

## Trends in the Working World – Planning, Implementation and Experience

What are we to make of the much cited shortage of skilled labour against the backdrop of the changing world of work? Opinion is divided when it comes to the adequate supply of highly-qualified labour to the economy. Taking an independent stance, the forging industry has been embracing the challenges resulting

from the insights of several demographic analyses for several years now.

The experience gained from planning and implementing measures – multifaceted and successful in equal measure – will be presented in the following by two forging companies.

# Trends in der Arbeitswelt – Planung, Realisierung und Erfahrungen

Wie steht es wirklich um den vielzitierten Fachkräftemangel vor dem Hintergrund der sich wandelnden Arbeitswelt? An der Frage der hinreichenden Versorgung der Wirtschaft mit hochqualifizierten Arbeitskräften scheiden sich die Geister. Die Massivumformung stellt sich unabhängig davon schon seit etlichen Jahren den Herausforderungen, die

aus den Erkenntnissen zahlreicher demografischer Untersuchungen resultieren.

Erfahrungen aus Planung und Umsetzung der Maßnahmen – gleichermaßen vielschichtig wie erfolgreich – werden im Folgenden von zwei Unternehmen der Massivumformung präsentiert.

Die Situation für die Unternehmen der Branche entspricht dem der gesamten deutschen Industrie: Die Beschäftigten in der Altersklasse der über 40-Jährigen überwiegt gegenüber der Anzahl der jüngeren Mitarbeiter. Dies bedeutet, dass der altersbedingte Verlust an – sehr häufig langjährig beschäftigten – Mitarbeitern pro Jahr deutlich zunehmen wird. Es sind eher früher als zu spät gegensteuernde Maßnahmen zu planen und durchzuführen. Aus der Fülle von Möglichkeiten werden im folgenden Interview zwei umfangreiche Beispiele vorgestellt.

Im ersten Beispiel werden Details aus einem Personalmanagement berichtet, welches sich aufgrund des demografischen Wandels intensiv auf die Rekrutierung junger Fachkräfte konzentriert, die Nachwuchsförderung integriert, jedoch auch die Weiterbildung des zuverlässigen Personalstamms nicht außer Acht lässt. Hierzu gibt Auskunft:

Stefanus Levermann, Prokurist und Leiter Personalwesen + Marketing-Kommunikation der SEISSENSCHMIDT AG, Plettenberg.

Das zweite Beispiel beschreibt die außergewöhnlich konsequente Durchführung eines

betrieblichen Gesundheitsmanagements, durch das die Mitarbeiter sowohl von der Kindertagesstätte als auch vom Physiotherapiezentrum auf dem Betriebsgelände profitieren. Hierzu berichten:

Angelika Schulte, Geschäftsführerin, und Nadine Henneke, Assistentin der Geschäftsführung, der KB Schmiedetechnik GmbH, Hagen sowie Heike Odenthal, Physiotherapeutin und Inhaberin der Physiotherapie Odenthal im Therapiezentrum Lennetal, Hagen.

Das Interview führt Frank Severin.

**?** Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit, Demografischer Wandel, Wissensgesellschaft und Bildung: Dies sind nur einige Disziplinen des Trends. Wo setzen Sie die Schwerpunkte?

**!** Angelika Schulte: Bei uns haben wir die Gestaltung der Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der familiären Belange unserer Mitarbeiter etabliert. Um junge Eltern

nicht vor die Wahl „Familie oder Beruf“ zu stellen, haben wir 2012 auf dem Betriebsgelände eine Kindertagesstätte für die Betreuung von Kindern ab vier Monaten errichtet.

Nadine Henneke: Eine weitere wichtige Säule ist das ganzheitliche betriebliche Gesundheitsmanagement, um bereits vorhandene Angebote zur Gesundheitsförderung zu systematisieren und weiter auszubauen.

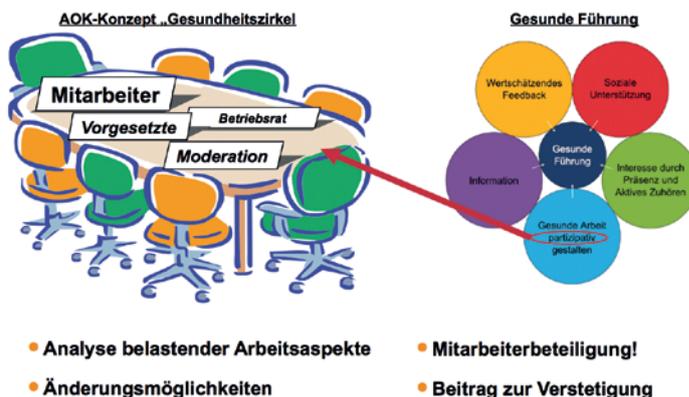
Stefanus Levermann: Um dem demografischen Wandel zu begegnen, ist unser Engagement im Bereich Ausbildung außerordentlich hoch. Auch wir haben frühzeitig erkannt, dass uns in etwa 10 bis 15 Jahren die „demografische Keule“ treffen wird. Besonders hervorheben möchte ich, dass wir unter den 12 technischen und kaufmännischen Ausbildungsberufen neben den klassischen drei- bis dreieinhalbjährigen auch zweijährige Ausbildungen anbieten, um praxisnah Orientierten, die jedoch möglicherweise nicht so lernstark sind, eine Chance zu bieten. Wir benötigen die ganze Bandbreite ausgebildeter Fachkräfte, denn diese bilden die starke Basis für den künftigen Erfolg des Unternehmens.



Blick in das Therapiezentrum während der Orthopädische Rückenschule.

Bild: KB Schmiedetechnik

## Problemlösen als Gesundheitsressource



AOK-Konzept Gesundheitszirkel.

Bild: AOK Nordwest

? Welche besondere „Initialzündung“ zur Aufnahme des Gesundheitsmanagements beziehungsweise der Ausbildungsoffensive ist Ihnen in Erinnerung geblieben?

! Angelika Schulte: Im Vorfeld des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind die Voraussetzungen zum Beispiel durch Einführung von Gleitzeitarbeit und informationstechnische Neuerungen geschaffen worden, die beispielsweise das Arbeiten im Home-Office ermöglichen. Dadurch wurde eine leichtere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht.

Nadine Henneke: Die intensive Untersuchung der immer noch schweren körperlichen Arbeit in einer Gesenkschmiede und das Betrachten des Zuwenig an Bewegung im kaufmännisch-technischen Bereich motivierten uns, neue ungewöhnliche Wege zu gehen.

Heike Odenthal: In den letzten Jahren haben Muskel- und Skeletterkrankungen immer mehr zugenommen. Sie stellen die häufigste Ursache für Arbeitsausfälle dar, die es deutlich zu minimieren galt.

Stefanus Levermann: Wir haben vor einigen Jahren erkannt, dass die Werkstoffprüfer ein absolutes Nadelöhr im Markt darstellen, sodass wir feststellten: Wir müssen intensiv für den eigenen Bedarf ausbilden, da der Markt nicht alles hergibt. Und wenn man dieses macht, muss man auch die Ressourcen dafür zur Verfügung stellen. Das Ziel ist ja ebenso naheliegend wie logisch: Aufbau von eigenem Know-how, kompetente Ausbildung und somit die Bindung guter Fachkräfte an das Unternehmen.

? Werden die Projekte auch in Kooperation mit externen Dienstleistern durchgeführt?

! Stefanus Levermann: Natürlich. Bei uns können Sie einige der Ausbildungsberufe mit einem Verbundstudium, zum Beispiel Werkzeugmechaniker mit Verbundstudium Maschinenbau oder Wirtschaftsingenieurwesen, kombinieren. Hierzu findet im Bereich der Technik eine Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Südwestfalen in Iserlohn statt, während wir im Bereich der kaufmännischen Berufe mit der FOM Hochschule für Ökonomie und Management mit den Studienorten Dortmund, Bochum und Siegen kooperieren. Darüber hinaus erfahren unsere Personalmarketingaktivitäten professionelle Unterstützung durch eine Werbeagentur. Beispielhaft steht dafür die eigene, jährlich erscheinende Azubibroschüre, die an den Schulen verteilt wird und in der unser Ausbildungsangebot vorgestellt wird.

Angelika Schulte: Externe Unterstützung ist auf jeden Fall zu empfehlen. In unserem Beispiel haben uns die Profis der Krankenkassen begleitet, um eine für uns und andere mittelständische Unternehmen komplexe Disziplin zum Laufen zu bringen.

Nadine Henneke: Schließlich waren viele Ideen schon vorhanden, zum Teil umgesetzt. Die Werksärztin hat über den Kontakt zur Ortskrankenkasse den Anstoß gegeben. In weiterer Zusammenarbeit wurde über Workshops für Vorgesetzte und Mitarbeiter das System installiert.

? Beschreiben Sie kurz Ablauf und Besonderheiten dieses Projekts zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.

! Nadine Henneke: Zunächst haben wir mit der Steuergruppe die Erwartungen und Ziele in einer Rahmenvereinbarung fixiert. Die anschließende Analysephase ermittelte aus den Befragungen in Workshops die aktuelle

Arbeitssituation, die unter anderem durch Arbeitsunfähigkeitsdaten flankiert wurde. Daraus resultieren wiederum die Teilprojekte Gesundheitszirkelarbeit und Systematisierung von Gesundheitsangeboten, um abschließend diese Teilprojekte in einem Perspektivenworkshop zu bewerten und überprüfen.

? Wie gestaltet sich die Akzeptanz in der Belegschaft für beide hier vorgestellte Beispiele?

! Nadine Henneke: Bei Führungskräften und Betriebsleitung stieß der große Zeitaufwand für die Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements anfangs auf Skepsis. Die Scheu in der übrigen Belegschaft resultiert üblicherweise aus der Notwendigkeit, Missstände offen darzulegen, so war es auch bei uns.

Stefanus Levermann: Die Belegschaft steht in vollem Umfang hinter allen Maßnahmen, da sie täglich mit den Auszubildenden zusammenarbeitet, schließlich wird ja zum größten Teil im Betrieb ausgebildet.

? Welche Vorgehensweise können Sie anderen Unternehmen empfehlen?

! Nadine Henneke: Um nicht an den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbeizuplanen, ist eine Befragung zielführend. Diese kann auch in die Ausrichtung eines Gesundheitstags integriert werden. Wir richten einen solchen Tag einmal jährlich im Spätsommer aus. Dessen Schwerpunkt richtet sich ebenfalls nach den Wünschen der Mitarbeiter. Außerdem empfehlen wir das Angebot einer Gripeschutzimpfung an die Mitarbeiter, die vor Ort im Produktionsbereich durchgeführt wird.



Bildschirmansicht der Azubiseite [www.deine-staerke.de](http://www.deine-staerke.de).



Engagement auf der Kontaktbörse 2014 in Lüdenscheld.

Bild: Seissenschmidt

Bild: Seissenschmidt

Heike Odenthal: Ideal ist, allen Mitarbeitern die Teilnahme an Sportkursen oder Geräte-training zu ermöglichen. Dies führt zum Mitmach-Effekt: Bei uns machen seit Einführung auch die „Sport-Muffel“ mit. Da das gemeinsame Training abteilungs- und hierarchieübergreifend ist, kann als positiver Nebeneffekt eine offenere Kommunikation beobachtet werden.

Stefanus Levermann: Man sollte einen „großen Blumenstrauß“ parat haben. Zum einen ist ein Netzwerk mit den örtlichen Schulen aufzubauen. Unsere Ausbilder geben in den Schulen Bewerbungstrainings, obligatorisch sind im Anschluss Betriebsbesichtigungen der Abschlussjahrgänge. Hinsichtlich der jüngeren Schüler unterstützen wir das Konzept an einer örtlichen Schule. Dort werden die Schülerinnen und Schüler im Alter von 14 bis 16 Jahren in Profilklassen nach den Berufswünschen zusammengefasst und erhalten Fachunterricht mit berufsspezifischen Bausteinen. Unbedingt zu empfehlen ist die Teilnahme an den Ausbildungsbörsen im regionalen Umfeld. Die Unternehmensdarstellung ist dort ein wichtiger Faktor, auch wenn es sicher nicht jedem Unternehmen möglich ist, gleich mit einem etablierten Messestand aufzuwarten.



Worauf sollten gerade Betriebe der Massivumformung besonderen Wert legen?



Nadine Henneke: Sicherlich auf eine direkte und zielgerichtete Anwendung des Angebots und auf die Wertigkeit der Mitarbeiterbeteiligung. Hierzu sollten ergonomische Beratungen im Produktionsbetrieb sowie im Büro durchgeführt werden.

Heike Odenthal: Diese bieten Gelegenheit, zum Beispiel gezielte Tipps zur Rückenentlastung zu geben. Durch Prävention kommen die Mitarbeiter so gar nicht erst in die Situation eines behandlungsbedürftigen Leidens.

Stefanus Levermann: Sie sollten die mittlerweile vielfältigen Angebote nutzen, die speziell auf die jungen Menschen ausgerichtet und auch von Verbänden unterstützt werden. Beispiele: In Zusammenarbeit mit weiteren im Umkreis ansässigen Unternehmen beteiligen wir uns an den Schulhofprojekten des Schmiedekünstlers Andreas Rimkus, der Schüler der Unterstufe spielerisch an den Werkstoff Metall heranführt. Über das Angebot von Praktika in den Schul- beziehungsweise Semesterferien wird ebenfalls ein unverstellter Blick in ein zukünftiges Arbeitsumfeld gegeben. Befindet sich ein Interessent bereits in fortgeschrittener Studienphase, können Themen für eine Bachelorarbeit angeboten werden. In diesen Fällen profitieren wir von der Möglichkeit, auch unsere internationalen Standorte einzubeziehen. Die Identifikation der Jugend, insbesondere der Azubis, mit dem Unternehmen ist bei vielen Gelegenheiten zu fördern: Hierzu dienen auch Events, beispielsweise der gemeinsame Besuch einer Kartbahn oder eines Eishockey-Bundesligaspiels. Abschließend erwähne ich unsere „Azubi-Homepage [www.deine-staerke.de](http://www.deine-staerke.de), welche von unseren Auszubildenden mitgestaltet und mitbetreut wird.



Kommen wir zur Kostenseite: Welchen Aufwand können Sie benennen und wie zahlt sich die Einführung der Maßnahme aus?



Stefanus Levermann: Eine solche Investition in die Zukunft können wir kaum ausschließlich in Zahlen ausdrücken. Es ist unumgänglich, für die vorgenannte Personalrekrutierung auch professionelles Personal einzusetzen, diese Ablauforganisation leben wir seit etwa drei Jahren: Die gewerblich-technische Ausbildung wird von einem Angestellten ebenso ganzheitlich organisiert wie die kaufmännische Seite von einer Angestellten. Dies schließt jeweils die komplette organisatorische Abwicklung ebenso ein wie die Einrichtung von interdisziplinären Arbeitsgruppen, um zukünftige Projekte abzustimmen.



Wie fällt Ihr Fazit zu Ihrem jeweiligen Schwerpunkt nach mittlerweile einigen Jahren der Durchführung aus?



Nadine Henneke: Gerade die Wirkung aus der Summe der Einzelmaßnahmen stellt einen großen Gewinn dar: Wir spüren durch die offenere Kommunikation eine Verbesserung des Betriebsklimas und der gegenseitigen Motivation. Selbstverständlich muss der Unternehmer zu 100 Prozent dahinterstehen und sich die Geschäftsführung ebenso stark in die Maßnahmen integrieren. Oft finden sich nämlich unter „wer“ die Betriebsleitung und durch nötige Budgetfreigaben indirekt auch die Geschäftsführung. So sind die Anliegen aus den Abteilungen bekannt.

Heike Odenthal: Ich bin sehr glücklich über die Kooperation und stelle vermehrt fest, dass die Mitarbeiter zunehmend eigene Wünsche hinsichtlich der Therapiegestaltung äußern. Diese Eindrücke können nicht über populäre Methoden, wie zum Beispiel Gutscheine für ein Fitnessstudio erreicht werden, deren Wirkung ist viel zu oberflächlich. Als Voraussetzung

müssen die Betriebe aber auch „die Tore öffnen“ und selbstverständlich ist zu den Mitarbeitern das Vertrauen über die therapeutische Verschwiegenheitspflicht aufzubauen.

Angelika Schulte: Die Auszeichnung mit dem Unternehmerpreis Südwestfalen im Herbst 2014 steht für eine durchweg positive Beurteilung des Engagements sowohl im Unternehmen selbst, als auch durch die Öffentlichkeit, für die beide Einrichtungen – die von der AWO betriebene Kindertagesstätte und das Therapiezentrum – zugänglich sind.

Stefanus Levermann: Kurz gesagt: Wir haben sehr gute Erfolge mit dem getätigten Aufwand erzielt: Es wird von den jungen Menschen wahrgenommen und weiter kommuniziert – in der Familie, im Freundeskreis sowie im weiteren sozialen Umfeld. Der Effekt ist, dass sich die Angesprochenen ebenfalls bewerben.



Gibt es noch weitere Ideen und Projekte?



Angelika Schulte: Vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen im kaufmännisch-technischen Bereich mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, streben wir eine Ausdehnung auf den Produktionsbereich an.

Nadine Henneke: Um Hilfestellungen bei Belastungen aus dem privaten Bereich geben zu können, sind wir nach dem Kita-Projekt eine weitere Kooperation mit der AWO eingegangen. Deren Beratungsstellen für die verschiedenen Problemstellungen können über einen bekannten Ansprechpartner anonym kontaktiert werden.

Stefanus Levermann: Konsequenterweise erwähne ich auf die Weiterbildung unserer langjährigen Mitarbeiter: Dazu zählen zum Beispiel das Personalentwicklungsprogramm namens „Kompetenzschmiede“, bestehend aus der Nachwuchsführungskräfteschulung, offenen Programmen zur Sprachschulung – vorzugsweise Englisch – sowie REFA-Kurse, die bei uns im Hause stattfinden. Eine hohe Anzahl an Mitarbeitern nutzt dieses Angebot auch in deren Freizeit, um sich breiter aufzustellen. ■

KB Schmiedetechnik  
Buschmühlenstraße 62  
58093 Hagen-Halden  
info@kb-schmiedetechnik.com  
www.kb-schmiedetechnik.com

Therapiezentrum Lennetal  
Physiotherapie Odenthal  
Buschmühlenstr. 64  
58093 Hagen  
info@physio-odenthal.de  
www.physio-odenthal.de

SEISSENSCHMIDT AG  
Daimlerstraße 11  
58840 Plettenberg  
info@seissenschmidt.com  
www.seissenschmidt.com  
www.deine-staerke.de



Angelika Schulte



Nadine Henneke



Heike Odenthal



Stefanus Levermann