoren Finanzen, Kunden, Prozesse und Potentiale (Mitarbeiter, Anlagen).

Durch regelmäßig aufgelegte Projekte werden Geschäftsprozesse systematisch optimiert und an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst. Diverse Instrumente und Maßnahmen zur Information, Kommunikation und Beteiligung tragen dazu bei, den Veränderungsprozess auf breiter Ebene zu verankern. Die neu aufgelegte Veranstaltungsreihe "ENERGIE für unsere Kunden" fördert die Kommunikation in der Belegschaft und zwischen den Abteilungen, stärkt durch gezielte Trainings die Zusammenarbeit im Team und die Kundenorientierung und initiiert den Austausch über Ziele und Arbeitsweisen, Erfolge aber auch Schwierigkeiten. Über das unternehmensinterne Ideenmanagement "Impulse" werden Verbesserungsideen angeregt, gesammelt, verwertet und honoriert. Innovativ ist das überbetriebliche Vorschlagswesen, das im Verbund mit den Dortmunder und den Bochumer Stadtwerken sowie der Gelsenwasser AG betrieben wird. Hier werden übertragbare Verbesserungslösungen ausgetauscht und prämiert. Eine Querschnittsfunktion des Personalmanagements bei DEW21 ist systematisches Beschäftigungsmanagement. Ein definierter, vorausschauender Personalplanungsprozess, als Teil der Unternehmensplanung, gewährleistet, dass quantitative und qualitative Veränderungen auf dem innerbetrieblichen Arbeitsmarkt frühzeitig erkannt und gesteuert werden können. Das Verfahren bindet sämtli-

che Fachbereiche, die Personalabteilung, die Geschäftsführung sowie den Betriebsrat ein und ist zweigleisig - top-down und bottom up - angelegt.

Durch gezielte Maßnahmen zur Flexibilisierung von Organisation und Personal werden sowohl langfristige wie auch kurzfristige Schwankungen im Arbeitskräftebedarf aufgefangen. So ermöglicht das in 2003 neu eingeführte flexible Arbeitszeitsystem den einzelnen Fachbereichen und Teams, ihren Personaleinsatz am tatsächlichen Arbeitsaufkommen und den Serviceanforderungen auszurichten. Den Mitarbeiter/innen bietet die neue Regelung zugleich einen größeren Spielraum bei der Wahl ihrer persönlichen Arbeitszeit. Zusätzlich gefördert werden Eigenverantwortung und Produktivitätsorientierung durch eine ebenfalls neu eingeführte leistungsorientierte Entgeltkomponente. Diese unterteilt sich je zur Hälfte in eine für alle gleich hohe Beteiligung am Unternehmenserfolg sowie eine individuelle Leistungsprämie, die auf Basis einer Beurteilungsmatrix ermittelt wird. Kriterien sind Leistungsmenge, Leistungsgüte, Arbeitseinsatz und Zusammenarbeit.

Ein umfangreiches betriebliches Weiterbildungsangebot gewährleistet die kontinuierliche, bedarfsgerechte Qualifizierung und flexiblere Einsetzbarkeit der Beschäftigten.

Personalentwicklung und Nachwuchsförderung

Personalentwicklung ist eine der Säulen im DEW21-Strategiesystem und somit ein eigener Bereich innerhalb des Personalwesens, der neben der Aus- und Weiterbildung auch die Führungskräfteentwicklung und Nachwuchsförderung umfasst.

Zweimal pro Jahr stattfindende Mitarbeitergespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskraft dienen der individuellen Standortbestimmung und Vereinbarung von Qualifizierungszielen und -maßnahmen. Neben aktuellen und künftigen Stellenanforderungen werden dabei auch persönliche Weiterbildungs- und Karriereinteressen berücksichtigt.

Ein umfangreicher interner Seminarkatalog, der allen Mitarbeiter/innen offen steht und jährlich angepasst wird, bietet vielfältige Möglichkeiten zur stellenbezogenen und beruflichen Qualifizierung. In Abstimmung mit dem/der Vorgesetzten können über die PE-Abteilung auch externe Seminare gebucht werden. Inzwischen übernehmen auch engagierte Fach- und Führungskräfte



Foto: www.markus-teur.de

interne Schulungsaufgaben; das fördert die Praxisnähe sowie den innerbetrieblichen Wissenstransfer und spart zudem Kosten.

Neben der Anpassungsqualifizierung bietet das Unternehmen auch vielfältige Aufstiegsbildungsmöglichkeiten, die vom Arbeitgeber gefördert werden.

Spezielle Programme gibt es zur Führungskräfteentwicklung sowie zur Identifizierung und Förderung von Nachwuchstalente. "Fit für Führung" bietet Führungskräften Seminare und Diskussionsforen zu Fragen rund um zielgerichtetes Führen, Projekt- und Teammanagement wie auch zu ausgewählten gesellschafts- und regionalpolitischen Themen. Über Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz hinaus auch den Blick für gesellschaftliche und politische Fragen zu schärfen, ist auch Ziel des sog. Perspektiven!-Programms. Dieses richtet sich an Mitarbeiter/innen, die sich beruflich weiterqualifizieren wollen und neue Herausforderungen suchen. Die erfolgreiche Teilnahme an dem zweijährigen Entwicklungsprogramm bedeutet zwar keine Garantie auf eine anschließende Führungsposition, bietet aber hervorragende Fortbildungsmöglichkeiten und verschafft dem Unternehmen einen Kompetenz-Pool für besondere Fachaufgaben.

Unter dem Motto "Ausbildung öffnet Türen" bietet DEW21 jährlich ca. 20 Ausbildungsplätze, in 6 Berufen an. Der Durchlauf verschiedener Fachabteilungen, praxisnahe Projektarbeit, die gezielte Förderung von Schlüsselqualifikationen sowie die Vermittlung von Zusatzqualifikationen bereiten die Jugendlichen bestens auf den Start in das Berufsleben vor und eröffnen ihnen gute Chancen auch auf dem externen Arbeitsmarkt. Um bspw. unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern, gehört das selbständige managen einer Juniorenfirma zum Ausbildungsprogramm im zweiten Lehrjahr.

Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen in Sachen Frühförderung. Hierzu gehören z.B. gemeinsame Projekte mit Dortmunder Schulen, ein einwöchiges Energieseminar für 10. Klassen und Berufsschüler/innen oder auch die Unterstützung des Girls Day und der Matheakademie. Für die Kleinsten wurde der Pido-Club ins Leben gerufen, dessen Maskottchen, ein plüschiger Pinguin, auf einer eigenen Homepage zum spielerischen Lernen einlädt.

Das DEW21 System zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Unter dem Kürzel AuGe werden seit 6 Jahren sämtliche Aktivitäten und Instrumente zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in einem Gesamtsystem zusammengeführt und durch verschiedene Steuerungsgremien koordiniert. Dazu gehören Arbeitssicherheits- und ergonomische Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, zahlreiche Informations-, Aufklärungs- und Beratungsangebote zur individuellen Gesundheitsvorsorge, spezielle Seminare und Kurse, eine Reihe von Betriebssportangeboten, wie auch Sucht- und Sozialberatung für hilfebedürftige Mitarbeiter/innen. In moderierten Sicherheits- und Gesundheitsgruppen sowie Gesundheitszirkeln werden bestehende Schwachstellen identifiziert und Lösungsvorschläge zur Vermeidung von Gefährdungen und Reduzierung von Belastungen am Arbeitsplatz erarbeitet. Ideen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen liefert auch das Betriebliche Vorschlagswesen.

Besondere Bedeutung wird der Förderung eines positiven Arbeitsklimas und dem Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen beigemessen. Elemente der betrieblichen Gesundheitsförderung wurden auch in die Führungskräfteentwicklung integriert.

New Deals

DEW21 hat sich eine Unternehmenskultur entwickelt, die auf Zusammenarbeit und offener Kommunikation basiert. Die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat, die in vielen Bereichen weit über das gesetzlich geforderte Maß hinausgeht, ist hierfür ein wesentlicher Eckpfeiler. Umfassende Information und vielfältige Strukturen und Instrumente zur direkten Beteiligung ermöglichen den Beschäftigten, ihre individuellen Interessen und Belange einzubringen. Verbindliche Anforderungen und gezielte Qualifizierung fordern und fördern die Führungskräfte in ihrer Funktion als Bindeglied zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen. Durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen wird die Stimmung im Unternehmen analysiert und gezielt nach betrieblichen Ansatzpunkten zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit gesucht.

Durch verschiedene Ansätze zur Flexibilisierung und Steuerung des unternehmensinternen Arbeitsmarktes ist es gelungen, die wirtschaftlichen Anpassungsmaßnahmen ohne Entlassungen zu bewältigen. Intensive Personalentwicklung, vielfältige Angebote zur beruflichen Weiter- und Fortbildung sowie die umfassende betriebliche Gesundheitsförderung fördern die Beschäftigungs-

fähigkeit der Mitarbeiter/innen und somit vorbeugend auch deren Chancen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt.

Flexible Arbeitszeitmodelle und individuelle Teilzeitarangements erlauben eine gute Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenswelt. Weiterbildung während der Arbeitszeit, Teilzeit während der Elternzeit und spezielle Sozialleistungen, wie ein betriebseigener Kindergarten und Talentförderung für Mitarbeiterkinder schaffen zudem in besonderem Maße familienfreundliche Bedingungen. In seiner öffentlichen Verantwortung als Arbeitgeber engagiert sich das Unternehmen besonders in Sachen Nachwuchsförderung und Ausbildung. Die Erhöhung des Frauenanteils in technischen Berufen und in Führungspositionen, sind Themen, die in den letzten Jahren neu auf die Agenda gesetzt wurden, auch mit Blick auf die eigene Personalwirtschaft.

Branche	Dienstleistung / Hotel & Gastronomie
Leistungsprofil	Zimmer, Tagungen, Restaurant, spezielle Arrangements für Privat- und Businesskunden
Beschäftigte	45
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches Personalmanagement: Innovative Praxis im Dienstleistungsgewerbe

GOLDEN TULIP AIRPORT HOTEL DORTMUND

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Das First Class Conference Business Hotel in der Nähe des Dortmunder Flughafens wurde im März 2000 eröffnet. Als Franchiseunternehmen der niederländischen GOLDEN TULIP-Kette profitiert das Haus vom internationalen Qualitätsimage, wird aber eigenständig geführt. Nach einem sehr unregelmäßigen Geschäft zu Beginn sind Auslastung und Umsatz seit 2003 stetig gestiegen. Mit dem Geschäftswachstum einher ging ein systematischer Personalaufbau, von anfangs 5 auf derzeit 45 Mitarbeiter/innen; Prognose weiter steigend. In den Jahren 2003 und 2004 wurde das GOLDEN TULIP Airport Hotel Dortmund zum "Best Hotel of the Year Central Europe" unter 450 Hotels gewählt.

Eine intelligente Beschäftigungspolitik und intensive Personalarbeit sind neben konsequenter Qualitäts- und Serviceorientierung und kreativem Marketing die maßgeblichen Erfolgsfaktoren. Die gelungene Mischung aus familiärer Atmosphäre und professioneller Betriebsführung macht den besonderen Charme des Hotels aus und prägt auch das interne Arbeitsklima. Das Motto "Der Weg zum Erfolg ist von Mensch zu Mensch" gilt gleichermaßen für Kunden- wie Mitarbeiterorientierung.

Führen mit Zielen, ein System von Strukturen und Prozessen zur internen Kommunikation, Mitarbeiterbeteiligung und kontinuierlichen Verbesserung sowie vielfältige Instrumente und Maßnahmen zur Personalentwicklung sind Bausteine eines ganzheitlichen Personal-



managements. Ein Vorzeigebeispiel ist das Unternehmen in Sachen mitarbeiterorientierter Arbeitsgestaltung und Vereinbarkeit von Familie und Karriere.

Systematisches Personalmanagement: Innovative Praxis im Dienstleistungsgewerbe

"Wir sind wie eine große Familie; nur dass wir funktionieren wie ein Unternehmen", beschreibt Hoteldirektorin Nicola Stratmann die Personalpolitik ihres Hauses. Dienstleistungsanspruch und Führungsphilosophie sind im Mission Statement, den nach innen und außen dokumentierten Firmengrundsätzen, dokumentiert.

Die operative Umsetzung der Marketingstrategie und der Qualitätsstandards liegt in der Verantwortung der Abteilungsleitungen. Neben der fachlichen Qualifikation wird bei der Auswahl, Entwicklung und Beurteilung von Führungskräften großer Wert auf sog. Sozial- und Methodenkompetenz gelegt. Führen durch Überzeugung und mit Zielvereinbarungen ist die Maxime der Direktorin und gilt auch als verbindliche Orientierung für die Abteilungsverantwortlichen. Durch tägliche, wöchentliche und monatliche Meetings sowie regelmäßige Betriebsversammlungen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets informiert, wo das Unternehmen aktuell steht, welche Ziele es zu erreichen gilt und was jeder einzelne dazu beitragen kann bzw. beigetragen hat. Die intensive Auseinandersetzung mit Zahlen, Daten und Fakten fördert das Qualitätsbewußtsein und motiviert zur kontinuierlichen Verbesserung.

Geregelte Strukturen und verbindliche Anforderungen schaffen einen geordneten Rahmen für den Hotelbetrieb und die interne Zusammenarbeit. Dazwischen bleibt viel Raum für neue Ideen, individuelle Kundenwünsche und ebenso für individuelle Arrangements mit den Mitarbeiter/innen und Führungskräften, um diesen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.

Die Mitarbeiter/innen möglichst dauerhaft an das Unternehmen zu binden, ist nicht zuletzt auch Teil der Qualitätsstrategie des Unternehmens. Auf den Einsatz von Aushilfen bzw. Leihpersonal wird bewußt verzichtet; stattdessen setzt das Management auf die Ausschöpfung interner Flexibilitäts- und Personalentwicklungspotenziale. Insbesondere in den ersten 3 Jahren, als die Auslastung noch äußerst instabil war, wurden alle Mitarbeiter/innen multifunktional trainiert und eingesetzt. Dies sicherte Effektivität und Effizienz auf Jahresbasis und so konnte selbst die Talsole nach dem 11. September 2001 ohne Entlassungen oder Stellenkürzungen überstanden werden. Bei anhaltendem Geschäftswachstum, so seit Herbst 2003, wird der Personalstamm systematisch aufgestockt. Bei Neueinstellungen bieten sich somit für die Arbeitgeber- wie für die Arbeitnehmerseite langfristige Beschäftigungsperspektiven.

Die laufende Auswertung von Umsatzzahlen und Kundenfeedback sowie regelmäßige Strategiebesprechungen und ein jährliches Kreativ-Meeting sorgen für eine ständige Weiterentwicklung der Dienstleistungen und immer wieder neue Marketing- und Angebotsideen. Dies sichert den wirtschaftlichen Erfolg und Arbeitsplätze.

Personalentwicklung: Umfassende Qualifizierung und Karriereförderung

Personalentwicklung gilt beim GOLDEN TULIP in Dortmund als wichtiger Qualitätsfaktor – sowohl für die Kundengewinnung als auch für die Mitarbeiterbindung. Wie bei allen betrieblichen Strategien und Maßnahmen, wird auch hier sehr individuell vorgegangen und versucht, wirtschaftliche Kalküle und Mitarbeiter-Interessen optimal zusammen zu bringen.

In turnusmäßigen Orientierungsgesprächen werden – mit den Auszubildenden ebenso wie mit den Führungskräften - individuelle Stärken / Schwächen- Analysen gemeinsam erarbeitet. Diese münden in Zielvereinbarungen und persönliche Personalentwicklungspläne, für deren Umsetzung Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam verantwortlich sind.

Sehr vielfältig ist das betriebliche Instrumentarium zur Qualifizierung: von spontanen Arbeitsunterweisungen oder längeren trainings on the job bis zu internen oder auch externen Schulungen. Zu den Trainingsmaßnahmen gehören auch regelmäßige Fachtests, wie z.B. Testcalls an der Rezeption. Sie sollen eventuelle Verbesserungsbedarfe aufdecken und den Mitarbeiter – oder auch die Auszubildende – zum Lernen anspornen. Weiterbildung muss aber nicht immer nur berufsbezogen sein: als Anerkennung bezahlt der Arbeitgeber seinen Mitarbeiter/innen einmal pro Jahr ein "Seminar" der freien Wahl, und das kann durchaus auch ein Tanzkurs sein. Zum Standardprogramm bei der Führungskräfteentwicklung gehören externe Schulungen zur "Selbsterkennung", zum Zeitmanagement oder auch zur Konfliktbewältigung. Ein spezielles Patenschaftsmodell sorgt für wechselseitige Coachings unter den Führungskräften und fördert das Verständnis und Interesse für die jeweils anderen Geschäftsbereiche.

Zum Qualitätsstandard des Hauses gehört auch die eigene berufliche Erstausbildung. Vom Eröffnungsjahr an wurde die Zahl der Lehrstellen stetig erweitert; heute sind 10 Ausbildungsplätze, in allen Bereichen, eingerichtet. Ein vorgeschaltetes Praktikumsjahr, das bei Erfolg auf die Ausbildung angerechnet wird, ermöglicht den Jugendlichen eine fundierte Berufswahlentscheidung und beugt späteren Ausbildungsabbrüchen vor. Eine intensive Praktikums- und Ausbildungsbetreuung sowie die gezielte Förderung persönlicher Talente sichern dem Betrieb exzellenten Nachwuchs an Fach- und Führungskräften.

Innerbetrieblicher Karrieren - z.T. von der Lehre bis ins Management – sind ein Beleg für hervorragende berufli-

che Entwicklungsmöglichkeiten und gelungene Personalentwicklung.

Arbeitsorganisation: hoch flexibel und familienverträglich

Ein Organisationsplan und Stellenbeschreibungen schaffen Transparenz bzgl. Aufgaben, Arbeitsanforderungen und Verantwortlichkeiten. Der Personaleinsatz ist quantitativ wie qualitativ flexibel auf die Erfordernisse der Dienstleistung eingestellt. Viel Wert wird auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung gelegt; generell bei allen Beschäftigten und insbesondere natürlich bei den Abteilungsleitungen. Gut organisierte Abläufe und auf selbständiges Arbeiten und Entscheidungsfähigkeit trainierte Mitarbeiter/innen gewährleisten, dass der Betrieb auch bei längerer Abwesenheit der Geschäftsführerin bestens funktioniert.

Sehr flexibel und individuell sind die Arbeitszeitvereinbarungen. Die Mitarbeiter/innen können selbst entscheiden, wie viele Stunden sie arbeiten möchten, wenn sie es sich finanziell leisten können. Selbst für die beiden Mütter in Führungspositionen wurden passende Teilzeitleösungen für die Erziehungszeit gefunden. Die Aufgaben und Abläufe in den jeweiligen Abteilungen wurden quasi um die noch verfügbare Zeit der Führungskräfte herum organisiert. Ein länger dauernder Prozess, zumal das stetig steigende Geschäftsaufkommen immer wieder Anpassungen erforderte. Inzwischen hat sich das Konzept eingespielt und berufliches Engagement und Familie sind ausgesprochen gut miteinander vereinbar.

New Deals

Der gewählte Weg war und ist anspruchsvoll und auch anstrengend, reflektiert die Hotelchefin den Geschäftsaufbau und die Personalarbeit.

Vor allem zwei Merkmale machen den besonderen Stil des Personalmanagements im Dortmunder Golden Tulip aus: Zum einen das außergewöhnliche unternehmerische Engagement und eine ausgesprochene Kreativität bei der Förderung von work/life Balance und Mitarbeiterbindung. Durch individuelle Arrangements bei Arbeitszeit, Aus- und Weiterbildung werden betriebliche Erfordernisse und die persönlichen Belange, Potenziale und Neigungen der Beschäftigten miteinander vereinbar gemacht. Symbolische Gesten, wie etwa die Einladung der Familien zu den Betriebsfesten oder dass die Auszubildenden kurz nach Ausbildungsbeginn ihre Eltern

zum Essen ins Hotel einladen dürfen, vermitteln den Mitarbeiter/innen Wertschätzung.

Prägend für die Betriebskultur ist auch das Management by walk around, mit dem die Geschäftsführerin auch außerhalb der planmäßigen Meetings und speziellen Foren stete Kommunikation, Qualitätsverbesserung und Personalentwicklung betreibt.

Eine gelungene Balance zwischen professionellem Business und Sozialorientierung, zwischen hohen Leistungsstandards und individueller Förderung kennzeichnen die Unternehmensführung und das betriebliche Miteinander. Der Erfolg dieser Politik spiegelt sich in der hohen Kundenbindung, dem sehr guten Betriebsergebnis wie auch im ausgesprochen niedrigen Krankenstand und einer für die Branche unüblich geringen Mitarbeiterfluktuation wider.



Branche	Chemie
Leistungsprofil	Herstellung von Carbon Black für Gummiprodukte und Pigmentanwendungen
Beschäftigte am Standort	218
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

KG DEUTSCHE GASRUSSWERKE GMBH & CO DORTMUND

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

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

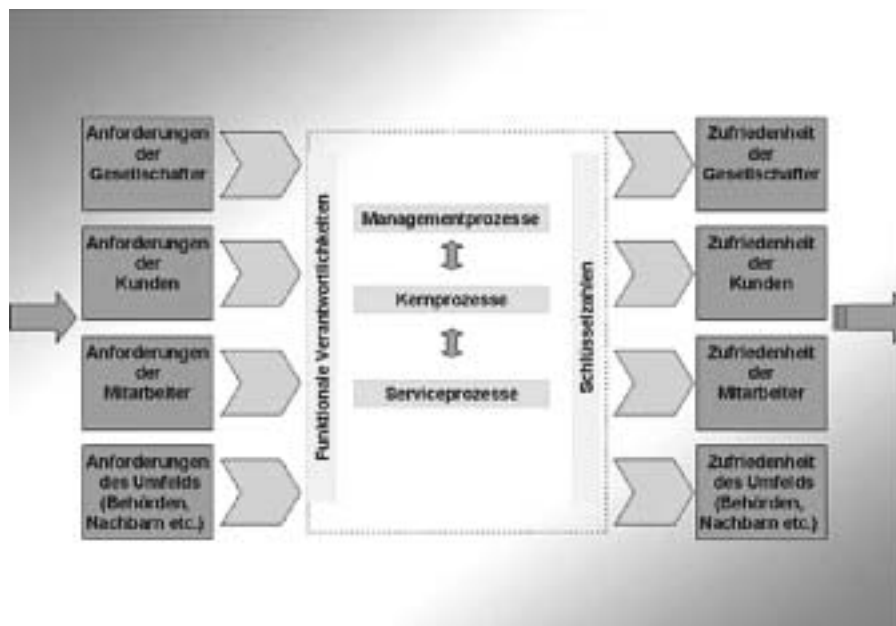
Ganzheitlich ausgerichtet und von hohem Qualitätsstandard ist auch das Personalmanagement-System. Ob zu Führung, Kommunikation, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Entlohnung oder Weiterbildung – in allen per-

sonalbezogenen 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.

Neue Wege wurden vor allem in Sachen Personalentwicklung und bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion beschritten.

Systematisches Personalmanagement und innovative Praxis in der betrieblichen Beschäftigungspolitik

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. Veränderungsvorhaben werden projektförmig organisiert und über eine sog. "Projekt-Charta", ein Planungs- und Controllinginstrument, gesteuert.

Bei Projekten, wie in der regulären Arbeitsorganisation wird auf Team- bzw. Gruppenarbeit gesetzt; in der Überzeugung, dass ein Team bessere Leistungen erbringt, als hierarchisch geführte "Einzelkämpfer". Dementsprechend wird von Vorgesetzten erwartet, dass sie kooperativ führen und die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter/innen fördern. "Führen mit Zielen" ist dabei durchgängig als Prinzip verankert.

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. Als Orientierungshilfe für die Bewertung sind für jedes Merkmal jeweils fünf verschiedene Niveaustufen beschrieben.

Die Beurteilung ist Grundlage für die Bemessung der individuellen monatlichen Leistungsprämie. Diese gilt jeweils für den Zeitraum eines Jahres und wird als Zulage zum Tarifentgelt gezahlt. Bei Gruppenarbeit kann statt der individuellen Leistung die Teamleistung bewertet und vergütet werden.

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.

Beschäftigungssicherung durch Personalentwicklung

Ein Langzeitplan für die jeweils nächsten 5 Jahre steckt die strategischen Positionen des Geschäftsleitungsteams im Hinblick auf die Entwicklung von Personal, Technik und Organisation ab. Dieser orientiert sich an den



Herausforderungen des Wettbewerbs sowie den Erwartungen der Gesellschafter und Kunden und wird regelmäßig überprüft und fortgeschrieben.

Weiterbildung aller Mitarbeiter in fachlichen und sozialen Kompetenzen, Steigerung der Flexibilität und Erhöhung der Selbstorganisation durch Gruppenarbeit sind Schwerpunkte für die Organisations- und Personalentwicklung im Langzeitplan "DGW 2008". Daraus abgeleitet läuft seit 4 Jahren u.a. eine betriebliche Qualifizierungsoffensive, deren Ziel es ist, bis 2008 in der Produktion ausschließlich Fach- und Führungskräfte mit einem chemiespezifischen Berufsabschluss zu haben. Dies mit Blick auf die gesetzliche Verschärfung der Störfallverordnung wie auch zur Beschäftigungssicherung und Erhöhung der Personaleinsatzflexibilität.

Seit 2002 gibt es bei DGW die sog. "CBW-Fortbildung", bei der un- und angelernte Produktionskräfte zu ChemieBetriebsWerkern fortgebildet werden. Die Maßnahme dauert jeweils 18 Monate und endet mit der Abschlussprüfung vor der IHK. Um den in der Regel älteren und lernentwöhnten Mitarbeitern die Ausbildung zu erleichtern, erfolgt die Schulung, bis auf gelegentliche praktische Übungen bei einem externen Bildungsträger, im Betrieb. Die Beschäftigten werden hierfür teilweise freigestellt, unter Weiterzahlung ihres Entgelts incl. Schichtzulage. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung sieht vor, dass nicht mehr als 200 der insgesamt ca. 400 Schulungsstunden außerhalb der Arbeitszeit stattfinden sollen. Bei erfolgreichem Abschluss wird die Hälfte der

investierten Freizeit nachträglich auf dem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben. Der Arbeitgeber übernimmt zudem die Lehrgangs- und Prüfungsgebühren sowie sämtliche der Kosten für notwendiges Lernmaterial.

Die erste CBW-Klasse hat ihre Ausbildung bereits im Sommer 2003 beendet und dabei in der Abschlussprüfung deutlich besser abgeschnitten als ihre jugendlichen Kollegen aus anderen Firmen. Die Mühen haben sich auch finanziell gelohnt: mit der höheren Qualifikation kann die Eingruppierung in eine höhere Lohngruppe verbunden sein. Und für das erfolgreiche Bestehen der Prüfung zahlt DGW eine kleine Einmalprämie von 250 EUR.

Analog zur Werkerqualifizierung wird auch bei den Führungskräften in der Produktion ein berufsspezifischer Abschluss (IHK Meister oder vergleichbare Ausbildung) gefordert und gefördert. Hier werden notwendige Fortbildungsmaßnahmen ebenfalls bezuschusst; eine bezahlte Freistellung erfolgt allerdings nur für die Prüfungstage.

Individuelle Qualifikationsstände sowie Qualifizierungsbedarfe werden in den jährlichen Personalgesprächen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem besprochen. Qualifizierungsmaßnahmen und -ziele werden in einem persönlichen Entwicklungsplan vereinbart und dokumentiert. Über die betrieblich notwendige arbeitsplatzbezogene Weiterbildung oder berufliche Aufstiegsqualifizierung hinaus, werden auch freiwillige bzw. selbst initiierte

Fortbildungsmaßnahmen unterstützt und z.T. finanziell gefördert.

Wichtiger Teil der Personalentwicklungsstrategie ist auch die berufliche Nachwuchsförderung. 25 Prozent aller DGW-Mitarbeiter sind ehemalige Auszubildende; viele davon sind heute in Meister- und Technikerpositionen. Wenngleich der eigene Personalbedarf für die nächsten Jahre weitestgehend gedeckt ist, wird nach wie vor in erheblichem Umfang in Ausbildung investiert – im Bewußtsein gesellschaftlicher Verantwortung, aber auch, um bei der ggf. notwendigen Neubesetzung frei werdender Stellen auf junge gut qualifizierte und motivierte Fachkräfte zurückgreifen zu können. Das Angebot von Diplomarbeiten und Praktika sowie die Kooperation mit Dortmunder Schulen unterstützen zudem die frühe Nachwuchssuche.

Teilautonome Gruppenarbeit in der Produktion

Im Mai 2000 startete im Pilotbereich Gasrußbetrieb die Einführung von Gruppenarbeit. Das neue Arbeitsorganisationsmodell mit weitreichender Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Gruppen ist heute gut eingespielt und hat zu deutlichen Verbesserungen der Produktivität, Flexibilität und Qualifikation geführt.

Zu den Aufgaben der vier Schichtteams gehören über die selbständige Abwicklung der Produktion hinaus auch die Qualitätsprüfung, die Überwachung der Kennzahlen und kontinuierliche Verbesserung, einfache Instandhaltungsarbeiten sowie die Personaleinsatzplanung im Team und zwischen den Teams.

Innerhalb des Teams wird auf "Allrounder" gesetzt; d.h. jeder soll jede der 6 verschiedenen Arbeitspositionen beherrschen, um ein höchstes Maß an Flexibilität zu sichern. Dies galt zu Beginn der Gruppenarbeit zunächst als Langzeitziel. Zur systematischen Qualifizierungsplanung dient eine Qualifizierungsmatrix, in der die einzelnen Tätigkeiten aufgeführt sind und für jedes Teammitglied der aktuelle Grad der Aufgabenbeherrschung dokumentiert wird und nächste Entwicklungsschritte festgelegt werden. Neben trainings on the job trägt hier vor allem auch die begleitende Mitarbeiterfortbildung (CBW-Klasse) zur Anhebung des Qualifikationsniveaus der Teams bei.

Jedes Team hat einen Teamsprecher, der bzgl. Qualität, Umweltschutz und Sicherheit weisungsbefugt ist. Der Teamsprecher und sein Stellvertreter werden jeweils für

die Dauer eines Jahres in geheimer Wahl vom Team gewählt. Grundsätzlich kann jedes Teammitglied diese Funktion übernehmen, sofern die notwendigen fachlichen Kompetenzen und Anlagenerfahrungen vorhanden sind. Um den Wechsel im Team und damit Lernprozesse zu fördern, ist die Amtszeit des Sprechers auf maximal zwei Wahlperioden begrenzt.

Den Produktionsteams stehen ein Tagsteam sowie ein Leitungsteam zur Seite. Das Tagsteam ist für die administrative und technische Unterstützung der Produktion zuständig; hier sind Aufgaben aus der Arbeitsvorbereitung, dem Prozess- und Qualitätsmanagement sowie der Instandhaltung gebündelt. Dem Leitungsteam, bestehend aus dem Betriebsleiter, einem stellvertretenden Betriebsleiter sowie dem Leiter Qualitätsmanagement, obliegt die Gesamtverantwortung für Personal, Sicherheit, Kosten und Betriebsergebnis.

New Deals

"DGW: Durch Gemeinsames Wirken erfolgreich sein", ist als Motto im Unternehmensleitbild ausgewiesen. Das konstruktive Miteinander von Management und Betriebsrat und eine gewachsene Vertrauenskultur schaffen hierfür die optimale Grundlage. Eine Reihe von Betriebsvereinbarungen gewährleisten den zeitgemäßen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen; etwa bei Arbeitszeit, Entgelt und Weiterbildung. Ausnahmeregelungen berücksichtigen darüber hinaus Besonderheiten einzelner Beschäftigtengruppen oder individuell unterschiedliche Belange. So werden etwa Mitarbeiter/innen über 55 Jahre, wenn sie dies wollen, von der Leistungsbeurteilung ausgenommen; die Leistungsprämie bemisst sich dann an der zuletzt erreichten Bewertung. Oder: in Sachen Arbeitszeit sind neben den üblichen Arbeitszeitkonten im Einzelfall auch Lebensarbeitszeit-Modelle möglich. Umfangreiche betriebliche Sozialleistungen, wie etwa betriebliche Altersvorsorge, Zuschüsse zum Krankengeld oder Übernahme von Sozialversicherungsbeiträgen signalisieren den Beschäftigten Wertschätzung und soziale Fürsorge des Arbeitgebers und fördern die Arbeitsmotivation und Bindung an das Unternehmen.

Der wirtschaftliche Erfolg der DGW und die engagierte Beteiligung der Mitarbeiter/innen an betrieblichen Veränderungsprojekten und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen zeigen, dass die Balance zwischen betrieblichen und Beschäftigteninteressen ausgesprochen gut gelingt.

Branche	Stahl-Großhandel
Leistungsprofil	Herstellung von Edelstahl-Blechen und -Spaltbändern u.a. für Automobilzulieferindustrie, Maschinen - und Anlagenbau
Beschäftigte am Standort	114
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	"Das ESC sind Wir": Umfassende Personalentwicklung und beteiligungsorientierte Reorganisation

THYSSENKRUPP SCHULTE GMBH EDELSTAHL-SERVICE-CENTER DORTMUND

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Die ThyssenKrupp Schulte GmbH, Teil der ThyssenKrupp Services AG, Düsseldorf, ist Deutschlands Marktführer im Handel mit Edelstahl und NE-Metallen. Über Lagerung und Lieferung hinaus ist die kundenorientierte Anarbeitung - Werkstoffe nach Maß – eine besondere Stärke des Unternehmens. Im Herbst 1998 wurde das Edelstahl-Service-Center in Dortmund in Betrieb genommen, mit seiner Anarbeitung derzeit das modernste in Europa.

Die neuen Mitarbeiter/innen kamen überwiegend von Hoesch Stahl sowie aus anderen Teilen des gerade fusionierten ThyssenKrupp Konzerns. Vor dem Hintergrund dieser individuellen Historien und altindustriellen Traditionen galt es ein hoch produktives und flexibles Fertigungs- und Dienstleistungszentrum mit modernen Führungs- und

Arbeitsstrukturen aufzubauen. Der unter dem Leitbild "Das ESC sind Wir" vollzogene Organisations- und Personalentwicklungsprozess repräsentiert nahezu ein Lehrbuchbeispiel in Sachen arbeitsorientierte Modernisierung. Die umfassende Qualifizierung des Anlagenpersonals sowie der Meister und Vorarbeiter, die Implementierung eines regelmäßigen Lernprozesses in der Fertigung und zwischen Produktion und Vertrieb sowie die Aktivierung von Beteiligung, Selbstorganisation und kontinuierlicher Verbesserung waren hierbei besondere Gestaltungsfelder.

"Wir haben sehr passende, sehr geeignete Lösungen für unsere Herausforderungen gefunden", sind sich ESC Geschäftsführung und Betriebsrat einig. Verweisen können sie dabei auf beeindruckende Steigerungen bei Produktivität, Arbeitsqualität und Mitarbeitermotivation.



"Das ESC sind Wir": Umfassende Personalentwicklung und beteiligungsorientierte Reorganisation

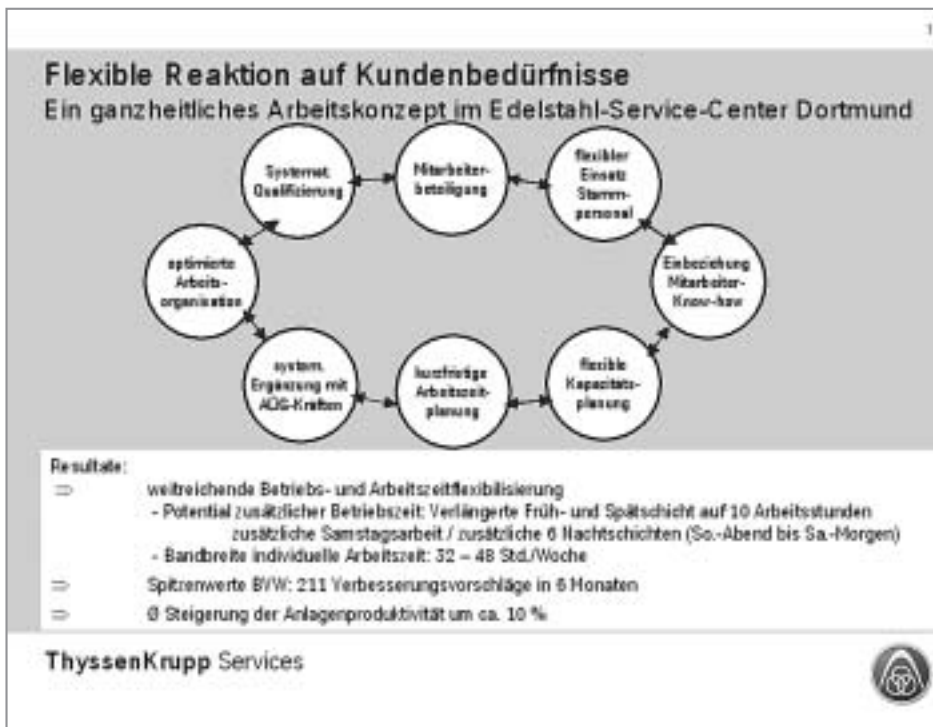
Die "Historien" der einzelnen Mitarbeiter/innen zu erkennen und hieraus eine neue, gemeinsame Kultur zu entwickeln, war eine der zentralen Herausforderungen nachdem das ThyssenKrupp Edelstahl-Service-Center 1998 in Dortmund an den Start gegangen war. Jeder Mitarbeiter, egal in welchem Bereich und auf welcher Position, sollte sich als Teil des Gesamtteams verstehen und die Möglichkeit haben, seine Erfahrungen, Meinungen und Ideen in das betriebliche Geschehen einzubringen. Wie sich zeigte, erforderte es besondere Anstrengungen, die mitgebrachten Mentalitäten und Arbeitsstrukturen aus der stillgelegten Hoesch Stahlproduktion mit denen der auf Stahlhandel spezialisierten ThyssenKrupp Schulte zu integrieren. Notwendig war ein neues, ganzheitliches Konzept für die Betriebsorganisation sowie Arbeitsgestaltung und vor allem auch eine systematische Umgewöhnung der Belegschaften und Führungskräfte.

Unter dem Slogan "Das ESC sind Wir" wurde in 2004 von Geschäftsleitung und Betriebsrat ein gemeinsamer Neustart inszeniert, bei dem umfassende Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen vorgenommen wurden. Am "Runden Tisch" wurden zusammen mit ausgewählten Vertreter/innen aus den verschiedenen Bereichen ein neues Leitbild sowie ein entsprechendes Handlungsprogramm zur Umsetzung erarbeitet.

Personaleinsatzflexibilität und Führung im gewerblichen Bereich waren zwei der vordringlichen Themen. In einem stufenweisen Prozess erfolgte eine systematische Mehrstellenqualifizierung des Anlagenpersonals. Hierzu wurde zunächst die bestehende 1:1 Zuordnung der Mitarbeiter zu einzelnen Anlagen aufgehoben und Anlagengruppen gebildet, innerhalb derer die Mitarbeiter zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen und Positionen rotierten. In einem zweiten und dritten Schritt wurden ein hinreichend großes Springerpotenzial aufgebaut, um den Personalaustausch zwischen den Anlagengruppen zu ermöglichen, sowie einzelne Mitarbeiter für Instandhaltungsarbeiten geschult. Die Qualifizierung fand, als Bestandteil eines neuen "von Kollegen für Kollegen" - Programms, in Form eines gegenseitigen Anlernens und Einarbeitens statt.

Mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten vereinbarte flexible Arbeitszeit- und Schichtenregelungen bieten Spielraum, um Kapazitäts- und Auslastungsschwankungen kurzfristig auffangen zu können.

Zur gezielten Verbesserung der Management- und Führungsqualität in den Fertigungsbereichen erstellten Geschäftsleitung und Betriebsrat zunächst ein Soll-Kompetenz- und Eigenschaftsprofil für die Meister und Vorarbeiter. Anhand der festgelegten Kriterien wurde auf Basis einer Mitarbeiterbefragung (!) eine Bewertung aller gewerblichen Führungskräfte vorgenommen. Abgeleitet



aus den Ergebnissen wurde mit Unterstützung der zentralen Personalabteilung ein modularisiertes PE-Konzept entwickelt und aufgelegt. Dieses sieht je nach individuellen Entwicklungsbedarfen und Potenzialen Schulungs- und Trainingsmaßnahmen sowie Supervisions- und Coachingangebote vor.

Um die Beteiligung der Mitarbeiter/innen an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, schwerpunktmäßig in der Produktion aber auch in der Verwaltung zu fördern, wurde das Betriebliche Vorschlagswesen entbürokratisiert und neu belebt. Jeder Mitarbeiter hat nun die Möglichkeit, Schwachstellen und Probleme im Arbeitsablauf und ggf. Verbesserungsideen sofort am Arbeitsplatz zu notieren. Dauerte die Reaktion früher Monate oder noch länger, so vergeht heute höchstens eine Woche, bis die Hinweise und Vorschläge bearbeitet und mit entsprechenden Maßnahmen und Zeitplänen zurück gemeldet werden. Dieses schnelle Feedback wirkt bereits stimulierend; Gutscheine und Geldprämien als Belohnung für eingebrachte Verbesserungsvorschläge schaffen zusätzliche Anreize. Ab dem laufenden Geschäftsjahr wird die bisher pauschale Jahresabschlussvergütung für die tariflichen Mitarbeiter/innen durch eine kollektive Prämie ersetzt, die u.a. auch die Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen berücksichtigt.

Wichtige Grundlage für den Aufbau der neuen "Wir"-Kultur und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sind offene Information und Kommunikation in und zwischen den Bereichen und über die Hierarchieebenen hin-

weg. Auch hier galt es neue Strukturen und Routinen aufzubauen. Intensiviert und verstetigt wurde insbesondere der Austausch der Führungskräfte zu strategischen Fragestellungen sowie die Bearbeitung von Schnittstellen-themen und -problemen. Zur weiteren Forcierung des Informationsflusses und zur besseren Einbeziehung der Mitarbeiter/innen in das betriebliche Vorgehen und Entscheidungsprozesse wird derzeit ein Content-Management-System eingerichtet, über das Kennzahlen, Daten und Neuigkeiten jederzeit aktuell an die einzelnen DV-Stationen in der Produktion sowie an die einzelnen Arbeitsplätze im kaufmännischen Bereich kommuniziert werden können.

"Von Kollegen für Kollegen": Ein innovatives Konzept zur kontinuierlichen betrieblichen Weiterbildung

Gegenseitiges Lernen ist das Prinzip des im ESC neu installierten Schulungskonzepts; d.h. Mitarbeiter/innen mit Wissensvorsprung in einzelnen Bereichen schulen andere in den Bereichen, wo Wissen weiter optimiert werden kann. Einarbeitung in neue Arbeitsaufgaben durch erfahrene Mitarbeiter/innen oder Wissensvermittlung durch interne Spezialisten findet in vielen Unternehmen statt, allerdings meistens nur sporadisch. Das Besondere bei "von Kollegen für Kollegen" ist die Kontinuierlichkeit und Verankerung als betriebliche Personalentwicklungsstrategie.

So wurden in einem ersten Schritt durch die Mitarbeiter/innen selbst 19 Themenblöcke für die

gegenseitige Schulung zusammengestellt und jeweils verantwortliche Organisatoren und Themen-Paten benannt. Zuerst fand die Schulung aller Verkäufer/innen statt, ein mal pro Woche für jeweils 45 Minuten. Die Dokumentationen wurden auf dem zentralen Server eingestellt, so entsteht sukzessive ein elektronisches Nachschlagewerk.

Durch regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeiter/innen und neu aufkommende Themen aus dem betrieblichen Alltag wird das Schulungsprogramm stetig erweitert und aktualisiert. Zu speziellen Themen, wie bspw. aus der technischen Kundenbetreuung, werden auch Fachleute aus anderen ThyssenKrupp Betrieben hinzugezogen.

In einer zweiten Phase wurde der regelmäßige, gegenseitige Lernprozess in die Fertigung übertragen. Hier finden bspw. wechselseitige Trainings on the job zwischen den Anlagengruppen statt, um die Personaleinsatzflexibilität zu erhöhen. In Schulungen von Maschinenführern für Maschinenführer werden Anlagenkenntnisse und Bedienerwissen vermittelt. Aber auch Kollegen aus anderen Bereichen, wie etwa dem technischen Verkauf und der Qualitätssicherung, geben Wissen in die Fertigung weiter.

Auf Wunsch der Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich, auch Fertigungsabläufe kennen zu lernen, wurden in einem Pilotprojekt acht Verkäufer für jeweils eine Woche in der Fertigung eingesetzt und geschult, was zu einer erheblichen Verbesserung der Kommunikation zwischen Produktion und Vertrieb führte. Weitere Verkäufer und Termine für die Fertigungswochen sind bereits festgelegt. Ziel ist es, weitgehend alle Vertriebsmitarbeiter/innen zumindest eine Woche in der Produktion zu schulen. Für die kaufmännischen Auszubildenden gehört der einwöchige Fertigungseinsatz bereits zum regulären Ausbildungsprogramm.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Produktion & Vertrieb

An jedem Produktionsarbeitsplatz hängen auf einer Tafel "Das ESC sind Wir" sog. Kaizenblätter, auf denen Verbesserungsbedarfe und Lösungsideen notiert werden können. Diese werden jeweils am Freitag Nachmittag eingesammelt und Montag Morgen in einer Runde aus Schichtmeistern, Betriebsleiter sowie Instandhaltung besprochen. Am selben Nachmittag gehen die Blätter mit entsprechenden Maßnahmevermerken in die Anlagen zurück. Am Jahresende werden aus allen Verbesserungsvorschlägen, einschließlich der aus dem kaufmännischen Bereich und solcher von übergeordneter Bedeutung, die

besten ausgewählt und prämiert. Mit der Einführung dieses Systems konnten innerhalb von neun Monaten bereits 228 Vorschläge generiert werden und Instandhaltungs- und Reparaturkosten von annähernd 100 TEUR gespart werden. Pro Kopf gerechnet sind das gut zwei Vorschläge je Mitarbeiter; im Vergleich zu vorher vier Vorschlägen insgesamt in zwei Jahren. Infolge der Verbesserungsmaßnahmen ist auch die Krankenquote um 45% gesunken, was einen Kostenvorteil von weiteren über 80 TEUR brachte.

Ein Workshop mit allen Verkäufern sämtlicher Ebenen sowie Vertretern aller innerbetrieblichen Schnittstellenbereiche lieferte zahlreiche Anregungen speziell zur Optimierung der Abläufe und Strukturen im kaufmännischen Bereich und förderte die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Der Workshop war die Initialzündung, um auch hier einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess anzustoßen und in die tägliche Arbeit zu verankern.

New Deals

Mit dem neuen Leitbild und der konsequent auf Beteiligung ausgerichteten Reorganisation ist es gelungen, in der Belegschaft ein "Wir"-Gefühl zu stiften und einen lebendigen kontinuierlichen betrieblichen Verbesserungsprozess aufzubauen. Maßnahmen wie die Neugestaltung des Betrieblichen Vorschlagswesens oder das "von Kollegen für Kollegen" Programm aktivieren und motivieren zu Mitgestaltung und Eigeninitiative und vermitteln den Beschäftigten Wertschätzung, Anerkennung und Vertrauen.

Der Neustart im Team zahlt sich aus; wirtschaftlich wie auch für die Arbeitnehmer/innen: Durch die Optimierung von Abläufen und die höhere Einsatzflexibilität der Mitarbeiter konnten bereits nach kurzer Zeit deutliche Produktivitätssteigerungen und Kosteneinsparungen erzielt werden. Die Krankheitsquote reduzierte sich innerhalb weniger Monate von 14% auf unter 5% Prozent, was sowohl auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen wie auch ergänzende Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zurückzuführen ist; so etwa von der BKK begleitete Rückenzyklen und Beratungen zu Ernährung, Stressabbau etc.

Mit dem Projekt "Kompetenz-Center Anarbeitung Edelstahl" steht jetzt ein systematischer Ausbau der Produktion und technischen Beratung an. Die damit verbundenen Neuinvestitionen und Neueinstellungen unterstreichen das Engagement von ThyssenKrupp als engagierter Arbeitgeber für die Region.

Branche	Personalvermittlung, Geschäftsaufbau
Leistungsprofil	Personalvermittlung, Großprojekte, Call Center- und Customer Care Dienstleistungen; technische Infrastrukturleistungen
Beschäftigte insgesamt / Regionalstelle West	16.500 / 1.750 (Stand 30.06.05)
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Innovative Strategien und Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und zum Management der notwendigen Personalüberhänge

VIVENTO, DEUTSCHE TELEKOM AG BONN (ZENTRALE) DÜSSELDORF (VIVENTO REGIONALSTELLE WEST)

Das ausgezeichnete Gesamtkonzept im Überblick

Nachdem die herkömmlichen Instrumente zum sozialverträglichen Personalabbau ausgereizt waren, verhandelte die Deutsche Telekom 2002 im engen Schulterschluss mit dem Sozialpartner ver.di den Tarifvertrag "Rationalisierungsschutz und Beschäftigungssicherung (TV Ratio)". Kernstück war die Einrichtung einer Personalservice-Agentur, die Ende 2002 ihre Arbeit aufgenommen hat. Im Sommer 2003 wurde die PSA Deutsche Telekom zu Vivento weiter entwickelt und agiert seitdem als Partner für Outsourcing, Projektmanagement und Fachpersonal am Markt.

Ziel von Vivento ist es, für die vom Personalabbau betroffenen Telekom-Beamten und -Angestellten neue Beschäftigungsperspektiven innerhalb und vor allem auch außerhalb des Konzerns zu finden. Das Unternehmen ist bundesweit aufgestellt und operiert in einer flächendeckenden

den Netzwerkstruktur mit acht Regionalstellen und 40 Teamstandorten, die die Kunden- und Mitarbeiterbetreuung vor Ort gewährleisten.

Das Vivento Personalmanagement ist einerseits in die konzernweiten Strategien, Strukturen und Prozesse eingebettet; für die besonderen Herausforderungen des Beschäftigungsüberhangsmanagements wurden hier jedoch eine Reihe spezifischer Regelungen und Instrumentarien entwickelt.

Bis Juni 2005 konnten knapp über die Hälfte von insgesamt ca. 33.000 zuversetzten Transfermitarbeiter/innen Vivento wieder verlassen; 8.600 davon sind aus dem Konzern Deutsche Telekom ausgeschieden. Ein Großteil der derzeitigen Mitarbeiter/innen befindet sich in Projekten und Business Lines, in denen gezielt neue Beschäftigungsfelder aufgebaut werden.



Vivento: Ein innovatives Modell zum sozialverträglichen Personalabbau

Mit dem "Modell Vivento" ist ein innovatives Instrument entwickelt worden, die aus dem Umbau der Telekom resultierenden Personalüberhänge sozialverträglich und nachhaltig zu bewältigen und für die betroffenen Beamten und Angestellten neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu finden. Vivento funktioniert als Geschäftsbetrieb mit eigener Leitung und unternehmerischen Funktionen. Die Betreuung, Qualifizierung und Vermittlung der zuversetzten Transfermitarbeiter/innen ist gekoppelt mit diversen Personaldienstleistungen für den freien Markt sowie Behörden.

Ein entsprechendes "Clearing-Verfahren" sichert, anders als die klassische Sozialauswahl, eine in Hinblick auf Alter und Leistung ausgewogene Personalstruktur sowohl bei Vivento als auch in den verbleibenden Bereichen.

Das Telekom/Vivento Konzept verbindet drei unterschiedliche Ansätze zu einem wirksamen Personalüberhangsmanagement: Kapazitätsmanagement, Vermittlungsmanagement sowie Aufbau neuer, personalintensiver Geschäfte. Durch verschiedene Instrumente werden bereits im Vorfeld der eigentlichen Personalanpassung Überkapazitäten reduziert. Hierzu gehört neben klassischen Instrumenten wie Abfindungsregelungen oder Altersteilzeit auch die Unterbreitung spezieller Angebote

zur Qualifizierung und Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt. Markantes Beispiel ist etwa das mit dem Land NRW ausgehandelte Lehrerprojekt, bei dem ca. 80 Telekom-Beamte mit naturwissenschaftlich technischer Ausbildung zu Berufsschullehrer/innen umgeschult werden sollen (März 2005).

Das Vermittlungsmanagement umfasst den gesamten, i.d.R. unbefristeten Prozess von der Versetzung zu Vivento bis zum Übergang in eine neue (dauerhafte) Beschäftigung. Hierfür wurde ein auf aktive Beschäftigungsförderung orientiertes System von Strukturen und Verfahren geschaffen. Vor Ort angesiedelte Vermittlungsteams sind für individuelle Betreuung, Qualifizierung und Wiedereingliederung zuständig. Orientierungsworkshops sollen helfen, den persönlichen Neuausrichtungsprozess zu bewältigen. Accounter kümmern sich speziell um die Akquise neuer Beschäftigungs- und Einsatzmöglichkeiten. Leih- und Zeitarbeitseinsätze dienen einerseits der Werterhaltung der Arbeitsfähigkeit und ermöglichen andererseits kurzfristige Personalengpässe im Konzern auszugleichen oder Umsätze/Deckungsbeiträge auf dem externen Markt zu erwirtschaften.

Ergänzend zur Einzelvermittlung auf Dauerarbeitsplätze wird der eigene Aufbau von neuen, personalintensiven Geschäftsfeldern betrieben. In 2004 wurden 2 Vivento

Tochtergesellschaften ausgegründet: die Vivento Customer Services (VCS) mit rund 2.750 Dauerarbeitsplätzen im Call Center Bereich sowie die Vivento Technical Services (VTS) mit ca. 1.200 Beschäftigten, die am externen und internen Markt Netzinfrastrukturdienstleistungen anbietet (30. Juni 2005). Im Rahmen eines konzernweit durchgeführten Ideenwettbewerbs wurden weitere Geschäftsideen gesammelt; die erfolgversprechendsten wurden prämiert und werden derzeit zur Umsetzungsreife gebracht.

Durch ein 2004 zwischen der Deutschen Telekom AG und ver.di ausgehandeltes Beschäftigungsbündnis, das die Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 34 Stunden bei Teillohnausgleich vorsieht, wurden 9.800 Arbeitsplätze gesichert bzw. neu geschaffen. So konnten Personalabbaumaßnahmen in großem Stil verhindert werden und zahlreiche Transfermitarbeiter/-innen in die Konzerneinheiten zurückkehren.

Das Vivento Personalmanagement-System

Vision, Selbstverständnis und Wertegerüst des privatisierten Telekom-Konzerns sind im neuen Leitbild "T-Spirit" festgeschrieben und gelten unternehmenseinheitlich als Orientierungsrahmen für das Agieren nach außen und innen. T-Spirit mit seinen sechs zentralen Werten, die das Verständnis von Markt- und Mitarbeiterorientierung sowie gesellschaftlicher Verantwortung beschreiben, wurde systematisch in das Personalmanagement implementiert. Personalarbeit und Führungsqualität werden wesentlich durch den sog. "Mitarbeiterorientierten Prozess" fundiert und gesteuert. Dieser umfasst das Mitarbeiterjahresgespräch, die regelmäßige Leistungsbeurteilung sowie die "Personalrunde" (Performance & Potential Review), das Instrumentarium zur Personalentwicklung speziell für die Leitenden Angestellten. Grundlage für die Auswahl, Beurteilung, Entwicklung und Leistungsvergütung der Führungskräfte ist ein am Unternehmensleitbild orientiertes Kompetenzmodell. Über ein System von Zielvereinbarungen werden die Konzernziele auf die jeweiligen Geschäftseinheiten und bis auf die Ebene der Mitarbeiter/-innen heruntergebrochen. Die Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene werden durch Assessment Center ausgewählt und durchlaufen regelmäßige Entwicklungsmaßnahmen und Development Center. Nachwuchskräfte werden durch verschiedene, konzernweite Karriereprogramme in ihrer Entwicklung gezielt gefördert, wie z.B. durch das Human Resources Young Professional sowie das Middle Management Programm oder speziell für weibliche Fach- und Führungskräfte das Cross Mentoring Programm. Gekoppelt an das Zielvereinbarungssystem ist auch die

Vergütung des Stammpersonals. Um Leistung anzureizen und zu honorieren, sind inzwischen auf allen Ebenen Prämienregelungen eingeführt. Die variable Vergütung setzt sich zu 2/3 aus einer individuellen bzw. teambezogenen Zielprämie und zu 1/3 aus einer Beteiligung am Konzernergebnis zusammen. Die individuellen bzw. teambezogenen Ziele werden jeweils am Jahresanfang und für die Dauer eines Geschäftsjahres zwischen Mitarbeiter/Team und Vorgesetztem vereinbart, gewichtet und dokumentiert. Ein Zielkorridor legt die prämienswirksamen Zielerreichungsgrade fest. Im Personalgespräch des Folgejahres erfolgt die gemeinsame Auswertung. Ab 70% bis maximal 150% Erfüllung pro Ziel wird ein gestaffelter Prämienanteil angerechnet. Bei tariflichen Mitarbeiter/-innen und im AT-Bereich ist die Prämie Teil des Jahreszielgehalts.

Vivento, mit seiner spezifischen Aufgabe des Personalüberhangsmanagements, hat als besonderen Führungsgrundsatz das Prinzip des "Förderns und Forderns" fest verankert. Dies spiegelt sich in den Anforderungen an die Transfermitarbeiter/-innen wie auch in den vielfältigen Instrumenten und Maßnahmen zur gezielten Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit wider. So wurden bspw. für die Transfermitarbeiter/-innen anstelle der jährlichen Personalgespräche entwicklungsbegleitende Perspektivgespräche eingerichtet, die sich eng an der jeweiligen Phase des individuellen beruflichen Veränderungsprozesses orientieren. Grundqualifizierungen, wie das Erstellen von Bewerbungsunterlagen und Bewerbungstrainings, schaffen allgemeine Voraussetzungen für eine Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt. Diverse Aufbauqualifizierungen bereiten auf konkrete Leih- oder Zeitarbeitseinsätze vor, zielen auf neue, zukunftsreiche Beschäftigungsfelder oder dienen der gezielten Weiterbildung bzw. Umschulung für eine anschließende neue Dauerbeschäftigung. Eine individuelle Einsatzzulage als variabler Vergütungsbestandteil fördert die Qualifizierungs- und Vermittlungsbereitschaft.

Die Vivento Teamleiter/-innen und Vermittler/-innen werden in speziellen Workshops und Seminaren für ihre besonderen Führungs- bzw. Betreuungsaufgaben geschult. Ein berufsbegleitendes Coaching sowie individuelle Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen die persönliche Bewältigung der Anforderungen und Konfliktsituationen in der Vermittlungsarbeit. Dies ist zugleich auch Bestandteil Betrieblicher Gesundheitsförderung.

Um die Vermittlungsfähigkeit am Markt zu erhöhen, wurde für die Transfermitarbeiter/-innen bewusst die 38 Stunden-Woche beibehalten. In die gleiche Richtung



geht die flexibel an Kundenbedarfe und Arbeitsaufkommen angepasste Teamarbeitszeit, zum Beispiel bei der Vivento Tochter VTS. Hier werden mit ganzen Mitarbeiter-Teams kollektive Arbeitszeitkontingente festgelegt. Mit dem einzelnen Mitarbeiter werden dann individuelle Arbeitszeitbudgets (auf freiwilliger Basis) vereinbart; geleistete Mehrarbeit wird auf Langfristkonten verbucht. So können bei größtmöglichen individuellen Gestaltungsfreiräumen betriebliche Auslastungsschwankungen aufgefangen werden.

Ein Instrument zur Förderung des offenen und fairen Miteinanders im Unternehmen und der sozialverträglichen Gestaltung der Veränderungsprozesse ist die jährliche Mitarbeiterbefragung, die bei Vivento nach Stammkräften und Transfermitarbeiter/-innen getrennt durchgeführt wird. Sie liefert ein nach Unternehmens-einheiten und Themen differenziertes Bild über die Mitarbeiterzufriedenheit und ermöglicht gezielte Interventionsmaßnahmen.

New Deals

Das Vivento-Modell selbst steht für eine sozialpartnerschaftlich ausgehandelte, innovative Lösung zum Abbau von Personalüberhängen, ohne betriebsbedingte Kündigungen und mit einer konsequenten Orientierung auf berufliche Anschlussperspektiven für die Betroffenen. Auch das flankierende Beschäftigungsbündnis repräsentiert einen der neuen marktwirtschaftlichen Situation angemessenen Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen und demonstriert zudem die Solidarität in der Belegschaft.

Bezogen auf die Transfermitarbeiter/-innen zielen die per-

sonalpolitischen Instrumente und Maßnahmen auf eine Balance zwischen Fordern und Fördern. Individuelle Einschnitte und Zumutungen werden durch eine Reihe von Absicherungsregelungen begrenzt. Das Vivento-Vermittlungssystem leistet umfassende Unterstützung bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz.

Flexible Arbeitszeiten ermöglichen den Stammkräften eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Ein breites Spektrum von PE-Programmen und Maßnahmen bietet bestmögliche Qualifizierung für die Bewältigung der beruflichen und betrieblichen Anforderungen sowie gute individuelle Entwicklungs- und Karrierechancen.

Besonderen Wert legt Vivento darauf, sich aus Telekom-eigenem Personal, vielfach auch aus ehemaligen Transfermitarbeiter/-innen, rekrutiert zu haben.

Oberflächenmessgeräte

für die berührungslose & zerstörungsfreie Messung von Oberflächen in den Bereichen:

- **Automotive**
- **Halbleitertechnologie**
- **Optik und Mikrostrukturtechnik**



FRT MicroProf®

FRT

Fries Research & Technology
Rauheit Kontur Topographie

Fries Research & Technology
(FRT) GmbH
Friedrich-Ebert-Straße
D-51429 Bergisch Gladbach
Tel. +49 (0)2204-84 2430
Fax +49 (0)2204-84 2431

E-Mail: info@frt-gmbh.com
Internet: www.frt-gmbh.com

FRT - Das Maß für Präzision

Helfen Sie mit, damit die nächste Ausschreibung des DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT wieder ein Erfolg wird...

... werden Sie Sponsor der NEW DEALS Initiative:

Mit Ihrer Beteiligung als Sponsor helfen Sie, Impulse für neue Wege und New Deals in der Beschäftigungspolitik zu setzen. Tragen Sie mit uns dazu bei, unsere Region für qualifizierte Fach- und Führungskräfte bekannter und attraktiver zu machen. Im wohlverstandenen eigenen Interesse als Arbeitgeber, wie auch als engagierter Partner in der Region, wenn es um Zukunftsfragen von Arbeit und Beschäftigung geht.

Als offizieller NEW DEALS –Sponsor stärken Sie Ihren guten Ruf in der Branche und Ihr Image im gesellschaftlichen Umfeld.

Nutzen Sie die Potenziale der NEW DEALS – Initiative:

- Präsentieren Sie Ihr Unternehmen in unseren Printmedien, auf www.newdeals.de oder in den NEW DEALS-Foren.
- Kommen Sie in Kontakt und Austausch mit anderen Unternehmen aus der Region oder den wichtigen Akteuren der Dortmunder Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik.
- Profitieren Sie für Ihre Personal- und Nachwuchsrekrutierung von unseren Kontakten zu Schulen, Hochschulen oder Personalvermittlungsagenturen
- Werden Sie offizieller Mit-Initiator des Wettbewerbs DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT-PRÄDIKAT 2006- eine Preisausschreibung, die auch überregional Aufmerksamkeit erzeugt.

Nähere Informationen sowie ggf. einen Mustervertrag zum NEW DEALS-Sponsoring erhalten Sie beim NEW DEALS Büro.

NEW DEALS: INFORMATION UND BERATUNG

Geschäfts- und Servicestelle für die New Deals – Initiative und den Wettbewerb DORTMUNDER PERSONALMANAGEMENT PRÄDIKAT ist das NEW DEALS Büro. Hier werden sämtliche Aktivitäten und Angebote organisiert, koordiniert und fachlich betreut. Betrieben wird das NEW DEALS Büro von der SI Soziale Innovation research & consult GmbH.



SI Soziale Innovation GmbH

Die SI ist eine 1995 gegründete Beratungs- und Forschungseinrichtung auf dem Gebiet des Personal- und Organisationsmanagement. Zu den Kunden gehören EU, Bund, Länder und Kommunen, Verbände sowie Industrie- und Dienstleistungsunternehmen verschiedener Branchen und Größenordnung. Die MitarbeiterInnen verfügen über wissenschaftliches Know-how und Erfahrungen aus der Managementpraxis.

50 51

Sind Sie am New Deals Erfahrungsaustausch interessiert, möchten Sie offizieller Partner der Initiative werden oder wollen Sie sich um das Prädikat bewerben? Für Information und Beratung steht Ihnen das NEW DEALS Büro gern zur Verfügung.

Kontakt:

NEW DEALS Büro
c/o Soziale Innovation GmbH
Deutsche Straße 10
44339 Dortmund
Tel.: (0231) 88 08 64 – 0
Fax.: (0231) 88 08 64 – 29
projektbuero@newdeals.de
www.newdeals.de

Ihre persönlichen Ansprechpartner sind:

- **Silke Senft**
Tel.: (0231) 88 08 64 – 14
senft@soziale-innovation.de
- **Dr. Uwe Jürgehake**
Tel.: (0231) 88 08 64 – 11
juergehake@soziale-innovation.de

NEW DEALS Erfahrungsaustausch

NEW DEALS Foren bieten einen ungezwungenen Austausch zu aktuellen Themen betrieblicher Personalarbeit und regionaler Beschäftigungspolitik.

Bei NEW DEALS Vor Ort werden regelmäßig Unternehmen und ihre innovativen Konzepte und Maßnahmen im Personalmanagement vorgestellt. Die Prädikatsträger 2005 haben die Möglichkeit, ihre ausgezeichnete Praxis zu präsentieren.

Die NEW DEALS Initiatoren

Agentur für Arbeit Dortmund
Deutscher Gewerkschaftsbund, Region Östliches Ruhrgebiet
Handwerkskammer Dortmund
Industrie Gewerkschaft Metall, Verwaltungsstelle Dortmund
Regionalstelle Frau und Wirtschaft
sfs Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut
Soziale Innovation research & consult GmbH
Unternehmensverband der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V.
Wirtschaftsförderung Dortmund

Die NEW DEALS-Preisträger 2005

