



WiN EMSCHER-LIPPE GMBH

WiN Emscher-Lippe Gesellschaft zur Strukturverbesserung mbH
Herner Str. 10
45699 Herten

UMBAU 21 – Die Wirtschaftsregion erkennbar machen
**Anforderungen an das Personalmanagement
in der Emscher-Lippe-Region**
- mit 16 Unternehmensbeispielen

Uwe Jürgehake
Fabian Pal
Cordula Sczesny

Mit einer Vorbemerkung von
Joachim Beyer und Lukas Reichenberger

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,
Digitalisierung und Energie
des Landes Nordrhein-Westfalen



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Titel:

Anforderungen an das Personalmanagement in der Emscher-Lippe-Region
- mit 16 Unternehmensbeispielen

Autorin und Autoren:

Uwe Jürgenhake
Fabian Pal
Cordula Sczesny

Herausgeber:

WiN Emscher-Lippe Gesellschaft zur Strukturverbesserung mbH
Herner Str. 10
45699 Herten

Herten 2021

ISBN: 978-3-938765-53-1

Verlag der Soziale Innovation GmbH, Dortmund
www.soziale-innovation.de

Vorbemerkung

Personal: Die Basis um als Wirtschaftsregion erfolgreich zu sein - eine Vorbemerkung der regionalen Wirtschaftsförderung

Die Verfügbarkeit und die Bindung von Fachkräften ist ein Schlüsselement, um als Wirtschaftsregion langfristig erfolgreich sein zu können. Damit ist dies ein zentrales Thema, auch bei der Bewältigung der weiteren Phase des strukturellen Wandels in der Emscher-Lippe-Region. Die Schließung der letzten Zeche in Bottrop im Jahr 2018 gilt als das letzte sichtbare Zeichen dieser Entwicklung. Neue Herausforderungen warten. Mit dem Themenkomplex Industrie 4.0 ist nicht nur ein Schlagwort eingeführt; es besteht für die Betriebe der Region eine Chance, sich in diesem wichtigen Zukunftsthema zu profilieren. Mit dem Thema „Reduktion des CO₂-Fußabdrucks“ steht die nächste Herausforderung vor dem Tor, die tief in innerbetriebliche Prozessabläufe eingreifen wird. Nichtstun bedeutet den Anschluss zu verlieren.

Um in diesem Wandlungsprozess innerbetrieblich erfolgreich sein zu können, muss das entsprechende Personal zur Verfügung stehen, in die Region kommen und in der Region bleiben. Doch nicht nur für industrielle Arbeitsplätze, sondern auch für Aufgaben der Versorgungssicherheit und z.B. betriebsnaher Dienstleistungen ist es im nationalen und internationalen Wettbewerb entscheidend, in den kommenden Jahren auf gut ausgebildetes Personal zurückgreifen zu können. Dies gilt gerade auch für die Gesundheits- und Pflegebranche. Die Verfügbarkeit von Fachpersonal wird auch aufgrund des tiefgreifenden demographischen Wandels zunehmend prägend für die weitere regionale Entwicklung. So sind handwerkliche Dienstleistungen im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe für die Sicherung der Lebensqualität in der Region z.B. bei der Gebäudesanierung unabdingbar und schon heute teilweise nicht im gewünschten Umfang verfügbar.

Aus einzelbetrieblicher Sicht ist gutes Personalmanagement eine Strategie, um geeignetes Personal zu bekommen und vor allem zu halten. Aus regionaler Sicht ist es ein strategischer Beitrag zur Steigerung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes.

Aus Sicht der regionalen Wirtschaftsförderung zeigt sich darüber hinaus deutlich: Modernen Personalmanagementansätzen kommt eine weitere Bedeutung zu, die auch über die Profilierung einzelner Unternehmen im Wettbewerb hinausgeht. Sie können in überbetrieblicher und damit aus regionaler Sicht ein zentraler Baustein für eine regional angelegte Fachkräftestrategie sein.

Die Erhebung, die die WiN Emscher-Lippe Gesellschaft zur Strukturverbesserung mbH in Auftrag gegeben hat, soll einen qualitativen Einblick geben, wie die Bedeutung von Personalmanagement von Unternehmensseite eingeschätzt wird und wo sich in der Region auch schon jetzt Best-Practice Beispiele finden lassen. Mit der Soziale Innovation GmbH konnte eine auf diesem Gebiet erfahrene Organisation mit bundesweit erarbeiteter Expertise gewonnen werden.

Der Bericht holt bestehende betriebliche Erfahrungen ans Licht: Unternehmen verschiedener Größen und aus einem breiten Branchenspektrum setzen in ihrer Unternehmenspolitik auf ein gutes Personalmanagement. Die Ansätze reichen von betrieblicher Gesundheitsvorsorge bis hin zu innovativen Unternehmensbeteiligungskonstruktionen. Es sind auf die jeweilige betriebliche Situation angepasste Modelle, die transferierbare Ideen bieten. Die Gespräche mit den Unternehmen zeigen, dass der Wunsch nach einem gemeinsamen Austausch groß ist. Damit ist die Basis zu einem kontinuierlichen Dialog in der Region zum Thema einer zukunftsorientierten Fachkräftestrategie gelegt.

Joachim Beyer
Geschäftsführer
WiN Emscher-Lippe GmbH

Lukas Reichenberger
Projektmanager
Regionalmanagement

Inhaltsverzeichnis

1. Auftrag, Ziele, Vorgehensweise.....	8
1.1 Auftrag und Ziele	8
1.2 Vorgehensweise.....	8
2. Die Wirtschaftsstrukturen im Überblick.....	9
2.1 Die Wirtschaftsstruktur in der Emscher-Lippe-Region.....	9
2.2 Emscher-Lippe im Vergleich zum Münsterland und Westf. Ruhrgebiet.....	10
3. Betriebliches Personalmanagement im Überblick.....	12
4. Auszeichnungen für gutes Personalmanagement an Unternehmen in der Emscher-Lippe-Region.....	17
4.1 Überregional angelegte Personalprädikate	17
4.2 Personalprädikate aus der Region und für die Region.....	19
4.3 Zusammenfassung.....	20
5. Herausforderungen an das betriebliche Personalmanagement.....	21
5.1 Aus überbetrieblicher Sicht	21
5.2 Aus betrieblicher Sicht	22
5.3 Was getan werden könnte	23
Personalmanagement in Unternehmen der Emscher-Lippe-Region - Betriebsbeispiele.....	26
Einführung.....	27
APD Ambulante Pflegedienste Gelsenkirchen GmbH Gelsenkirchen	28
ASB Regionalverband Vest Recklinghausen e.V. Marl.....	32
Autohaus GLÜCKAUF GmbH & Co. KG Gelsenkirchen.....	36
Autohaus Heddier GmbH Haltern am See	38
Baum Zerspanungstechnik e. Kfr. Marl	40
ETS Elektro Technik Stettinus GmbH Bottrop.....	43
H & W Tiefbau GmbH & Co. KG Marl.....	46
Ibs-Sicherheitstechnik GmbH Gelsenkirchen.....	50
Katholische St. Lukas Gesellschaft – St. Rochus-Hospital Castrop-Rauxel.....	53
LOXX Holding GmbH Gelsenkirchen	58
Masterflex SE Gelsenkirchen	62
news-media e.K. Marl	66
Praxisnetz Watanabe Herten.....	69
RHB Apparatebau GmbH Marl	73
Scheidtmann GmbH Marl	75
Sparkasse Gelsenkirchen Gelsenkirchen.....	77
Literaturverzeichnis	82

Anlagen:

- Anlage 1:
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der Emscher-Lippe-Region nach Wirtschaftszweigen
- Anlage 2:
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Münsterland nach Wirtschaftszweigen
- Anlage 3:
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Westfälischen Ruhrgebiet nach Wirtschaftszweigen
- Anlage 4:
Für personalpolitisches Engagement ausgezeichnete Unternehmen in der Emscher-Lippe-Region

Anforderungen an das Personalmanagement in der Emscher-Lippe-Region

Langfassung

1. Auftrag, Ziele, Vorgehensweise

1.1 Auftrag und Ziele

Anfang März 2020 beauftragte die WiN Emscher-Lippe GmbH die Soziale Innovation GmbH, eine Untersuchung in der Region durchzuführen.

Ziel war es zum einen herauszufinden, welchen Anforderungen sich Unternehmen der Emscher-Lippe-Region in Bezug auf ihr betriebliches Personalmanagement gegenübersehen und welche Schwerpunkte sie in der konkreten Umsetzung hierbei setzen. Dies sollte mit dem aktuellen wissenschaftlichen Diskurs über Anforderungen eines modernen Personalmanagements abgeglichen werden.

Zum anderen sollten das Angebot und der Bedarf an Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch in der Region zu aktuellen personalbezogenen Themen und der Bedarf, sich als Unternehmen zu präsentieren, untersucht werden. Dies sollte möglichst praxisnah und konkret erfolgen und neben obigen Erkenntnissen auch Unternehmensbeispiele „Guter Praxis“ liefern. Im Fokus sollten dabei mittelständische Unternehmen stehen.

1.2 Vorgehensweise

Auftragserteilung und Corona bedingter Lockdown fielen quasi zeitgleich zusammen, was eine leichte Modifizierung des Arbeitsprogrammes bedingte. In Abstimmung mit der WiN wurden daher folgende Arbeitspakete vereinbart:

- Aufarbeitung der Beschäftigungszahlen nach Branchen und Teilregionen in Emscher-Lippe (Bottrop, Gelsenkirchen, Kreis Recklinghausen) und struktureller Vergleich mit zwei benachbarten Regionen (Münsterland, Westfälisches Ruhrgebiet). Hierzu wurde auf die Daten der Agentur für Arbeit zurückgegriffen.
- Internetrecherche und Aufbereitung der wissenschaftlichen Debatte zu modernem Personalmanagement.
- Recherche von Unternehmen in der Emscher-Lippe-Region, die für ihre personalpolitischen Aktivitäten ausgezeichnet worden sind.
- Durchführung von 8 – 10 Expert*innengespräche auf der überbetrieblichen Ebene mit Akteuren, die sich qua Funktion mit dem Unternehmensbesatz in der Region beschäftigten. Hierzu wurden von der WiN Interviewpartner*innen vor allem in den Wirtschaftsförderungen der Kommunen in der Emscher-Lippe-Region sowie des Kreises Recklinghausen vermittelt. Ergänzt wurden diese durch Interviews mit der DGB Region Emscher-Lippe, der Regionalagentur Emscher-Lippe sowie Vertretern der beiden für die Region zuständigen Handelsverbände.
- Vor Ort Gespräche mit ca. 10-12 Unternehmen zu deren personalpolitischen Aktivitäten und Erarbeitung von Betriebsbeispielen. Von den Interviewpartnern der überbetrieblichen Ebene wurden Unternehmen empfohlen und aktiv angesprochen, sich für ein Interview zum Thema Personalmanagement in ihren Betrieben zur Verfügung zu stellen. Unternehmen, die für ein gutes bzw. aktives Personalmanagement stehen. Daraus wurden Betriebsbeispiele formuliert und mit den Unternehmen abgestimmt. Diese sind im hinteren Teil dieses Berichtes zusammengestellt worden.

2. Die Wirtschaftsstrukturen im Überblick

2.1 Die Wirtschaftsstruktur in der Emscher-Lippe-Region

Die Wirtschaftsstruktur in der Emscher-Lippe Region ist heute mittelständisch geprägt. Großbetriebe finden sich vor allem im Bereich der Chemie- und Energieindustrie sowie im öffentlichen Sektor.

Zum Stichtag 30. September 2019 waren insgesamt 292.441 Menschen in der Emscher-Lippe Region sozialversicherungspflichtig beschäftigt¹. Gemessen an dieser Zahl stellen der Handel (14,5%) und das verarbeitende Gewerbe (14,45%) die größten Wirtschaftszweige dar. Den beiden Wirtschaftszweigen sind jeweils mehr als 42.000 Menschen zuzuordnen. Das Sozialwesen (11,05%) und das Gesundheitswesen (10,46%) folgen bereits mit deutlichem Abstand, aber auch hier sind immer noch jeweils über 30.000 Menschen beschäftigt. Von größerer Bedeutung ist noch das Baugewerbe, welches mit 7,26% noch vor den Zweigen öffentliche Verwaltung (5,99%), Verkehr und Lagerei (5,69%) sowie wirtschaftsnahe Dienstleistungen (5,68%) liegt, wobei die drei letztgenannten nahezu gleichauf liegen (vgl. Anlage 1).

Obwohl die drei Teilregionen Gelsenkirchen, Bottrop und der Kreis Recklinghausen geographisch eng beieinanderliegen, lassen sich doch Unterschiede bei der Beschäftigtenstruktur feststellen. In Gelsenkirchen etwa liegen zwar die Wirtschaftszweige Handel und verarbeitendes Gewerbe mit knapp 12,4% ebenfalls an der Spitze, allerdings ist der Anteil hier etwa 2 Prozentpunkte niedriger als der Durchschnitt in der Emscher-Lippe-Region. Dahinter folgen mit jeweils 10% das Sozial- und Gesundheitswesen, aber auch diese beiden Bereiche liegen unter dem Durchschnitt. Die negativen Abweichungen dieser Zweige im Vergleich zum Emscher-Lippe-Durchschnitt lassen sich dadurch erklären, dass andere kleinere Wirtschaftszweige in Gelsenkirchen deutlich höher ausgeprägt sind. Dies gilt vor allem für die Bereiche Immobilien, freiberufliche wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen, die beide knapp 3 Prozentpunkte über dem Durchschnitt der Region liegen.

Für die Stadt Bottrop lassen sich noch größere Unterschiede im Vergleich zur Gesamtregion feststellen. Hier liegt der Bereich Handel mit knapp über 16% deutlich an der Spitze und auch über dem Durchschnitt der Emscher-Lippe-Region. Im Gegensatz zu den anderen Teilregionen bzw. der Region insgesamt liegt das verarbeitende Gewerbe mit 11,62% in Bottrop deutlich dahinter. Damit ist das verarbeitende Gewerbe in Bottrop sogar nur an dritter Stelle hinter dem Bereich Sozialwesen, welcher mit knapp 12,5% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an zweiter Stelle rangiert. Erwähnenswert ist noch, dass im Baugewerbe in Bottrop prozentual gesehen deutlich mehr Menschen beschäftigt sind als in den anderen Regionen, nämlich knapp 9,2%. Bei der Erklärung der vergleichsweise starken Abweichungen vom Durchschnitt muss aber berücksichtigt werden, dass die Stadt Bottrop mit knapp 34.000 Beschäftigten nur einen kleinen Teil der Emscher-Lippe-Region stellt.

Bei der Wirtschaftsstruktur im Kreis Recklinghausen fällt auf, dass das verarbeitende Gewerbe mit knapp 16% vor dem Handel mit knapp 15,2% liegt, beide jedoch über dem Durch-

¹ Quelle: Agentur für Arbeit, Stichtag: 30.09.2019

schnitt der Emscher-Lippe-Region. Dahinter folgen unverändert die Wirtschaftszweige Sozial- und Gesundheitswesen, die wie die weiteren Wirtschaftszweige kaum vom Emscher-Lippe-Durchschnitt abweichen. Die relativ geringen Abweichungen lassen sich dadurch erklären, dass der Kreis Recklinghausen mit knapp 175.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten den Großteil aller Arbeitnehmer in der Region stellt.

Fasst man die Ergebnisse der Betrachtung der Wirtschaftsstruktur in der Emscher-Lippe-Region zusammen, kommt man zu dem Ergebnis, dass die Wirtschaftszweige Handel und verarbeitendes Gewerbe sowie das Gesundheits- und Sozialwesen in der Region den Arbeitsmarkt dominieren. Mehr als die Hälfte aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeitet in einer dieser Branchen. Weitere Details sind den Abbildungen der Anlage 1 zu entnehmen.

2.2 Emscher-Lippe im Vergleich zum Münsterland und Westf. Ruhrgebiet

Um die Wirtschaftsstrukturen in der Emscher-Lippe-Region besser einordnen und verstehen zu können, ist ein Vergleich mit benachbarten Regionen – dem Münsterland und dem westfälischen Ruhrgebiet – sinnvoll. Gerade im Vergleich zum Münsterland zeigen sich nämlich gravierende Unterschiede (vgl. Anlage 2). Diese zeigen sich bereits bei der Betrachtung der Gesamtanzahl an Beschäftigten, sind doch im Münsterland ca. 660.000 Menschen sozialversicherungspflichtig beschäftigt und damit mehr als doppelt so viele wie in der Emscher-Lippe-Region. Mit knapp 22,5% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten stellt das verarbeitende Gewerbe im Münsterland den mit Abstand größten Wirtschaftszweig dar und liegt deutlich über dem Wert der Emscher-Lippe-Region. Allein hier sind im Münsterland knapp 150.000 Menschen in Arbeit. Dahinter folgt mit rund 15% der Handel, wobei es hier prozentual gesehen nur geringe Unterschiede zwischen den Regionen gibt, die Gesamtzahl mit ca. 100.000 Beschäftigten aber dennoch deutlich höher ist als in der Emscher-Lippe-Region. Außerdem wird deutlich, dass so gut wie alle anderen Wirtschaftszweige im Münsterland wie beispielweise das Gesundheits- und Sozialwesen immer ein bis zwei Prozentpunkte hinter den Werten der Emscher-Lippe-Region liegen, was mit der Dominanz des verarbeitenden Gewerbes erklärt werden kann. Hier gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass beispielweise die Gesamtzahl an Beschäftigten im Gesundheitswesen im Münsterland um knapp 25.000 Menschen höher liegt als in der Emscher-Lippe-Region, obwohl der prozentuale Anteil geringer ist. Ein Vergleich ist also aufgrund der Größenunterschiede nur prozentual sinnvoll. Abschließend kann jedoch festgehalten werden, dass sich die Beschäftigten in der Emscher-Lippe-Region deutlich gleichmäßiger auf die verschiedenen Wirtschaftszweige verteilen, als dies im Münsterland der Fall ist.

Auch im Vergleich zum Westfälischen Ruhrgebiet (Dortmund, Hamm, Kreis Unna) lassen sich kleine, aber spürbare Unterschiede feststellen (vgl. Anlage 3). Hier gilt es jedoch ebenfalls zu berücksichtigen, dass die Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei knapp 450.000 liegt und somit deutlich größer ist als in der Emscher-Lippe-Region. Zwar sind auch im westfälischen Ruhrgebiet das verarbeitende Gewerbe und der Handel führend, allerdings folgt dahinter schon der Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei, der mit 8,71% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten deutlich größer ist als in der Emscher-Lippe-Region. Knapp 39.000 Menschen sind in diesem Wirtschaftszweig beschäftigt, während es in der Emscher-Lippe-Region nur rund 16.500 sind. Weiterhin sind Wirtschaftszweige, welche die Erbringung von Dienstleistungen wie etwa Versicherungsdienstleistungen

gen oder freiberufliche wissenschaftliche und technische Dienstleistungen zum Inhalt haben, im Westfälischen Ruhrgebiet etwas größer als in der Emscher-Lippe-Region. Die Unterschiede betragen zwar lediglich rund zwei Prozentpunkte, aufgrund der Größe des westfälischen Ruhrgebiets sind dies jedoch mehrere Tausend Beschäftigte mehr, die den besagten Wirtschaftszweigen zuzuordnen sind. Auf der anderen Seite sind etwa das Gesundheits- und Sozialwesen prozentual gesehen kleiner als in Emscher-Lippe, liegen aber bei der Betrachtung der absoluten Zahlen trotzdem noch davor. Festzuhalten ist, dass es in allen drei Regionen Wirtschaftszweige gibt, die jeweils besonders stark vertreten sind, insgesamt die Unterschiede aber nicht gravierend sind. Prozentual betrachtet sind die Unterschiede relativ gering. Erst bei Betrachtung der absoluten Werte werden durch die deutlichen Unterschiede in der Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten aus wenigen Prozentpunkten mehrere Tausend Beschäftigte.

3. Betriebliches Personalmanagement im Überblick

Um in Zeiten von Digitalisierung, Globalisierung, demografischem Wandel und dynamischer Weltwirtschaft wettbewerbsfähig zu sein, steht der Faktor Mensch zunehmend im Mittelpunkt. Die aktuelle Lage auf dem Arbeitsmarkt macht deutlich „[...]“, dass gute Mitarbeiter eine der wichtigsten und zugleich knappsten Ressourcen des Unternehmenserfolgs darstellen“ (Dachroth, 2017, S. 1). Gutes Personalmanagement bekommt damit eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg und gewinnt in den Unternehmen an Stellenwert.

Die Beschäftigten werden nicht mehr nur als Ressource, „sondern sie werden in ihrer Individualität wahrgenommen und als Faktor für den Unternehmenserfolg betrachtet.“ Auch die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung rückte im Zuge dieser Entwicklung stärker in den Fokus, seit den 2000er Jahren auch Empathie als Einflussfaktor auf diese Beziehung. Empathie prägt das gesellschaftliche Miteinander, sie ist deshalb auch im Unternehmensumfeld nicht wegzudenken. Sie ist die Fähigkeit zum kognitiven Verstehen und affektivem Nachempfinden einer vermuteten Emotion des Gegenübers. Die einschlägigen Führungsmodelle haben die Bedeutung der Empathie in der Führungsbeziehung erkannt“ (Zinnkann, 2020, S. 79), die auch Auswirkungen auf die Leistung der Beschäftigten hat: „Das Leistungsverhalten der Mitarbeiter wird nämlich von zahlreichen internen, in der Person des Mitarbeiters liegenden Einflussgrößen, z. B. Gesundheit, Intelligenz, Persönlichkeit, Qualifikationen, Einstellungen u. v. m. und externen, also von außen auf den Mitarbeiter einwirkenden Faktoren, z. B. Führungsstil des Vorgesetzten, Beziehung zu Kollegen, Betriebsklima, Arbeitsplatzgestaltung u. v. m., beeinflusst (Huf 2019, S. 3).

Wir verwenden daher ein ganzheitliches, umfassendes Verständnis von Personalmanagement, welches sich weitgehend etabliert hat: Das betriebliche Personalmanagement zielt auf die Gewinnung geeigneter Mitarbeiter, sorgt für die Ausgestaltung leistungsförderlicher Arbeitsbedingungen und strebt eine Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen an. Mit anderen Worten: Das Personalmanagement „sorgt dafür, dass Mitarbeiter kommen, leisten und bleiben“ (Huf, 2019, S. 2).

Die Handlungsfelder eines so verstandenen Personalmanagements sind vielseitig. Sie umfassen unter anderem das Personalmarketing, die Personalbeschaffung, Organisationsentwicklung, Führungskräfte- und die Personalentwicklung, Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, die betriebliche Gesundheitsförderung sowie die Personalbindung. Auch personalpolitische Themen wie die Vereinbarkeit Beruf und Familie oder Diversity Management sind nach dieser Definition Teil des betrieblichen Personalmanagements. Auffällig ist, dass die in der Vergangenheit häufig und zuerst genannte Personalverwaltung in diesem Kanon nicht mehr auftaucht. Personaladministration ist Selbstverständlichkeit und kein personalpolitisches Gestaltungsfeld.

Die wesentlichen Handlungs- und Gestaltungsfelder lassen sich wie folgt beschreiben:

- **Personalmarketing**

Zum Personalmarketing zählen alle Maßnahmen, die zu einer hohen Arbeitgeberattraktivität beitragen (Huf, 2020, S. 26 ff.). Hierbei ist die Arbeitgeberattraktivität sowohl für bereits beschäftigte als auch potenzielle Mitarbeiter*innen gemeint. Im Fokus steht häufig jedoch das Employer Branding, welches sich auf Maßnahmen bezieht, die die Arbeitgeberattraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Huf schlägt hierbei aktuell eine

dreischrittige Vorgehensweise vor, welche (1) die Explizierung der Attraktivitätsressourcen, (2) die Prüfung der Wettbewerbsvorteilhaftigkeit und (3) die Kommunikation der Attraktivitätsfaktoren beinhaltet. So gelingt unter Einbeziehung der vorhandenen und wahrgenommenen Attraktivitätsfaktoren innerhalb eines Unternehmens eine Abgrenzung zu anderen Unternehmern. In Zeiten der Digitalisierung spielt im Bereich des Personalmarketings die Nutzung neuer Medien eine große Rolle, so sollte auf moderne Videos, Podcast Formate, virtuelle Unternehmensauftritte oder die Nutzung von Social Media Kanälen nicht verzichtet werden (Ruf, 2019, S. 365 ff.).

Ebenfalls Teil des Personalmarketings sind Maßnahmen, die die Arbeitgeberattraktivität bei bereits beschäftigten Mitarbeiter*innen erhöhen (Huf, 2020, S. 26 ff.). Hierbei wird oft auf das Instrument der Flexibilisierung der Arbeitsgestaltung zurückgegriffen. Sie beinhaltet zum einen flexible Arbeitszeitmodelle, die in den verschiedenen Lebensphasen unterschiedliche Schwerpunkte und damit verbundenen Arbeitszeitarrangements setzen. Zum anderen erfreuen sich neue Büroorganisationskonzepte immer größerer Beliebtheit. Es findet eine räumliche Entzerrung der gewohnten Arbeitsplätze durch Tele- und Heimarbeit, alternierender Telearbeit oder mobiler Arbeit statt (Ruf, 2019, S. 354 ff.).

- **Personalgewinnung**

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftebedarfes in vielen Regionen und Branchen gewinnen die Aktivitäten zur Akquise von geeignetem Personal zunehmend an strategischer Bedeutung. Die Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen beinhaltet zum einen das Recruiting und zum anderen die Personalauswahl. Ausgangspunkt sollte hierbei immer eine Anforderungsanalyse sein, die sowohl die Aufgaben als auch die Arbeitsbedingungen und Interaktionsbeziehungen berücksichtigt (Huf, 2020, S. 35 ff.). Personalbeschaffungswege sind vielseitig, zum Beispiel Talent-Pools, Stellenanzeigen, Messeauftritte oder Inhouse-Recruiting Events. Gerade in der Personalbeschaffung ist die Digitalisierung nicht mehr wegzudenken. Hierbei finden Maßnahmen zum E-Recruiting wie zum Beispiel die Nutzung von Mobile Recruiting (App-Nutzung, QR-Codes, etc.) und Maßnahmen zu digitalen Personalauswahlprozessen wie zum Beispiel E-Assessment oder Gamification (z. B. Simulationsverfahren) Anwendung (Ruf, 2019, S. 366 f.).

Gerade kleinere Unternehmen tun sich allerdings schwer, diese zum Teil sehr aufwändigen Wege zu beschreiten. Häufig hilft allerdings bereits ein diversifizierteres Vorgehen, welches mit relativ einfachen Mitteln leistbar ist. Sich über die Zielgruppen am Arbeitsmarkt klar zu werden, mögliche Ansprachewege und –arten darauf zuzuschneiden zeigt mitunter bereits große Wirkung. Sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und diese offensiv zu kommunizieren ist der Schlüssel zum Erfolg. In der Gewinnung von Auszubildenden sind die Ergebnisse der Jugendstudien des sinus-Institutes sehr hilfreich, in denen ausführlich die verschiedenen Lebenswelten und Werte von Jugendlichen beschrieben werden (Calmbach u. a., 2020²).

- **Personalbindung**

Die Mitarbeiterbindung stellt für viele Unternehmen neben der Personalbeschaffung ein

² Calmbach, M. u. a. (2020): SINUS-Jugendstudie 2020, Frankfurt/M.

zentrales Thema dar. Besonders die Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt durch den aktuellen Fachkräftemangel lassen die Mitarbeiterbindung in den Vordergrund von Maßnahmen des Personalmanagements rücken. Hierbei kommen Maßnahmen zur Erhöhung der Person-Job-Kompatibilität zu den gegenwärtigen Arbeitsbedingungen wie zum Beispiel Arbeitszeit, -ort oder Entgelt, zum Einsatz. Auch eine Erhöhung der Person-Lebenswelt-Kompatibilität führt zu einer verstärkten Mitarbeiterbindung. Diese kann beispielsweise durch Formen der Telearbeit, Kinderbetreuungsangebote, entsprechender Arbeitszeitpolitik oder Sozialleistungen erreicht werden. Ergänzend können Paten- oder Mentoren-Systeme implementiert werden, die ebenfalls die Mitarbeiterbindung erhöhen, indem sie menschliche Beziehungen am Arbeitsplatz fördern (Huf, 2020, S. 137 f.). Zunehmend wird dies in Abhängigkeit der jeweiligen Lebensphase des/der Beschäftigten betrachtet.

Ergänzt werden diese Maßnahmen durch eine neue Gestaltung von Leistungsbeurteilungssystemen, in denen zum einen die veränderten Arbeitsstrukturen, aber auch ein veränderter Fokus auf die Entwicklung der Mitarbeiter*innen Einzug findet (z. B. Murphy, 2019). Anstatt sich auf das Verhalten in der Vergangenheit und die Bewertungen von Mitarbeitern zu konzentrieren, konzentrieren sich aktuelle Ansätze auf die Bewertung und Betonung von Lernen und Weiterentwicklung (Cappelli & Tavis, 2016; Rock, Davis & Jones, 2014).

▪ **Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung gilt als zentrales Handlungsfeld des Personalmanagements. „Denn durch Personalentwicklung wird sichergestellt, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit den Anforderungen der Stelle übereinstimmen, was eine zentrale Voraussetzung für eine hohe Leistungsfähigkeit ist (Huf, 2020, S. 88 ff.).“ Sie umfasst alle Aktivitäten, die mit der Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten zu tun haben. Dies sind nach Huf:

- Die betriebliche Bildung bzw. Qualifizierung allgemein beinhaltet sämtliche betriebliche Aktivitäten auf dem Gebiet der Ausbildung und der Fort-/Weiterbildung, wobei die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz der Mitarbeiter die Gegenstandsbereiche des Lernens ausmachen.
- Fort- und Weiterbildungen umfassen lehrbasierte Methoden (Seminare, e-Learning), erfahrungsbasierte Methoden (Onboarding, Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation) sowie relationale Methoden (Mentoring, Coaching).
- Talent Management (Mitarbeiterförderung) ist ein Begriff, der in Großunternehmen populär ist. Er umfasst die systematische, unternehmensinterne Identifikation von Potenzialträgern und die planvolle Vorbereitung dieser Mitarbeiter auf höherwertige Aufgaben.

Ähnlich wie bei der Personalgewinnung sind auch im Bereich der Personalentwicklung digitale Formen nicht mehr wegzudenken. Moderne Personalentwicklung bezieht Formate wie E-Learning, Online-Trainings, mobile learning und digitale Austauschplattformen in die Qualifizierungs- und Förderungsprozesse von Mitarbeiter*innen mit ein (Ruf, 2019, S. 368 ff.). Darüber hinaus sollte das informelle Lernen am Arbeitsplatz zum Beispiel durch Micro-Learning gefördert werden.

Auch die Personalentwicklung ist ein Gestaltungsfeld, welches zunehmend wichtiger wird. Förderung der endogenen, bisher nicht genutzten Potenziale durch gezielte Fortbildung und Weiterentwicklung in anspruchsvollere Aufgaben ist ein Beitrag zur Linderung des Bedarfes an Fachkräften. Gerade für mittelständische Unternehmen sind die eigene Ausbildung und die kontinuierliche Weiterbildung ein probates Mittel.

- **Führung und Unternehmenskultur**

Auch die Führung im Unternehmen gerät zunehmend als Teil des betrieblichen Personalmanagements in den Fokus. Führung hat erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens, weil sie die Leistungserbringung der Geführten und auch die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen nicht unerheblich beeinflusst. Hohe Fluktuation hat häufig schlechte Führung als Ursache, wie Befragungen zur Arbeitszufriedenheit in Unternehmen immer wieder zeigen. Führung ist damit ein zentrales Gestaltungsfeld im modernen Personalmanagement, gerade unter den Bedingungen zunehmenden Fachkräftebedarfes.

Es wird zwischen verschiedenen Arten der Führung unterschieden: direkte Führung, Führungssubstitute, Selbstführung und geteilte Führung (Huf, 2020, S. 111 ff.). Dabei gibt es verschiedene Ansichten darüber, welche Faktoren den Erfolg der Führung ausmachen. Genannt werden u. a. Persönlichkeitsmerkmale des Vorgesetzten, Menschenbild, Haltung, Verhalten und Authentizität oder die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Führung ist maßgeblich von der Persönlichkeit abhängig. Faktoren der Persönlichkeit sind Emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (Huf, 2020, S. 114 ff.). Zunehmend werden in Unternehmen Führungsansprüche entwickelt, gerne in Zusammenhang mit einer Unternehmensphilosophie.³

Instrumente der Mitarbeiterführung lassen sich in Kommunikationsinstrumente (Anerkennung/Kritik, Feedbackgespräch, Mitarbeiterbesprechung, Kommunikationsmatrix, Storytelling) und Koordinationsinstrumente (u. a. Führung durch Ziele, Führen durch Delegation, Führen durch Partizipation) unterteilen (Stock-Homburg, R., Groß, M., 2019, S. 595)

- **Gesundheitsförderung**

Auch das Thema Gesundheit gewinnt im Kanon der Handlungsfelder des Personalmanagements an Bedeutung. Auslöser sind steigende Arbeitsanforderungen und dadurch entstehende gesundheitliche Risiken durch zu hohe psychische oder hohe bzw. einseitige körperliche Belastungen. Die Folge können Burn-Out-Symptome bzw. körperlicher Verschleiß sein. Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) besteht aus zwei Säulen: gesetzlich verpflichtende Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und zur betrieblichen Wiedereingliederung sowie freiwillige Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Es wird zwischen kurativen und präventiven Maßnahmen unterschieden sowie zwischen solchen, die auf die Verbesserung der Verhältnisse (z. B. der Arbeitsbedingungen durch ergonomische Maßnahmen) und des individuellen

³ Zwei schöne Beispiele für einen derartigen Entwicklungsprozess in mittelständischen Unternehmen können nachgelesen werden in: Jürgehake/Marquardt/Pal: Chancengleichheit und Personalentwicklung in der bremischen Hafenwirtschaft, S. 30 ff., Dortmund 2019.

Verhaltens der Beschäftigten (z. B. durch Gesundheitstage) abzielen (Stock-Homburg, R., Groß, M., 2019, S. 829 ff.).

Ziele des BGM für die Mitarbeiter sind: emotionale Ausgeglichenheit, Arbeitszufriedenheit, körperliches Wohlbefinden, körperliche Belastbarkeit, Arbeitsengagement, Leistungsfähigkeit. Ziele des BGM für das Unternehmen sind: reduzierte Kosten durch Absentismus, reduzierte Ausfallkosten, erhöhte Produktivität, verbessertes Image, erhöhte Qualität der Produkte, erhöhte Kundenzufriedenheit (Stock-Homburg, R., Groß, M., 2019, S. 833).

Neben diesen eher ökonomischen Faktoren hat die Gesundheit auch erhebliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit und damit auf die Bindungen der Beschäftigten an das Unternehmen und die Arbeitgeberattraktivität. Das BGM hat dabei Berührungspunkte zu anderen Gestaltungsfeldern des Personalmanagements, z. B. Aktivitäten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatem, was zur Belastungsreduzierung insgesamt beiträgt.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) beinhaltet die stufenweise Wiedereingliederung nach einem längeren krankheitsbedingten Ausfall. Betroffene werden nach einem Krankenrückkehrgespräch und nach Vorgabe des Arztes schrittweise an die alte Tätigkeit herangeführt oder auch für neue Tätigkeiten qualifiziert. Das BEM wird häufig durch psychologische und medizinisch überwachte Stufenpläne begleitet (vgl. SGB IX).

- Als neue Herausforderung für das Personalmanagement wird vor allem der Umgang mit der **Digitalisierung** genannt. Als besondere Herausforderung gilt vor allem die Anpassung der Unternehmenskultur an das digitale Zeitalter, die Steuerung des Kulturwandels einerseits, aber auch die Wahrung der etablierten und verankerten Arbeitgeberwerte (Ruf, 2019, S. 365 f.).

Die Handlungsfelder und Ansatzpunkte des betrieblichen Personalmanagements sind vielfältig und die daraus resultierenden Aktivitäten und Maßnahmen entsprechend umfangreich und häufig eng miteinander verzahnt bzw. aufeinander aufbauend. In der Regel können nur große Unternehmen in allen Gestaltungsbereichen gleichermaßen aktiv sein. Sie verfügen über die personellen und finanziellen Ressourcen hierfür und sie haben aufgrund der Vielzahl von Beschäftigten und der Vielfalt der Tätigkeiten auch Anlass für umfassende Konzepte und Maßnahmen. Entsprechend sind viele der in der Literatur diskutierten Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen nur bedingt verwertbar.

Mittelständische Unternehmen müssen und können sich hingegen auf das für sie Wesentliche beschränken. Sie legen – häufig eher intuitiv – Schwerpunkte dort, wo sie besonderen Handlungsbedarf sehen. Je nach Branche, Anforderungs- und Qualifikationsprofil, Belegschaftsstruktur und regionaler Arbeitsmarktsituation sind die gefundenen Lösungen vielfältig. Die im Teil 2 des Berichtes dokumentierten Betriebsbeispiele aus der Emscher-Lippe-Region verdeutlichen dies eindrucksvoll. Gemeinsamkeiten finden sich vor allem in dem Bemühen um ein gutes Betriebsklima und hohe Arbeitszufriedenheit sowie bei den meisten Unternehmen in Anstrengungen im Bereich der Nachwuchsgewinnung, vor allem im Bereich der betrieblichen Erstausbildung.

4. Auszeichnungen für gutes Personalmanagement an Unternehmen in der Emscher-Lippe-Region

Zu Beginn unserer Arbeit sind wir der Frage nachgegangen, ob Unternehmen in der Region sich aktuell aktiv und erfolgreich um Auszeichnungen bewerben, die personalpolitisches Engagement zum Gegenstand haben. Dies sollte ein Indikator dafür sein, ob Unternehmen sich intensiv mit Personalthemen beschäftigen, ihr Engagement durch eine externe Beurteilung auf den Prüfstand stellen und öffentlichkeitswirksam bestätigen lassen.

Das Ergebnis der Recherchen war durchaus eindrucksvoll: Nahezu 100 Unternehmen sind in den vergangenen 4 Jahren für personalpolitisches Engagement ausgezeichnet worden, einige wenige gar doppelt (vgl. Anlage 4)⁴. Trotz allen Bemühens kann zudem eine vollzählige Erfassung nicht garantiert werden.

Es sind nicht nur die wenigen großen Unternehmen, sondern auch viele mittelständische Betriebe aus der gesamten Emscher-Lippe-Region und vielen Branchen, die sich darum bemühen, ausgezeichnet zu werden. Erwartungsgemäß sind viele Betriebe in den beiden größten Städten Gelsenkirchen und Recklinghausen beheimatet, allerdings hat mehr als die Hälfte der ausgezeichneten Betriebe ihren Sitz in einer der kleineren Städte der Region. Personalpolitisches Engagement beschränkt sich also keineswegs auf Unternehmen in den Großstädten, sondern ist in der gesamten Region vorzufinden. Die ausgezeichneten Maßnahmen sind dabei vielfältig und decken verschiedene Bereiche des betrieblichen Personalmanagements ab. Die Anzahl der ausgezeichneten Betriebe zeigt, dass das Thema Personalmanagement in der Emscher-Lippe-Region mehr als nur präsent und in vielen den Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenspolitik ist.

4.1 Überregional angelegte Personalprädikate

Insgesamt finden sich über ein Dutzend unterschiedliche Prädikate mit personalpolitischem Bezug, die Unternehmen der Region erhalten haben. Unter den Prädikaten sind solche mit überregionaler, bundesweiter Anlage und Ausstrahlung. Anders als die kleinen und mittelständischen Betriebe, bemühen sich Großbetriebe eher um Prädikate von überregionaler Anlage und Ausstrahlung:

- **Audit „berufundfamilie“:** Zu den bundesweit bekanntesten und renommiertesten Prädikaten zählt dabei das Audit „berufundfamilie“. Das Zertifikat wurde erstmals 1999 vergeben. Es wurde von der Hertie-Stiftung initiiert und wird nun von der berufundfamilie Service GmbH angeboten. Bis heute wurden dabei über 1800 Unternehmen unterschiedlicher Größe aus verschiedensten Branchen ausgezeichnet. Ziel des Zertifikats ist es, Arbeitgeber bei der Umsetzung einer familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik zu unterstützen bzw. familiengerechte Arbeits-, Forschungs- und Studienbedingungen nachhaltig zu gestalten. Für die Auszeichnung, welche von führenden Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft empfohlen wird, müssen die Unternehmen sich aktiv bewerben und je nach Betriebsgröße einen hohen vierstelligen bis fünfstelligen Betrag investieren. Zu Beginn des Prozesses erfasst das Audit dann den Status quo der bereits angebotenen familien- und

⁴). In der Anlage 4 haben wir eine Übersicht über die prämierten Unternehmen, den Gegenstand der Auszeichnung und die Prädikate zusammengestellt. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit, Internetrecherche.

lebensphasenbewussten Maßnahmen, entwickelt systematisch das betriebliche Potenzial und sorgt mit verbindlichen Zielvereinbarungen dafür, dass Familienbewusstsein in der Unternehmenskultur verankert wird. Das Zertifikat hat zunächst eine Gültigkeitsdauer von drei Jahren. Um die Nachhaltigkeit der entwickelten Maßnahmen zu gewährleisten, können im Rahmen von Re-Auditierungen weitere personalpolitische Ziele vereinbart werden. Um das Label zu behalten, sind Re-Auditierungen Pflicht. Ein Teil der Unternehmen arbeitet daher schon seit 10 Jahren mit der Initiative zusammen, andere sind in den letzten 3 Jahren hinzugekommen. Ausgezeichnet wurden die Betriebe für ein breites Spektrum an Maßnahmen, von der konkreten Verbesserung der Arbeitszeitregelungen bis hin zu unternehmenskulturellen Veränderungen.

- **Top Job Siegel:** Eine weitere Auszeichnung von überregionaler Bekanntheit und Bedeutung ist das Top Job Siegel. Hierfür müssen die Unternehmen sich ebenfalls selbst bewerben und unterlaufen anschließend einer Prüfung der Universität St. Gallen. Alle Mitarbeiter/innen können dabei anonym ihre persönliche Bewertung abgeben. Parallel dazu geben die Personalverantwortlichen im Unternehmen an, welche personalpolitischen Angebote den Beschäftigten gemacht werden. Die Angaben werden in den Kategorien Führung & Vision, Motivation & Dynamik, Kultur & Kommunikation, Mitarbeiterentwicklung & -perspektive, Familienorientierung & Demografie sowie Internes Unternehmertum erfasst, geprüft und ausgewertet. Die Ergebnisse der beiden Befragungen werden im Anschluss einander gegenübergestellt und die Wirkung der Personalarbeit gemessen. Gleichzeitig arbeitet die Analyse mögliche Ursachen für die jeweiligen Bewertungen heraus und gibt Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung und den Ausbau einer „Top-Job“-Arbeitsplatzkultur. Eine Auszeichnung erfolgt, wenn das Unternehmen eine nötige Punktzahl erreicht, das Gesamtkonzept langfristig ausgerichtet ist und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens unter Wahrung der Arbeitnehmerinteressen und Gesundheit der Mitarbeiter*innen gewährleistet ist. Die Auszeichnung wird vom Zentrum für Arbeitgeberattraktivität vergeben, die Kosten dafür variieren nach Art des Angebots und Unternehmensgröße. In der Emscher-Lippe-Region wurden Betriebe unter anderem für ihre besondere Firmenkommunikation in Form einer Mitarbeiterzeitung und Info-Touren durch die Geschäftsführung sowie für ihre Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zwecks Mitarbeitergewinnung und –bindung ausgezeichnet.
- **Bester Arbeitgeber / Great Place to Work:** Vereinzelt haben sich mittelständische Betriebe in der Emscher-Lippe-Region aber auch mit anderen bundesweit renommierten Prädikaten, etwa als „Bester Arbeitgeber“, auszeichnen lassen, besser bekannt als „Great Place to Work“ - Auszeichnung. Das Prädikat wird von der GPTW Deutschland GmbH vergeben und zeichnet mittelständische Betriebe unterschiedlicher Branchen für ihre motivierende und leistungsstarke Arbeitsplatzkultur aus. Unternehmen müssen sich für die Auszeichnung bewerben, die Kosten belaufen sich je nach Unternehmensgröße auf einen vierstelligen Betrag. Zunächst werden alle Mitarbeiter/innen des Unternehmens online befragt. Parallel dazu füllen die Unternehmen einen sogenannten Culture Brief aus und geben dabei Einblick in ihre Unternehmenskultur und Personalpolitik. Aus den beiden Teilergebnissen wird anschließend ein Gesamtergebnis erstellt. Die Unternehmen haben so die Möglichkeit, sich unmittelbar mit anderen Betrieben zu vergleichen und zu schauen, was potenzielle Wettbewerber besser bzw. schlechter machen.

- Eine weitere Auszeichnung war in der Region ansässig und in NRW gesamt aktiv. „Ausgezeichnetes Unternehmen in NRW - Mit Familie für unsere Zukunft“ war der Titel dieser Auszeichnung, die für familienfreundliche Personalpolitik vergeben wurde. Verleiher war der Verein „Verbund für Unternehmen & Familie e.V.“ mit Sitz in Castop-Rauxel. Letztmalig wurden im Jahre 2015 Unternehmen ausgezeichnet. Unter den Preisträgern waren fünf Unternehmen aus der Emscher-Lippe-Region.
- Quantitativ von Bedeutung ist auch die Auszeichnung „Attraktivster Arbeitgeber der Stadt“, für die Unternehmen sich nicht bewerben müssen und die nur für Betriebe in Großstädten ausgelobt wird. Zudem werden nur Unternehmen über 250 Beschäftigte ausgezeichnet. Auch für das „BILD Arbeitgeber-Siegel“ ist keine Bewerbung notwendig. Mit aufgenommen wurden auch Unternehmen, die sich der „Charta der Vielfalt“ verpflichtet haben. Dies ist zwar keine Auszeichnung im eigentlichen Sinne, aber die Selbstverpflichtung, die Unternehmens- und Personalpolitik aktiv nach den Werten der Charta zu verpflichten. Bei den meisten der an Unternehmen in der Region vergebenen Prädikate ist jedoch ein aktives Bemühen notwendig. Die weiteren Auszeichnungen können der Anlage 4 entnommen werden.

4.2 Personalprädikate aus der Region und für die Region

Das Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe ist die einzige Organisation, die in der Region und für die Region verschiedene Auszeichnungen für kleine und mittelständische Unternehmen anbietet⁵. Diese richten sich vor allem an kleine und mittelständische Unternehmen und haben vor allem die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit und der Frauenbeschäftigung im Fokus:

- Für kleine und mittelständische Handwerksbetriebe wird seit 2017 die Auszeichnung „Hand.Werk.Frau Zukunft mit Fachfrauen“ vergeben. Handwerksbetriebe, die Frauen in klassisch männerdominierten Berufen wie etwa Kfz-Mechatronikerin oder Automobilkauffrau ausbilden bzw. beschäftigen und insgesamt gute sowie familienfreundliche Arbeitsbedingungen schaffen, haben hier eine Chance. Ausgezeichnet werden Betriebe, deren personalpolitische Maßnahmen in den Bereichen Personalgewinnung, -bindung, -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur oder Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben darauf ausgerichtet sind, frauenfreundliche Arbeitsbedingungen herzustellen. Bisher wurden knapp 30 Handwerksbetriebe in der gesamten Region ausgezeichnet. Vorausgegangen waren dem verschiedene Akquisemaßnahmen wie der intensive Kontakt zu Schulen oder die Veranstaltung eines Girls and Boys Days. Andere Unternehmen bieten verschiedene Arbeitszeitmodelle an, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu gewährleisten. Unternehmen können sich für die Auszeichnung entweder direkt bewerben oder vorgeschlagen werden.
- Darüber hinaus bietet das Kompetenzzentrum Frau und Beruf weitere Auszeichnungen in anderen Themenfeldern des betrieblichen Personalmanagements an. So wurden im Jahre 2018 insgesamt 13 Gladbecker Unternehmen als „Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber“ ausgezeichnet. Die Bandbreite der ausgezeichneten

⁵ Dabei wurde der „Vestische Wirtschaftspreis“ nicht berücksichtigt, weil er seinen Fokus nicht speziell auf personalpolitisches Engagement legt, sondern den unternehmerischen Erfolg und das Engagement als Ganzes zum Gegenstand hat.

Unternehmen reichte dabei von kleinen Familienunternehmen bis hin zu Großunternehmen. Ausgezeichnet wurden familienfreundliche Maßnahmen wie die verschiedensten Arbeitszeitmodelle, eine umfassende Familienberatung im Betrieb oder Möglichkeiten, die Elternzeit zu verlängern bzw. die Rückkehr aus der Elternzeit zu erleichtern.

- Ab dem Jahr 2020/2021 plant das Kompetenzzentrum Frau und Beruf mit der Vergabe der Auszeichnung Industrie.Handel.Frau weitere Unternehmen in der Region für ihr Personalmanagement auszuzeichnen. Hintergrund dieser Auszeichnung ist der zunehmende Fachkräftemangel in den industriellen, Handels- und zahlreichen weiteren Dienstleistungsberufen. Immer mehr Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt, da sich immer mehr junge Menschen und insbesondere junge Frauen gegen duale Ausbildungsberufe entscheiden. Um diesen Trend entgegenzuwirken, sollen vor allem kleine und mittelständische Betriebe ausgezeichnet werden, die Maßnahmen ergreifen, um Frauen und Mädchen für sich zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Auch für diese Auszeichnung können sich interessierte Betriebe selbst bewerben.

4.3 Zusammenfassung

Die Vielzahl der ausgezeichneten Unternehmen zeigt, dass es in der Region einen breiten Besatz an Betrieben gibt, denen gutes Personalmanagement nicht nur sehr wichtig ist, sondern die auch nach Möglichkeiten suchen, sich über eine Auszeichnung öffentlich platzieren zu können. Neben wenigen Großbetrieben sind dies vor allem kleine und mittelständische Betriebe verschiedenster Branchen, die trotz in der Regel eher begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen gute Personalpolitik betreiben. Eine derartige Auszeichnung ist dabei sowohl die Bestätigung der geleisteten Arbeit und das Feedback, auf dem richtigen Wege zu sein, als auch ein Signal nach innen und Werbeargument nach außen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Und liefert durchaus Ansporn und Impulse zur weiteren Entwicklung.

Mitarbeiter*innen wie Führungskräfte profitieren häufig gleichermaßen von den personalpolitischen Aktivitäten, die eine Auszeichnung zur Folge hatten. Vor allem aber wirkt sich eine Auszeichnung mit entsprechendem Siegel positiv auf das Employer Branding aus. Dies gilt gerade in Zeiten des zunehmenden Fachkräftebedarfes, in denen die Gewinnung und Bindung fähiger und qualifizierter Arbeitskräfte in vielen Branchen immer schwieriger wird. Der Nachweis, ein guter Arbeitgeber zu sein, ist ein Mosaik im Wettbewerb mit anderen Betrieben.

In der Region selbst gibt es zwar Auszeichnungen für gutes Personalmanagement, allerdings sind diese auf Teilmengen des Wirtschaftsbesatzes (KMU, Handwerksbetriebe) und einzelne personalpolitische Handlungsfelder beschränkt, allen voran die Förderung der Gleichstellung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gleichwohl dokumentiert die hohe Nachfrage nach dieser Auszeichnung das große Interesse an einem Prädikat.

Ein gemeinschaftliches Prädikat aus der Region für die Region, welches alle Facetten des betrieblichen Personalmanagements berücksichtigt und alle Unternehmen gleichermaßen anspricht, gibt es in dieser Form bisher nicht.

5. Herausforderungen an das betriebliche Personalmanagement

Was sind die konkreten Herausforderungen an das Personalmanagement in der Emscher-Lippe-Region? Wir fassen hier die Gespräche mit ausgewählten Expertinnen und Experten aus der Region sowie in den Unternehmen zusammen.

5.1 Aus überbetrieblicher Sicht

Die Befragten sind sich hier einig: größte Herausforderung an die Unternehmen ist die Fachkräftesicherung und Nachwuchsgewinnung vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Diese Einschätzung gilt unabhängig von den in der Region recht unterschiedlichen Arbeitslosenquoten: auch dort, wo die Arbeitslosigkeit über dem Landes-Durchschnitt liegt, wird betont, dass der Arbeitsmarkt in Bezug auf qualifizierte und leicht integrierbare Menschen dünn besetzt ist. Dies gilt natürlich erst recht dort, wo die Arbeitslosigkeit geringer ist oder gar nahe an der Vollbeschäftigung. Hinzu kommen insbesondere im Handwerk und im eigentümergeführten Einzelhandel die Sorgen um die Nachfolgeregelung.

An dieser Grundaussage werde sich auch durch die im Kontext der Corona-Pandemie steigende Arbeitslosigkeit nichts ändern, allerdings mit der Einschränkung, dass die Auswirkungen der Pandemie in Bezug auf den Arbeitsmarkt zum Zeitpunkt der Interviews nicht seriös abschätzbar waren. Allenfalls, so die Vermutung, gäbe es temporär mehr attraktive Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt, eine Chance für Unternehmen, die es sich leisten können. Keine Entspannung wird hingegen in den Mangelberufen erwartet, wie z. B. in der Gesundheitswirtschaft, bei technischen Berufen, aber auch bei LKW-Fahrer/innen oder in vielen Handwerksberufen.

Einschränkend ist zu sagen: Einige der Wirtschaftsförderungen in der Region haben keinen intensiven Einblick in personalpolitische Themen des Betriebsbesatzes, weil dies nicht zu ihren originären Aufgaben gehört. Zudem sind die verfügbaren Personalressourcen begrenzt. So fällt es ihnen zum Teil schwer, die konkreten personalpolitischen Aktivitäten und Maßnahmen der Unternehmen einzuschätzen. Gut aufgestellt in ihrem Personalmanagement seien vor allem die Großbetriebe in der Region, die Energiewirtschaft und die chemische Industrie in Gelsenkirchen und Marl, die Zweckverbände und öffentliche Betriebe. Handlungsbedarf wird dagegen in der mittelständischen Wirtschaft gesehen. Trotz aller Bemühungen, auf präventives Handeln angesichts der Herausforderungen der demografischen Entwicklung und des Bedarfes an Nachwuchskräften hinzuweisen, wie mache betonen.

Hinsichtlich der zu bewegendenden Themen sind sich alle Befragten weitgehend einig: Zur Linderung des Fachkräfte- und Nachwuchsbedarfes seien neben innovativen Strategien zur Personal- und Auszubildendengewinnung die Qualifizierung der vorhandenen Belegschaft, die Erhöhung der Frauenbeschäftigung durch attraktive Arbeitsbedingungen (Vereinbarkeit, Arbeitszeitgestaltung, Bindung in Elternzeit), Nutzung bisher vernachlässigter Arbeitsmarktgruppen (z. B. Langzeitarbeitslose, Menschen mit gebrochenen Berufsbiografien) entscheidend. Und insgesamt die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, um Abwanderungen in die Großbetriebe entgegenzuwirken. Hingewiesen wurde auch auf die Unterversorgung der Region mit akademischen Ausbildungsangeboten. Es wäre einfacher, den akademischen

Nachwuchsbedarf vor Ort auszubilden und zu halten als aus anderen Regionen einzuwerben.

Obwohl die Herausforderungen an die Unternehmen lange bekannt und über das Fachkräftemonitoring regelmäßig aktualisiert werden, würden viele Unternehmen bisher nicht oder zu reaktiv agieren. Bei den einen wird schlicht fehlendes Handwerkszeug und Zeitmangel vermutet, anderen sei die Brisanz noch nicht klar genug. Ein in der Region oder in einzelnen Kommunen etabliertes Veranstaltungsformat speziell zum Thema „Personal“ wurde nicht genannt. Allenfalls gemeinsame Veranstaltungen regionaler Arbeitsmarktakteure mit den Arbeitsagenturen/Jobcentern zum Thema Ausbildung fielen in diese Kategorie.

Wohl aber gibt es augenscheinlich einige etablierte Formate in denen sich Unternehmen zu allgemeinen wirtschaftlichen Themen austauschen, z. B. die gut besuchten Unternehmer-Frühstücke in Gelsenkirchen, aber auch in anderen Städten. Es mangle aber an Veranstaltungen und Kommunikationsformaten, bei denen personalbezogene Themen im Mittelpunkt stünden.

5.2 Aus betrieblicher Sicht

Ab Anfang Juni 2020 wurden in aktuell 16 überwiegend mittelständischen Unternehmen Interviews mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen geführt. Zunächst: Es bestand eine hohe Offenheit, über die personalpolitischen Herausforderungen und den Umgang damit zu sprechen. Ausgesprochen gut waren die Unternehmen zudem auf diese Gespräche vorbereitet, was für sie Aufwand ohne direkt erkennbaren Nutzen bedeutete. Und offen waren sie auch dafür, die mit ihnen abgestimmten Betriebsbeispiele zur Veröffentlichung freizugeben. Diese sind im 2. Teil des Berichtes dokumentiert.

Das Bild aus den überbetrieblichen Gesprächen spiegelt sich hier wider: Fachkräftesicherung und Nachwuchsgewinnung sind die Themen in den Betrieben und stehen entsprechend im Mittelpunkt personalpolitischen Handelns. Weitere Aktivitäten sind Beiträge zur Linderung dieser Not: Schaffung eines guten Unternehmensklimas und passablen Führungsverhaltens, Einbeziehung der Beschäftigten, Weiterbildung, Arbeitszeitgestaltung und Gesundheitsförderung sind elementare Bestandteile dieses Handelns. Und dies nicht mehr „nur“ um die Betriebe leistungsfähiger zu machen, sondern auch insbesondere um die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden bzw. durch Entwicklung der eigenen Ressourcen die eigene Fachkräftesicherung zu betreiben statt zu versuchen, diese extern „einzukaufen“.

Nachwuchsgewinnung in den von uns besuchten Betrieben ist stark fokussiert auf die Gewinnung und Entwicklung von Auszubildenden, inkl. dualer Studienangebote. Es wird überwiegend von sinkenden Bewerbungen und zurückgehender Qualität berichtet. Ausnahmen sind Unternehmen, welche in Branchen mit aktuell beliebten („hippen“) Ausbildungsgängen aktiv sind. Hier ist noch am ehesten ohne große Mühen ein qualitativ und quantitativ hohes Bewerbungsaufkommen vorhanden, um die für den Beruf Geeigneten aus den Modebewerbungen herauszufinden.

Es dominiert allerdings der Eindruck, dass dies die Ausnahme von der Regel ist und sich die Mehrheit der mittelständischen Unternehmen in vielen Branchen vor der Aufgabe sehen, überhaupt Bewerbungen auf sich zu ziehen und unter den Wenigen diejenigen zu finden, welche das Potenzial haben, den Beruf zu erlernen und sozial in den Betrieb zu pas-

sen. Auf der Mikroebene stellen sich damit Fragen, welche die Betriebe durchaus überfordern können: Was sind „meine“ Zielgruppen, welche Ansprachewege, -formen und -medien sind adäquat? Hinzu kommt die Erkenntnis, dass die Betriebe sich zunehmend auch Arbeitsmarktgruppen zuwenden müssen, die sie bisher nicht so im Blick hatten: Menschen mit „bunten“ Biografien, schwer sozial integrierbare, mit deutlichen Wissenslücken, etc. Wie aber können diejenigen identifiziert werden, die eine Chance verdient haben, weil sie Potenzial und Willen mitbringen? Bewerbungsunterlagen – so die vielfach geäußerte Meinung – geben hier keine Auskunft. Und wie integriere ich diese und fördere ich sie so, dass sie für den Betrieb dauerhaft einen Gewinn darstellen? Es sind auch Fragen wie diese, welche die Betriebe beschäftigen.

Die personalpolitischen Aktivitäten, die wir in den von uns besuchten Unternehmen vorgefunden haben, beschäftigen sich entsprechend mit diesen Themen, mal als in sich geschlossenes umfassendes Konzept, mal als Bündel von diversen Einzelmaßnahmen oder auch als einzelne Aktivität, um den größten Bedarf zu begegnen. Mit zum Teil durchaus guten Ergebnissen und hoher Kreativität. Personalpolitische Gesamtkonzepte, die über ein Leitbild ein Set an personalpolitischen Aktivitäten ableiten, miteinander verzahnen und systematisch umsetzen, haben wir auch gefunden, und durchaus in einer nennenswerten Anzahl. Meistens handelt es sich aber eher um personalpolitische Einzelaktivitäten, die vor allem zur Betriebsbindung beitragen sollen, wie Aktivitäten für ein gutes Betriebs- und Arbeitsklima (Führung, Kommunikation, Information), flexibler Umgang mit Bedürfnissen der Beschäftigten auch im privaten Bereich, oder auch Gesundheitsförderung. Immer geht es dabei auch um die berufliche Weiterbildung der gesamten Belegschaft.

Die Unternehmen, die wir besucht haben, sind weder besser noch schlechter als personalpolitisch engagierte Unternehmen in anderen Regionen des Landes, aber vielleicht offener und gesprächsbereiter.

Dazu passt, dass sich diese einmütig mehr Möglichkeiten wünschen, mit anderen Unternehmen – auch und gerade aus anderen Branchen – ins Gespräch zu kommen – um von anderen zu lernen, sich auszutauschen und sich selbst präsentieren zu können mit ihren Personalthemen. Dazu gehört auch der Input durch externe Expert*innen, eher nicht theoretisch, sondern praxisnah und umsetzungsorientiert. Entsprechende Formate werden vermisst, vor Ort und in der Region, je nach persönlicher individueller Verortung.

5.3 Was getan werden könnte

Zweifelsohne besteht in der Emscher-Lippe-Region der Bedarf und die Notwendigkeit, aktuelle Themen des betrieblichen Personalmanagements öffentlich zu bewegen: Praxisnah, umsetzungsorientiert, kommunikativ. Bedarf, weil er von den Unternehmen artikuliert wird, Notwendigkeit, weil viele die konkreten Ansatzpunkte für ihr eigenes Handeln (noch) nicht immer sehen und so Chancen vertan werden.

Sehr pointiert bringt den Handlungsbedarf in Deutschland generell A. Hornberg in ihrem lesenswerten Gastbeitrag zum Fachkräftemangel im Handelsblatt auf den Punkt⁶: Demnach sei das Lamento der deutschen Wirtschaft über fehlende Fachkräfte vor allem eines: Phantasiemangel. Und dies werde auch so bleiben, solange Personalarbeit einen zu geringen Stellenwert im Unternehmen hat und folgert daraus: „Wer nicht genügend Fachkräfte

⁶ https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/the_shift/gastbeitrag-zum-fachkraeftemangel-drei-regeln-fuer-eine-moderne-personalpolitik/v_detail_tab_print/22714944.html

findet hat sie nicht verdient“. Flexibles Denken, Altersfreundlichkeit und professionelle Personalarbeit seien die Schlüssel zum Erfolg. Welche Facetten professionelle Personalarbeit hat, wurde im Abschnitt 3 dargelegt. Es ist wissenschaftlich umfänglich ausgebreitet und beschrieben.

Einen betrieblichen Kulturwandel in diese Richtung zu befördern und die Phantasie durch konkrete Beispiele betrieblichen Handelns und Erfahrungsaustausche zu beflügeln, dies kann ein gangbarer Weg für die Emscher-Lippe-Region sein. Interessante Betriebe und gute Beispiele gibt es in der Region genug, wie die Zusammenstellung im zweiten Teil des Berichtes dokumentiert. Und viele warten darauf, „entdeckt“ zu werden.

Veranstaltungsformate, die Input in Form von konkreten umsetzbaren Anregungen vermitteln, wären hier ein gangbarer Weg. Gleiches gilt für Erfahrungsaustausche zwischen Unternehmen, wenn möglich vor Ort in den Unternehmen. Dies gäbe den Gastgebern auch die Möglichkeit, das eigene Unternehmen zu präsentieren. Zielgruppe wären mittelständische Unternehmen jeder Branche.

Positiv bewegt würde dies durch die Kreierung eines regionalen Prädikates für gutes Personalmanagement. Angesichts der überwiegend lokalen Arbeitsmärkte für die mittelständische Wirtschaft der Region wäre eine regionale Ausrichtung nicht nur hinreichend, sondern böte sogar Vorteile: ein in der Region bekanntes Label würde helfen, als guter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Und Erfahrungsaustausche in der Region – die auch in Zukunft immer auch in Präsenz gedacht werden sollten – benötigen auch regionale Beispiele. Das Interesse ist jedenfalls gegeben.

In der Region selbst gibt es zwar Auszeichnungen für gutes Personalmanagement, allerdings sind diese auf Teilmengen des Wirtschaftsbesatzes (KMU, Handwerksbetriebe) und einzelne personalpolitische Handlungsfelder beschränkt. Ein gemeinschaftliches Prädikat, welches alle Facetten des betrieblichen Personalmanagements berücksichtigt und alle Unternehmen anspricht, gibt es in dieser Form bisher nicht.

Entsprechend positiv stehen die von uns besuchten Befragten – Betriebe wie Wirtschaftsförderer – einer in der Region verankerten Auszeichnung gegenüber. Da der Arbeitsmarkt vor allem ein regionaler, zum Teil gar lokaler ist, setze eine regionale Strahlkraft einer Auszeichnung am richtigen Hebel an. Insgesamt stehen die Unternehmen der Idee also positiv gegenüber, sehen sie doch darin vor allem eine Chance auf öffentliche Wahrnehmung und einen Konkurrenzvorteil im Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte.

Allerdings schreiben gerade die Unternehmen potenziellen Initiatoren einiges ins Pflichtenheft: das Label müsse regional bekannt und anerkannt sein, es müsse nachhaltig am Markt verankert und werthaltig sein. Ein nur für kurze Zeit am Markt befindliches Label wird von den Unternehmen eher abgelehnt, weil dann Strahlkraft und Nachhaltigkeit nicht gegeben wären. Qualität und Seriosität stehen im Vordergrund, die Messlatte dürfe nicht zu niedrig hängen und die Marke nur temporär vergeben werden bzw. es müsse eine erneute Bewertung im Sinne einer Re-Zertifizierung stattfinden. Und aus dem Kreise der Wirtschaftsförderungen wird betont, dass jemand dies dann „auch in die Hand nehmen“ müsse, wobei die begrenzten eigenen Ressourcen zu berücksichtigen seien.

Nicht ganz so homogen ist der Blick auf die Frage, was eigentlich „Region“ im konkreten Falle bedeutet und welchen regionalen Bezug eine solche Auszeichnung im Namen haben könnte. Einig ist man sich, dass die Menschen eine hohe Bindung an ihre Heimat haben, was in Bezug auf die räumliche Flexibilität bei der Jobsuche auch eine negativ bewertete

Konnotation hat. Identitätsbildend wird je nach Standort die Heimatstadt oder auch ein räumlich weiter gefasster Bezug genannt, überwiegend das Ruhrgebiet, seltener das Münsterland. „Ruhrgebiet“ steht dabei sowohl für die gemeinsame montanindustrielle Geschichte als auch für einen auf Solidarität beruhenden offenen Umgang miteinander. „Emscher-Lippe-Region“ als Begriff sei zwar nur bedingt identitätsbildend, weil nicht historisch gewachsen und werde vielfach eher als Kunstprodukt empfunden, aber doch als gemeinsame Klammer der Kommunen anerkannt und akzeptiert und damit eine Basis für eine derartige Auszeichnung.

Personalmanagement in Unternehmen der Emscher-Lippe-Region - Betriebsbeispiele

Einführung	27
APD Ambulante Pflegedienste Gelsenkirchen GmbH Gelsenkirchen.....	28
ASB Regionalverband Vest Recklinghausen e.V. Marl	32
Autohaus GLÜCKAUF GmbH & Co. KG Gelsenkirchen.....	36
Autohaus Heddier GmbH Haltern am See	38
Baum Zerspanungstechnik e. Kfr. Marl	40
ETS Elektro Technik Stettinus GmbH Bottrop	43
H & W Tiefbau GmbH & Co. KG Marl.....	46
Ibs-Sicherheitstechnik GmbH Gelsenkirchen	50
Katholische St. Lukas Gesellschaft – St. Rochus-Hospital Castrop-Rauxel.....	53
LOXX Holding GmbH Gelsenkirchen	58
Masterflex SE Gelsenkirchen	62
news-media e.K. Marl	66
Praxisnetz Watanabe Herten	69
RHB Apparatebau GmbH Marl.....	73
Scheidtmann GmbH Marl.....	75
Sparkasse Gelsenkirchen Gelsenkirchen.....	77

Einführung

Im Folgenden präsentieren wir 16 Unternehmensbeispiele von Unternehmen der Emscher-Lippe-Region mit ihren personalpolitischen Ansätzen und Erfahrungen. Sie basieren auf längeren Gesprächen, die wir mit und überwiegend auch in den Unternehmen führen konnten. Die Kontakte wurden uns von den Interviewpartner*innen der Wirtschaftsförderungen der Region sowie der Regionalagentur vermittelt. Die Verteilung auf Branchen, Betriebsgrößen und regionaler Verortung ist daher zufällig zustande gekommen.

Die Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit der personalbezogenen Aktivitäten. Sie entstanden auf Basis eines kurzen Frageleitfadens, der den Betrieben vorab zur Verfügung gestellt wurde. Die jeweiligen Textentwürfe wurden mit den Unternehmen abgestimmt und von Ihnen zur Veröffentlichung freigegeben. Mögliche Missverständnisse konnten so beseitigt werden, zum Teil nahmen die Unternehmen auch noch Ergänzungen vor von Aspekten, die ihnen wichtig waren und noch fehlten. So beschreiben die Beispiele das, was den Unternehmen wichtig ist in Bezug auf ihren individuellen personalpolitischen Ansatz.

Dafür herzlichen Dank, der auch für die Bereitschaft gilt, sich die Zeit zu nehmen und die Offenheit der Gespräche. Diese fanden bis auf eine Ausnahme vor Ort in den Unternehmen statt. Zum Geschilderten konnte sich so noch ein optischer Eindruck gesellen.

Zum Zwecke der besseren Lesbarkeit und vor allem Vergleichbarkeit haben wir eine einheitliche Gliederungsstruktur gewählt.

APD Ambulante Pflegedienste Gelsenkirchen GmbH | Gelsenkirchen

Standort: Muttersitz in Gelsenkirchen (weitere Standorte: Meinerzhagen, weitere Standorte in Planung)

Beschäftigte: 450

Zum Unternehmen

Die APD Ambulante Pflegedienste Gelsenkirchen GmbH ist ein 1993 gegründetes familiengeführtes Unternehmen unter der Leitung von Claudius und Anja Hasenau mit Sitz in Gelsenkirchen. Zurzeit verfügt das Unternehmen über ca. 450 Beschäftigte und betreut etwa 900 Patientinnen und Patienten.

Neben klassischen Dienstleistungen wie der ambulanten Pflege, Tagespflege, der hauswirtschaftlichen Hilfe und des Servicewohnens ist die APD vor allem durch ihre ambulanten Wohngemeinschaften für Menschen mit Demenz überregional bekannt und gilt bundesweit als Vorreiter dieser Wohnform. In Gelsenkirchen begleitet die APD an fünf Standorten je drei Wohngemeinschaften für jeweils acht Mieterinnen und Mieter mit Demenz. Im November 2013 zeichnete die internationale Gradmann-Stiftung das APD-Wohnprojekt „Leben in Schaffrath“ wegen seiner „vorbildlichen Milieugestaltung für Menschen mit Demenz“ aus. 2018 eröffnete die APD mit dem „Quartier der Generationen“ in Meinerzhagen erstmals ein intergeneratives Wohn- und Versorgungsprojekt außerhalb von Gelsenkirchen. Dazu gehören die drei Demenz-Wohngemeinschaften „Leben in Meinerzhagen“, Servicewohnungen, ein Kindergarten und ein Raum der Begegnung für nachbarschaftliches Miteinander. Weitere integrierte Wohn- und Versorgungsprojekte in Nordrhein-Westfalen befinden sich in Planung.

Seit 1995 wendet die APD das Management-Modell nach EFQM an. Mit Hilfe dieses Modells gelingt es der APD, die eigenen Stärken und Schwächen zu analysieren, Qualität zu sichern und zu optimieren und dabei das Unternehmen zielorientiert auf Erfolgskurs zu halten.

Personalmanagement

Im Jahr 2030 – so ermittelte die Bertelsmannstiftung – wird jede 5. Stelle in der stationären und ambulanten Pflege nicht mehr zu besetzen sein. Gleichzeitig steigt die Zahl der Pflegebedürftigen pro Jahr um rund sieben Prozent. Die Zahl der Menschen mit Demenz wird sich in naher Zukunft verdoppeln. Pflegeunternehmen wie die APD, die in diesem Setting nachhaltig erfolgreich bleiben wollen, geben der Personalpolitik und dem Personalmanagement deshalb höchste Priorität. Mitarbeitende zu finden und zu binden, neue Talente für die Pflege zu qualifizieren, ihnen Entwicklungschancen zu eröffnen, Beteiligung zu ermöglichen und starke Leistungsträger zu identifizieren – diese Aufgaben stehen bei der APD an erster Stelle.

Führungsgrundsätze/Mitarbeiterbefragung

Die Grundlage des innerbetrieblichen Miteinanders regeln verbindliche Führungsgrundsätze. Diese wurden in einem aufwändigen Prozess gemeinsam mit den Mitarbeitenden

entwickelt, formuliert und auch bildlich verdeutlicht. Die Führungsgrundsätze wurden an jeden Mitarbeitenden in Buchform ausgegeben, im Unternehmen selbst sind die Leitlinien einer guten Führung auf großen Wandtafeln ständig präsent. Darüber hinaus findet in regelmäßigen Abständen eine Mitarbeiterbefragung statt, in welcher u. a. die Einhaltung der EFQM-Standards und der Führungsgrundsätze überprüft wird.

Teamarbeit

Die Beschäftigten arbeiten in der Regel in kleinen Teams von maximal 12 Personen zusammen, die jeweils von einer Führungskraft geleitet werden. Innerhalb dieser Teams sind die Arbeitszeiten soweit wie möglich flexibel gestaltbar. Die Mitarbeitenden bekommen zwar eine vorgegebene Anzahl an Patienten, die an einem Arbeitstag betreut werden müssen, allerdings können sie sich die Zeit bei den jeweiligen Patienten flexibel einteilen und somit auf verschiedene Anforderungen individuell reagieren. Für die Teamleitungen findet einmal monatlich ein Austausch untereinander statt, in welchem die Arbeit innerhalb der Teams besprochen wird.

Einarbeitung/Mitarbeitergespräch

Um neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Start zu erleichtern, erfolgt die Einarbeitung nach einem standardisierten Konzept. Außerdem findet für alle Beschäftigten einmal jährlich ein Mitarbeitergespräch statt, in welchem auf die Stärken und Potenziale der einzelnen Mitarbeitenden eingegangen wird. In dem Gespräch werden Vereinbarungen über zukünftige berufliche Entwicklungen und Vorstellungen der Beschäftigten getroffen und schriftlich fixiert.

Geringe Fluktuation

Der Erfolg der personalpolitischen Maßnahmen bei der APD wird anhand von Kennzahlen ermittelt, die regelmäßig überprüft werden. So liegt die Fluktuationsquote im Unternehmen konstant im einstelligen Bereich und damit deutlich unter dem Branchenschnitt von 25%. Das Unternehmen fordert die Mitarbeitenden aktiv zur Abgabe anonymisierter Bewertungen auf der Arbeitgeberbewertungsplattform kununu.de auf. Die APD erzielt dort (Stand: August 2020) eine sehr gute Arbeitgeberbewertung (4,2 von 5 möglichen Sternen) und eine Weiterempfehlungsquote von 88 Prozent.

Arbeitsplätze

Arbeitszeit ist Lebenszeit. Dieses Motto prägt die Gestaltung aller APD-Räumlichkeiten und -Arbeitsplätze. Die Arbeitsplätze bei der APD, Seminar- und Konferenzräume sind in hellen Farben, lichtdurchflutet und mit modernster Technik ausgestattet. Hard- und Software tragen der fortschreitenden Digitalisierung in der Pflegebranche Rechnung. Im Außendienst verfügt die APD über eine moderne Fahrzeugflotte, die größtenteils auf E-Mobilität ausgerichtet ist. E-Fahrzeuge können an der hauseigenen Stromtankstelle jederzeit wieder aufgeladen werden. Regelmäßig werden die Beschäftigten zu kostenlosen ADAC-Fahrsicherheitstrainings eingeladen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Gesundheit der Mitarbeitenden zu erhalten und zu schützen ist die Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei der APD. Gerade in der Pflegebranche sind die Mitarbeitenden großen physischen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Um möglichen Krisen oder Überlastungssituationen entgegenzuwirken, bietet die APD den Mitarbeitenden die Möglichkeit einer schnellen und professionellen psychologischen Betreuung an.

Die Kosten für die ersten zehn Stunden werden komplett vom Unternehmen getragen. Weitere Zuschüsse erhalten die Beschäftigten für die Nutzung eines Fitnessstudios und für Reha-Maßnahmen. So werden unter anderem auch die Kosten für Gesundheitsurlaube vom Unternehmen übernommen. Durch die Teilnahme am Programm „JobRad“ bietet die APD den Mitarbeitenden kostengünstige Leasing-Möglichkeiten für hochwertige Fahrräder, die im Dienst und privat genutzt werden können, was nicht nur der persönlichen Gesundheit, sondern auch der Umwelt nutzt.

Personalakquise in Drittländern

Um eine Antwort auf den gerichtsbekanntem Pflegenotstand geben zu können, geht die APD neue Wege bei der Personalakquise. Weil Personal in der Pflege fehlt, muss die APD täglich 1,2 möglichen neuen Patienten eine Absage erteilen – ein Trend, der sich in den nächsten Jahren noch weiter verschärfen wird. Deshalb hat die APD bereits 2015 damit begonnen, in Drittländern wie Serbien, Bosnien und Vietnam Pflegefachpersonal zu gewinnen und für eine Tätigkeit in Deutschland zu qualifizieren. In Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit und dem Gesundheitsamt wird durch verschiedene Maßnahmen wie die Unterstützung bei der Wohnungssuche und die Unterstützung bei der Anerkennung der in der Heimat erworbenen Qualifikationen den Menschen der Start ins Berufsleben in Deutschland erleichtert. Entwickelt wurden außerdem spezielle Schulungsmaßnahmen für Geflüchtete zum Beispiel aus Syrien, Afghanistan oder Ägypten, die über Praktika in den Pflegeberuf hineinschnuppern können. Aus diesen Maßnahmen konnte eine Vielzahl hochmotivierter neuer Pflegekräfte gewonnen werden.

APD-Akademie

Ohne Qualifizierung keine Zukunft – deshalb setzt die APD in den kommenden Jahren noch stärker auf eigene Ausbildung. Dazu wird am Hauptstandort in Gelsenkirchen in Kooperation mit der ToP Pflegeschule Essen/Bottrop ab September eine eigene Pflegefachschule ihre Pforten öffnen, um zukünftigen Pflegekräften in der generalisierten Ausbildung optimale Lernbedingungen zu ermöglichen. Die APD wird Bildungsträger. Die klassischen Ausbildungsinhalte werden dabei durch Philosophieunterricht („Studium Generale“) oder „Knigge“-Seminare ergänzt. Auch werden die Auszubildenden bereits in der Ausbildung auf die in der Pflegebranche allgegenwärtige Auseinandersetzung mit dem Leben und dem Tod vorbereitet. Durch den Einsatz in ambulant begleiteten Demenz-Wohngemeinschaften – einer nach wie vor jungen Wohnform in Deutschland – erwerben sie spezialisierte Kenntnisse, die über den normalen Lernstoff der Pflege hinausgehen.

Aktive Öffentlichkeitsarbeit

Anbieter im Gesundheitswesen, die aktiv, transparent, positiv und professionell kommunizieren, genießen in der Öffentlichkeit ein höheres Ansehen als solche, die dies nicht tun. Die APD nutzt deshalb seit vielen Jahren alle Kanäle für seriöse Werbung und PR, die möglich sind.

Auf der Grundlage eines hochwertigen CI/CD und authentischen, professionell gestalteten Fotos gehören dazu klassische Druckerzeugnisse wie Flyer, Broschüren und Bücher, rollende Werbung auf eigenen Fahrzeugen und Autobussen in Gelsenkirchen und Meinerzhagen sowie Anzeigen in ausgewählten Magazinen mit nachweisbarem Zielgruppenbezug.

Die APD betreibt eine attraktive Homepage mit umfangreichem Karriereportal, im Intranet apd.intern erhalten die Mitarbeitenden aktuelle Informationen zum Beispiel über neue Mitarbeiter, können online auf berufswichtige Funktionen und Software zurückgreifen und selbst über einen Kummerkasten anonym Feedback geben.

Darüber hinaus füllt die APD auf Facebook und Instagram eigene Präsenzen mit unterhaltendem und informativem Content und guter Reichweite. Durch Öffentlichkeitsarbeit in Publikums- und Fachmedien schärft die APD ihr Profil als moderner Gesundheits- und Pflegedienstleister, der zu aktuellen Fragen der Pflege jederzeit professionell und zuverlässig für Medienanfragen zur Verfügung steht.

Über die verschiedenen Kanäle spricht die APD auf diese Weise nicht nur interessierte Kunden oder Angehörige an, sondern gewinnt Aufmerksamkeit bei Schulabgängern, Quereinsteigern, Um- oder Neueinsteigern in den Beruf. Auch die Mitarbeitenden fühlen sich in ihrer Arbeitgeberwahl bestätigt, wenn „ihr“ Unternehmen in den Medien positiv stattfindet. Darüber hinaus werden wichtige lokale oder regionale Entscheider auf die APD aufmerksam und nehmen Kontakt auf, um das dortige Know-How ggf. bei zukünftigen Projekten einzubinden.

Immer wieder stellte und stellt sich die APD mit ihren Leistungen dem Wettbewerb und wurde für ihre Arbeit regelmäßig ausgezeichnet. Zu den wichtigsten Würdigungen gehören u. a. der „Häusliche Pflege Innovationspreis“ 2006 sowie die Auszeichnung „Familienfreundlichster Arbeitgeber in Gelsenkirchen“ 2016.

Das Magazin „FOCUS Business“ und die Arbeitgeberbewertungsplattform kununu zählten die APD 2020 zu den besten mittelständischen Arbeitgebern im Bereich „Gesundheitswesen, Soziales, Pflege“.

Solche Prädikate und Auszeichnungen helfen dabei, von möglichen Bewerberinnen und Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen und für eine Bewerbung ausgewählt zu werden. Unterstützung bieten könnte auch ein regionales Prädikat für gutes Personalmanagement, denn der Pflegemarkt ist ein regionaler Markt. Hilfreich wäre eine Initiative anerkannter Entscheider, die ein solches Prädikat in der Region bekannt macht, damit es Jobinteressierten eine verlässliche Orientierungshilfe geben kann.

ASB Regionalverband Vest Recklinghausen e.V. | Marl

Standort: Regionalverband Recklinghausen, Standort Marl

Beschäftigte: 84 sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte bei gGmbH und e.V. zusammen. Ehrenamtliche Mitarbeiter kommen noch dazu.

Zum Unternehmen

Der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) e.V. existiert seit 1888 und ist seit 1923 in der Emscher-Lippe-Region vertreten. Das Hauptaugenmerk bei der Gründung in der Region lag auf der Hilfe zur Selbsthilfe durch das Angebot von Erste-Hilfe-Kursen. Alle weiteren Standbeine sind im Laufe der Jahre dazugekommen, zum Beispiel der Rettungsdienst.

Der ASB besteht aus einer gGmbH und einem e.V., wobei die gGmbH eine 100%-ige Tochtergesellschaft des e.V. ist. In der Praxis spielt diese Untergliederung allerdings keine Rolle. Aufgebaut ist der ASB Deutschland weitergehend folgendermaßen: als oberste Instanz gibt es den ASB Bundesverband, welchem die ASB Länderverbände untergliedert sind. Der ASB Recklinghausen ist wiederum Teil des Regionalverbandes, welcher dem Landesverband NRW untergeordnet ist. Innerhalb NRWs agieren die einzelnen Regionalverbände alle rechtlich selbstständig.

Seit 2015 hat der ASB, über den Hausnotruf und den Fahrdienst hinaus, auch den Bereich der Flüchtlingshilfe, der Unterbringungseinrichtungen und der Tagespflege für Senioren in seine Arbeit aufgenommen. Für die Zukunft ist es geplant, ebenfalls die Bereiche der Kindertageseinrichtungen, Familienförderungen und die Stärkung von Hebammen abzudecken.

Personalmanagement

Im ASB RV Recklinghausen e.V. ist die Belegschaft in 2015 von 25 Mitarbeitern auf 70 gewachsen, was zum Teil auf die strategische Neuausrichtung des Vorstandes zurückzuführen ist. Aus einer wirtschaftlichen Krise heraus wurden durch die neue Geschäftsführerin und ihre Assistenz neue Geschäftsfelder erschlossen, damit wird der Regionalverband systematisch weiterentwickelt.

„Strukturen geben, Beschäftigte einbeziehen, neue Tätigkeitsfelder entwickeln, wirtschaftlich konsolidieren“, so könnte das Credo der Geschäftsleitung skizziert werden. Ein umfangreiches Programm, das in den vergangenen 5 Jahren schon gut vorangekommen ist.

Die Belegschaft besteht aus Beschäftigten unterschiedlichster Qualifikationen, unter anderem Pflegekräfte, Hauswirtschaftskräfte, Reinigungskräfte, Sozialbetreuer, Sozialarbeiter, Erzieher, Mechatroniker, Rettungssanitäter, Rettungshelfer, Industriekaufmann und Steuerfachangestellte. Sie besteht sowohl aus Fachkräften als auch aus Beschäftigten ohne einschlägige Berufsausbildung. Die Belegschaft ist des Weiteren sehr multikulturell, viele Mitarbeiter haben einen Migrationshintergrund und eine Fluchtgeschichte erfahren.

Neben den hauptamtlichen Beschäftigten lebt der Verband auch vom ehrenamtlichen Engagement, wobei es einen in der Satzung verankerten Ehrenkodex gibt, nach welchem in Vorstandpositionen nicht beide Ämter belegt werden dürfen, da sonst ein möglicher Interessenskonflikt entstehen kann. Mit dieser klaren Trennung wurden gute Erfahrungen gemacht.

Nicht einfach ist es, in einer Phase der Restrukturierung und Konsolidierung personalpolitische Akzente zu setzen. Gleichwohl wurde bereits eine Reihe von Handlungsfeldern und Themen angegangen.

Aktuell gibt es sechs **Führungs- bzw. Leitungskräfte**. Wenn die Mitarbeiter*innen die fachlichen Qualifikationen an Führung erfüllen und den menschlichen Ansprüchen gerecht werden, gibt es intern immer die Möglichkeit, eine Führungsposition zu übernehmen. Bestimmte Vorschriften sind dafür nicht festgelegt. Ziel ist es, der eigenen Belegschaft Entwicklungsoptionen zu eröffnen. Ein ausgesprochenes Trainingsprogramm für Führungskräfte gibt es derzeit nicht, es bestand keine Notwendigkeit. Bei Bedarf werden entsprechende Führungs- und Soft-Skill-Trainings verabredet.

Zurzeit gibt es am Standort Marl zwei **Auszubildende**, einmal als examinierte Altenpflegerin und einmal als Kaufmann-/frau für Büromanagement. Ab diesem Jahr soll zusätzlich die Möglichkeit eines dualen Studiums für ein bis zwei Studenten angeboten werden. Es gab bisher keine aktive Akquise von Auszubildenden, da der gute Ruf des ASB ausgereicht hat und die Ausbildungsplätze durch Initiativbewerbungen oder die Inanspruchnahme des Netzwerkes des ASB gedeckt werden konnten. Das ist auch der Fall für das vsl. in diesem Jahr beginnende duale Studium, für welches schon Bewerbungen vorliegen.

Die generelle **Arbeitszeitgestaltung** der Büroangestellten ist nach Absprache relativ flexibel, jedoch muss das Büro täglich zwischen 09.00 und 15.00 Uhr besetzt sein, sodass die Mitarbeiter meistens von 08.00-16.30 Uhr vor Ort sind. Einige Mitarbeiter*innen befinden sich in einer Teilzeitanstellung. Teilzeitanstellungen sind teilweise auf die Position und das Arbeitsvolumen selber zurückzuführen, teilweise auf den aktiven Wunsch der Beschäftigten. Ziel ist es, betriebliche Möglichkeiten und Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten möglichst harmonisch in Einklang zu bringen.

Die Arbeitsverträge für Fahrdienste und Angestellte im Verwaltungsbereich sind in der Regel unbefristet. Die Abhängigkeiten von öffentlicher befristeter Förderung schlägt sich auch in der Arbeitsvertragsgestaltung nieder. Auf befristete Verträge kann nicht verzichtet werden. Gleichwohl wird versucht, auch diesen Beschäftigten eine dauerhafte Perspektive im Verband zu ermöglichen.

Der ASB setzt sich für die Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter auf unterschiedlichster Weise ein. Bei Bedarf bekommen sie Unterstützung bei Antragsstellungen oder anderen Formalien, welche sie alleine aus unterschiedlichsten Gründen nicht bearbeiten können. Fachliche Weiterbildung gehört zum Standard und ein besonderes Anliegen ist es, dass alle Beschäftigten regelmäßig an Ersthelferkursen teilnehmen. Rasch und sicher helfen zu können, gehört zur DNA des Verbandes. Gleiches gilt für ein Selbstverständnis, das frei von Diskriminierung und Rassismus ist und auch im Leitbild des Bundesverbandes festgelegt ist. Die Nicht-Akzeptanz gegenüber jeglicher Art der Diskriminierung wurde nach 2015 auch in den Arbeitsverträgen niedergelegt: ein Verstoß führt zur Kündigung.

Veranstaltungen zur Förderung des Teams und des Zusammenhaltes werden regelmäßig durchgeführt, zum Beispiel durch gemeinsame Ausflüge.

Regelmäßige Einzelgespräche werden nicht durchgeführt, es wird aber durch Teammeetings mit den Führungskräften garantiert, dass alle Themen in regelmäßigen Abständen angesprochen werden können. In Vorbereitung ist ein System von individuellen Feedbackgesprächen, welche anhand von berufsspezifischen Gesprächsleitfäden durchgeführt werden sollen. Dadurch werden die Teammeetings auch auf der individuellen Ebene ergänzt.

Mitarbeiter werden stetig dazu angeregt, eigene (Projekt-)Ideen einzubringen und dadurch sowohl ihren eigenen Arbeitsplatz zu sichern als auch das Unternehmen voranzubringen. Die Möglichkeit, sich selber in das Unternehmen aktiv einzubringen und eigene Projektideen zu verwirklichen, ist ein großer Attraktivitätsfaktor des ASB als Arbeitgeber. Generell gilt: Mitarbeiter müssen miteinbezogen werden, da sie das größte Potential des Betriebes sind!

Ein aus Mitarbeiterideen entstandenes Projekt ist die „Zukunftswerkstatt“. In dieser wird analysiert, was gut läuft und in welchen Bereichen es Verbesserungspotential gibt, welche Themen die Mitarbeiter und die Gesellschaft bewegen und wie sich zukunftssicher aufgestellt werden kann.

Um die **Gesundheit** der Mitarbeiter zu fördern ist es für die Zukunft angedacht, die Beiträge für Fitnessstudios zu übernehmen, bei Bedarf Schreibtischstühle mit Gymnastiksitzen zu ersetzen und gegebenenfalls Jobfahrräder anzubieten. Auch Gesunde Ernährung, Nachhaltigkeit und die Umwelt stehen auf der Agenda und es wird daran gearbeitet, diese Themen den Mitarbeitern nahezubringen.

Während der COVID-19 Pandemie sind viele Mitarbeiter ins Homeoffice gegangen. Es ist deutlich geworden, dass der ASB digitaler arbeiten kann als vorher angenommen, beispielsweise wurden in der Tagespflege Zettel durch ein Tablet ersetzt. Das Konzept des Arbeitens von zu Hause hat bei dem ASB sehr unterschiedlich funktioniert, die Arbeitsleistung hat zum Teil stark abgenommen. Offensichtlich muss Homeoffice geübt werden, aber auch das unterschiedliche Bedürfnis nach Führung spielt eine Rolle: Einige Mitarbeiter*innen bedürfen wohl einer engeren Führung als andere, welche auf Distanz nur schwer zu realisieren ist. Aus dem Grund ist Homeoffice also nur bedingt eine Option für die Zukunft, auch wenn die technischen Möglichkeiten gegeben sind, zumal der Dienst am Menschen im Mittelpunkt steht und den direkten Kontakt verlangt.

Kurzarbeit wurde nicht eingereicht, um die Auswirkungen auf die Beschäftigten möglichst gering zu halten.

Perspektivisch soll das Personalmanagement systematisch weiterentwickelt werden. Nachdem in der betrieblichen Gesundheitsförderung bisher das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) im Vordergrund stand, sollen nun auch andere Felder des BGM weiter ausgebaut werden.

Nach einer Phase der wirtschaftlichen Konsolidierung und des starken Wachstums werden damit neben der Erschließung weiterer Aktivitäten auch personalpolitische Themen intensiver angegangen werden können. Die personellen Ressourcen stehen hierfür zur Verfügung.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Der ASB hat sich als Ziel gesetzt, gesellschaftlich etwas zu verändern und das Schubladendenken abzuschaffen. Dabei will er besonders das Thema der Integration der Menschen näherbringen. Somit hat der ASB eher ein Interesse, eine inhaltliche Auszeichnung zu bekommen, als ein Prädikat für gutes Personalmanagement. Eine Auszeichnung für gutes Personalmanagement ginge einher mit der Hoffnung, Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Erfahrungen anderer Regionalverbände des ASB haben jedoch gezeigt, dass die Kosten und der Nutzen nicht im Verhältnis zueinanderstehen und der erhoffte Mehrwert nicht erzielt wurde. Die Zugangsbarrieren (monetärer und zeitlicher Aufwand) dürften daher nicht so hoch sein.

Erfahrungsaustausche innerhalb des Verbandes sind über verschiedene Formate etabliert und bewährt, zum Teil aber sehr zeitintensiv. Branchenübergreifende regionale Erfahrungsaustausche zu personalpolitischen Themen könnten interessant sein, wenn Aufwand und Ertrag in einem günstigen Verhältnis zueinanderstehen.

Autohaus GLÜCKAUF GmbH & Co. KG | Gelsenkirchen

Standort: Sitz in Gelsenkirchen, 4 Betriebsstätten in Haltern, Marl, Oberhausen

Beschäftigte: ca. 60

Zum Unternehmen

Das 1984 in Gelsenkirchen gegründete Autohaus ist Vertragshändler der Marken TOYOTA und Ssangyong. Neben einem Neuwagenverkauf für diese Marken wird auch ein umfangreicher Verkauf von Gebrauchtfahrzeugen anderer Marken sowie ein umfangreicher Werkstatt- und Servicedienst betrieben. Mit dem Verkauf von TOYOTA-Mirai, Elektro-Autos mit Brennstoffzelle, ist das Autohaus GLÜCKAUF ein Trendsetter in Sachen ökologischem Antrieb.

Mittlerweile werden an drei weiteren Standorten 4 Betriebsstätten unterhalten. Langsames, aber kontinuierliches Wachstum, finanzielle Stabilität und Entwicklungsperspektiven sind die personalpolitischen Markenzeichen.

Personalmanagement

Die personalpolitischen Ansätze des Autohauses sind typisch für gewachsene familiengeführte Unternehmen: sie beruhen auf einem fairen Umgang miteinander und einem „Geben wie Nehmen“.

Ein ausformuliertes personalpolitisches Konzept gibt es nicht und dies ist bei der Belegschaftsgröße auch nicht zwingend notwendig. Man kennt sich und dies zum Teil bereits über viele Jahre hinweg. Allerdings wurde ein Leitspruch entwickelt, der Grundlage der personalpolitischen Aktivitäten ist: „Das größte Potential sind unsere Mitarbeiter*innen“.

Zentrale Herausforderung ist die Gewinnung und Bindung von Fachkräften, und dies an allen Standorten. Vor diesem Hintergrund wurde nach und nach eine Reihe von Maßnahmen eingeführt, die das Autohaus GLÜCKAUF zum attraktiven Arbeitgeber in der Region machen sollen.

Die Unternehmenskultur ist durch einen offenen Umgang miteinander geprägt. Alle sind miteinander per DU. Zweimal pro Jahr finden Personalgespräche statt, und auch sonst hat die Geschäftsführung stets ein offenes Ohr, auch für private Belange. In Notsituationen wird unbürokratisch geholfen, durch finanzielle Unterstützung, freie Zeit oder was sonst schnell hilft.

Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen fängt mit der Ausbildung an und seit vielen Jahren ist das Autohaus ein erfahrener Ausbildungsgeber in der Region, sowohl im kaufmännischen als auch im gewerblichen Bereich. 12 Auszubildende sind die Zielmenge, mit der Option der Übernahme bei erfolgreichem Ausbildungsabschluss. Allerdings wird es immer schwieriger, diese Zahl zu erreichen, weil die Qualität der Absolventen*innen sinkt und das Anforderungsniveau steigt, gerade auch im gewerblichen Bereich des Ausbildungsberufes KFZ-Mechatroniker, in dem der handwerkliche Anteil der Arbeit ständig sinkt, zugunsten von digitalen elektrotechnischen Arbeitsinhalten. Längst ist man davon ab, gute Schulnoten als Messlatte zu definieren. Wenn der Wille und das Potential in Praktika erkennbar

sind, wird auch schwächeren Bewerber*innen eine Chance gegeben. Und gerne auch weiblichen Bewerberinnen, blickt man doch auf eine Tradition zurück: die erste KFZ-Mechatronikerin in der Region wurde hier ausgebildet. Leider ist es nach wie vor schwer, junge Frauen für diesen Beruf zu begeistern, wobei eher die Eltern das Problem sind, raten sie doch zu traditionellen „weiblichen“ Berufen. Die Teilnahme an Schulprojekten und Praktika wird für eine Ausbildung im GLÜCKAUF Autohaus genutzt. Nach wie vor ist „Empfehlungsmarketing“ aus der eigenen Belegschaft, Kunden und Lieferanten ein wichtiges Instrument der Azubi- und Personalgewinnung. Es zeichnet sich aber ab, dass hier neue Wege beschritten werden müssen, soll die Nachwuchsgewinnung erfolgreich bleiben. Daher ist man zunehmend auch digital unterwegs, in diversen Stellenportalen und den sozialen Medien wie Facebook ist man aktiv, um Nachwuchs zu gewinnen. „Die jungen Leute dort ansprechen und erreichen, wo sie sich aufhalten“, lautet das Credo.

Weiterbildung wird großgeschrieben und ist verpflichtend, um den hohen Qualitätsstandard zu halten. Über die Schaffung interner Entwicklungschancen soll die Betriebsbindung hochgehalten werden. So wurden alle Führungskräfte aus der eigenen Belegschaft entwickelt, externe Zugänge gab es im Führungsbereich nicht. Dies schafft Perspektiven für die Beschäftigten und stärkt die Unternehmens- und Führungsphilosophie.

Ein Prämiensystem, welches sowohl abteilungsbezogen als auch individuell organisiert ist und alle Beschäftigten, inkl. der Auszubildenden einbezieht, schafft zusätzlichen Anreiz und Motivation. Mittlerweile 7 Beschäftigte haben über das Modell der Lohnumwandlung ein E-Bike angeschafft.

Ein zweischichtiges Arbeitszeitsystem mit einer langen und einer kurzen Schicht eröffnet ein gewisses Maß an Flexibilität, um Beruf und Privates vereinbaren zu können. Letztlich gilt auch hier: der Werkstatt- und Kundenservice müssen sichergestellt sein, innerhalb dieser Rahmenbedingungen ist vieles machbar.

All das das gekoppelt mit finanzieller Stabilität und einem familiären Umgang haben zu hoher Betriebsbindung geführt. Die mittelständische Betriebsgröße wird so zum Vorteil.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Leider gibt es in der Region kaum Gelegenheiten, sich öffentlich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren oder Erfahrungen mit anderen Unternehmen auszutauschen. Dabei bekennt sich das Unternehmen ausdrücklich zum Ruhrgebiet und seiner Mentalität und Stärke. „Ruhr Valley“ ist der hier übliche Begriff, durchaus in Anspielung auf die Innovationschmiede in den USA.

Eine Auszeichnung für gutes Personalmanagement würde nach innen wie nach außen hilfreich sein, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Dieses Label müsste aber bekannt und anerkannt sein, in der Branche wie der Region.

Autohaus Heddier GmbH | Haltern am See

Standort: Muttersitz in Haltern am See (weitere Standorte: Recklinghausen, Dorsten, Bottrop, Marl)

Beschäftigte: 50

Zum Unternehmen

Das Autohaus Heddier hat sich spezialisiert auf die Marken DACIA, NISSAN, MITSUBISHI, RENAULT und INFINTI Service. Der Hauptsitz ist in Haltern am See. Im Kreis Recklinghausen ist die Gruppe an 5 Standorten (Recklinghausen, Dorsten, Haltern (2x) und Marl) vertreten. Einen weiteren Standort gibt es in Bottrop. An den Standorten findet der Verkauf von Neu- und Gebrauchtwagen statt. Darüber hinaus hat jeder Standort eine Werkstatt.

Personalmanagement

Im Mittelpunkt des Personalmanagements steht bei Heddier die Fachkräftegewinnung durch eigene Ausbildung sowie ihre Bindung durch Personalentwicklung in verschiedene Fach- und Führungspositionen. Beispiel und Vorbild ist der heutige geschäftsführende Gesellschafter Herr Heistermann, der seine berufliche Entwicklung als Auszubildender bei Heddier gestartet hat.

Personalarbeit ist im Autohaus Heddier Chefsache. Herr Heistermann stellt die strategischen Weichen für die Personalgewinnung, zeigt Weiterbildungsmöglichkeiten insbesondere auch in Kooperation und mit Unterstützung der Autohersteller auf. Und nicht zuletzt entwickelt er mit den Beschäftigten berufliche Entwicklungspläne für eine gezielte Übernahme von Führungspositionen an den verschiedenen Standorten. Dabei gilt es nicht nur die betrieblichen Bedarfe und die Potenziale der Beschäftigten zu berücksichtigen, sondern auch die unterschiedlichen Mentalitäten der Beschäftigten, aber auch der Kundinnen und Kunden im Münsterland und im Ruhrgebiet.

Der Start: Das Autohaus bildet junge Frauen und Männer in den Berufen KFZ-Mechatroniker/in und Automobilkauffrau/-mann aus. Freie Ausbildungsstellen werden bei Instagram und Facebook gepostet, aber auch in den Stellenportalen der Agentur für Arbeit sowie der Städte und der lokalen Tageszeitungen veröffentlicht. Darüber hinaus wird das Unternehmen mit seinen Ausbildungsmöglichkeiten an örtlichen Schulen vorgestellt. In der Corona-Zeit wurde eine „Last-Minute-Anzeige“ zur Besetzung von Ausbildungsstellen erfolgreich geschaltet.

Um den Bewerber/innen einen authentischen Einblick in die Berufswelt geben zu können und sie selbst besser kennenzulernen, startet die potenzielle Zusammenarbeit mit einer mehrtätigen Probearbeit. Gute fachliche und soziale Betreuung während der Ausbildung sorgen im 2. Schritt für eine geringe Abbrecherquote. Als ein weiteres Erfolgsrezept wird angesehen, dass die Auszubildenden sehr frühzeitig wissen, ob und welche beruflichen Perspektiven sie bei Heddier haben. 80% der Auszubildenden werden übernommen. Und die, bei denen eine Übernahme nicht möglich ist, finden leicht auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle im Anschluss an ihre Ausbildung.

An die Ausbildung schließt sich quasi automatisch ein kontinuierliches, wenn gewünscht lebenslanges Weiterbildungsprogramm an – zum einen, um immer auf dem neuesten Stand in der Autowelt zu sein. Hier werden insbesondere die Weiterbildungsangebote der Hersteller genutzt, zunehmend auch online. Zum anderen werden vor dem Hintergrund der Personalplanung individuelle Berufsentwicklungspläne entwickelt. Ergänzende Weiterbildungen führen hier in Leitungspositionen wie z. B. Kundendienstleiter/in, Verkaufsleiter/in oder auch in die Geschäftsführung.

In der Kommunikation mit den Beschäftigten sowie Führungskräften an den verschiedenen Standorten setzt die Geschäftsführung weniger auf formalisierte Termine als vielmehr auf den bedarfsorientierten, zeitnahen Austausch. So besucht die Geschäftsführung jede Woche alle Standorte und steht so für direkte Gespräche, Austausch und Anregungen zur Verfügung.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Beim Thema „Prädikat für gute Personalarbeit“ würde Herr Heistermann eine Auszeichnung für gute Ausbildungsbetriebe präferieren und begrüßen. Damit verbunden wären aus seiner Sicht zwei Ziele: 1. Ein gebündeltes Informationsangebot für Jugendliche (Wer bietet was lokal an?) und 2. Honorierung von Unternehmen in der Region, die sich kontinuierlich in der Ausbildung engagieren. Zur Art der Auszeichnung hat er ebenfalls zwei Ideen: 1 eine Ausbildungssampel in Anlehnung an die Lebensmittelampel und 2. Sterne in Anlehnung an Sternköche.

Darüber hinaus würde Herr Heistermann lokale Plattformen auf Ebene der Städte begrüßen, auf denen alle freien Ausbildungsplätze von Unternehmen eingestellt und von Jugendlichen abgerufen werden können.

Wichtig bei beiden Ansätzen wäre der lokale Bezug, den er auf Stadt bzw. Kreisebene sieht. Er hat die Erfahrung gemacht, dass die Mobilitätsbereitschaft in der Bevölkerung – egal welchen Alters – nicht besonders ausgeprägt ist. Als weitere „Hürde“ kommen die Mentalitätsunterschiede zwischen Münsterländer/innen und Menschen im Ruhrgebiet hinzu.

Als wertvoll, weil identitätsstiftend, wird der lokale Bezug – nicht die gesamte Region Emscher-Lippe – sowohl für ein Prädikat als auch für eine Servicestelle in Sachen Ausbildung angesehen.

Baum Zerspanungstechnik e. Kfr. | Marl

Standort: Sitz in Marl

Beschäftigte: 62

Zum Unternehmen

Hans-Peter Baum gründete 1983 das Unternehmen BAUM Zerspanungstechnik e. K. 2016 übergab er die Geschäftsführung an seine Tochter Melanie Baum. In spezialisierter Lohnfertigung werden anspruchsvolle Dreh- und Frästeile bis 16 t pro Stück in Einzelfertigung und Kleinserien bearbeitet. Wenn es um möglichst komplizierte Produkte geht, sind Kunden bei BAUM richtig. 90% der Kunden haben ihren Sitz in Deutschland, die übrigen 10% in der EU.

Als Garant für hochwertige und zuverlässige Leistungen werden qualifizierte und motivierte Beschäftigte sowie ein moderner Maschinenpark genannt.

Personalmanagement

Der wirtschaftliche Erfolg hat dazu beigetragen, dass seit 2009 die Belegschaft nahezu verdoppelt werden konnte. In einem mehrjährigen Organisationsentwicklungsprozess wurden Abteilungen gegründet und ein Führungsteam entwickelt.

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern des Personalmanagements entwickelt und eingeführt (s. u). An weiteren Maßnahmen wird kontinuierlich gearbeitet. Sie sind – aus Sicht der Geschäftsführung – notwendig und müssen nach außen sichtbar dargestellt werden, um im Wettbewerb um gute Mitarbeiter/innen mit großen Unternehmen standhalten zu können.

Als Basis und „Erfolgsrezept“ der Personalarbeit werden jedoch weniger die „großen“ Maßnahmen als vielmehr die „einfachen Dinge“ bezeichnet, wie der zwischenmenschliche Umgang, das Miteinanderreden, das ernsthafte Interesse an den Mitarbeiter/innen.

Das Führungsteam besteht heute aus sechs Personen. Bei der Entwicklung des Teams wurde stark darauf geachtet, für die Leitungsaufgabe Personen zu finden, die „ein Händchen“ für Führung haben. Wer seine Stärken in der inhaltlich fachlichen Arbeit hat, soll auch weiterhin dort seinen Einsatzschwerpunkt haben.

Der Führungsanspruch ist: Die Mitarbeiter/innen sollen die Möglichkeit haben, den Betrieb mitzugestalten. Das wird im täglichen Handeln sowie in regelmäßigen Workshops aktiv gefördert. Mitarbeiter/innen, die mitgestalten möchten, werden gezielt gesucht. In den Workshops geht es um Verbesserungsprozesse aber auch einmal im Jahr um betriebswirtschaftliche Fragen. Hier wird interessierten Beschäftigten die Bilanz des Unternehmens erläutert, Entscheidungen z. B. bezüglich Investitionen werden begründet und diskutiert.

Die Suche nach gestaltungsbegeisterten Beschäftigten beginnt bereits in der Ausbildung. Baum bildet vier bis fünf Auszubildende im gewerblichen und kaufmännischen Bereich aus – immer mit dem Ziel der Übernahme. Bewerbungen gehen auf Empfehlung ein. Darüber

hinaus wird der Beruf des Zerspanungsmechanikers in Schulen vorgestellt. Aktuell wird ein Projekt zur Qualifizierung von Mentor/innen für die Ausbildung aufgelegt.

Es wird viel Wert auf kontinuierliche Kommunikation und Transparenz gelegt. Gleichwohl gibt es einmal im Jahr ein formalisiertes Mitarbeitergespräch. Angelehnt an die SWOT-Analyse wird die individuelle Situation des Beschäftigten reflektiert. Entwicklungsperspektiven werden besprochen. Mitarbeiterwünsche und betriebliche Bedarfe werden abgeglichen und konkrete Weiterbildungsmaßnahmen verabredet. Jährlich steht ein Weiterbildungsbudget von rd. 50.000 Euro zur Verfügung. Die häufig interne Umsetzung erfolgt in der sogenannten Baum-Schule.

Die Qualifizierungen zielen darauf ab, Potentiale zu fördern und Mitarbeiter/innen an möglichst vielen verschiedenen Maschinen einsetzen zu können, um so noch flexibler Kundenaufträge bearbeiten zu können. Der flexible Einsatz soll sich demnächst auch im Entgelt niederschlagen, zur dessen Festlegung ein neues Modell mit insgesamt zehn transparenten Bewertungskriterien entwickelt wurde.

Den Wünschen der Beschäftigten nach einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen soll mit einem Schichtmodell entsprochen werden, dass die Beschäftigten selber entwickelt haben. Es setzt auf eine Bündelung der Arbeitszeit auf der einen und freien Tagen auf der anderen Seite. Positive Rückmeldungen kommen insbesondere auch von Beschäftigten mit längeren Wegezeiten.

Reicht das für die Bewältigung privater Anforderungen nicht aus, kann die Arbeitszeit weiter flexible gestaltet werden. Dazu gehören individuelle Absprachen bezüglich der Schichtzeiten, aber auch die Zusicherung auf den eigenen Arbeitsplatz – egal ob in Produktion oder Verwaltung – nach Eltern- oder Pflegezeit zurückkehren zu können.

Zur Förderung der eigenen Gesundheit werden Lauftrainings zur Teilnahme an einem Firmenlauf angeboten, eine Betriebsolympiade sowie Kurse zur Entspannung. Ausflüge z. B. in einen Klettergarten sowie ein firmeneigener Feiertag runden das Angebot ab.

Alle großen und kleinen Maßnahmen zielen darauf ab, gute Mitarbeiter/innen zu finden und zufrieden binden zu können, um das Unternehmen „enkelfähig“ zu machen. D. h., es soll langfristig wirtschaftlich stabil ein attraktiver, nachhaltig handelnder Arbeitgeber sein.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Frau Baum ist stark über den eigenen Betrieb als Botschafterin für Themen des Personalmanagements aktiv. Als Vizepräsidentin der IHK Nord Westfalen setzt sie sich insbesondere für die personalpolitischen Handlungsfelder Ausbildung, Fachkräftesicherung und Nachfolgeplanung ein. Zum überbetrieblichen Austausch nutzt Frau Baum heute z. B. Arbeitskreise und Angebote des Bundesverbandes mittelständischer Wirtschaft (BVMW) auf Landesebene. An einem stärker auch regionalen Austausch besteht großes Interesse, ebenso an einem regionalen Prädikat für gute Personalarbeit. Dabei werden insbesondere geschätzt: 1. Gute Personalarbeit in der Region und darüber hinaus sichtbar machen und 2. Neue Impulse für die eigene Arbeit aus dem Zertifizierungsverfahren generieren.

Im Unternehmen wird bereits heute stark auf Auszeichnungen gesetzt, um den Betrieb und seine Besonderheiten bekannt zu machen. Es wurde u. a. mit dem Vestischen Unternehmenspreis ausgezeichnet. Beim großen Preis des Mittelstandes der Oskar-Patzelt-Stiftung

wurde die zweite Stufe im Wettbewerb erreicht. Die Platzierung steht noch aus und wird im Oktober 2020 bekannt gegeben. Des Weiteren zählt Frau Baum zu den Finalistinnen für den Next Generation Award 2020 vom Verband Deutscher Unternehmerinnen (VDU) zur Unternehmerin des Jahres. Von Öko-Profit gab es eine Auszeichnung für das Umweltmanagement. Darüber hinaus ist Melanie Baum Markenbotschafterin der NRW Bank.

Standort: Sitz in Bottrop

Beschäftigte: 30

Zum Unternehmen

Seit 1978 steht ETS aus Bottrop für kompetente Fachberatungen, professionellen Rundum-Service und für solide Handwerks- und Dienstleistungen in den Bereichen Haustechnik, Beleuchtungs-, Industrie- und Schaltanlagen, Einbruch- und Brandmeldeanlagen sowie Daten- und Kommunikationstechnik. Vom Heimwerker über den Hausbauer bis hin zu großen Industrieunternehmen – ETS ist ein zuverlässiger Partner, wenn es um Elektrotechnik geht. ETS wurde am 1. Juli 1978 als Einzelfirma gegründet. Der Übergang zur GmbH erfolgte im Jahr 1983. Heute werden 30 Mitarbeiter/innen beschäftigt.

Die Leistungen im Einzelnen sind:

- Klassische Elektroinstallationen - privat und gewerblich
- Einbruch- und Brandmeldeanlagen
- Netzwerk-Verkabelungen.

Lars Stettinus hat 2015 den elterlichen Betrieb als Geschäftsführer übernommen, ein Beispiel für eine gelungene Nachfolgeregelung.

Personalmanagement

Das personalpolitische Konzept des Unternehmens setzt vor allem auf eine hohe Betriebsbindung mit langjähriger Zusammenarbeit, familiär-kollegialen und offenen Umgang, Vertrauen und Loyalität. Es ist die gelebte Unternehmenskultur, der Umgang miteinander, der den Unterschied und die Attraktivität gegenüber dem Großbetrieb ausmachen soll. Dass dies funktioniert zeigt die Liste der 15-, 20- und 25-jährigen Betriebsjubiläen. Die lange Betriebszugehörigkeit vieler Beschäftigter ist auch Ausdruck der hohen Identifikation mit dem Unternehmen: Ist jemand einmal angekommen, verläuft die Zusammenarbeit in der Regel effektiv und harmonisch. Auftretende Probleme oder Unstimmigkeiten werden offen besprochen und gemeinsam nach Lösungen gesucht. Das Betriebsklima wird als „hart aber herzlich“, vor allem aber als fair beschrieben. Hier hilft auch der Zusammenhalt unter den Mitarbeitern: So wurde beispielsweise ein Kollege über einen längeren Zeitraum abgeholt und nach Hause gefahren, weil er selbst zeitweise keinen Führerschein hatte, auch wenn das einen großen Umweg für alle anderen bedeutet hat. Zum guten Betriebsklima tragen auch jährliche – zum Teil mehrtägige – Betriebsreisen sowie Betriebsfeiern bei.

Die Bindung an den Betrieb erfolgt aber auch über attraktive und herausfordernde Arbeitsinhalte. Die überwiegend industriellen Kundenaufträge und das breite Angebotsportfolio sind interessanter und anspruchsvoller als in anderen Unternehmen der Branche, auch weil neben privaten Aufträgen auch viele industrielle Kunden mit herausfordernden Projekten

bedient werden. Neben den interessanten Arbeitsinhalten sind eigenständiges Arbeiten und Kunden im Tagespendelbereich weitere Attraktivitätsmerkmale der Arbeit.

Ein Arbeitszeitkonto gleicht Spitzen und Unterauslastung aus und eröffnet auch private Flexibilitätsspielräume, auch zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wozu auch ein Gleitzeit-system beiträgt. Grundsätzlich ist Vertrauen die Basis der Zusammenarbeit. Letztendlich gilt: Der Betrieb muss funktionieren, wie das intern umgesetzt werden kann ist hochflexibel.

Personalentwicklung ist ein wichtiges Thema im Unternehmen. Jährlich wird das Interesse an Weiterbildung und konkreten Schulungen abgefragt und mit den betrieblichen Bedarfen abgeglichen. Daneben gibt es Pflichtschulungen, die obligatorisch sind. Dabei sind Schulungen häufig von den Herstellern organisierte Weiterbildungen, sodass man bei den Produkten auf dem aktuellsten Stand bleibt. Bei technischen Innovationen – z. B. der Digitalisierungstechnik – werden lediglich ältere Kollegen von der Weiterbildung befreit, wenn sie dies ausdrücklich wünschen. Ansonsten gibt es keine Altersdiskriminierung in Bezug auf Weiterbildung. Schulungsbedarfe und –interesse werden somit, abgesehen von bestimmten Pflichtschulungen, individuell ermittelt.

Größte personalpolitische Herausforderung ist die **Gewinnung und Bindung von Nachwuchs**. Der Betrieb bildet Elektroniker/innen für Energie- und Gebäudetechnik für den eigenen Bedarf aus. Eine aktive Akquise für Auszubildende war bisher nicht nötig. Es wurde lediglich über die Website der Stadt Bottrop geworben, die meisten Auszubildenden ließen sich jedoch über das eigene Netzwerk finden. Zum gegenseitigen Kennenlernen werden Kurzzeitpraktika und Probearbeitstage vor Beginn der Ausbildung vereinbart, sodass sich die Kandidaten mehr unter dem Berufsfeld vorstellen können und der Betrieb einen Eindruck gewinnt, ob der Kandidat zum Unternehmen passt und das fachliche Potenzial besitzt.

Bisher haben immer zwei Auszubildende pro Jahr angefangen, dieses Jahr ist es nur einer. Grund ist der Rückgang an geeigneten Bewerbungen. Zudem bewerben sich leider ausschließlich männliche Kandidaten auf einen Ausbildungsplatz, obwohl der Beruf auch durchaus für Frauen interessant ist. Durch den Wegfall von weiblichen Bewerberinnen fallen schon 50% der potentiellen Auszubildenden weg, was auf Dauer nicht akzeptabel ist. Neben einer zurückgehenden Anzahl an Bewerbungen ist es vor allem die sinkende Qualität, welche Sorgen macht. Trotz großer betrieblicher Unterstützung mehren sich die Fälle, in denen Auszubildende 1 oder auch 2 Jahre länger machen müssen, weil sie die Prüfungen nicht bestehen oder nicht an diesen teilnehmen. Entsprechend hoch sind die Abbruchquoten. Ist die Hürde allein in Prüfungsangst begründet, besteht trotzdem eine Perspektive im Unternehmen. Zugleich besteht der Bedarf an ausgebildeten Fachkräften, um zumindest die Abgänge durch Verrentung zu kompensieren. Daher ist das Interesse des Betriebes hoch, die Auszubildenden bis zum erfolgreichen Abschluss zu bringen und sie auch auf Dauer zu übernehmen. Um die Auszubildenden zu unterstützen und die Wahrscheinlichkeit eines Abschlusses zu erhöhen, vor allem in Zeiten der COVID-19 Pandemie, während welcher alle Berufsschulen geschlossen haben, wurde eine private Nachhilfe intern für den Betrieb organisiert.

Fachkräftesicherung und Nachwuchsgewinnung sind die personalpolitischen Zukunftsaufgaben. Präsenz an Schulen, Werbung in den sozialen Medien, Auftritte auf Messen sind Ideen, um sich als interessanter Ausbildungsgeber zu präsentieren. Ein hoher Aufwand für

einen mittelständischen Betrieb, aber alternativlos. Ausgebildete Fachkräfte sind am Arbeitsmarkt kaum zu finden, und das Abwerben von Fachkräften gehört nicht zum Selbstverständnis des Unternehmens.

Zukünftig soll unter dem Aspekt der „Bestandpflege“ ein Schwerpunkt auf die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter gelegt werden sowie auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Angedacht sind z. B. die Übernahme von Mitgliedschaften in Fitnessstudios oder von KiTa-Gebühren. Konkrete Konzepte dafür liegen noch nicht vor. Aus gesundheitlichen oder familiären Gründen soll niemand das Unternehmen verlassen müssen, wenn es irgendwie vermeidbar ist.

COVID-19 ist jedoch auch in der Elektrobranche spürbar: Preise werden gedrückt, um möglichst viel Nachfrage abzugreifen und ein großer Kunde von ETS musste seinen Betrieb dauerhaft schließen. Dadurch sind nicht nur in der aktuellen Zeit, sondern auch für die Zukunft Aufträge weggefallen. Da ETS jedoch sehr gut in das Jahr 2020 gestartet ist, kann es die Pandemie gut ausgleichen und mit einem voraussichtlich „normalen“ Jahresabschluss das Geschäftsjahr beenden. Trotz Umsatzrückgangs hat der Betrieb die COVID-19-Zeit, ohne Kurzarbeit anmelden zu müssen, bisher überstanden.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Einen regelmäßigen Austausch innerhalb der Elektrobranche in der Region gibt es bisher nicht, wobei „der eine schon auf den anderen schaut“ und es neben wenigen Fachvorträgen auch Innungs-Versammlungen gibt. Ein Erfahrungsaustausch zu Personalthemen ist jedoch durchaus wünschenswert, allerdings nicht nur innerhalb der Elektrobranche sondern gerne branchenübergreifend, z. B. mit Malern und Lackierern sowie Garten- und Landschaftsbauern zusammen. Die beiden genannten anderen Branchen haben schon mehr weibliches Personal, auch weibliche Auszubildende. Ideen wie man hier erfolgreich sein kann, könnten über derartige Erfahrungsaustausche transportiert werden.

Ein Prädikat zu gutem Personalmanagement in der Region zu haben, wäre durchaus sinnvoll, vor allem in Bezug auf attraktives Personal-Marketing. Da das Einzugsgebiet auf dem Arbeitsmarkt eher regional ist und auch der Kundenstamm, würde ein überregionales Prädikat nicht mehr Nutzen stiften. Eine regionale Identität wird eher in Bezug auf das Ruhrgebiet gesehen oder auch auf die Stadt Bottrop und nur bedingt auf die Emscher-Lippe-Region.

Standort: Marl

Beschäftigte: 114

Zum Unternehmen

Die H & W Tiefbau GmbH & Co. KG ist ein mittelständisches, familiengeführtes Unternehmen aus Marl, welches in der jetzigen Form seit 2003 besteht und seitdem das operative Geschäft der 1955 gegründeten Hermann Wübbe GmbH weiterführt. Das Unternehmen unter der Geschäftsleitung von Roland Wübbe beschäftigt derzeit 114 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im kaufmännischen, technischen und gewerblichen Bereich, wovon sich 21 noch in der Ausbildung befinden. Zum Leistungsportfolio zählen die Bereiche Kanalbau, Versorgungsleitungstiefbau, Straßenbau, Grundstückentwässerung, Erdbau sowie Erschließung. Zu den Kunden zählen Versorgungsunternehmen aus dem Bereich der Wasser-, Gas- und Stromversorgung wie etwa die Gelsenwasser AG und Innogy / Westnetz, aber auch Abwassergesellschaften, Kommunen, Industrie- und Gewerbebetriebe sowie private Bauherren und Projektentwickler. In vielen Bereichen der übergreifenden Leistungen arbeitet das Unternehmen zudem seit mehreren Jahren erfolgreich mit der Heitkamp & Hülscher GmbH & Co. KG zusammen.

Personalmanagement

Das Thema Personalmanagement spielt im Unternehmen eine große Rolle, was sich in der Vielzahl personalpolitischer Maßnahmen widerspiegelt. Die Arbeitszeiten sind zwar gerade im gewerblichen Bereich kaum variabel zu gestalten, allerdings gibt es je nach Bedarf Möglichkeiten, die Zeiten flexibel anzupassen. So wird sichergestellt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt und die Mitarbeiter auch in Notfällen jederzeit erreichbar sind und nachhause können.

Das Verhältnis der Belegschaft untereinander aber auch zur Geschäftsführung ist von gegenseitiger Wertschätzung und Vertrauen geprägt. Von großer Bedeutung ist der Austausch sowohl zwischen den verschiedenen Teams als auch zwischen den einzelnen Beschäftigten und der Geschäftsführung. Jährlich finden jeweils 1-2 individuelle Einzelgespräche der Beschäftigten sowohl mit dem zuständigen Projektleiter als auch mit der Geschäftsführung statt. Themen dieser Gespräche sind die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, Lob und Kritik sowie eventuelle Anliegen und Probleme aus dem privaten und betrieblichen Umfeld des Mitarbeiters. Um den Austausch zwischen den Teams zu fördern, treffen sich in regelmäßigen Abständen verschiedene Berufsgruppen wie kaufmännische Beschäftigte, Poliere oder Bauingenieure. Jährlich im Januar gibt es für die Poliere und Projektleiter ein 2-tägiges Treffen mit Kollegen aus mehreren anderen Bauunternehmen zu einem Erfahrungsaustausch über den eigenen Tellerrand hinaus.

Eine weitere Austauschmöglichkeit besteht über die firmeninterne App, mit deren Hilfe die Beschäftigten außerdem auch organisatorische Dinge wie etwa die Einreichung eines Urlaubsantrags erledigen können. Dies erspart den Beschäftigten umständliche Wege und

hat die Bearbeitungszeiten stark verkürzt. Entsprechend hoch ist die Akzeptanz und Nutzung dieser App.

Die Beschäftigten können Mitunternehmer werden und sich darüber am finanziellen Erfolg der Firma beteiligen. Alle Beschäftigten, die drei Jahre oder länger im Unternehmen sind haben die Möglichkeit, sich als Kommanditist bei der H & W TeamPower GmbH & Co. KG zu beteiligen. Falls gewünscht wird zur Einzahlung des Kommanditanteils ein zinsloses Darlehen in Höhe von 2.500 Euro von der H & W Tiefbau GmbH & Co. KG gewährt. Das Darlehen kann über fünf Jahre aus erwirtschafteten Gewinnen zurückgezahlt werden. Die H & W TeamPower hält den Maschinenpark, den die H & W Tiefbau nutzt. Idee hinter diesem besonderen Konzept ist es, die Mitarbeiter relativ risikolos am Produktivkapital zu beteiligen. Die Maschinen werden an die H & W Tiefbau GmbH & Co. KG vermietet. Durch einen verantwortungsvolleren und pfleglicheren Umgang mit den Geräten können die Reparaturkosten gesenkt werden. Dadurch erhöht sich der Gewinn der H & W TeamPower. Vom Gewinn werden 50% ausgeschüttet, die andere Hälfte verbleibt im Unternehmen, um langfristig von der Aufnahme von Darlehen für Neuinvestitionen unabhängig zu werden. Die Beteiligung der Mitarbeiter sorgt einerseits für eine erhöhte Motivation und Bindung an das Unternehmen, und zahlt sich gleichzeitig durch die jährliche Teil-Gewinnausschüttung und die Möglichkeit, einen Kapitalstock für die Altersvorsorge aufzubauen, auch finanziell aus. Die Beteiligung ist freiwillig. Mitarbeiter, die sich nicht beteiligen wollen, haben daraus keine Nachteile. Allerdings zeigt die Beteiligungsquote von über 70%, dass das Konzept äußerst beliebt ist und von den Beschäftigten angenommen wird.

Unabhängig von ihrer Position und ihrem Grundgehalt erhalten die Mitarbeiter jährlich eine **Erfolgsbeteiligung**. Der individuelle Prämienanteil wird ermittelt unter Berücksichtigung verschiedenster Faktoren. Die über das Jahr geleisteten produktiven Gesamtstunden oder Arbeiten auf Montage fließen dabei ebenso mit ein wie die jährliche Mitarbeiter- bzw. Vorgesetztenbewertung. Hierbei haben die Beschäftigten die Möglichkeit, sich selbst und ihre jeweiligen Teammitglieder und Vorgesetzten nach einer Vielzahl von Kriterien zu bewerten. Konflikte aufgrund der Bewertungen gibt es kaum, da sich die Mitarbeiter in der Regel selbst schlechter bewerten als sie von anderen bewertet werden. Die Beteiligung der Belegschaft am Erfolg des Unternehmens führt dazu, dass viele Mitarbeiter im Endeffekt ein zusätzliches Monatsgehalt erhalten.

Weiterhin spielt das Thema **Gesundheitsmanagement** sowohl bei den kaufmännischen/technischen Beschäftigten im Büro als auch bei den gewerblichen Beschäftigten auf den Baustellen eine große Rolle. Die Arbeitsplätze im Büro sind modern ausgestattet und verfügen u. a. über höhenverstellbare Tische. Zusätzlich stehen kostenlose Getränke und Obst zur Verfügung. Den Mitarbeitern auf der Baustelle werden speziell in den Sommermonaten ebenfalls kostenlose Getränke zur Verfügung gestellt. In Zusammenarbeit mit dem Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP) aus Münster werden zudem eine Fehlzeitenanalyse, Ernährungs- sowie Stressberatung durchgeführt, die auch vor Ort auf den Baustellen stattfindet. Außerdem arbeitet das Unternehmen mit einem örtlichen Fitnessstudio und Therapiecenter zusammen und kommt dabei für den größten Teil der Gebühr auf. Behandlungskosten werden zu 100% übernommen (soweit keine Erstattung durch die Krankenkassen erfolgt).

Personalgewinnung: Motivierte und engagierte Arbeitskräfte zu finden, ist auch für die H & W Tiefbau GmbH & Co. KG eine Herausforderung. Das Unternehmen versucht daher, mögliche Interessenten via Social Media oder auf Jobmessen anzusprechen. Außerdem

sind in Kooperation mit der Gelsenwasser AG auch Schulbesuche in Planung, um die verschiedenen Berufsbilder zu vermitteln. Insgesamt bietet das Unternehmen pro Jahr sechs Ausbildungsplätze an. Interessenten können sich einfach über die Karriereseite, www.chancen.h-w-tiefbau.de, bewerben und müssen dabei lediglich ihre persönlichen Daten angeben und ggf. ihre Dokumente hochladen. Die Kontaktaufnahme soll einfach und niedrigschwellig möglich sein. Während ihrer Ausbildung sind die Azubis Mitglied einer festen Kolonne und lernen dort die verschiedenen Aufgaben kennen. Die Zugehörigkeit zu einem festen Team bietet außerdem den Vorteil, dass die Auszubildenden einen kompletten Prozess von Anfang bis Ende begleiten und im Team immer einen festen Ansprechpartner haben. Sowohl bei den Bewerbungen selbst als auch bei einer möglichen Weiterbeschäftigung sind die Schul- bzw. Prüfungsnoten nicht das zentrale Kriterium. Vielmehr geht es darum, ob man ins Team hineinpasst und die richtige Einstellung und Motivation mitbringt. So wurde in der Vergangenheit bereits ein Auszubildender eingestellt, der aufgrund seiner Prüfungsängste die Abschlussprüfung nicht bestand, ansonsten aber hervorragende Arbeit leistete. Auch Quereinsteiger, die sich beruflich neu orientieren möchten, erhalten im Unternehmen eine faire Chance und können sich beweisen. So gibt es im Unternehmen derzeit einige Beschäftigte, die ursprünglich in einem anderen Berufsfeld unterwegs waren.

Für die komplette Belegschaft finden in regelmäßigen Abständen **Schulungen und Fortbildungen** statt. So gibt es immer zu Beginn des Jahres eine Schulungswoche, in der fachliche Kenntnisse vermittelt sowie die Erste-Hilfe-Schulungen oder die Schulungen zur Arbeitssicherheit aufgefrischt werden. Führungskräfte werden von einem professionellen Coach regelmäßig geschult und haben dabei auch die Möglichkeit, sich mit Führungskräften aus anderen Unternehmen auszutauschen und voneinander zu lernen. Einbezogen sind auch die operativen Führungskräfte vor Ort, die Kolonnenführer und Poliere.

Neben diesen Angeboten können die Beschäftigten jederzeit mit weiteren Wünschen zur beruflichen Fort- und Weiterbildung an ihren jeweiligen Vorgesetzten herantreten, die Kosten dafür werden vom Unternehmen übernommen. Darüber hinaus gibt es für Beschäftigte nach entsprechender Betriebszugehörigkeit auch gute Aufstiegschancen zum Meister oder Polier. Die Kosten der hierfür nötigen Ausbildung werden ebenfalls vom Unternehmen getragen.

Der Umfang der personalpolitischen Maßnahmen und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen haben einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit der Beschäftigten und auf die Fluktuation. Zusammen mit der Vorbeschäftigung bei der Firma Hermann Wübbe erreichen viele Mitarbeiter Beschäftigungszeiten von über 25 Jahren. Von vielen älteren Mitarbeitern sind inzwischen auch die Kinder im Unternehmen tätig und bestreiten erfolgreich ihren beruflichen Weg. Verschiedene Events wie Grillabende oder die jährliche Weihnachtsfeier, die teilweise sogar von den Beschäftigten selbst organisiert werden, sind ein Indiz dafür, dass die Teamchemie im Unternehmen stimmt und man gern im Kreis der Kollegen ist.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Die H & W Tiefbau GmbH & Co. KG ist ein SMETA-konformes Unternehmen, dessen Tätigkeit auf ethischen, sozialen und nachhaltigen Grundsätzen beruht. Im Fokus steht dabei

der faire Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten sowie legale Geschäftspraktiken. SMETA („Sedex Members Ethical Trade Audit“) ist eines der weltweit am häufigsten verwendeten ethischen Auditkonzepte und basiert auf dem ETI-Base-Code, welcher wiederum die vier Module „Gesundheit und Arbeitssicherheit“, „Arbeitsnormen/-standards“, „Umweltmanagement“ und „Geschäftsethik und Unternehmensintegrität“ umfasst. Darüber hinaus ist das Unternehmen AMS Bau zertifiziert und hat in diesem Zusammenhang eine Grundsatzerklärung zum Thema Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz aufgestellt. Den Mitarbeitern sind der Ethikkodex und die Grundsatzerklärung bekannt und sie haben die Möglichkeit, sich bei Verstößen und Beschwerden direkt oder indirekt und anonym an die Geschäftsleitung zu wenden.

Jörg Rahmacher, Prokurist und kaufmännischer Leiter im Unternehmen, kann sich ein Prädikat für gutes Personalmanagement vorstellen. Ein solches Prädikat müsste aber zunächst einen gewissen Bekanntheitsgrad haben und anerkannt sein. Die Voraussetzungen, um ein solches Prädikat zu erhalten, müssten transparent dargestellt werden. Außerdem ist die Nachhaltigkeit sehr wichtig und es sollte in gewissen Intervallen geprüft werden, ob die personalpolitischen Maßnahmen in den Unternehmen auch wirklich dauerhaft umgesetzt werden.

Außerdem besteht der Wunsch nach einem branchenübergreifenden Austausch über das Thema Personalmanagement. Dieser Austausch müsste zielführend, offen und intensiv sowie effektiv organisiert sein. Ein regionaler Austausch wäre dabei hilfreich, aber auch größere Entfernungen wären kein Hindernis. Die Bereitschaft, sich mit anderen Unternehmen auszutauschen, ist in jedem Fall vorhanden.

Standort: Gelsenkirchen

Beschäftigte: Ungefähr 250 Beschäftigte, davon ca. 200 in der GbR und 50 in der GmbH

Zum Unternehmen

Das Unternehmen Ibs Sicherheitstechnik besteht aus den beiden Gesellschaften Ibs-Sicherheitstechnik GmbH und Ibs Sicherheitstechnik Pieper/Siegle GbR. Gegründet wurde das bis heute inhabergeführte Unternehmen 1992, der Unternehmenssitz befindet sich in Gelsenkirchen. Das Unternehmen hat derzeit rund 250 Beschäftigte. Davon ist ein Großteil in der GbR beschäftigt, welche die Notruf- und Serviceleistung und die Verwaltung stellt. Die Mitarbeiter*innen in der GmbH sind im operativen Geschäft tätig und kümmern sich um die Montage und den Einbau von Gefahrenmeldeanlagen.

Das Unternehmen ist heute einer der größten deutschen Schließanlagenlieferanten und bedient Kunden sowohl in Deutschland als auch im europäischen Ausland. Zu den Produkten gehören unter anderem Einbruchmeldeanlagen, Überfallmelde- und Notrufsysteme, Brandmeldeanlagen sowie Video-Überwachungsanlagen. Das Unternehmen setzt dabei auf höchste Qualitätsstandards und ist ISO 9001 zertifiziert. Zu den Kunden zählen namhafte Einzelhandelsketten im Inland sowie Banken, Versicherungen, Juweliere, aber auch Privathaushalte.

Das Herzstück des Unternehmens ist die Notruf-Service-Leitstelle, kurz NSL. Sämtliche Systeme können mit der Notruflitzentrale verbunden werden, sodass eine Überwachung rund um die Uhr möglich ist und im Schadensfall sofort die Kunden sowie die örtlichen Instanzen (Polizei, Feuerwehr etc.) informiert werden können. Die Mitarbeiter*innen in der NSL sind rund um die Uhr im Einsatz und können dank modernster Technik bis zu 900 Meldungen pro Minute entgegennehmen. Entgegengenommen werden Meldungen etwa zu Einbrüchen, Brandalarm oder Störungsmeldungen jeglicher Art. Außerdem ist es möglich, Alarmanlagen aus der Zentrale heraus remote zu betreuen.

Personalmanagement

Zu den größten Herausforderungen des Personalmanagements im Unternehmen gehört der Fachkräftemangel. Die Personalgewinnung gestaltet sich als sehr schwierig, was vor allem an den branchenspezifischen Anforderungen liegt. Einen passenden Ausbildungsberuf gibt es nicht. Vielmehr werden Personen eingestellt, die einen elektronischen Grundberuf etwa als Techniker oder Elektromonteur erlernt haben und Interesse an der Montage von Sicherheitseinrichtungen haben. Über das Programm „Mitarbeiter wirbt Mitarbeiter“ versucht das Unternehmen, mit Hilfe seiner Beschäftigten neue Arbeitskräfte zu gewinnen. Das Programm zahlt sich sowohl für das Unternehmen, welches neue Arbeitskräfte gewinnt, als auch für die Beschäftigten aus, die eine Prämie erhalten. Allein mit diesem Programm kann der Bedarf allerdings nicht gedeckt werden. Deshalb wird versucht, über die eigene Homepage, weitere Social Media Kanäle, Auftragsportale oder über die Agentur für Arbeit an potentiell Interessierte heranzutreten.

Neu gewonnene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen nicht selten wegen der besonderen Anforderungen des Berufsbildes zu Beginn ihrer Tätigkeit geschult werden. Für die

Schulungen steht im Unternehmen ein eigener Schulungsraum zur Verfügung. Die Schulungen werden durch interne Trainer und Dozenten durchgeführt. Je nach Kenntnisstand kann die Schulung bzw. die Einarbeitung bis zu einem halben Jahr dauern. Beschäftigte, die in der Notruf-Service-Leitstelle arbeiten, werden ebenfalls geschult. Auf Basis der Kundengespräche, die aus Sicherheitsgründen aufgezeichnet werden, ist es möglich innerhalb der Schulungen gezielte Hinweise und Verbesserungsmöglichkeiten zu liefern. Darüber hinaus gibt es immer wieder Lehrgänge der Hersteller der einzelnen Sicherheitsanlagen bzw. technischen Komponenten, die das Schulungsangebot abrunden.

Spezielle Lehrgänge für Führungskräfte sind im Unternehmen nicht vorgesehen. Dies liegt aber vor allem daran, dass es im Unternehmen relativ wenige Führungskräfte, in der Regel Abteilungsleiter, gibt. Vielmehr herrscht im Betrieb eine sehr flache Hierarchie vor. Prinzip ist, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichbehandelt werden und niemand bevorzugt oder benachteiligt wird.

Die Gleichbehandlung zeigt sich u. a. auch bei der Entlohnung der Beschäftigten. Im Unternehmen gibt es ein Lohnsystem, welches verschiedene Entlohnungsstufen beinhaltet und allen Mitarbeitenden bekannt ist. Je nach Leistung und Kompetenz haben die Beschäftigten die Möglichkeit, aufzusteigen und mehr zu verdienen. Die Arbeitskleidung wird im technischen Außendienst vom Unternehmen gestellt und bezahlt. Auch während der Corona-Krise gab es keine Ungleichbehandlung der Mitarbeiter*innen – im Gegenteil: Trotz hoher finanzieller Einbußen gelang es dem Unternehmen, ohne Kurzarbeit durch die Krise zu kommen. Alle Beschäftigten erhielten weiterhin ihren vollen Lohn sowie Urlaubsgeld.

Homeoffice wird bzw. wurde während der Corona-Krise kaum praktiziert. Dies liegt einerseits daran, dass die Räumlichkeiten im Unternehmen trotz der Abstandsregelungen ausreichend groß sind, andererseits ist aber auch die Präsenz der Beschäftigten vor Ort, gerade in der NSL, von zentraler Bedeutung. Im Unternehmen üblich sind mehrere Schichtmodelle. Im Bereich der NSL 4-, 8- und 12-Stunden-Schichten sowie in den restlichen Unternehmensbereichen 8 Stunden bzw. bei Bedarf darüber hinaus. Insbesondere die Monteure müssen auch auf längere Dienstreisen vorbereitet sein, wenn sie beispielsweise eine Anlage in weit entfernten Landesteilen oder im Ausland montieren müssen. Aufgrund der branchenspezifischen Anforderungen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nicht immer gewährleistet und mitunter sehr schwierig. In der NSL gibt es aber auch viele Mitarbeitende, die Teilzeit zwischen 10 und 20 Stunden arbeiten. In diesem Fall gestaltet sich das Thema Vereinbarkeit deutlich einfacher als bei Vollzeitbeschäftigten.

Auch aufgrund der teilweise sehr langen Arbeitszeiten spielt das Thema Gesundheit im Unternehmen eine große Rolle. Die Arbeitsplätze in den Büros und in der NSL sind modern eingerichtet, unter anderem mit verstellbaren 24-Stunden-Stühlen, die speziell für die lange Nutzung ausgerichtet sind. Außerdem kooperiert das Unternehmen mit einer großen und bundesweit präsenten Fitnessstudio-Kette und übernimmt die Kosten der Mitgliedschaft, sodass beispielsweise auch Monteure auf Dienstreisen Sport betreiben können. Gegen Entgeltumwandlung haben die Beschäftigten die Möglichkeit, ein eigenes Business E-Bike zu erhalten, was insgesamt sehr positiv aufgenommen wurde und von einem großen Teil der Belegschaft in Anspruch genommen wird. Darüber hinaus hat das Unternehmen ein Prämiensystem für Gesundheit eingeführt, in Folge dessen die Beschäftigten eine monatliche Prämie erhalten, wenn es keinen Fehltag gab. Mit dieser Maßnahme sollte ein Anreiz geschaffen werden gerade kurze Fehlzeiten zu reduzieren, was dadurch auch gelungen ist.

Weitere medizinisch notwendige Hilfsmittel wie etwa Arbeitsplatzbrillen werden vom Unternehmen ebenfalls bezuschusst oder vollständig übernommen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen sind teilweise schon seit der Unternehmensgründung im Unternehmen beschäftigt, ein Großteil jedoch mindestens 10 Jahre. Die geringe Fluktuation ist ein Indiz dafür, dass die Beschäftigten insgesamt zufrieden mit dem Unternehmen und den personalpolitischen Aktivitäten sind, auch wenn gerade durch die Anforderungen der Kunden an das Unternehmen nicht immer alle Wünsche etwa hinsichtlich der Arbeitszeit berücksichtigt werden können. Auch untereinander verstehen sich die Beschäftigten sehr gut. Es wird keinen Unterschied zwischen der GbR und der GmbH gemacht, vielmehr sieht man sich als ein Unternehmen. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von der Belegschaft gut aufgenommen und sehen sich schnell als Teil eines Teams. Vom Unternehmen organisierte Events und Feiern, zu der alle Beschäftigten eingeladen werden, sind immer gut besucht.

Für die Zukunft sieht sich die ibs Sicherheitstechnik insgesamt gut gerüstet. Die größte Herausforderung wird bleiben, geeignetes und gut qualifiziertes Personal zu finden und das interne Wissen an neue Beschäftigte weiterzugeben

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wäre es für das Unternehmen sehr spannend, sich mit anderen Unternehmen auszutauschen und andere Ideen und Herangehensweisen in Bezug auf das Thema Personalgewinnung kennenzulernen. Zwar gibt es beispielsweise mit dem Unternehmertreff in Gelsenkirchen eine Austauschmöglichkeit, an welcher das Unternehmen in der Vergangenheit schon mehrfach teilnahm, allerdings wird das Angebot an sonstigen Austauschmöglichkeiten als eher gering eingeschätzt. Die Bereitschaft dazu ist in jedem Fall vorhanden.

Weiterhin steht das Unternehmen einem Prädikat für gutes Personalmanagement in der Region sehr offen gegenüber, weil man sich durch die Auszeichnung als guter Arbeitgeber in der Region besser positionieren und von Wettbewerbern abgrenzen kann. Für die ibs Sicherheitstechnik sind Prädikate, die etwa auf der Homepage platziert werden können, ein wichtiges Instrument, um in der heutigen Zeit potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen.

Standort: Castrop-Rauxel

Beschäftigte: 300 + weitere Beschäftigte im zentralisierten administrativen Bereich

Zum Unternehmen

Das St. Rochus-Hospital ist Teil der Katholischen St. Lukas gGmbH, die 2005 gegründet wurde. Das St.-Josefs-Hospital Dortmund-Hörde sowie das Katholische Krankenhaus Dortmund-West gehören ebenso zu der gemeinnützigen Gesellschaft wie die Altenpflegeeinrichtung St. Lambertus in Castrop-Rauxel.

Die Castroper Klinik ist ein Haus der Grund- und Regelversorgung mit 204 Betten. In acht Fachabteilungen und drei medizinischen Zentren werden jährlich über 10.000 Patientinnen und Patienten stationär und über 23.000 ambulant versorgt.

Im ärztlichen und pflegerischen Bereich sind knapp 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Hinzu kommen Beschäftigte in administrativen Abteilungen, die mit Gründung der Lukas Gesellschaft für alle Häuser zentralisiert wurden. Für das Personalmanagement bedeutet das: Die Personalleitung ist in Dortmund ansässig. Die operative Personalarbeit findet – nah an den Menschen – nach wie vor in der Klinik vor Ort statt.

Personalmanagement

Die zentrale Herausforderung des St. Rochus-Hospitals, wie aller Kliniken der Lukas Gesellschaft und anderer Träger, ist der Fachkräftemangel, vor allem im Ärztlichen Dienst und im Pflegedienst. Von daher sind Fachkräftegewinnung und -bindung die TOP-Themen des Personalmanagements. Vor diesem Hintergrund wurde und wird eine bunte Palette von Maßnahmen mit immer wieder neuen Ideen auf den Weg gebracht, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und transparent zu machen.

Die Ideenschmiede hierfür ist in den meisten Fällen das Team der Personalentwicklung gemeinsam mit den Führungskräften, die im Laufe der letzten Jahre an Bedeutung immer mehr gewonnen hat. Die Zeiten, in denen in Krankenhäusern Personalarbeit mit Personalverwaltung gleichzusetzen war und das Bewerbermanagement ausschließlich in den Händen der Fachabteilungsleiter/innen lag, sind längst vorbei. Das St. Rochus-Hospital bzw. die Katholische St. Lukas gGmbH ist diesen Professionalisierungsschritt im Personalmanagement gegangen.

Über allen Maßnahmen steht der Leitspruch „Wir sind Lukas!“, der sozusagen als Klammer den Teamgedanken und das christliche Leitbild über alle Häuser bildet. Kernpunkte sind christliche Wertevorstellungen wie Nächstenliebe und Wertschätzung. In einem Prozess des Zusammenwachsens sollen hausspezifische Leitlinien angepasst werden, ohne den Bezug der Menschen zu ihrem Krankenhaus vor Ort zu verlieren.

Maßnahmen zur Personalgewinnung

Um die Maßnahmen zur Personalgewinnung kümmert sich ganz bewusst ein junges Team in der Personalentwicklung, um neue, zielgruppenspezifische Ansprachewege zu entwickeln. Eine Präsenz auf Ausbildungs- und Recruitingmessen sowie in den Sozialen Medien ist heute selbstverständlich.

Im Rahmen der Stellenausschreibungen ist eine Präsenz auf allen gängigen Stellenportalen wichtig. Die Gestaltung der Stellenanzeigen ist an die einzelnen Distributionskanäle zielgruppengerecht angepasst.

Es gibt eine Karriere-Website, auf der Videos mit Chefärzten sowie den Pflegedirektor/innen zu sehen sind. Darüber hinaus werden individuelle authentische Recruitingvideos durch eigene Mitarbeiter gedreht und gestaltet.

Ebenso werden immer wieder neue Online-Plattformen getestet. Unter anderem war das St. Rochus-Hospital auf der Plattform „Care Rockets“ vertreten, auf der der Bewerbungsprozess quasi umgedreht wird, d. h. hier können Arbeitgeber auf potentielle Bewerber/innen zugehen und sie anschreiben. So konnten einige neue Mitarbeiter gewonnen werden. Im zweiten Halbjahr 2020 startet das Projekt „Pflegia.de“. Hier liegt der Fokus im Besonderen auf Marketingstrategien im Bereich der Sozialen Medien. Gemeinsam mit dem Berliner Start-Up-Unternehmen werden ab November 2020 Pflegekräfte gezielt über Social-Media-Plattformen und mit Videodrehs aus dem Alltag der Lukas – Häuser beworben.

Die Kath. St. Lukas Gesellschaft nimmt seit mehreren Jahren an dem sehr erfolgreichen Trainee-Programm des Berufsbildungswerks Deutscher Krankenhäuser (BBDK) teil. Die Zielgruppe des Programms sind die sog. High-Potentials, die späteren Führungskräfte im Krankenhaus.

Digitale Bewerbungsgespräche gehören heute zum Standardprogramm der Gesellschaft und stellen insbesondere bei Bewerbungen aus dem Ausland eine gute Möglichkeit dar, sich unkompliziert gegenseitig kennenzulernen.

Zur Ansprache von Fachkräften über die Ländergrenzen hinweg beteiligt sich der Verbund an verschiedenen Programmen und Projekten, wie z. B. an dem Programm „Triple Win“ in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und der Bundesagentur für Arbeit. Ein Ergebnis ist schon greifbar: Im nächsten Jahr werden je 5-6 Pflegeschüler/innen aus Vietnam und studierte Pflegekräfte von den Philippinen ihren Dienst hier aufnehmen.

Recruiting kann aber auch analog und regional sein. Mit dem Aufdruck „Ohne Risiken und Nebenwirkungen“ werben beispielsweise der hauseigene LKW und die Lukas Mobile, die zwischen den Krankenhäusern pendeln, um neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Zum Onboardingprozess

Monatlich werden alle neuen Mitarbeiter/innen mit einer Willkommensveranstaltung – 1. Arbeitstag für neue Mitarbeiter – begrüßt. An diesem Tag erhalten die neuen Mitarbeitenden alle notwendigen Pflichtunterweisungen sowie eine Einführung in die unternehmensrelevanten Systeme.

Jede/r neue Mitarbeiter/in erhält an dem Tag eine Willkommensbox, die unter anderem eine Tasse mit dem Leitspruch „Wir sind Lukas!“ sowie persönliche Zugangspasswörter und Transponder beinhaltet. Es werden Mitarbeiterfotos gemacht, die bereits am nächsten Tag

im Intranet und in der Mitarbeiter-App – MyLukas - veröffentlicht werden, sodass alle von den neuen Kolleg/innen wissen und sich diese dazugehörig fühlen können.

Jede/r neue Mitarbeiter/in bekommt im Rahmen der Einarbeitung eine/n Paten/Patin zugewiesen, die/der ihnen den neuen Arbeitsbereich zeigt und vor allem als feste/r Ansprechpartner/in in den nächsten Monaten zur Verfügung steht. Für die einzelnen Bereiche wurden zudem Einarbeitungskonzepte erstellt. Jede Einarbeitungszeit wird im Rahmen von Befragungen und Probezeitgesprächen evaluiert.

Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung wird nicht nur lokal, sondern regional innerhalb des Lukas Verbundes gedacht.

Beispiel Assistenzärztinnen und -ärzte: Da nicht alle Chefärzte über die volle Weiterbildungsermächtigung verfügen, können Assistenzärztinnen und -ärzte auf andere Stellen innerhalb des Verbundes wechseln, damit sie bis zur Facharztprüfung und möglichst darüber hinaus dem Unternehmen erhalten bleiben.

Beispiel Pflegekräfte: Mitarbeiter/innen, die andere Bereiche kennenlernen, sich weiterentwickeln möchten, können einen Wechsel im St. Rochus-Hospital und darüber hinaus in den anderen Krankenhäusern des Verbundes anstreben. Ausdrücklicher Wunsch der Personalleitung ist, dass solche Wechsel von den Abteilungsleitungen positiv begleitet werden – ganz nach dem Motto „Wir sind Lukas!“

Wer Auslandserfahrungen sammeln möchte, kann über das Austauschprogramm „HOPE“ für Krankenhäuser, an dem sich die Lukas Gesellschaft beteiligt, während eines sechswöchigen Aufenthalts andere europäische Gesundheitssysteme kennenlernen. Im Gegenzug werden ausländischen Mitarbeiter/innen Einblicke in das deutsche Gesundheitssystem gewährt.

Neue Zusammensetzungen im Team, Wechsel in der Leitung, Veränderungen in den Aufgaben oder in der Organisation sind immer wieder ein Anlass zur internen Begleitung eines Teamentwicklungsprozesses einer Abteilung.

Demografischer Wandel, Migration usw. machen die Belegschaft vor Ort immer vielfältiger, was ausdrücklich begrüßt wird. Es stellen sich aber auch neue Herausforderungen. Zur Verbesserung der Sprachkenntnisse wurden schon Deutschkurse angeboten. Die Vermittlung interkultureller Kompetenzen soll helfen, Konflikte, die sich aus dem Miteinander unterschiedlicher Kulturen im Arbeitsalltag ergeben, besser zu bewältigen.

Regelmäßige Mitarbeiterfeste sollen das Miteinander fördern. Und nicht zuletzt findet jedes Jahr eine 5-tägige Reise nach Polen statt. Von dort wird u. a. ein Kinderheim in Cieszyn besucht, eine der Wirkungsstätten der aus Polen stammenden Ordensschwwestern, die in der Lukas Gesellschaft arbeiten.

Kompetenzentwicklung

In einem umfangreichen Programm der Innerbetrieblichen Fortbildung / IBF werden sowohl fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt als auch Schlüsselkompetenzen wie Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, Umgang mit Stress, mit Gewalt in der Pflege etc. gefördert.

Das Präsenz-Lernen wird durch eine E-Learning-Plattform ergänzt, auf der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz oder an ihren Endgeräten unterwegs oder zuhause Pflichtschulungen

durchführen können. Über eine Schnittstelle zum Personalinformationssystem erfolgt automatisch eine Zeitgutschrift.

Fortbildungen und zum Teil mehrjährige Fachweiterbildungen werden großzügig unterstützt und bieten eine gute Basis, bei Lukas die nächsten Karriereschritte zu unternehmen.

Allein am St. Rochus-Hospital erhalten jährlich etwa 100 zumeist junge Menschen die Möglichkeit eines begleiteten Praktikums, sei es im Rahmen einer Berufsfelderkundung als Schüler/innen der Sekundar- und Berufsschulen der Region, sei es im Rahmen der Ausbildung (als Sanitäter, Medizinstudierende usw.). In den Verwaltungsbereichen werden kaufmännische Auszubildende und studierte Trainees auf den Stationen und in Funktionsbereichen Pflegefachschüler der eigenen Zentralschule ausgebildet und eingesetzt.

Durch Workshops vorbereitete Nachwuchskräfte unterstützen die Führungskräfte und Personaler bei der Durchführung von Bewerbungstagen für kaufmännische und pflegerische Auszubildende: Sie erleichtern es den Bewerber/innen, sich mit Lukas zu identifizieren und eignen sich selbst Kompetenzen der wichtigen Personal- und Führungsaufgabe „Personalauswahl“ an.

Junge Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, durch Einzel- oder Leitungsteamcoaching in Begleitung ausgebildeter Mitarbeiter der Personalabteilung in ihre Führungsverantwortung hineinzuwachsen. Dieses Angebot nehmen aber auch langjährige Führungskräfte wahr, wenn sie vor neuen Herausforderungen in ihrer Leitungsaufgabe stehen.

Das Engagement in all diesen Lernfeldern ist eine herausragende Maßnahme zur Gewinnung und Bindung der eigenen Mitarbeiter/innen.

Förderung von Transparenz und Kommunikation

Zur Förderung von Transparenz und Kommunikation wurde eine Reihe von Maßnahmen aufgelegt. Neben Teambesprechungen und Leitungskonferenzen gibt es seit einiger Zeit einen Geschäftsführungsblog in der Mitarbeiter-App. In Videobotschaften informiert die Geschäftsführung über Neuigkeiten in den einzelnen Häusern und in der Gesellschaft.

In der Mitarbeiter-App wird darüber hinaus über eine Vielzahl von Themen informiert; über neue Kolleg/innen ebenso wie über den Speiseplan der nächsten Woche.

Neben der App gibt es natürlich auch weiterhin den altbewährten Mitarbeiter-Infobrief, welcher monatlich im Intranet veröffentlicht wird.

Um den Austausch auch über die Funktionsebenen hinweg zu fördern, wurde der „Tag der offenen Bürotür“ ins Leben gerufen. Mitarbeitende bekommen so die Möglichkeit, ohne Termin und ungezwungen z. B. mit der/dem Pflegedirektor/in Fragen zu klären. Es geht unter anderem um Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen.

Aus dem Feedback von Mitarbeiter/innen, die das Haus verlassen haben, wurde eine Führungskräfte-schulung entwickelt, im ersten Step für Oberärzt/innen und Führungskräfte aus dem administrativen Bereich. Fortsetzung folgt.

Arbeitszeit und Gesundheitsförderung

„Alles, was geht, setzen wir um“, so lautet das Motto bei der Arbeitszeitgestaltung, um den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Dazu gehören ver-

schiedene Arbeitszeitmodelle für Vollzeit- und Teilzeitkräfte. Mitarbeiter/innen, die sich bereit erklären im Springerpool zu arbeiten, können ihre Wunscharbeitszeiten angeben. Im Gegenzug ist ihr Einsatzort flexibel.

Assistenzärztinnen können auf Wunsch nach der Elternzeit in Teilzeit bis zur Facharztprüfung arbeiten. Die Entwicklung ganz individueller Lösungen zeigt sich gut am Beispiel einer Ärztin aus der Anästhesie. Ein Beschäftigungsverbot konnte vermieden werden, weil der Mitarbeiterin die Möglichkeit eingeräumt wurde, während der Schwangerschaft im Homeoffice wissenschaftliche Studien auszuarbeiten.

Unter dem Titel „Lukas Plus“ hält die Gesellschaft verschiedene Angebote für die Beschäftigten bereit. Dazu gehört z. B. eine Subventionierung des Jobtickets; zu den Angeboten im Rahmen der Gesundheitsförderung zählen Betriebssport, Rabattkooperationen mit Fitnessstudios, E-Bike-Ladestationen sowie Obstkörbe auf allen Stationen und Bereichen. Kurse des Thera-Fit-Gesundheitszentrums am St. Rochus-Hospital werden für Mitarbeitende vergünstigt angeboten.

Seit Anfang 2020 können die Mitarbeitenden kostenlos eine Gesundheits-App nutzen. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Anbieter werden die Inhalte Lukas-individuell gestaltet. Weitere „Live“-Maßnahmen mit der Physiotherapie und Küche sind für 2021 geplant.

Außerdem nimmt die Gesellschaft regelmäßig an öffentlichen Sportveranstaltungen teil.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Bisher hat sich das St. Rochus-Hospital bzw. die St. Lukas gGmbH noch nicht um eine Zertifizierung im Bereich Personalmanagement bemüht, was aber für die Zukunft nicht ausgeschlossen wird. Dabei wird insbesondere an die Außenwirkung gedacht; positive Effekte werden für die Personalgewinnung erwartet.

Einem Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen steht die Personalleitung sehr offen gegenüber. Über den Caritas Verband besteht bereits ein Austausch mit einem anderen katholischen Klinikum. Daher wird insbesondere regionales Netzwerk mit Betrieben aus anderen Branchen ein Mehrwert zugeschrieben. Vorstellbar ist ein Austausch mit unterschiedlichen Veranstaltungsformaten, sowohl Präsenz- als auch Online.

Standort: Gelsenkirchen

Beschäftigte: ca. 350 am Standort in Gelsenkirchen

Stand: August 2020

Zum Unternehmen

LOXX ist ein Logistikunternehmen, das 1977 in Essen gegründet wurde. Seit mittlerweile 20 Jahren befindet sich der Hauptsitz jedoch in Gelsenkirchen. Die LOXX Group umfasst heute sechs operative Gesellschaften sowie die LOXX Holding und ist an sechs Standorten vertreten. In Gelsenkirchen befindet sich das Logistikzentrum mit mehr als 17.000 qm² Umschlag- und Logistikfläche. Dort sind derzeit 342 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Etwa ein Drittel arbeitet dabei im gewerblichen Bereich. Die restlichen rund 230 Beschäftigten arbeiten im kaufmännischen Bereich. Hier ist der Frauenanteil mit etwas weniger als der Hälfte auch deutlich höher als im gewerblichen Bereich, wo es verhältnismäßig weniger weibliche Mitarbeiterinnen gibt. Viele Mitarbeiter/innen haben einen Migrationshintergrund, was dazu führt, dass im Unternehmen 24 verschiedene Sprachen gesprochen werden. Diese Multikulturalität ist ein großer Vorteil für LOXX, weil dadurch die Kommunikation mit internationalen Kunden, Partnern und Lieferanten erheblich erleichtert wird und das Verständnis anderer Kulturen weit ausgeprägt ist.

Zum Leistungsportfolio des Unternehmens gehören alle gängigen Logistikdienstleistungen entlang der Supply Chain. Je nach Anforderungen der Kunden sind neben Straßen- und Bahntransporten auch See- und Lufttransporte möglich. Zu den Kernkompetenzen zählt jedoch der Transport von Stückgut nach ganz Europa und Vorder- bzw. Zentralasien. Die LKW werden dafür in Gelsenkirchen beladen und fahren anschließend quer durch Europa, bis sie schließlich ihre Zielstation erreichen – und das je nach Ziel nahezu täglich. LOXX kümmert sich dabei um die Auftragsabwicklung sowie das Be- und Entladen der LKW. Die Fahrt selbst übernehmen Dienstleister, mit denen LOXX seit vielen Jahren erfolgreich zusammenarbeitet.

Zu den Kunden zählen namhafte Chemiekonzerne, aber auch Autoteilezulieferer. Im Fokus der Kundenbeziehungen stehen vor allem die Kundennähe sowie die Kundenzufriedenheit. Durch die unkomplizierten Strukturen bei LOXX ist es möglich, dass ein einzelner Mitarbeiter den kompletten Prozess abwickelt und begleitet, sodass die Kunden einen direkten Ansprechpartner haben. Für Kunden gibt es mit dem Datacenter 2.0 zudem eine Plattform, auf welcher sie sowohl Aufträge erteilen als auch den aktuellen Status ihrer Lieferung einsehen können. Um für eine größtmögliche Kundenzufriedenheit zu sorgen, gibt es bei LOXX ein umfangreiches Qualitätsmanagement, welches in der Vergangenheit schon oft ausgezeichnet wurde. Hierfür werden alle qualitäts- und sicherheitsrelevanten Tätigkeiten – von der Leitung über den Ein- und Verkauf, die Fachabteilungen, das Lagerwesen bis hin zum Transportunternehmer – geplant, gesteuert und überwacht. Es gilt daher sowohl die eigenen Mitarbeiter/innen als auch die Partner auf die Standards einzuschwören, damit die Zufriedenheit der Kunden gewährleistet ist.

Personalmanagement

Obwohl LOXX seit der Gründung 1977 stetig gewachsen und heute ein weltweit agierender Logistikdienstleister ist, spielt der direkte Austausch untereinander weiterhin eine große Rolle. Nach wie vor haben Geschäftsführung und Personalleitung jederzeit ein offenes Ohr für die Belange der Beschäftigten. Neben solchen eher spontanen und anlassbezogenen Gesprächen finden regelmäßig Mitarbeitergespräche statt, in denen sich die Beschäftigten selbst einschätzen können, von ihrem Vorgesetzten eingeschätzt werden und Verabredungen zum Beispiel in Bezug auf Fort- und Weiterbildungen getroffen werden.

Als Wertschätzung ihrer Arbeit ergreift LOXX zahlreiche weitere personalpolitische Maßnahmen, die allesamt das Ziel haben, eine hohe Arbeitszufriedenheit in der Belegschaft zu erreichen und deren Leistungsfähigkeit zu erhöhen und weiterzuentwickeln. Aus diesen Zielen wurde eine Reihe von personalpolitischen Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, die im Folgenden konkret vorgestellt werden.

Personalgewinnung

Personalgewinnung ist bei LOXX ein wichtiges Thema. Das Unternehmenswachstum und der geringe Ersatzbedarf sollen vor allem durch eigene Ausbildung abgedeckt werden. Ziel des Unternehmens ist es, für den eigenen Bedarf auszubilden und die Mitarbeiter/innen dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Die mit 16 Prozent eindrucksvolle Ausbildungsquote ist Ausdruck des hohen Bedarfes an Nachwuchskräften. Ausgebildet wird sowohl im gewerblichen Bereich zur Fachkraft für Lagerlogistik als auch im kaufmännischen Bereich als Kauffrau/-mann für Spedition und Logistikdienstleistung. Darüber hinaus wird seit einigen Jahren ein Duales Studium Logistikmanagement angeboten, um den Wunsch junger Menschen nach einer höheren Ausbildung entgegenzukommen. Alle drei Jahre bietet LOXX auch eine Ausbildung zum Fachinformatiker für Systemintegration bzw. seit Neuestem für Anwendungsentwicklung an. In der Regel wird ein Großteil der Auszubildenden nach ihrer Ausbildung übernommen. Wer sich für ein anschließendes Studium entscheidet, wird möglichst über eine geringfügige Beschäftigung im Unternehmen gehalten, sodass der Kontakt bestehen bleibt.

Anders als viele andere Betriebe, kann sich LOXX über mangelnde Bewerbungen nicht beklagen. Dafür tut das Unternehmen allerdings viel und das Richtige: Ansprachewege und -medien sind auf die Zielgruppe zugeschnitten. Dies fängt mit der Homepage an, auf welcher sich Interessierte ganz einfach online bewerben können. Zudem kommen dort Beschäftigte und aktuelle Auszubildende zu Wort. Ferner ist LOXX in den sozialen Medien wie Facebook oder Instagram aktiv und wirbt dort bereits ein Jahr im Voraus mit Ausbildungsplätzen für das kommende Jahr. Zudem wird dort der Alltag der Auszubildenden bspw. mit Interviews nahbar gemacht. Aber auch die Präsenz auf Ausbildungsmessen spielt in Nicht-Corona-Zeiten eine große Rolle. Außerdem besuchen viele derzeitige Auszubildende regelmäßig Schulen in der Umgebung, um dort das Unternehmen und die angebotenen Ausbildungsplätze den Schülerinnen und Schülern vorzustellen.

Hilfreich sind auch das gute Image des Unternehmens und Mund-zu-Mund-Propaganda der Mitarbeiter/innen, die LOXX für Bewerber/innen attraktiv machen. Wertschätzung und Anerkennung stehen bereits während des Bewerbungsprozesses im Vordergrund: Dies kommt zum Beispiel durch rasche Reaktionszeiten sowie die kurzen Kommunikations- und Entscheidungswege zum Ausdruck. So werden Bewerber/innen teilweise sehr kurzfristig zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen. Wichtig ist in jedem Fall, dass Interessierte so

schnell wie möglich eine Rückmeldung erhalten und so Gewissheit haben. Bewerbungen von Menschen mit umfangreichen Fremdsprachenkenntnissen sind gerne gesehen, da LOXX viel Wert auf eine reibungslose Verständigung mit den internationalen Kunden legt. Im Falle einer erfolgreichen Bewerbung werden die Mitarbeiter/innen dann dort eingesetzt, wo neben ihren fachlichen ihre Sprachkompetenzen liegen. Dies ist ein enormer Vorteil in der Beziehung zu den Kunden und hebt LOXX von anderen Logistikunternehmen positiv ab.

Personal- und Führungskräfteentwicklung

Die Entwicklung und Förderung von Potenzialen ist eine weitere Säule des betrieblichen Personalmanagements bei LOXX und essentiell, um den betrieblichen Qualitätsstandards dauerhaft gerecht zu werden. Dies gilt gleichermaßen für Beschäftigte mit und ohne Führungsverantwortung. So gibt es regelmäßige Schulungsabfragen an die Abteilungsleiter, welche die Bedarfe der Mitarbeiter/innen am besten einschätzen können. Die ermittelten Schulungsbedarfe sind dabei sehr individuell und können sowohl im Betrieb selbst als auch unter Umständen extern wahrgenommen werden.

Führungskräfte treffen sich ebenfalls quartalsweise, um sich in diesem Rahmen auszutauschen und voneinander zu lernen. Darüber hinaus gibt es mit der Führungs- und Praxiswerkstatt ein internes Workshop-Angebot, in welchem es besonders um den Umgang mit und die Lösung von Problemen geht. Außerdem gibt es weitere Seminarangebote speziell für Führungskräfte, die von externen Dozenten durchgeführt werden. Ein Ziel von LOXX ist es zudem, Führungskräfte aus der eigenen Belegschaft heraus auszubilden. So gibt es mit dem Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“ ein Angebot, welches die Mitarbeiter/innen auf die Aufgaben einer Führungskraft vorbereitet. Außerdem gibt es ein Programm speziell für übernommene Auszubildende. Mit diesem Programm soll überprüft werden, wer das Potenzial zu einer Führungskraft hat. Das Programm hat eine Dauer von zwei Jahren, in denen diverse Schulungen vor allem im Soft-Skill-Bereich stattfinden. Sowohl für LOXX als auch für die Beschäftigten zahlen sich diese Maßnahmen aus. Das Unternehmen hat dabei die Möglichkeit, Führungskräfte aus der Belegschaft zu rekrutieren, während den Mitarbeiter/innen ihre Karrierewege aufgezeichnet werden.

Gesundheitsmanagement

Gerade in der Logistik nimmt das Thema Gesundheitsmanagement eine zentrale Rolle ein. Auch LOXX tut viel für die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und das für alle Abteilungen gleichermaßen. Im Unternehmen gibt es eine Betriebsärztin, die allen Mitarbeitenden bei gesundheitlichen Problemen zur Seite steht. Zu den Aufgaben der Betriebsärztin zählen außerdem die Unterweisung im Lager, etwa die richtige und rückschonende Hebetchnik sowie die Kontrolle der Arbeitsplätze der kaufmännischen Beschäftigten. Falls der Arbeitsplatz negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter/innen hat, werden Maßnahmen ergriffen. Darüber hinaus haben alle Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, eine Gripeschutzimpfung im Betrieb zu bekommen, um so lange Wartezeiten in den Praxen zu vermeiden.

Damit es allerdings erst gar nicht zu gesundheitlichen Einschränkungen kommt, bietet LOXX den Beschäftigten vor allem präventive Maßnahmen an. In Zusammenarbeit mit einer Krankenkasse ist regelmäßig ein Gesundheitsmobil auf dem Betriebsgelände zugegen (bislang nicht während der Corona-Pandemie/Stand Oktober 2020). Die Beschäftigten haben dort die Möglichkeit, ihren Blutdruck, ihren Zuckerspiegel oder ihre Cholesterinwerte zu

messen. Die Ergebnisse werden in einem Pass festgehalten, sodass sie mit zukünftigen Messungen verglichen werden können. Im Lager selbst gibt es mittlerweile mehrere mobile Rollenbänder, um das Entladen von Containern zu erleichtern. Staplerfahrern steht die arbeitsmedizinische Untersuchung G 25 offen, bei der die körperliche Eignung des Mitarbeiters für das Staplerfahren untersucht wird.

Im Unternehmen selbst gibt es für die Mitarbeiter/innen einen großen Pausenraum, der mit vielen Sitz- und Ruhemöglichkeiten ausgestattet ist. Heißgetränke werden im Unternehmen unbegrenzt und kostenfrei zur Verfügung gestellt.

AZ-Modelle und Vereinbarkeit

Die Anzahl der im Unternehmen angebotenen Arbeitszeit-Modelle hat sich in den vergangenen Jahren stark erhöht. Früher war es üblich, dass ein Großteil der Beschäftigten Vollzeit in einem festen Zeitkorridor arbeitete und Teilzeit kaum ein Thema war. Heute hingegen gibt es individuell vereinbarte Gleitzeitfenster und mehr als 30 verschiedene Arbeitszeitmodelle mit unterschiedlichen Stundenvolumina. Darüber hinaus variieren die Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstages stark, ganz in Abhängigkeit von den betrieblichen Bedürfnissen. Insbesondere die Erreichbarkeit für Kunden in anderen Zeitzonen spielt hier eine Rolle.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist nicht immer einfach zu gewährleisten. Bilateraler Austausch ist hier die Lösung vieler Probleme. Mitarbeiter/innen können jederzeit zum Abteilungsleiter gehen und im Falle eines Notfalls, beispielsweise das Abholen von ihren Kindern von der Schule, gemeinsam eine Lösung finden. Der Abteilungsleiter ist für die Mindestpräsenz am jeweiligen Arbeitsplatz verantwortlich und kann diese so koordinieren, dass Ausfälle aufgefangen werden können.

Blick nach vorne

Für die Zukunft sieht sich LOXX insgesamt gut aufgestellt. Die Logistik wird auch in Krisenzeiten nicht an Bedeutung verlieren. Auch personell blickt LOXX weiterhin positiv nach vorne. Probleme bei der Nachwuchsgewinnung und bei der Stellenbesetzung gab es bisher nicht. Als Gründe dafür werden vor allem das gute Image, die familiäre Unternehmenskultur und die zahlreichen personalpolitischen Aktivitäten gesehen. Dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen sehr hoch ist, lässt sich außerdem aus der sehr niedrigen Fluktuationsquote ableiten.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Das Unternehmen sieht Prädikate für gutes Personalmanagement durchaus als Chance, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, allerdings war dies in der Vergangenheit nicht notwendig. Die Präsenz in den sozialen Medien und auf Ausbildungsmessen, Schulbesuche und nicht zuletzt Mund-zu-Mund-Propaganda der Mitarbeiter/innen sorgen dafür, dass die Außenwahrnehmung des Unternehmens sehr positiv ist.

Einem regionalen Personalprädikat sowie einem Erfahrungsaustausch in der Region steht LOXX immer offen gegenüber.

Masterflex SE | Gelsenkirchen

Standort: Gelsenkirchen und an 4 weiteren Standorten in Deutschland sowie 9 weitere internationale Standorte

Beschäftigte: Ungefähr 650 Beschäftigte weltweit, darunter ca. 150 in Gelsenkirchen

Zum Unternehmen

Die Masterflex SE ist eine weltweit tätige, börsennotierte Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Gelsenkirchen. 1987 in Herten gegründet, expandierte das Unternehmen seither kontinuierlich und verfügt heute über insgesamt 14 Standorte weltweit, 5 davon in Deutschland. Neben Masterflex zählen sechs weitere Unternehmen zur Unternehmensgruppe. Dadurch und durch weitere operative Einheiten in Europa, Amerika und Asien ist Masterflex nahezu weltweit präsent. Zurzeit beschäftigt das Unternehmen etwa 650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit, davon ca. 150 in Gelsenkirchen.

Das Kerngeschäft von Masterflex besteht aus der Entwicklung und Produktion hochwertiger Verbindungs- und Schlauchsysteme für vielfältige Anwendungen in der Industrie. Produkte von Masterflex finden sich u. a. in Flugzeugen, Klimalüftungen, Kaffeemaschinen oder in verschiedenen Anwendungen in der Medizintechnik. Das Unternehmen setzt dabei auf innovative und individuelle Lösungen für seine Kunden und gilt dank seiner jahrelangen Erfahrungen in der Verarbeitung von polymeren Kunststoffen und Hightech-Geweben als Technologieführer in der Branche.

Der Kunde steht bei Masterflex im Zentrum aller Aktivitäten. Ein dichtes Netz an Vertriebspartnern sowie die weltweiten Standorte sorgen dafür, dass die Kundennähe immer gegeben ist. Im Fokus steht dabei die enge Beratung des Kunden im Entwicklungs- und Produktionsprozess, sodass sowohl Standard- als auch maßgeschneiderte Speziallösungen angeboten werden können. Hervorragende Produktqualität sowie ein stets partnerschaftliches Verhältnis auf Augenhöhe stehen an erster Stelle. **Connecting Values** ist dabei nicht nur ein Slogan, sondern wird aktiv gelebt und umgesetzt.

Personalmanagement

Im Mittelpunkt der Unternehmenskultur stehen das Leistungsprinzip und ein fairer Umgang mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Chancengleichheit wird bei Masterflex großgeschrieben, Frauen in Führungspositionen etwa sind im Unternehmen seit Jahren eine Selbstverständlichkeit. Durch die flachen Hierarchien und den damit verbundenen kurzen Wegen ist es möglich, jederzeit das Gespräch mit den Vorgesetzten zu suchen. Darüber hinaus finden regelmäßig Mitarbeitergespräche statt, in denen sowohl über die aktuelle Situation der Beschäftigten als auch über weitere Vorstellungen und Pläne zur weiteren Berufsentwicklung der Mitarbeiter/innen in der Zukunft gesprochen wird. Das Führungs- und Unternehmensleitbild hängt für alle sichtbar im Unternehmen aus und wird bei Neueinstellungen sofort kommuniziert.

Weiterhin setzt sich Masterflex dafür ein, das soziale Verantwortungsbewusstsein der Belegschaft zu stärken. Das Unternehmen nimmt regelmäßig an Veranstaltungen wie Spendenläufen teil und spendet für die lokale Tafel. Im Rahmen des Social Days in Gelsenkirchen werden die Auszubildenden freigestellt, um Einblicke in die Arbeit sozialer Einrichtungen zu bekommen. An einem weiteren Standort setzt sich das Unternehmen aktiv für die Integration von Flüchtlingen sowie Menschen mit Behinderungen in den Betrieb ein und unterstützt sie beispielsweise bei Behördengängen. Für die Eingliederung in die betrieblichen Prozesse wird die entsprechende Zeit eingeplant, sodass die Wahrscheinlichkeit dauerhafter Arbeitsverhältnisse enorm steigt.

Ein fairer Umgang miteinander, die Belohnung guter Leistungen und die Stärkung des sozialen Verantwortungsbewusstseins stehen im Umgang mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vordergrund.

Bei der **Besetzung offener Stellen und Ausbildungsplätze** hatte das Unternehmen bisher insgesamt weniger Probleme. Es zeigt sich jedoch, dass dies nicht für alle Standorte gilt. Unterschiede in den regionalen Arbeitsmärkten werden spürbar. Generell wird seit einigen Jahren beobachtet, dass die Quantität und Qualität der Bewerbungen für Ausbildungsplätze zunehmend nachlässt, sodass sich die Anzahl potentieller Auszubildender insgesamt verkleinert hat. Masterflex bietet pro Jahr etwa 10 Ausbildungsplätze an unterschiedlichen Standorten an. Ausgebildet wird sowohl in kaufmännischen Berufen zum Industriekaufmann bzw. zur Industriekauffrau als auch im technisch-gewerblichen Bereich etwa zur Fachkraft für Lagerlogistik oder zum/zur Maschinen- und Anlageführer/-in. Masterflex bildet vor allem für den eigenen Bedarf aus, so dass die Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung in der Regel in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden.

Das Unternehmen unternimmt dabei eine Vielzahl an Maßnahmen, um junge Menschen auf sich aufmerksam zu machen. Dazu zählen die Präsenz bei Ausbildungsmessen, aber auch Schulbesuche, die teilweise von den derzeitigen Azubis selbst durchgeführt werden. Außerdem beteiligt sich das Unternehmen am Girls Day, um vor allem junge Mädchen auf die Berufe aufmerksam zu machen, die sonst eher männlich-dominiert sind. Außerdem ist das Unternehmen durch eine neugestaltete Homepage und durch Präsenz in den gängigen sozialen Medien auch im digitalen Netz vertreten.

Neben der Personalgewinnung hat auch die **Personalentwicklung** einen hohen Stellenwert. Fort- und Weiterbildung erfolgt in der Regel nach Bedarf. In regelmäßigen Abständen findet eine Kompetenzbewertung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt. Dort wird geschaut, wo die Beschäftigten stehen und an welchen Stellen noch Schulungsbedarf besteht. Die Schulungen selbst können sowohl in-house als auch extern stattfinden. Gerade Schulungen für Führungskräfte wie Konfliktmanagement und Führungsgrundlagen finden jedoch in der Regel extern statt. Andere Themen wie Datenschutz oder die Auffrischung der Englischkenntnisse werden primär intern angeboten.

Im Bereich der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** bietet Masterflex seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Vielzahl an Möglichkeiten an, die auch individuell angepasst werden können. Das Stundenvolumen bewegt sich zwischen 10 und 40 Stunden und gilt für Beschäftigte aus allen Bereichen und Abteilungen, sofern die Art der Tätigkeit eine Teilzeitbeschäftigung ermöglicht. Mit Mitarbeiter/innen, die aus der Elternzeit kommen, wird in einem gemeinsamen Treffen die Arbeitszeit so festgelegt, dass es für beide Seiten gut

passt. Im Vordergrund stehen dabei individuelle Lösungen statt starre Modelle, mit der Folge, dass das Unternehmen sehr offen für die Wünsche der Beschäftigten ist. Gerade bei Beschäftigten mit Kindern ist es zudem auch immer kurzfristig möglich, im Krankheitsfall zuhause zu bleiben oder die Kinder aus der Kita bzw. aus der Schule abzuholen. Schon vor der Corona-Krise wurde mobiles Arbeiten im Unternehmen angeboten und auch wahrgenommen. Dieser Trend hat sich durch Corona weiterhin verstärkt. Es zeigte sich jedoch an einigen Stellen, dass mobiles Arbeiten nicht allen Beschäftigten gleichermaßen liegt und dass der soziale Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen fehlte.

Weiterhin ist der Bereich **Gesundheitsmanagement** fest im Unternehmen verankert, vor allem in Bezug auf das Thema Prävention. In Zusammenarbeit mit den örtlichen Krankenkassen werden regelmäßig Gesundheitstage veranstaltet, an denen es sowohl fachliche Beratungen als auch konkrete Übungen und Tests gibt. Zu den Angeboten zählen etwa Rückentrainings, eine Ernährungsberatung und Entspannungstests. Durch die Zusammenarbeit mit dem medicos.AufSchalke haben die Mitarbeiter/innen zudem die Möglichkeit, an dortigen Infoveranstaltungen teilzunehmen. Masterflex hat einen eigenen Betriebsarzt, der für die Beschäftigten aller Abteilungen da ist. So ist es beispielsweise möglich, Grippe-schutzimpfungen auf freiwilliger Basis im Unternehmen zu erhalten, um so nicht eigens in eine Praxis gehen zu müssen. Die rege Teilnahme der Mitarbeiter/innen an den Gesundheitstagen zeigt, dass die dortigen Angebote sehr gut angenommen werden. Das Unternehmen verfügt zwar über keine eigene Kantine, allerdings steht den Mitarbeitenden ein großer Pausenraum zur Verfügung, in welchem sie das mitgebrachte Essen selbst kochen oder erwärmen können. Außerdem stehen allen Beschäftigten unbegrenzt sowohl Heiß- als auch Kaltgetränke zur Verfügung.

Transparenz und Kommunikation werden im Unternehmen großgeschrieben. Die Mitarbeiter/innen sind auch standortübergreifend miteinander vernetzt, was auch damit zu tun hat, dass Prozesse wie der Einkauf oder das Personalmanagement zentralisiert sind und somit eine Zusammenarbeit aller Standorte unabdingbar ist. Ein Highlight für Auszubildenden ist der jährliche Azubi-Treff. In diesem Rahmen kommen die Auszubildenden aller Standorte an einem Ort zusammen und können sich auf diesem Wege besser kennenlernen. Ein vor zwei Jahren eingeführtes Kommunikationsinstrument bei Masterflex ist die firmeninterne App. Die Idee für eine App kam von den Mitarbeitenden selbst, die sich auch größtenteils mit dem Entwurf und der Entwicklung beschäftigt haben. Vor allem während der Corona-Krise zeigten sich die Vorteile der neuen App. So war es dem Unternehmen möglich, die Mitarbeitenden schnell und umfassend über Neuigkeiten zu informieren. Außerdem beinhaltet die App sowohl eine Chatfunktion als auch die Möglichkeit, Beiträge zu kommentieren und Fragen zu stellen – falls gewünscht auch anonym. Die Installation der App ist ebenfalls freiwillig, allerdings zeigte sich schon nach kurzer Zeit, dass die Akzeptanz in der Belegschaft sehr hoch ist.

Masterflex ruht sich keineswegs auf seinen Lorbeeren aus, sondern hat für die Zukunft bereits konkrete Maßnahmen in Planung, um das Personalmanagement im Unternehmen weiter zu verbessern. Ziel ist es, die Kommunikation im Unternehmen generell zu fördern, mehr Austauschmöglichkeiten zu bieten und in diesem Zusammenhang das Führungs- und Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten zu verbessern. Außerdem steht auf der Agenda, die ohnehin schon faire Feedbackkultur im Unternehmen weiterhin zu fördern und zudem Konflikte besser zu managen. Im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements hat sich das Unternehmen vorgenommen, Krankenstände zu reduzieren und das betriebliche

Eingliederungsmanagement durch die Ausweitung von Krankenrückkehrgesprächen weiter zu fördern.

Weiterhin sollen die Mitarbeitenden vermehrt in Unternehmensentscheidungen miteinbezogen werden. Der Erfolg der App etwa zeigt, dass die Beschäftigten viele gute Ideen haben und bereit sind, diese Ideen auch umzusetzen. Nicht zuletzt sollen zukünftig die Außendarstellung sowie die Erfolge besser und auf mehr Kanälen präsentiert werden als in der Vergangenheit. Die modernere und attraktivere Gestaltung der Homepage war ein erster Schritt in diese Richtung – weitere sollen folgen.

Neben diesen Zielen werden in Zukunft vor allem die Herausforderungen des Fachkräftemangels und des Generationskonflikts im Unternehmen im Mittelpunkt stehen. Es gilt, die bereits vorhandenen Maßnahmen hinsichtlich der Personalgewinnung weiterhin zu pflegen und zu intensivieren. Außerdem macht sich vermehrt ein Generationskonflikt im Unternehmen bemerkbar. Dieser spiegelt sich vor allem in den unterschiedlichen Arbeitsweisen der Beschäftigten wider, aber auch in der Art und Weise wie Mitarbeitende unterschiedlichen Alters geführt werden müssen.

Diesen Herausforderungen zu begegnen und die gesteckten Ziele umzusetzen – dies sind die Aufgaben des Personalmanagements in der Zukunft.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Schon mehrfach wurde Masterflex ausgezeichnet. Darunter waren solche z. B. im Jahre 2019 als Top-Innovator, eine Auszeichnung für Innovationskraft und Innovationserfolg, und für seine Schlauch- und Verbindungslösungen wurde das Unternehmen als Weltmarktführer ausgezeichnet. Im Bereich Personalmanagement wurde die Familienfreundlichkeit bei Masterflex bereits vor einigen Jahren mit der Auszeichnung zum familienfreundlichen Arbeitgeber der Stadt Gelsenkirchen gewürdigt.

Ein Prädikat, welches sich ausschließlich auf das Personalmanagement konzentriert, wäre gerade für die Außendarstellung und die Gewinnung neuer Fachkräfte und Auszubildender wichtig. Dies könnte durchaus ein regional verankertes Prädikat sein. Voraussetzung wäre jedoch, dass das Prädikat werthaltig und in der Region anerkannt ist. Die Kriterien für eine Auszeichnung müssen dabei transparent dargestellt werden, sodass ersichtlich ist für welche Maßnahmen eine Auszeichnung erfolgte. Ein Prädikat, welches man selbst „einkaufen“ kann, lehnt das Unternehmen strikt ab.

Das Unternehmen selbst ist bereits gut in der Region vernetzt. Über die IHK sowie über die „Initiative Industrie“ besteht die Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmen in der Region auszutauschen. Die Themen des Austausches sind vielfältig und beschränken sich dabei nicht auf personalpolitische Themen.

Standort: Marl

Beschäftigte: 45

Zum Unternehmen

Die Historie der heutigen news-media e.K. begann im Jahre 1992, als der Grundstein für das heutige Unternehmen gelegt wurde. Das eigentümergeführte Unternehmen hat heute 45 Beschäftigte. Neben dem Hauptsitz in Marl werden Niederlassungen in Sachsen und in der Schweiz unterhalten. News-media e.K. ist ein Druck- und Werbeunternehmen mit den vier Geschäftsbereichen Design (Webdesign, Layout, Programmierung, etc.), der Druckerei (konventioneller Produktionsbetrieb), der Werbetechnik (mobile Messestände, Fahrzeugbeschriftung, Aufkleberfertigung, etc.) und des Lettershops (Abwicklung von Mailings).

„Wir wollen den Tag so schön wie möglich gestalten“, so lautet das Motto der news-media e.K. Hinter diesem hohen Anspruch steht eine Unternehmensphilosophie, die als Full-Service-Marketing-Dienstleister auf qualifizierte Mitarbeiter/innen, ein perfekt funktionierendes Netzwerk und an erster Stelle auf Kommunikation zwischen Kunden und Mitarbeiter/innen setzt.

Dabei zielt das Unternehmen auf die Zufriedenheit der Kunden anhand der Werte „Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Verantwortungsbewusstsein und die Freude am Beruf“ ab. Kontinuierliche Nachwuchsförderung über eigene Ausbildung und die persönliche Betreuung der Kunden durch passende Mitarbeiter/innen helfen, den maximalen Erfolg und Zufriedenheit zu erreichen.

Personalmanagement

An dieser **Philosophie** richtet sich das Personalmanagement aus. Zufriedene Kunden setzen zufriedene Mitarbeiter/innen voraus und entsprechend viel wird getan, um für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen.

Flache Hierarchien und hohe Eigenverantwortung aller Beschäftigten bei hoher Kompetenz sind die personalpolitischen Leitlinien. Dies ist gepaart mit großer Transparenz bezüglich der Unternehmensorganisation und der wirtschaftlichen Lage: Nur wer die Zusammenhänge kennt, kann seine Projekte zum Wohle des Kunden und des „eigenen“ Unternehmens bearbeiten.

Neben dichter und intensiver Kommunikation sind die Qualifikation und die Motivation der Belegschaft ein Schlüssel zum Erfolg. Entsprechend hoch ist der Aufwand in den Bereichen der Nachwuchsgewinnung und der Personalentwicklung.

Personalgewinnung erfolgt in hohem Maße, fast ausschließlich, über die eigene Ausbildung. Den Bedarf über Eigengewächse zu decken gehört zum Erfolgsrezept des Unternehmens. Fachkräftemangel ist hier nicht das zentrale Thema. Im Unterschied zu anderen

Branchen muss sich das Unternehmen über eine zu geringe Anzahl und Qualität der Bewerbungen nicht sorgen, denn das Berufsbild Mediendesign ist „en vogue“ und entsprechend hoch die Anzahl an Bewerbungen, auch ohne umfangreiche Marketinganstrengungen. Bekanntheit in der Region und Empfehlungsmarketing sind die Wege über welche die meisten Bewerbungen eingehen. Dies macht es allerdings nicht leichter diejenigen zu identifizieren, die wirklich für den Beruf geeignet sind und zum Unternehmen passen. Daher wurde ein aufwändiges mehrstufiges Auswahlverfahren entwickelt um nicht nur das Potenzial, sondern auch die Motivation und die Eignung für den Beruf und für die DNA des Unternehmens herauszufinden. Nach dem Einreichen der Bewerbung werden die interessantesten Kandidaten/innen zu einem mehrstündigen Einstellungstest eingeladen. Nach erfolgreichem Bestehen folgt dann ein persönliches Vorstellungsgespräch, welches bestenfalls zu einem Einstellungsgespräch mit Vertragsunterzeichnung führt. Zudem wird ein Praktikum vorgeschaltet: So kann news-media e.K. die Arbeitsweise und das Sozialverhalten der potentiellen Kandidaten/innen kennenlernen und gleichzeitig haben diese die Chance, Firma und Berufsbild besser zu verstehen. Außerdem haben auch die Eltern der Auszubildenden die Gelegenheit, das betriebliche Umfeld und die persönlichen Ansprechpartner des Auszubildenden kennenzulernen. Durch diese Praktika und Elterngespräche hält news-media e.K. die Abbruchquote von Ausbildungen im Branchenvergleich niedrig. Die Mühen lohnen sich, denn die aktuelle Belegschaft ist zu großen Teilen im Betrieb ausgebildet worden.

Aktuell befinden sich sieben Auszubildende im Betrieb. Bisher wurden die meisten Auszubildenden auch übernommen, sofern sie es wollten und nicht in eine universitäre Ausbildung wechselten. Die meisten Auszubildenden haben Abitur, manche werden jedoch auch nach einem Realschulabschluss eingestellt.

Vergleichbar hoch ist der Aufwand in der **Personalentwicklung**. Hohe Kompetenz ist Voraussetzung für eigenverantwortliches und eigeninitiatives Arbeiten. Interne wie externe Seminare sowie ein System der Wissensweitergabe zwischen den Beschäftigten sind die zentralen Elemente der beruflichen und innerbetrieblichen Weiterbildung. „Interne Praktika“ wird dieses System genannt, mit welchem die Arbeitseinsatzflexibilität innerhalb des Unternehmens erhöht wird, sodass auch bei starkem Personalausfall in einem Bereich der Betrieb problemlos weiteragieren kann. Arbeitsprozess- und Zusammenhangswissen werden dadurch systematisch gefördert, ein Erfolgsrezept für ein Unternehmen, in dem die Dienstleistungen und Produkte der vier Geschäftsbereiche eng miteinander verzahnt sind.

Mit der Gründung der news-media e.K. Akademie im Jahre 2017 wurde die Weiterbildung für Kunden, aber auch die eigenen Beschäftigten professionalisiert. Dazu gehört auch, die Entwicklungen in der Branche zu antizipieren und zukunftsfähig zu bleiben.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatem: Unter Berücksichtigung der Geschäftszeiten von 09.00 bis 18.00 Uhr werden die Präsenzzeiten nach Absprache flexibel gestaltet. Unterstützung erfahren die Beschäftigten bei der Vermittlung von KiTa-Plätzen und auch in der Elternzeit bleibt eine hohe Verbindung zu dem Betrieb bestehen, vor allem durch Teilnahme an Schulungen und betrieblichen Events.

Die Pandemie COVID-19 hat auch bei news-media e.K. den Anteil an Homeoffice erhöht. Aufgrund der großen zu bearbeitenden Datenmengen ist diese Arbeitsform nur in bedingtem Umfang für einen kleinen Teil der Belegschaft möglich. Die Menge an Datenverarbeitung, die benötigte persönliche Kommunikation zwischen den Beschäftigten sowie der Umstand, dass die Produktionsbereiche kein Homeoffice durchführen können, setzen dem langfristigen Konzept des Homeoffice allerdings natürliche Grenzen.

Durch die Zusammenarbeit mit langjährigen Kunden ist im Branchenvergleich ein höheres Maß an Arbeitsplatzsicherheit gegeben. Die Mitarbeiter/innen haben außerdem ihre (langjährigen) persönlichen Kunden, welche ihnen nach eigenen Interessen und Vorlieben zugewiesen werden. Dadurch wird das Gefühl der Ansprechbarkeit und Persönlichkeit auf beiden Seiten kreiert.

Betriebsklima und Gesundheitsförderung: Um die Mitarbeiter/innen dauerhaft im Betrieb zu halten, bedarf es mehr als nur monetärer Anreize. So wird im Unternehmen ein sehr offener Umgang miteinander und zur Führungsebene gepflegt, sodass auch bei privaten Problemen gemeinsam nach einer Lösung gesucht werden kann. Durch ein positives und freundliches Betriebsklima wird generell eine angenehme Grundarbeitsstimmung geschaffen. Diese wird gefördert durch betriebliche Angebote, wie zum Beispiel: Mittagspausen-Yoga, ein Parkspaziergang in der Mittagspause, kalte und warme Getränke zur freien Verfügung oder Ausflugstage für Azubis. Mehrmals im Jahr werden Betriebsfeste veranstaltet, die Mitnutzung von Küchen in den Bürogebäuden und Betriebsgrillen gehören zum Arbeitsalltag. Dazu gehören auch **Gesundheitsförderung und Prävention:** Basis hierfür sind neben ergonomisch gestalteten Arbeitsplätzen ein offener Umgang, gegenseitige Akzeptanz und ein respektvolles Miteinander. Probleme können so frühzeitig erkannt werden. Aus diesem Grund ist ein Fall von Burn-out bei news-media e.K. bisher nicht bekannt.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Erfahrungsaustausche zwischen Unternehmen, gerade auch zu Themen des betrieblichen Personalmanagements, geben Impulse für die eigene Arbeit und sind entsprechend wichtig. Ein Beispiel dafür ist der Bundesverband mittelständiger Wirtschaft, wo ein regelmäßiger Austausch unter anderem über Themen des betrieblichen Personalmanagements stattfindet.

Das Label „Emscher-Lippe-Region“ ist für einige Menschen in der Region noch ein Kunstprodukt und aktuell im Aufbau einer eigenen Identität. Identität stiften daher bisher die Städte in der Region oder der Bezug zum Ruhrgebiet bzw. zum Münsterland. Nichtsdestotrotz ist „Emscher-Lippe“ ein gutes Instrument für wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Aktivitäten. Ein regionales „Personal-Prädikat“ würde daher unter diesem Label gut aufgehoben sein, die Region stärken und den Unternehmen nützen. Gutes Personalmanagement wird langfristig zu den großen Herausforderungen der Zukunft zählen.

Standort: Sitz in Herten

Beschäftigte: 140

Zum Unternehmen

Das Unternehmen Watanabe ist ein Praxisnetz im nördlichen Ruhrgebiet, welches seit der Gründung der ersten Praxis für Ergotherapie, Physiotherapie und Logopädie durch den Inhaber Herrn Jürgen Watanabe und Geschäftsführer Herrn Thomas Wickermann in Herten-Westerholt im Jahr 1998 auf inzwischen 12 Standorte angewachsen ist. Das Unternehmen beschäftigt gemeinsam mit seinen drei Kooperationspartnern insgesamt 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Fokus der Unternehmensphilosophie steht dabei ein interdisziplinärer Ansatz bei der Behandlung der Patientinnen und Patienten: Dabei arbeiten einerseits die Bereiche Ergotherapie, Physiotherapie und Logopädie untereinander eng zusammen, andererseits erfolgt aber auch eine enge Zusammenarbeit mit Senioreneinrichtungen, Ärzten, Schulen, Kindergärten, Werkstätten und Wohneinrichtungen für Menschen mit körperlichen und geistigen Einschränkungen sowie mit vielen anderen sozialen Einrichtungen des Gesundheitswesens. Von diesem Ansatz profitieren sowohl die eigenen Beschäftigten als auch die Patient*innen und deren Angehörigen – man kann sagen, dass alle am Therapieprozess beteiligten Personen, von einer guten und interdisziplinären Zusammenarbeit profitieren. Die enge Zusammenarbeit und die Größe des Unternehmens sind ein Gewinn für Kundinnen und Kunden, findet sich doch Expertenwissen zu sehr vielen Krankheits- und Störungsbildern und den ihnen entsprechenden therapeutischen Ansätzen. Die Behandlungsmöglichkeiten sind auch örtlich vielfältig; zum Angebot zählen die ambulante Therapie in den Räumlichkeiten der Praxen sowie die Versorgung der Patientinnen und Patienten im häuslichen Umfeld oder in sozialen Einrichtungen.

Personalmanagement

Stetiger Fachkräftemangel und eine hohe Fluktuation sind in der Branche allgegenwärtig. Lange Zeit galt die Branche als unattraktiv und stand im Schatten der medizinischen Ausbildung. Umso wichtiger ist es, durch gutes Personalmanagement qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und diese auch an das Unternehmen zu binden. Das Praxisnetz Watanabe kennt diese Probleme und arbeitet seit Jahren daran, diesen Herausforderungen durch eine Vielzahl an personalpolitischen Maßnahmen entgegenzuwirken.

Dies fängt bereits bei der **Personalgewinnung** an. Bis vor wenigen Jahren mussten Auszubildende die Kosten in Höhe von mehreren Hundert Euro monatlich komplett selbstständig tragen – eine Zutrittsbarriere, die viele potentiell Interessierte abschreckte und zum Fachkräftemangel beitrug. Mittlerweile wurde dieses Problem von der Politik erkannt, mit der Folge, dass die Kosten größtenteils übernommen werden und dies zu einer Steigerung der Attraktivität des Berufes führen dürfte. Das Praxisnetz Watanabe ist seit 2011 Gesellschafter an der Ludwig Fresenius Schule in Herten. Hier werden neben den Physiotherapeuten auch Ergotherapeuten, Masseur und medizinische Bademeister erfolgreich ausgebildet. Die angehenden Therapeuten profitieren dabei von der engen Verzahnung der

Ausbildung mit dem Praxisnetz und bekommen so schon frühzeitig und kontinuierlich Einblicke in den praktischen Alltag. Durch die Schule können somit jährlich 6-10 Mitarbeiter*innen neu eingestellt werden, was den Bedarf, aufgrund des kontinuierlichen Anstiegs an Patientennachfragen, allerdings keinesfalls deckt. Aus diesem Grund übt das Unternehmen viele weitere Aktivitäten aus, um besonders junge Menschen zu akquirieren. Hierzu zählen etwa die Mitarbeiterakquise in Form von Flyern und Plakaten an anderen Fachschulen, die Vergabe von Stipendien, Stellenausschreibungen auf der eigenen Homepage und anderen Jobbörsen, über die Agentur für Arbeit oder Social-Media. Nicht zuletzt werden Interessierte aber auch durch die aktuelle Belegschaft angeworben.

Neben der Personalgewinnung gestaltet sich auch die **Personalbindung** als zunehmend herausfordernd. Nicht selten werden angehende Therapeuten sowie andere Mitarbeiter*innen von anderen Ketten, Krankenhäusern oder Unternehmen im öffentlichen Dienst abgeworben, und nicht selten entscheiden sie sich aufgrund der besseren Verdienstmöglichkeiten für einen Weggang. Durch eine Vielzahl an Maßnahmen wird versucht, dieses Szenario zu vermeiden. Zu diesen zählen auch Maßnahmen zur besseren **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**. Das Unternehmen bietet verschiedene Arbeitszeitmodelle an. Von Minijobs über Teilzeit mit einem Volumen von 20 – 30 Stunden pro Woche bis hin zu Vollzeit sind alle Arbeitszeitmodelle vertreten. Sowohl die Arbeitszeit als auch der Arbeitsort werden dabei in der Regel nach den Wünschen der Mitarbeiter*innen festgelegt. Je nach Lebensphase können die Zeiten flexibel angepasst werden. So unterstützt das Unternehmen aktiv Mitarbeiterinnen wie Mitarbeiter, die entweder gerade in Elternzeit gehen oder aus der Elternzeit kommen, oder unterstützt Mitarbeiter*innen, die sich um die Betreuung der Eltern und/oder Angehörigen kümmern und passt deren Arbeitszeit flexibel an. Zu der Vereinbarkeit zählen allerdings nicht nur verschiedene Arbeitszeitmodelle, sondern auch unterschiedliche Gesprächsangebote. So beschäftigen sich eigens dafür geschulte Mitarbeiter*innen aus dem Unternehmen mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement oder beraten andere Beschäftigte bei Fragen rund um Themen wie Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder die Pflege von Angehörigen.

Eine weitere zentrale Rolle spielt das betriebliche **Gesundheitsmanagement**. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine Gesundheitskarte, die jährlich über ein Guthaben von 250 € verfügt. Mit diesem Betrag können Angebote wie Massagen, diverse Sportkurse, Ernährungsberatungen, aber beispielsweise auch Fahrsicherheitstrainings und Teambuilding-Maßnahmen finanziert werden. Die Inanspruchnahme basiert dabei auf freiwilliger Basis, und die Erfahrung zeigt, dass die Beschäftigten viele Leistungen in Anspruch nehmen. Außerdem haben sie die Möglichkeit, neue Vorschläge und Ideen zu unterbreiten, sodass das Angebot jederzeit angepasst werden kann. Weiterhin steht allen Mitarbeiter*innen ein Betriebsarzt zur Seite. Kosten etwa für gewünschte Impfungen werden dabei ebenfalls vom Unternehmen übernommen.

Das Unternehmen Watanabe zeichnet sich durch einen **kooperativen Führungsstil** und flache Hierarchien aus. Dies liegt vor allem daran, dass sowohl die Geschäftsleitung als auch die Führungskräfte teilweise selbst als Therapeuten tätig waren bzw. sind und sich somit gut in die Lage der Mitarbeiter*innen hineinversetzen können. An jedem der 12 Standorte gibt es eine fachliche Führungskraft sowie ein Sekretariat für organisatorische Angelegenheiten. Die Beschäftigten werden aktiv in Entscheidungsprozesse mit einbezogen und können eigene Ideen und Vorschläge einbringen, über deren Umsetzung dann gemeinsam entschieden wird. Dies sorgt einerseits für hohe Transparenz und andererseits für eine hohe Akzeptanz der Entscheidungen. Die Führungskräfte treffen sich einmal pro Quartal,

zudem findet monatlich ein Austausch zwischen den Leitungen und den Vorgesetzten statt. In den Gesprächen besteht die Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch. Die Führungskräfte berichten über positive wie negative Erfahrungen, tragen diese zusammen und entwickeln Verbesserungsmöglichkeiten. Das Unternehmen verfügt außerdem über ein Ressourcenteam, welches in Zusammenarbeit mit der örtlichen AOK eruiert, wofür das Unternehmen steht und wo es noch Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Das Ressourcenteam ist ein Querschnitt der Belegschaft und besteht gleichermaßen aus Therapeuten und Mitarbeiter*innen der Verwaltung.

Fort- und Weiterbildungen sowohl für Führungskräfte als auch für alle anderen Mitarbeiter*innen haben im Praxisnetz Watanabe einen großen Stellenwert. Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter steht im Jahr ein Geldbetrag zur Verfügung, der eigens für Fort- und Weiterbildungen investiert werden kann. Fort- und Weiterbildungen werden aber auch über das vertraglich vereinbarte Fortbildungsbudget hinaus finanziert und protegert. Neben den extern besuchten Fortbildungen bietet das Praxisnetz auch interne Fortbildungen, die von Mitarbeiter*innen des Praxisnetzes gehalten werden, an. Dieses Angebot steht allen Mitarbeiter*innen kostenlos zur Verfügung.

Neben den zahlreichen personalpolitischen Maßnahmen, zu denen auch eine betriebliche Altersvorsorge sowie Bonuskarten, welche die Mitarbeiter*innen zum Einkaufen oder Tanken verwenden können, zählen, ist vor allem die familiäre Atmosphäre untereinander kennzeichnend für das Unternehmen. Zur alljährlichen Jahresabschlussfeier werden die Beschäftigten aller Bereiche und Standorte eingeladen, sodass sie sich untereinander besser kennenlernen und austauschen können. Darüber hinaus finden in regelmäßigen Abständen weitere Teamevents statt. Die Familien der Mitarbeiter*innen werden ebenfalls mit einbezogen und beispielsweise zum Sommerfest eingeladen – ein Angebot, welches sehr gut angenommen wird. Blumen und kleine Aufmerksamkeiten an Geburtstagen und für eine bestimmte Betriebszugehörigkeit sind im Unternehmen Gang und Gebe.

Die Beschäftigten wissen das personalpolitische Engagement des Unternehmens zu schätzen und zeigen dies durch positive Rückmeldungen. Auch an der Betriebszugehörigkeit und der im Branchenvergleich geringen Fluktuation lässt sich ablesen, dass die Mitarbeiter*innen sich im Unternehmen wohlfühlen und gerne dort arbeiten. Es gibt Beschäftigte, die bereits seit 10-15 Jahren im Unternehmen sind. In Anbetracht der Tatsache, dass viele Berufswechsel in der Branche keine Seltenheit sind, kann man dies als guten Indikator für die Zufriedenheit der Beschäftigten sehen.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Das Praxisnetz Watanabe ist bereits seit vielen Jahren personalpolitisch aktiv und wurde bereits vielfach ausgezeichnet, darunter eine Auszeichnung als familienfreundlicher Arbeitgeber. Für den Inhaber Herrn Jürgen Watanabe sind die Auszeichnung vor allem dahingehend wichtig, dass die Beschäftigten die personalpolitischen Maßnahmen im Unternehmen wahrnehmen und erleben und sehen, welche Vorteile ihnen diese bieten. Es geht in erster Linie darum, dass die Mitarbeiter*innen sich wohlfühlen und zufrieden sind und somit gern auch anderen von ihrer Arbeitsstelle erzählen. Für das Unternehmen sind Auszeichnungen wichtig, um sich selbst zu reflektieren und den Erfolg der angestoßenen Maßnahmen zu prüfen. Ein direkter Werbeeffect bei der Akquise neuer Arbeitskräfte ist dabei zweitrangig und nicht der Grund für die Personalpolitik im Unternehmen.

Einem Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen steht Herr Watanabe sehr offen gegenüber, weil man dadurch auch über den Tellerrand hinausschauen kann und sieht, welche Maßnahmen Unternehmen auch aus anderen Branchen ergreifen. In der Branche selbst gab es früher einige lokale Austauschmöglichkeiten mit anderen Unternehmen, allerdings werden diese aufgrund der steigenden Konkurrenz untereinander heute nicht mehr durchgeführt. Ein Erfahrungsaustausch in der Region Emscher-Lippe wäre deshalb eine gute Möglichkeit, mit anderen Unternehmen ins Gespräch zu kommen. Die Bereitschaft dazu ist in jedem Fall vorhanden.

Standort: Sitz in Marl

Beschäftigte: 38

Zum Unternehmen

Das Familienunternehmen RHB Apparatebau GmbH hat seine Wurzeln im Bergbau. Nach dem Ende dieser Ära in der Region musste sich das Unternehmen quasi „neu erfinden“. Heute bietet es aufbauend auf jahrelanger Erfahrung maßgeschneiderte Lösungen auf den Gebieten der Fördertechnik und des Anlagenbaus. Anwendungstechnische Beratung und ingenieurtechnische Planungen bilden die Grundlage für wirtschaftliche Lösungen im Bereich Einzel-, kleine Serien- und Spezialprodukte.

Personalmanagement

Kennzeichnend für die Unternehmenskultur ist ein familiäres Miteinander, das in dem Familienunternehmen auch von der 2. Generation als Leitgedanke formuliert wird.

Als kleines Unternehmen ist es schwierig im Wettbewerb um die besten Talente gegen große Unternehmen der Metall- und Chemieindustrie zu bestehen. Deshalb hat die Geschäftsleitung schon vor Jahren einen anderen Weg eingeschlagen: Das Unternehmen ist offen für ungelernte Kräfte, die sich entwickeln möchten und bietet auch Quereinsteiger/innen eine Chance. Es ist offen für Menschen jeden Alters und jeder Herkunft.

Ob ein/e Bewerber/in eine Affinität zur Tätigkeit hat und auf den ersten Eindruck ins Unternehmen passt, wird während einer einwöchigen Probearbeitsphase überprüft. In einer zunächst befristeten Beschäftigung auf ein Jahr kann von beiden Seiten geprüft werden, ob eine dauerhafte Beschäftigung sinnvoll ist.

Im weiteren Verlauf setzt das Unternehmen auf die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen. Aus der Arbeit in der Werkstatt werden sowohl Qualifizierungsbedarfe als auch Potenziale der Beschäftigten sichtbar. Mitarbeiter/innen können an Weiterbildungen teilnehmen, aber auch eine Ausbildung nachholen. Und auch für Facharbeiter/innen werden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten geboten: Führungspositionen werden gerne mit eigenen Beschäftigten besetzt, die das Unternehmen kennen und die Leitgedanken mittragen.

Zum familiären Miteinander gehört ein respektvoller Umgang untereinander sowie jederzeit ein offenes Ohr. In persönlichen Krisenzeiten soll sich keiner allein gelassen fühlen. Das Unternehmen hilft pragmatisch mit einem Darlehen, neuen/anderen Arbeitszeiten, wenn Betreuungsaufgaben übernommen werden müssen usw.

Als Pluspunkt gegenüber Mitbewerbern wird die Arbeitszeit angeführt: In der Produktion wird nach wie vor einschichtig gearbeitet. Der Freitagnachmittag ist für das gemeinsame Grillen im Team reserviert. Dieser gemeinsamen Zeit wird ein besonderer Einfluss auf den Zusammenhalt im Team zugeschrieben, das aus Mitarbeiter/innen unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Herkunft besteht.

An heißen Tagen wird den Mitarbeiter/innen kostenfrei Wasser zur Verfügung gestellt. Auch wird schon mal Eis geholt. Solche Angebote kommen bei den Beschäftigten gut an. Andere Angebote aus dem Bereich der Gesundheitsförderung, wie z. B. ein Zuschuss zum Fitnessstudio, fanden bei den Beschäftigten bisher keine Nachfrage.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Zum Thema „Zertifikat“ verweist die Geschäftsführung zunächst auf die DIN ISO Zertifizierung hin, die in dem Geschäftsfeld Fördertechnik ein absolutes Muss ist. Eine Auszeichnung mit dem Fokus Personalmanagement war bisher noch kein Thema, wird aber als interessante Idee angesehen, um die gute Personalarbeit nach außen hin sichtbar zu machen. Die individuelle Förderung von Menschen aus unterschiedlichen Herkunftsländern und Religionen wird als besondere Leistung angesehen, mit der das Unternehmen gegenüber z. B. Chemieunternehmen, die auch höhere Gehälter zahlen können, auf der Bewerberseite punkten kann.

Standort: Marl

Beschäftigte: ca. 115

Zum Unternehmen

Das 1910 in Marl gegründete Familienunternehmen gehört zu den großen Garten- und Landschaftsbetrieben im Ruhrgebiet. Stetes organisches Wachstum ist kennzeichnend für die Firmengruppe Scheidtmann, die mittlerweile in vierter Generation geführt wird.

Schritt für Schritt wurde das Dienstleistungsportfolio ausgebaut, welches nun vier Tätigkeitsfelder in jeweils eigenen Gesellschaften umfasst: Garten- und Landschaftsbau, Wohnumfeld-Gestaltung, Gartendesign und die Betreuung von Außenanlagen als Schwerpunkt des Servicebereiches.

Tradition und Kompetenz. Erfahrung und Innovation. Das sind die Eckpfeiler der Firmenphilosophie. Viel Wert wird auf eine ganzheitliche, systemische Betrachtungs- und Herangehensweise gelegt, die Mensch, Natur und finanzielle Möglichkeiten in Einklang bringt.

Dabei geht das Unternehmen selbst voran. Durch Beteiligung an Ökoprotit wurden viele Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz und wachsender Autarkie entwickelt und umgesetzt. Hoher Wert wird ebenfalls auf das technische Equipment gelegt, das auf einem Neuen, möglichst ökologischen und ergonomisch anspruchsvollen Niveau gehalten wird.

Durch umfangreiche digitale Auftritte werden Portfolio und Selbstverständnis transportiert. Das Unternehmen will so bekannt sein, „dass kein Weg an uns vorbei führt“. Wobei sich dies auf die Kunden wie auf Arbeitssuchende bezieht.

Personalmanagement

Entsprechend hoch ist der Stellenwert des Personalmanagements im Unternehmen. Bereits im Leitbild wird dies deutlich: *„Aber unser Fundament sind die Mitarbeiter. Ohne diese [...] wären wir nicht was wir sind. Eines der führenden Landschaftsbauunternehmen in Nordrhein-Westfalen. Diese Menschen sind das Gesicht und das Herz von Scheidtmann [...].“*

Damit einher geht eine offene und familiäre Unternehmenskultur, die durch regelmäßige gemeinsame Aktivitäten wie Ausflüge oder Feiern gestützt wird.

Folgende Handlungsfelder gehören zu den Schwerpunkten des Personalmanagements bei Scheidtmann:

- Personalgewinnung über Ausbildung und Empfehlungsmarketing
Ausbildung wird groß geschrieben im Unternehmen. Wachstum und Ersatz sollen und werden vor allem über die eigene Erstausbildung realisiert werden. Mehr als die Hälfte der Belegschaft ist diesen Weg gegangen. Über einen Mangel an Bewerbungen kann derzeit (noch) nicht geklagt werden. *„Wir sind bekannt“*, resümiert Ludwig Scheidtmann. Dafür ist das Unternehmen sehr aktiv, auch und vor allem in den sozialen Medien (Fa-

cebook, Instagram, YouTube). Ein Imagefilm zur Gewinnung von Auszubildenden, Videos zu aktuellen Entwicklungen auch im ökologischen Bereich, 2 Fortsetzungsserien über die Arbeit und deren Inhalte („Karsten und Susi (der Bagger)“, „Die Baumpfleger“) sind nur einige Beispiele der Aktivitäten. Regelmäßig sind um die 10 Auszubildenden im Unternehmen, auch im dualen Studium.

- Personalentwicklung und Bindung von Beschäftigten

Personalentwicklung ist Programm im Unternehmen in einem breiten Spektrum von Themen. Weiterbildung findet permanent statt und die erste Januarwoche ist in jedem Jahr für fachliche Weiterbildung und zur Gesundheitsförderung-Weiterbildung reserviert. Jedes zweite Jahr macht die gesamte Belegschaft einen Erste-Hilfe-Kurs.

Zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem wird derzeit versucht, eine betriebseigene Kita aufzubauen. Flexible Arbeitszeitmodelle können aufgrund der Arbeitsbedingungen (Außendienst im Team) nur bedingt eingesetzt werden. Eine Kita würde hingegen manches Betreuungsproblem lösen und die Attraktivität als Arbeitgeber weiter erhöhen. Dazu soll auch eine betriebliche Berufsunfähigkeitsversicherung beitragen.

- Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit

Nachdem 2013 gleich vier schwere Krankheiten und Unfälle in Folge eintraten, wurde beschlossen, dem Thema Gesundheit & Sicherheit mehr Aufmerksamkeit zu geben. Es wurde ein Arbeitskreis Gesundheit eingerichtet, der seitdem kontinuierlich aktiv ist und ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut hat. So werden z. B. in Zusammenarbeit mit der Deutschen Rentenversicherung und der Sozialversicherung für Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau seit einigen Jahren ganzheitliche und intensive Schulungen zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz angeboten. Seit Anfang 2017 gibt es eine physiotherapeutische Anlaufstelle, um chronische Erkrankungen möglichst zu verhindern sowie Rückentrainings im Betrieb.

Mit dieser Konzeptentwicklung bewarb sich das Unternehmen für den Deutschen Arbeitsschutzpreis 2017, wurde nach Begutachtung nominiert und belegte am Ende einen 2. Platz in der Kategorie „organisatorische Lösungen, kleine und mittelständische Unternehmen“.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Möglichkeiten, sich in der Region als guter Arbeitgeber zu präsentieren, gibt es kaum. Scheidtmann setzt daher vor allem auf eigene Anstrengungen und ist hierbei erfolgreich. Gleichwohl helfen Auszeichnungen sich zu vermarkten, wie der Arbeitsschutzpreis im Jahre 2017 gezeigt hat.

Zweifel bestehen, ob die Emscher-Lippe-Region hierfür als Marke stark genug ist angesichts des starken Bezuges zum Ruhrgebiet.

Sparkasse Gelsenkirchen | Gelsenkirchen

Standort: 23 Geschäftsstellen in Gelsenkirchen

Beschäftigte: ca. 730 Beschäftigte

Zum Unternehmen

Die Sparkasse Gelsenkirchen wurde im Jahre 1869 gegründet und kann somit auf eine über 150-jährige Geschichte in der Stadt zurückblicken. Momentan beschäftigt das Unternehmen insgesamt ca. 730 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter 28 Auszubildende. Im Stadtgebiet selbst gibt es insgesamt 23 Geschäftsstellen und darüber hinaus weitere SB-Stellen sowie Geldautomaten.

Unter dem Dach der Sparkasse Gelsenkirchen sind insgesamt drei Tochterunternehmen angesiedelt: Die Sparkassen-Immobilien GmbH, die Sparkassen-Versicherungsservice GmbH und die S-Private Banking Gelsenkirchen GmbH. Diese drei Gesellschaften spiegeln größtenteils das Angebotsportfolio der Sparkasse wider, zu dem außerdem noch weitere bankenspezifische Dienstleistungen hinzukommen. Entsprechend vielfältig ist auch der Kundenstamm der Sparkasse als Universalbank. Zu den Kunden zählen neben vielen Privatpersonen vor allem Unternehmen, Vereine und andere Organisationen.

Personalmanagement

Als service- und dienstleistungsorientiertes Unternehmen hängt der Erfolg der Sparkasse Gelsenkirchen zentral von der Qualität der Leistungserbringung und damit von der Kompetenz und Kundenorientierung seiner Beschäftigten ab. Der Anspruch der Personalpolitik bei der Sparkasse Gelsenkirchen ist es, Mitarbeiter/innen zu gewinnen, die dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden können und deren Weiterentwicklung systematisch gefördert wird. Einen entsprechend hohen Stellenwert hat das Personalmanagement im Unternehmen. In Kombination mit den ethischen Werten der Sparkasse und vor dem Hintergrund der Situation auf dem Arbeitsmarkt ergeben sich die Schwerpunkte personalpolitischen Handelns:

- Gewinnung motivierten Nachwuchses
- Kompetenzentwicklung und Berufsentwicklungspfade
- Bindung der Beschäftigten
- Gleichstellung aller Beschäftigten
- Gesundheitsförderung

Personalgewinnung

Nachwuchsgewinnung erfolgt vielfach über eigene Ausbildung zur Bankkauffrau bzw. zum Bankkaufmann. Trotz großer Konkurrenz um Nachwuchs innerhalb der Branchen und mit anderen Arbeitgebern des öffentlichen Dienstes gelingt es nach wie vor gut, junge Menschen für sich zu gewinnen. Die Sparkasse Gelsenkirchen ist als gute Arbeitgeberin bekannt und mehrfach ausgezeichnet. Dahinter stehen vielfältige Aktivitäten auf Messen, in den sozialen Medien, im Sponsoring sowie in der Ausgestaltung der Ausbildung selbst und

den Entwicklungsperspektiven im Unternehmen und im Verbund der Sparkassen-Finanzgruppe. Ziel der Sparkasse Gelsenkirchen ist es, für den eigenen Bedarf auszubilden. Aus diesem Grund werden alle Auszubildenden nach bestandener Abschlussprüfung in der Regel in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen, sofern sie dies wünschen.

Es gibt allerdings erste Indizien dafür, dass die Akquise von Auszubildenden in Zukunft deutlich schwieriger werden wird als bisher. Es zeigt sich, dass sowohl die Qualität als auch die Quantität der Bewerbungen abnimmt. Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen werden auch hier spürbar, insbesondere der Trend zum Studium und ein tendenziell sinkendes Niveau der Schulabschlüsse. Dies zeigen die Ergebnisse der Leistungstests und der Potenzialanalyse, was zu verstärktem Aufwand während der Ausbildung führt.

Kompetenzentwicklung und Berufsentwicklungspfade

Die Sparkassen generell gehören zu den Unternehmen, in denen innerbetriebliche Karrieren in sehr anspruchsvolle Fach- oder Führungsfunktionen gewünscht und systematisch gefördert werden. „Arbeitgeberhopping“ ist hier nicht notwendig, um sich Vorteile bei der beruflichen Entwicklung zu verschaffen. Hierfür wurde ein ausgefeiltes System von innerbetrieblichen Schulungen und Entwicklungsangeboten aufgesetzt. Potenzial und Wille sind entscheidend für die Berufskarriere innerhalb des Unternehmens.

Unterstützt ist dieses durch ein breites und vielfältiges Angebot sowohl an Individualschulungen bis hin zu kompletten „Studiengängen“. Es werden diverse Fachseminare zu Themen wie Individualkundenberatung, Controlling, Personalführung oder Vermögensberatung angeboten. Darüber hinaus haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, selbst Ausbilder/in zu werden und die AdA-Prüfungen in der Akademie zu absolvieren. Interessierte Beschäftigte können sich zudem für ein Studium zum/zur Sparkassenfachwirt/in oder Sparkassenbetriebswirt/in bewerben. Bei letzterem handelt es sich um ein Vollzeitstudium mit einer Laufzeit von 4 Monaten. In dieser Zeit werden die Mitarbeiter/innen von der Sparkasse freigestellt und erhalten weiterhin ihren regulären Lohn. Darüber hinaus bieten die in Dortmund ansässige Sparkassenakademie NRW und die Hochschule für Finanzwirtschaft & Management den dualen Studiengang Banking and Sales an, an deren Ende der Abschluss „Bachelor of Arts (B. A.)“ steht. Dieser Studiengang kann sowohl ausbildungsbegleitend als auch berufsbegleitend wahrgenommen werden und hat eine Laufzeit von 7-9 Semestern. An einem anderen Standort der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Bonn finden zudem regelmäßige Seminare, Managementprogramme und Tagungen für Vorstände und Führungskräfte statt. Die Weiterbildungsmöglichkeiten stehen grundsätzlich allen Beschäftigten der Sparkasse offen, die sich beruflich weiterbilden möchten und später eventuell eine andere Position im Unternehmen bekleiden möchten.

Neben diesen eher Entwicklungs- und aufstiegsorientierten Angeboten gibt es permanente Weiterbildungsangebote, die der Veränderung an die Arbeitsentwicklungen z. B. durch technische Entwicklungen Rechnung tragen. Viele Arbeitsprozesse haben sich durch die Digitalisierung bereits nachhaltig verändert oder werden dies in Zukunft noch tun. Es gilt, dem Kunden sowohl bei der Präsenz- als auch bei der Online-Beratung die gleiche kompetente Beratung anzubieten. Hierfür müssen die Beschäftigten die nötigen Workflows und technischen Erfordernisse kennen. Allein hierfür führte die Sparkasse im Jahr 2019 Fort- und Weiterbildungen mit einem Volumen von 1800 Fortbildungstagen durch. Diese Schulungen finden dabei intern in diversen Einrichtungen der Sparkassen oder in den jeweiligen Geschäftsstellen selbst statt, externe Schulungen sind sehr selten.

Bindung der Beschäftigten

Neben diesen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten ist die Gleichstellung aller Beschäftigten ein weiterer Ansatz zur Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen. Dieses entspricht aber auch den ethischen Werten der Sparkasse Gelsenkirchen. Zur operativen Umsetzung wurde in Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter ein Gleichstellungsplan entwickelt und umgesetzt. Er hat zum Ziel, den Anteil der Frauen in Führungsfunktionen zu erhöhen. Deutliche Erfolge sind bereits zu verzeichnen und auch im Vorstand gibt es, anders als in vielen anderen Sparkassen, ein weibliches Vorstandsmitglied. Gleichstellung bei der Sparkasse Gelsenkirchen bedeutet auch eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen allen Beschäftigtengruppen, was auch zwischen den Hierarchieebenen gilt: Ein offenes und kollegiales Klima wird systematisch gefördert. Flache Hierarchien tragen hierzu bei.

Um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten so gut wie möglich zu gestalten, setzt die Sparkasse Gelsenkirchen vor allem auf individuelle Lösungen. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auch weil viele Mitarbeiter/innen Eltern sind. Mehr als 25 der derzeit knapp 730 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden sich zurzeit in Elternzeit. Danach haben die Beschäftigten einen differenzierten Umfang auf Lage und Volumen der Arbeitszeit. Dies führt zu einem hohen Teilzeitanteil unter der Belegschaft und zu einem bunten Strauß unterschiedlicher Arbeitszeitarrangements, was die Personalabteilung durchaus vor Herausforderungen stellt: Schließlich müssen die Prozesse weiterhin reibungslos laufen, insbesondere an der Schnittstelle zu den Kunden. Die Arbeitszeitvolumina im Unternehmen variieren zum Beispiel stark und liegen zwischen einer wöchentlichen Arbeitszeit von 5 Stunden bis hin zu 39 Stunden. Gearbeitet wird in einem Korridor von 08:00 bis 20:00 Uhr.

Der organisatorische Aufwand für die Personalabteilung ist durch die vielen unterschiedlichen Modelle hoch. Gleichwohl bleibt das Ziel, die Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter/innen zu erfüllen. Die Beschäftigten danken es durch hohe Loyalität und raschen Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Kein Wunder, wenn der Betrieb es ermöglicht, Kinder morgens in die Kita zu bringen und sie mittags auch wieder abzuholen. Durch die Corona-Krise hat auch die Bedeutung von Homeoffice an Gewicht gewonnen und wird nun fest in einer Dienstvereinbarung verankert.

Gesundheitsförderung

Eine weitere Säule der Personalpolitik der Sparkasse Gelsenkirchen bildet das betriebliche Gesundheitsmanagement. Im Fokus steht vor allem die Gesundheitsprävention. So wird im Rahmen der Initiative „1000 Leben retten Ruhr“ eine Darmkrebsvorsorge für die Mitarbeiter/innen angeboten. Durch die Zusammenarbeit mit dem medicos.AufSchalke können die Beschäftigten zudem an verschiedenen Kursen zur Gesundheitsförderung teilnehmen, beispielsweise an einem Kurs zur Abgewöhnung des Rauchens. Im Betrieb selbst wird aber vor allem auf individuelle Maßnahmen gesetzt. So gibt es für Beschäftigte mit Rückenbeschwerden verstellbare Schreibtische, während für Beschäftigte mit einer Pollenallergie ein Pollenfilter vor dem Fenster montiert wurde. Es gibt eine Betriebssportgemeinschaft, in der die Mitarbeiter/innen verschiedene sportliche Aktivitäten zusammen ausüben. Die Hauptstelle in Gelsenkirchen verfügt außerdem über eine Kantine, in der die Beschäftigte zu Mittag essen können. Während der Corona-Krise wurden einige Maßnahmen entwickelt, um sowohl die Mitarbeiter/innen als auch die Kunden bestmöglich zu schützen. In den Abteilungen selbst werden die Büros seitdem nur noch einzeln belegt und die Beschäftigten

wechseln zwischen Homeoffice und Büropräsenz. Zudem wurde viel Geld in Ausrüstung wie Schutzwände, Handschuhe, Masken und auch einem privaten Sicherheitsdienst investiert, der zu Beginn der Krise den Zugang zu den Geschäftsstellen steuerte. Für die Zukunft hat sich die Sparkasse vorgenommen, das Verfahren zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement weiter zu optimieren. Außerdem steht die Einführung eines JobRads auf der Agenda. Hierbei können die Mitarbeiter/innen ein Fahrrad leasen und die Raten unter steuerlichen Vergünstigungen von ihrem Bruttogehalt bezahlen.

Zur Kinderbetreuung beigetragen haben auch 10 zusätzliche Urlaubstage während der Corona-Krise, um den Beschäftigten die Kombination aus Familie, (Home-)Office und Arbeit zu erleichtern. Und auch die Umwandlung von Mehrarbeit in Freizeit ist Teil betrieblicher Gesundheitsförderung. Dies trifft auch für die Regelungen zur Altersteilzeit zu, die von Unternehmen finanziell unterstützt wird.

Alles in allem ist die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft ein wichtiger Indikator zur Bewertung aller personalpolitischen Anstrengungen. Vor diesem Hintergrund findet regelmäßig in der Sparkasse eine Mitarbeiterbefragung statt, in welcher die Beschäftigten das Unternehmen unter unterschiedlichen Aspekten bewerten können. In den internen Benchmarks schneidet Gelsenkirchen recht gut ab. Stärken und Verbesserungschancen kommen hierbei zudem deutlich zu Tage.

Blick nach Vorne

Für die Zukunft sieht sich die Sparkasse Gelsenkirchen neuen und alten Herausforderungen gegenüber. Zum einen gilt es, als Arbeitgeber bzw. als Ausbildungsbetrieb attraktiv zu bleiben und sich gegen die starke Konkurrenz im öffentlichen Dienst zu behaupten. Zum anderen ist die Digitalisierung und damit verbunden die Veränderung der internen Arbeitsprozesse ein zentrales Thema. Es gilt, das Kundenverhalten bei der Nutzung der Online-Kanäle zu verstehen und die Kunden auch digital bestmöglich zu beraten. Gleichzeitig darf aber auch die Präsenz in den Geschäftsstellen nicht vernachlässigt werden, da sich insbesondere in der Corona-Krise zeigte, dass viele Kunden das direkte Gespräch mit ihrem Ansprechpartner bei der Sparkasse suchen. Die Mitarbeiter/innen müssen also in beiden Bereichen weiterhin ausgebildet und geschult werden. Eine weitere Herausforderung resultiert aus der strengen bankenspezifische Regulatorik, die für Sparkassen aller Größen identisch ist. Dazu zählen u. a. ein vierteljährlicher Abschluss sowie die Besetzung von Positionen wie Datenschutzbeauftragter oder Geldwäschebeauftragter. Es zeichnet sich ab, dass in Zukunft immer weniger Mitarbeiter/innen immer mehr Aufgaben erledigen müssen.

Öffentlichkeit für gutes Personalmanagement

Die Sparkasse Gelsenkirchen nimmt regelmäßig an Treffen wie dem Unternemertreff in Gelsenkirchen oder dem Treffen der Arbeitgeberverbände teil. Bei diesen Treffen haben die Unternehmen die Möglichkeit, sich über alle möglichen Themen auszutauschen. Außerdem gibt es in regelmäßigen Abständen Sparkassentreffen im Verbandsgebiet und auf Bundesebene.

Ein regelmäßiger Austausch in der Region Emscher-Lippe, in dem das Thema Personalmanagement im Mittelpunkt steht, findet in dieser Form bisher nicht statt. Die Bereitschaft der Sparkasse Gelsenkirchen, an einem solchen Austausch teilzunehmen, ist aber in jedem Fall vorhanden. Weiterhin kann sich das Unternehmen die Einführung eines Prädikats für gutes und innovatives Personalmanagement in der Region sehr gut vorstellen. Ein solches Prädikat müsste jedoch in der Region zuerst bekannt gemacht werden und anerkannt sein. Wichtig ist, dass das Prädikat aus der Region stammt und auch nur Betriebe aus der Region ausgezeichnet werden können.

Auch für die interne Darstellung wäre ein Prädikat für gutes Personalmanagement für die Sparkasse Gelsenkirchen durchaus von Interesse. Neben der damit verbundenen Außenwirkung wäre dies auch für die Mitarbeiter/innen ein weiterer Beleg, dass das Thema im Unternehmen mehr als nur präsent ist und aktiv an verschiedenen Maßnahmen gearbeitet wird. Denn der Prophet im eigenen Hause ist bekanntlich nichts wert, es bedarf auch der externen Meinung.

Literaturverzeichnis

Calmbach, M., Flaig, B., Edwards, J., Möller-Slawinski, H., Borchard, I., Schleer, C. (2020): SINUS-Jugendstudie 2020 – Wie ticken Jugendliche?

Dachroth, G. (19.06.2017): Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource. [Online Artikel] Management + Führung. <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/mitarbeiter-sind-die-wichtigste-ressource/6600562>

Huf, S. (2019): Personalmanagement, Springer Gabler, Stuttgart

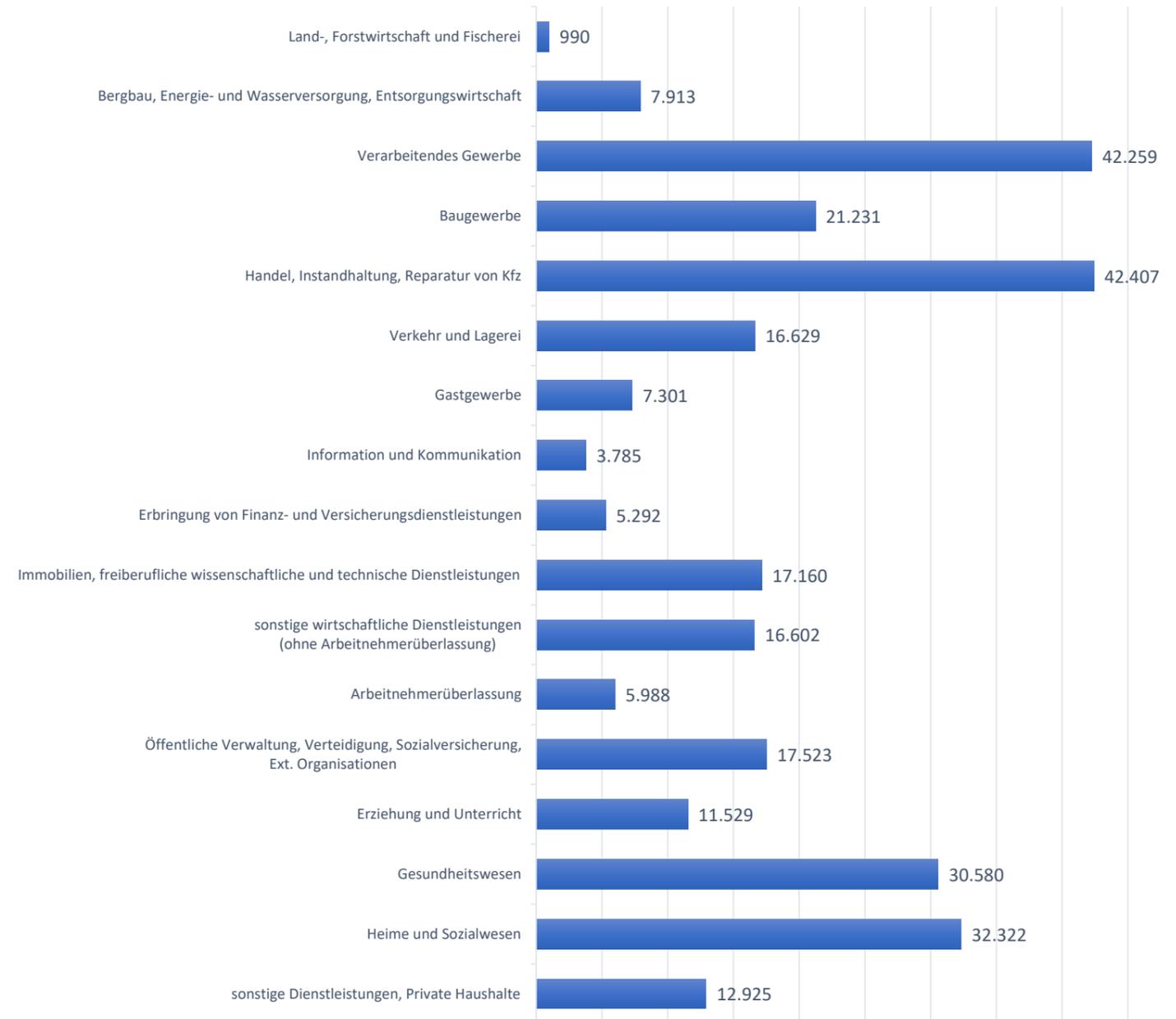
Ruf, M. (2019): Personalmanagement 4.0, in: Erner, M. (Hg.): Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Springer Gabler, Berlin, S. 349-389

Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019): Personalmanagement – Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Zinnkann, M. (2020): Auswirkungen empathischer Führung auf den Mitarbeiter: Eine empirische Studie, in: Bartel-Radic, A., Reuter, A. (Hg.): Studien zum Strategischen Management und Personalmanagement, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 35

Gesamt (Addition der svB BOT, GE, RE)		Anteile svB	svB gesamt
Insgesamt		100%	292.441
A	Land-, Forstwirtschaft und Fischerei	0,34%	990
B,D,E	Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgungswirtschaft	2,71%	7.913
C	Verarbeitendes Gewerbe	14,45%	42.259
F	Baugewerbe	7,26%	21.231
G	Handel, Instandhaltung, Reparatur von Kfz	14,50%	42.407
H	Verkehr und Lagerei	5,69%	16.629
I	Gastgewerbe	2,50%	7.301
J	Information und Kommunikation	1,29%	3.785
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	1,81%	5.292
L,M	Immobilien, freiberufliche wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	5,87%	17.160
N (ohne ANÜ)	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (ohne Arbeitnehmerüberlassung)	5,68%	16.602
782,783	Arbeitnehmerüberlassung	2,05%	5.988
O, U	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Ext. Organisationen	5,99%	17.523
P	Erziehung und Unterricht	3,94%	11.529
86	Gesundheitswesen	10,46%	30.580
87,88	Heime und Sozialwesen	11,05%	32.322
R,S,T	sonstige Dienstleistungen, Private Haushalte	4,42%	12.925

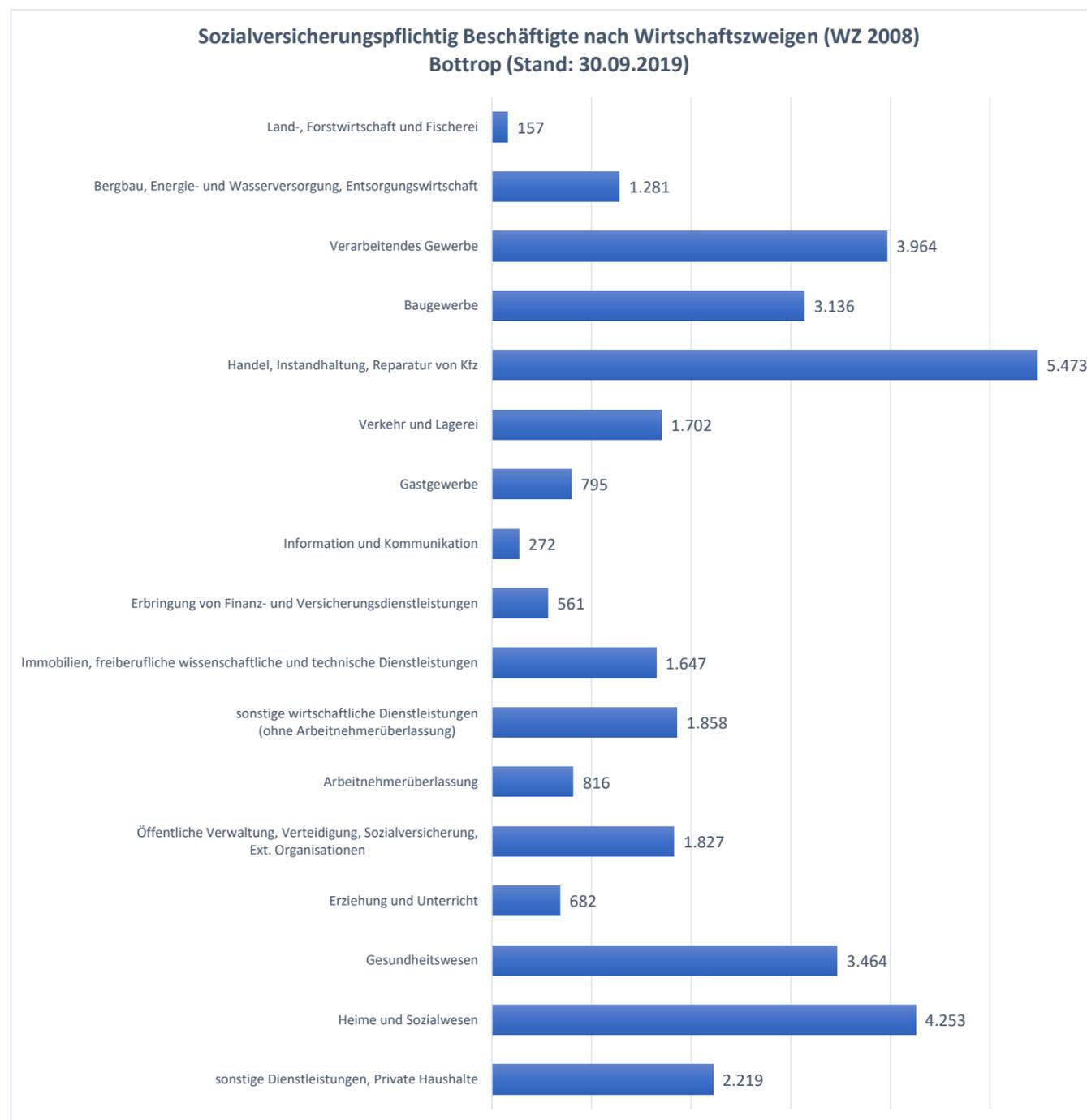
**Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008)
Emscher-Lippe (Stand: 30.09.2019)**



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit Tabellen, Regionalreport über Beschäftigte, Nürnberg, März 2020

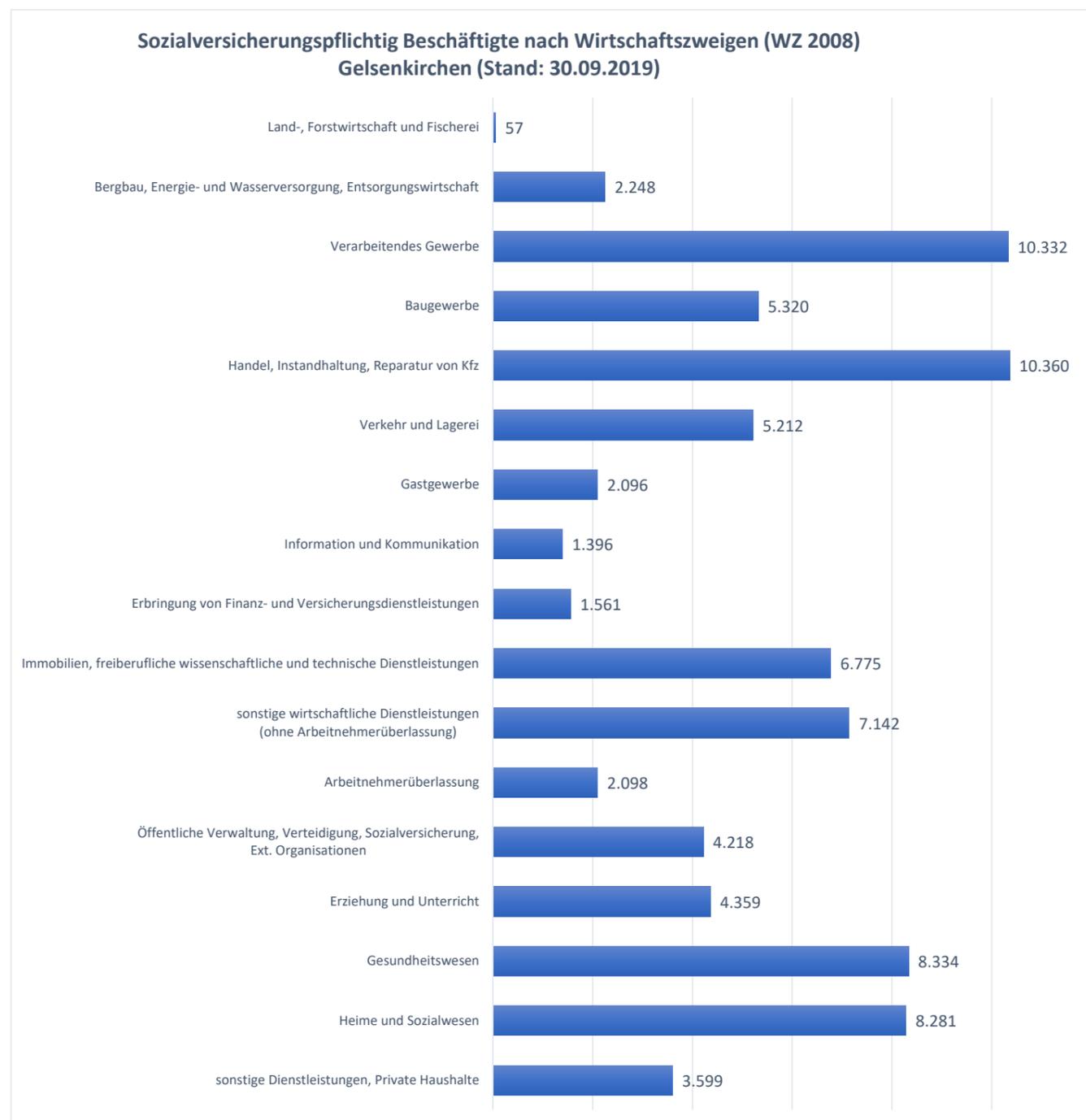
Bottrop		Anteile in %	svB gesamt
Insgesamt		100,0	34.108
A	Land-, Forstwirtschaft und Fischerei	0,46%	157
B,D,E	Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgungswirtschaft	3,76%	1.281
C	Verarbeitendes Gewerbe	11,62%	3.964
F	Baugewerbe	9,19%	3.136
G	Handel, Instandhaltung, Reparatur von Kfz	16,05%	5.473
H	Verkehr und Lagerei	4,99%	1.702
I	Gastgewerbe	2,33%	795
J	Information und Kommunikation	0,80%	272
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	1,64%	561
L,M	Immobilien, freiberufliche wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	4,83%	1.647
N (ohne ANÜ)	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (ohne Arbeitnehmerüberlassung)	5,45%	1.858
782,783	Arbeitnehmerüberlassung	2,39%	816
O, U	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Ext. Organisationen	5,36%	1.827
P	Erziehung und Unterricht	2,00%	682
86	Gesundheitswesen	10,16%	3.464
87,88	Heime und Sozialwesen	12,47%	4.253
R,S,T	sonstige Dienstleistungen, Private Haushalte	6,51%	2.219

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit Tabellen, Regionalreport über Beschäftigte, Nürnberg, März 2020

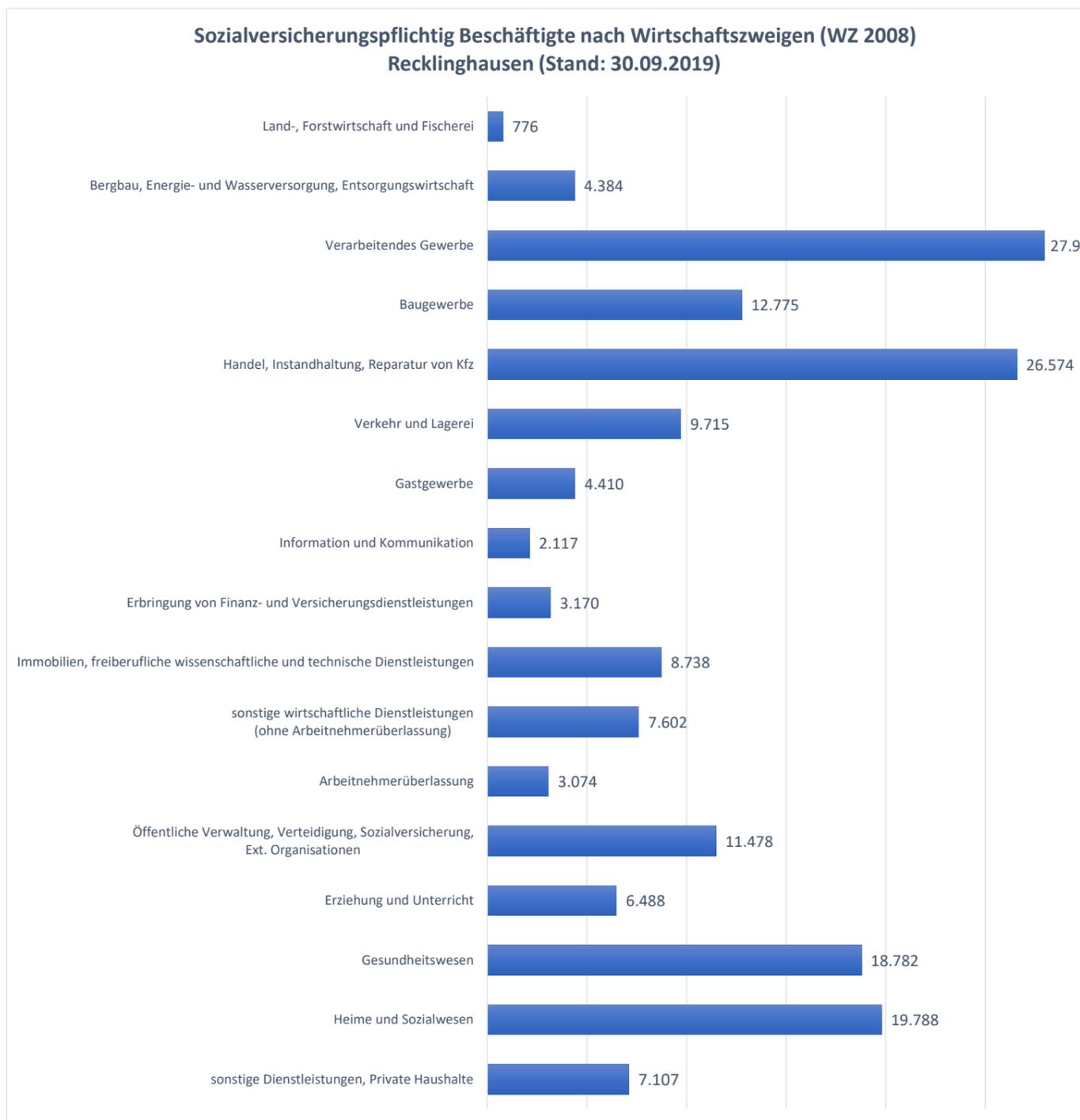


Gelsenkirchen		Anteile in %	svB gesamt
Insgesamt		100,0	83.388
A	Land-, Forstwirtschaft und Fischerei	0,07%	57
B,D,E	Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgungswirtschaft	2,70%	2.248
C	Verarbeitendes Gewerbe	12,39%	10.332
F	Baugewerbe	6,38%	5.320
G	Handel, Instandhaltung, Reparatur von Kfz	12,42%	10.360
H	Verkehr und Lagerei	6,25%	5.212
I	Gastgewerbe	2,51%	2.096
J	Information und Kommunikation	1,67%	1.396
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	1,87%	1.561
L,M	Immobilien, freiberufliche wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	8,12%	6.775
N (ohne ANÜ)	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (ohne Arbeitnehmerüberlassung)	8,56%	7.142
782,783	Arbeitnehmerüberlassung	2,52%	2.098
O, U	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Ext. Organisationen	5,06%	4.218
P	Erziehung und Unterricht	5,23%	4.359
86	Gesundheitswesen	9,99%	8.334
87,88	Heime und Sozialwesen	9,93%	8.281
R,S,T	sonstige Dienstleistungen, Private Haushalte	4,32%	3.599

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit Tabellen, Regionalreport über Beschäftigte, Nürnberg, März 2020

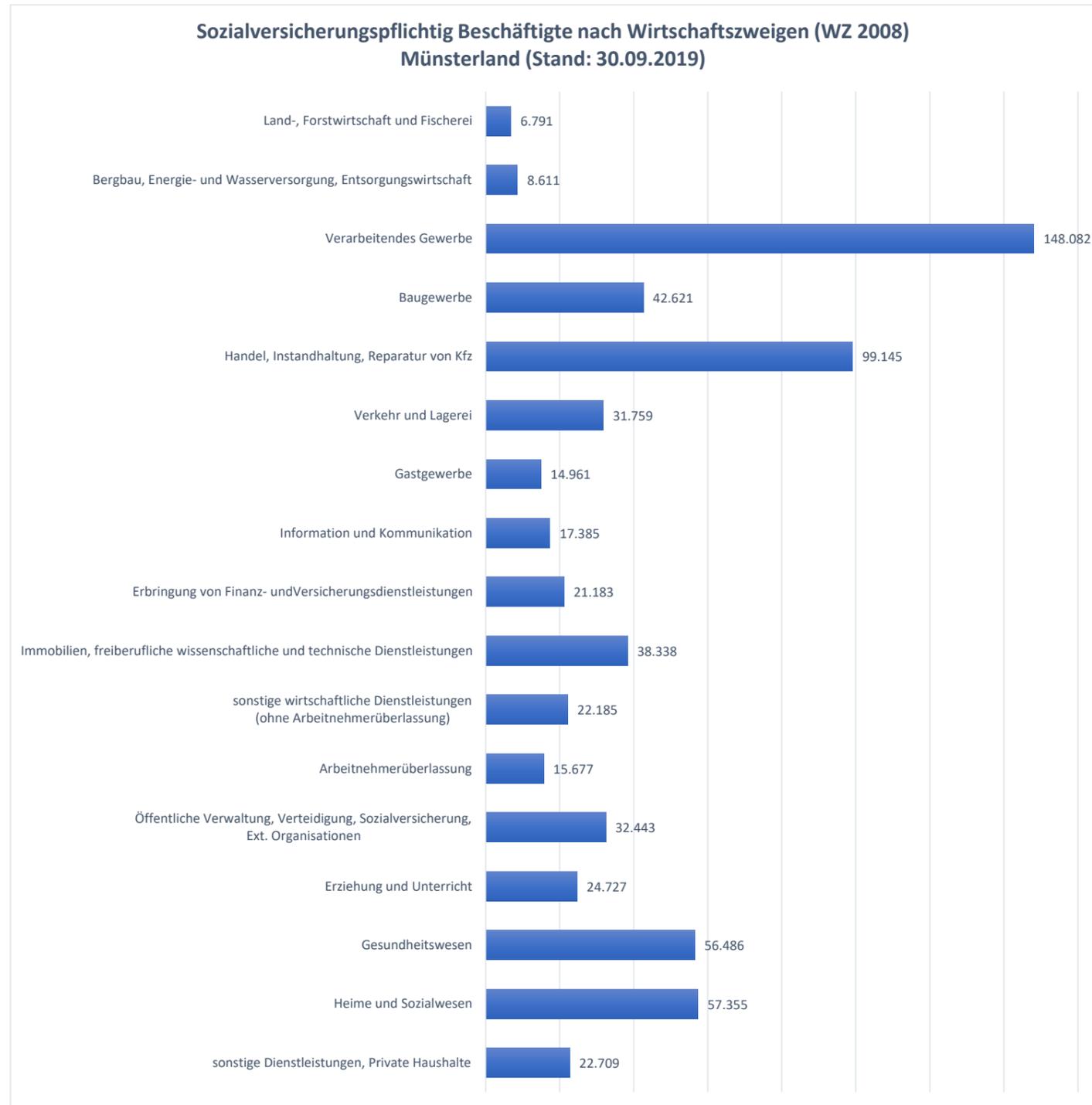


Kreis Recklinghausen		Anteile in %	svB gesamt
Insgesamt		100,0	174.945
A	Land-, Forstwirtschaft und Fischerei	0,44%	776
B,D,E	Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgungswirtschaft	2,51%	4.384
C	Verarbeitendes Gewerbe	15,98%	27.963
F	Baugewerbe	7,30%	12.775
G	Handel, Instandhaltung, Reparatur von Kfz	15,19%	26.574
H	Verkehr und Lagerei	5,55%	9.715
I	Gastgewerbe	2,52%	4.410
J	Information und Kommunikation	1,21%	2.117
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	1,81%	3.170
L,M	Immobilien, freiberufliche wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	4,99%	8.738
N (ohne ANÜ)	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (ohne Arbeitnehmerüberlassung)	4,35%	7.602
782,783	Arbeitnehmerüberlassung	1,76%	3.074
O, U	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Ext. Organisationen	6,56%	11.478
P	Erziehung und Unterricht	3,71%	6.488
86	Gesundheitswesen	10,74%	18.782
87,88	Heime und Sozialwesen	11,31%	19.788
R,S,T	sonstige Dienstleistungen, Private Haushalte	4,06%	7.107



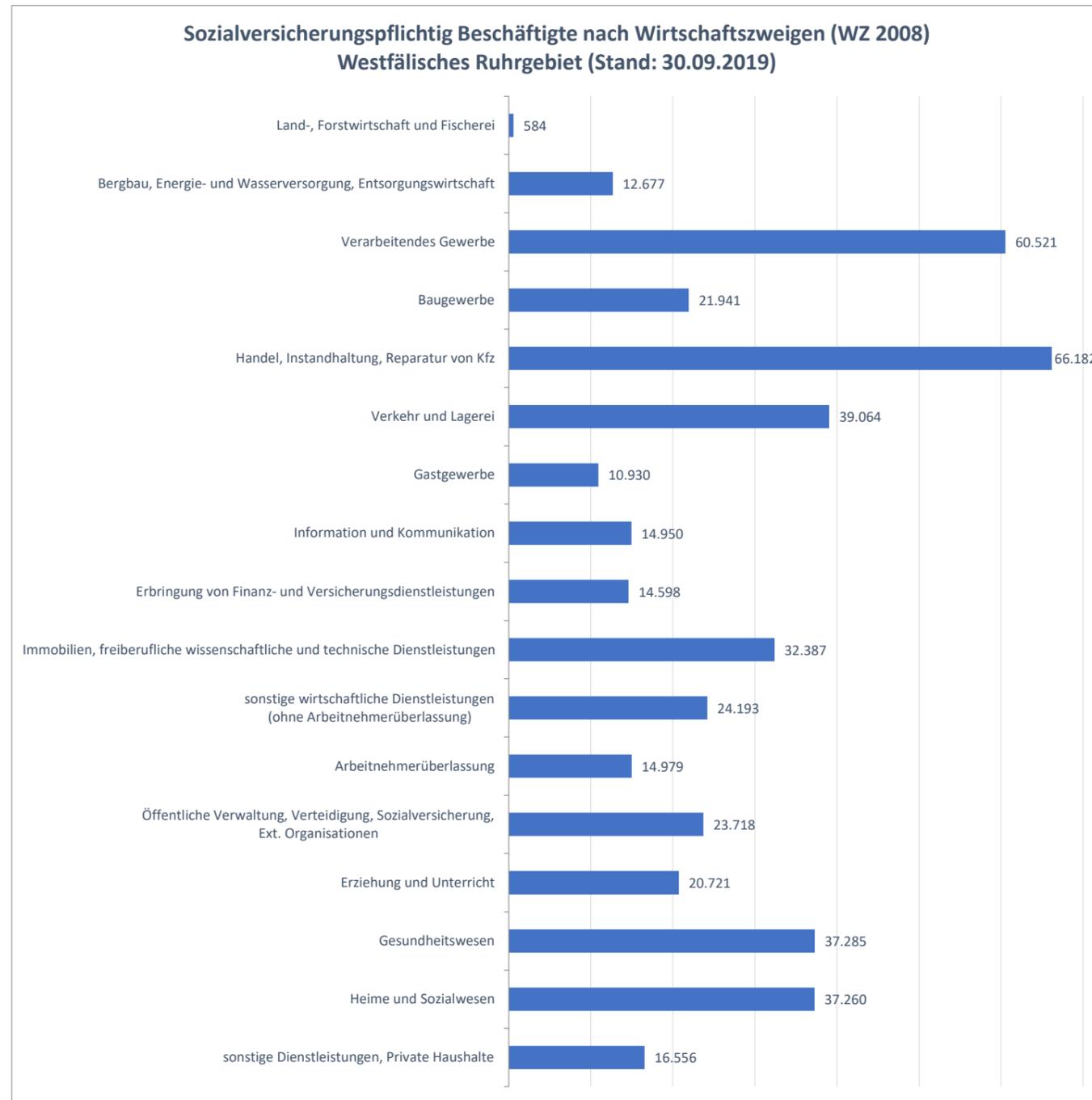
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit Tabellen, Regionalreport über Beschäftigte, Nürnberg, März 2020

Gesamt (Addition der svB BOR, COE, MS, ST, WAF)		Anteile in %	svB gesamt
Insgesamt		100,0	660.467
A	Land-, Forstwirtschaft und Fischerei	1,03%	6.791
B,D,E	Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgungswirtschaft	1,30%	8.611
C	Verarbeitendes Gewerbe	22,42%	148.082
F	Baugewerbe	6,45%	42.621
G	Handel, Instandhaltung, Reparatur von Kfz	15,01%	99.145
H	Verkehr und Lagerei	4,81%	31.759
I	Gastgewerbe	2,27%	14.961
J	Information und Kommunikation	2,63%	17.385
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	3,21%	21.183
L,M	Immobilien, freiberufliche wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	5,80%	38.338
N (ohne ANÜ)	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (ohne Arbeitnehmerüberlassung)	3,36%	22.185
782,783	Arbeitnehmerüberlassung	2,37%	15.677
O, U	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Ext. Organisationen	4,91%	32.443
P	Erziehung und Unterricht	3,74%	24.727
86	Gesundheitswesen	8,55%	56.486
87,88	Heime und Sozialwesen	8,68%	57.355
R,S,T	sonstige Dienstleistungen, Private Haushalte	3,44%	22.709



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit Tabellen, Regionalreport über Beschäftigte, Nürnberg, März 2020

Gesamt (Addition der svB DO, HAM, UN)		Anteile in %	svB
Insgesamt		100,0	448.546
A	Land-, Forstwirtschaft und Fischerei	0,13%	584
B,D,E	Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgungswirtschaft	2,83%	12.677
C	Verarbeitendes Gewerbe	13,49%	60.521
F	Baugewerbe	4,89%	21.941
G	Handel, Instandhaltung, Reparatur von Kfz	14,75%	66.182
H	Verkehr und Lagerei	8,71%	39.064
I	Gastgewerbe	2,44%	10.930
J	Information und Kommunikation	3,33%	14.950
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	3,25%	14.598
L,M	Immobilien, freiberufliche wissenschaftliche und technische Dienstleistungen	7,22%	32.387
N (ohne ANÜ)	sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (ohne Arbeitnehmerüberlassung)	5,39%	24.193
782,783	Arbeitnehmerüberlassung	3,34%	14.979
O, U	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Ext. Organisationen	5,29%	23.718
P	Erziehung und Unterricht	4,62%	20.721
86	Gesundheitswesen	8,31%	37.285
87,88	Heime und Sozialwesen	8,31%	37.260
R,S,T	sonstige Dienstleistungen, Private Haushalte	3,69%	16.556



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit Tabellen, Regionalreport über Beschäftigte, Nürnberg, März 2020

Unternehmen	Stadt	Auszeichnung	Art	Inhalt	Auszeichner	Jahr
3cert GmbH	Castrop-Rauxel	TOP 100 innovativste Mittelständler	Bundesweit	Auszeichnung für Innovationskraft und Innovationserfolg	compamedia GmbH	2019
Aqua Vital GmbH	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	feste Arbeitszeiten, überwiegend im Vormittagsbereich, für Eltern, fester Dienstschluss, um Kinderbetreuung oder auch die Pflege von Angehörigen verbindlich zu planen	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
Arbeiter Samariter-Bund Regionalverband Vest Recklinghausen e.V.	Marl	Charta der Vielfalt	Bundesweit	Verpflichtung, dem Thema Diversity im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert zu geben und sich dazu zu bekennen	Charta der Vielfalt e.V.	seit 2017
Audio Optimum GmbH	Recklinghausen	TOP 100 innovativste Mittelständler	Bundesweit	Auszeichnung für Innovationskraft und Innovationserfolg	compamedia GmbH	2019
Autohaus Glückauf GmbH & Co. KG	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Berufen der Kfz-Mechatronikerin & Automobilkauffrau mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Autohaus Heddier GmbH	Haltern am See	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Berufen der Kfz-Mechatronikerin & Automobilkauffrau mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Autohaus REHAG GmbH	Recklinghausen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Berufen der Kfz-Mechatronikerin & Automobilkauffrau mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
AWO Elisabeth-Brune-Seniorenzentrum	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	besonders flexible und individuelle Arbeitszeitmodelle	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
AWO-Unterbezirk Gelsenkirchen/Bottrop	Gelsenkirchen	Charta der Vielfalt	Bundesweit	Verpflichtung, dem Thema Diversity im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert zu geben und sich dazu zu bekennen	Charta der Vielfalt e.V.	seit 2016
barrio novo. Beratung, Planung & Moderation	Gelsenkirchen	Charta der Vielfalt	Bundesweit	Verpflichtung, dem Thema Diversity im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert zu geben und sich dazu zu bekennen	Charta der Vielfalt e.V.	seit 2011
BFT Servicecenter Melanie Lipinski	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019
Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	lokales Engagement	statista	2019
Bochum-Gelsenkirchener Straßenbahnen AG	Gelsenkirchen	TOTAL E-Quality-Prädikat	Bundesweit	Chancengleichheit von Männern und Frauen im Beruf	TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.	2018
Café Conditorei Albring-Rüdel	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Handwerksberufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Café Pabst	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Handwerksberufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Caritasverband für die Stadt Gelsenkirchen e.V.	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	lokales Engagement	statista	2019
Caritasverband Gladbeck e.V.	Gladbeck	Beste Arbeitgeber Gesundheit & Soziales	Bundesweit	Auszeichnung für eine motivierende, leistungsstarke und mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur	GPTW Deutschland GmbH	2019
Caritasverband Gladbeck e.V.	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	Eingehen auf Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, individuelle Hilfestellungen wie Darlehen für Mitarbeiter und private Zusatzversicherungen	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
CASTELLO Wohndesign	Recklinghausen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Ausbildung von Frauen in Männer dominierten Berufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Dachdecker H. Derse GmbH	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019
Debeka Versichern und Bausparen	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeitsplätze und Unterstützung bei der Ferienbetreuung als einige Beispiele	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
Detlef Malzers Backstube GmbH & Co. KG	Gelsenkirchen	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Die Abzieher e.Kfr.	Marl	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019
Die Kunst zu wohnen - Mike Risthaus	Haltern am See	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Ausbildung von Frauen in Männer dominierten Berufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Dirk Wienert Bedachung	Castrop-Rauxel	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2017

Unternehmen	Stadt	Auszeichnung	Art	Inhalt	Auszeichner	Jahr
Ebert & Beyer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Castrop-Rauxel	Mit Familie für unsere Zukunft	NRW	Familiäre Arbeitskultur, wird durch Geschäftsführung vorgelebt. Mitarbeiter/innen werden einbezogen und wertgeschätzt. Dienstzeiten werden auch bei Teilzeitkräften den familiären und dienstlichen Anforderungen angepasst.	Verbund für Unternehmen & Familie e.V.	2015
Egbert Heine Bäckerei	Dorsten	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Ausbildung von Frauen in Männer dominierten Berufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Elektrotechnik Marko George	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019
Emscher Lippe Energie GmbH	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	lokales Engagement	statista	2019
Emscher Lippe Energie GmbH	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	Möglichkeit der Verlängerung der Elternzeit, für pflegende Angehörige	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
Eschenfelder Kälte-, Klima- und Umwelttechnik GmbH	Marl	TOP 100 innovativste Mittelständler	Bundesweit	Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit, um Familienmitglieder zu betreuen	compamedia GmbH	2019
Evangelische Kliniken Gelsenkirchen GmbH	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	Auszeichnung für Innovationskraft und Innovationserfolg	statista	2019
Evonik Industries AG (Evonik Creavis GmbH)	Marl	TOP 100 innovativste Mittelständler	Bundesweit	soziale Verantwortung	compamedia GmbH	2016
Evonik Industries AG (früher Degussa, Infracor)	Marl	Dortmunder Personalmanagement Prädikat	Regional	Auszeichnung für Innovationskraft und Innovationserfolg	Initiative NEW DEALS	2005/2007
Fachhochschule Gelsenkirchen	Gelsenkirchen	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Ausgezeichnet wurde das Unternehmen unter anderem für die Überarbeitung der vorhandenen Schichsysteme und Neustrukturierung des Personalmanagements	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
FC Schalke 04 e.V.	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	statista	2019
Fleischerei Engberding	Gladbeck	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	lokales Engagement	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2017
Friedrich Siebenlist - Elektroinstallationen und Sonnenschutz mit Konzept	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
GaRe Lingua	Haltern am See	Charta der Vielfalt	Bundesweit	Ausbildung von Frauen in Männer dominierten Berufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Charta der Vielfalt e.V.	seit 2016
GELSENWASSER AG	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	Verpflichtung, dem Thema Diversity im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert zu geben und sich dazu zu bekennen	statista	2019
GELSENWASSER AG	Gelsenkirchen	audit berufundfamilie	Bundesweit	lokales Engagement	berufundfamilie Service GmbH	2012
GELSENWASSER AG	Gelsenkirchen	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Hegering - die Tischlerei mit Ideen	Recklinghausen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019
Hertener Stadtwerke GmbH	Herten	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Innenausbau Binder GmbH	Bottrop	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2017
Johannes Droste GmbH	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Handwerksberufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Junikum Gesellschaft für Jugendhilfe und Familien St. Agnes mbH	Oer-Erkenschwick	audit berufundfamilie	Bundesweit	familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik	berufundfamilie Service GmbH	2017
Katholische St. Lukas Gesellschaft mbH	Castrop-Rauxel	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Kfz-Kitschke (Reifencenter Henrichs GmbH)	Recklinghausen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Berufen der Kfz-Mechatronikerin & Automobilkauffrau mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
KKeL Katholische Kliniken Emscher-Lippe GmbH	Gladbeck	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Konditorei Sternemann GmbH	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Handwerksberufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Körper Automobilgruppe GmbH	Dorsten	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Berufen der Kfz-Mechatronikerin & Automobilkauffrau mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Krogmann & Schüssler GmbH & Co. KG	Recklinghausen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019

Unternehmen	Stadt	Auszeichnung	Art	Inhalt	Auszeichner	Jahr
KS Pflegedienst GmbH (vorher Ambulante Pflege Sprave)	Castrop-Rauxel	Mit Familie für unsere Zukunft	NRW	Ausgezeichnet für vielfältige Arbeitszeitmodelle und angepasste Dienstzeiten nach Wünschen und Anforderungen der Mitarbeiterinnen. Möglichkeit, jederzeit das Gespräch zu suchen und eigene Bedürfnisse zu formulieren. Umfangreiche Informations- und Beratungsangebote der Geschäftsführung	Verbund für Unternehmen & Familie e.V.	2015
Kueppers Solutions GmbH	Gelsenkirchen	TOP 100 innovativste Mittelständler	Bundesweit	Auszeichnung für Innovationskraft und Innovationserfolg	compamedia GmbH	2019
Küppersbusch Hausgeräte GmbH	Gelsenkirchen	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Ladenbau Adolf Rademacher GmbH	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Handwerksberufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz Nordrhein-Westfalen	Recklinghausen	audit berufundfamilie	Bundesweit	familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik	berufundfamilie Service GmbH	2017
Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)	Marl	audit berufundfamilie	Bundesweit	familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik	berufundfamilie Service GmbH	2011
Malerbetrieb Schröer	Marl	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2017
Masterflex SE	Gelsenkirchen	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Masterflex SE	Gelsenkirchen	Großer Preis des Mittelstands	Bundesweit	Auszeichnung anhand der Kriterien Gesamtentwicklung des Unternehmens, Schaffung/sicherung von Arbeits-/Ausbildungsplätzen, Modernisierung und Innovation, Engagement in der Region, Service und Kundennähe, Marketing.	Oskar-Patzelt-Stiftung	2003
Masterflex SE	Gelsenkirchen	TOP 100 innovativste Mittelständler	Bundesweit	Auszeichnung für Innovationskraft und Innovationserfolg	compamedia GmbH	2019
Metallbau Lamprecht GmbH	Datteln	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019
Movie Park Germany GmbH	Bottrop	Charta der Vielfalt	Bundesweit	Verpflichtung, dem Thema Diversity im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert zu geben und sich dazu zu bekennen	Charta der Vielfalt e.V.	seit 2010
NORRES Schlauchtechnik GmbH	Gelsenkirchen	Großer Preis des Mittelstands	Bundesweit	Auszeichnung anhand der Kriterien Gesamtentwicklung des Unternehmens, Schaffung/sicherung von Arbeits-/Ausbildungsplätzen, Modernisierung und Innovation, Engagement in der Region, Service und Kundennähe, Marketing.	Oskar-Patzelt-Stiftung	2013
Optik Hahne GmbH	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	familiäre und persönliche Atmosphäre, Raum zum Rückzug und zur Klärung bei dringenden familiären Angelegenheiten	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
Praxis Watanabe	Herten	Mit Familie für unsere Zukunft	NRW	Kooperativer Führungsstil, bei Entscheidungen fließen unterschiedliche Meinungen und Standpunkte mit ein. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, offenes Ohr der Führungskräfte, Beschäftigte fühlen sich gut aufgehoben. Suche nach individuellen Lösungen und Unterstützungsangeboten auf Basis der offenen und vertrauensvollen Unternehmenskultur.	Verbund für Unternehmen & Familie e.V.	2015
Praxisklinik Dr. Schlotmann - Zahnmedizinisches Versorgungszentrum GmbH	Dorsten	Great Place To Work - Beste Arbeitgeber ambulante Versorger & Dienstlesiter	Bundesweit	Auszeichnung für eine motivierende, leistungsstarke und mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur	GPTW Deutschland GmbH	2018
Prosoz Herten GmbH	Herten	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Prosper-Hospital gGmbH	Recklinghausen	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Raumanzug GmbH	Dorsten	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Ausbildung von Frauen in Männer dominierten Berufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
rebeq GmbH	Herten	Charta der Vielfalt	Bundesweit	Verpflichtung, dem Thema Diversity im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert zu geben und sich dazu zu bekennen	Charta der Vielfalt e.V.	seit 2011
Rechtsanwälte Löbbecke, Gövert, Behler und Partner	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	Wertschätzung und ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten, Arbeitszeiten flexibel plan- und anpassbar, besonders für Eltern	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
Rheinisch-Westfälische Wasserwerksgesellschaft mbH	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	umfassende Familienberatung für alle Beschäftigten mit Pflege- und Betreuungsaufgaben, flexible Arbeitszeiten und -orte	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
Rohlf Zimmerei GmbH	Haltern am See	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019

Unternehmen	Stadt	Auszeichnung	Art	Inhalt	Auszeichner	Jahr
Rolf Lutz GmbH	Gelsenkirchen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Beschäftigung von Frauen in Männer dominierten Handwerksberufen mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2018
Roller GmbH & Co. KG	Gelsenkirchen	Top Job Siegel	Bundesweit	bundesweiten Arbeitgebervergleich „Top Job“ hat Roller die Jury überzeugt, weil das Familienunternehmen das Prinzip der „offenen Tür“ bis hin zur Geschäftsführung lebe, für einen respektvollen und fairen Umgang mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehe, auf Werte wie Vertrauen, Ehrlichkeit sowie Forderung und Förderung setze, Weiterbildungsangebote eröffne	zeag GmbH - Zentrum für Arbeitgeberattraktivität	2016
RS Rittel GmbH	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	angepasste Gleitzeit, individuelle Arbeitszeiten für Rückkehrer aus der Elternzeit, Eltern-Kind-Zimmer als Arbeitsplatz	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
RÜTGERS Germany GmbH	Castrop-Rauxel	Fair Company	Bundesweit	Bietet jungen Menschen faire Arbeitsbedingungen und Entwicklungschancen	Handelsblatt GmbH	?
RÜTGERS Germany GmbH	Castrop-Rauxel	Mit Familie für unsere Zukunft	NRW	Verkürzte Tagesarbeitszeit und Jobsharing. In der Verwaltung flexible Möglichkeiten hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort. In Schichtbetrieben werden familiäre Belange berücksichtigt. Urlaube werden familienfreundlich gestaltet. Weitere "essentives" für alle Beschäftigten.	Verbund für Unternehmen & Familie e.V.	2015
Sankt Marien-Hospital Buer GmbH	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	soziale Verantwortung	statista	2019
Sasol Germany GmbH	Marl	Fair Company	Bundesweit	Bietet jungen Menschen faire Arbeitsbedingungen und Entwicklungschancen	Handelsblatt GmbH	?
Schreinerei Fritz Wachs	Recklinghausen	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019
Sparkasse Gelsenkirchen	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	lokales Engagement	statista	2019
Sparkasse Vest Recklinghausen	Recklinghausen	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
St. Augustinus Gelsenkirchen GmbH	Gelsenkirchen	audit berufundfamilie	Bundesweit	familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik	berufundfamilie Service GmbH	2010
St. Josefshaus Herten gGmbH	Herten	Great Place To Work - Beste Arbeitgeber Gesundheit & Soziales	Bundesweit	Auszeichnung für eine motivierende, leistungsstarke und mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur	GPTW Deutschland GmbH	2019
Stadt Castrop-Rauxel	Castrop-Rauxel	Charta der Vielfalt	Bundesweit	Verpflichtung, dem Thema Diversity im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert zu geben und sich dazu zu bekennen	Charta der Vielfalt e.V.	seit 2019
Stadtsparkasse Gladbeck	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und Telearbeit sowie zusätzliche Urlaubstage	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
Stadtwerke Gelsenkirchen GmbH	Gelsenkirchen	BILD Arbeitgeber-Siegel	NRW	Bewertung der Attraktivität aus Sicht der Bevölkerung	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	2018
Steinweg Medical GmbH (paracelsus apotheke)	Castrop-Rauxel	Mit Familie für unsere Zukunft	NRW	Individuelle Lösungen, um die Vereinbarkeit zu garantieren. Offenes Ohr und Gesprächsmöglichkeiten für alle Beschäftigten. Flexible Arbeitszeitmodelle. Finanzielle Unterstützungen für Familien. Auch Angehörige sind beispielsweise zu Teamfeiern eingeladen.	Verbund für Unternehmen & Familie e.V.	2015
ThyssenKrupp Steel Europe (thyssenkrupp Electrical Steel GmbH)	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	Karrieremöglichkeiten	statista	2019
Tischlerei Martin Vagelpohl e.K.	Herten	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2019
Traumwerkstatt Terhardt GmbH	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	Behandlung von Mitarbeitern wie Familienmitglieder, Berücksichtigung von individuellen Belangen, Anpassung von Arbeitsplänen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
Uniper Technologies GmbH	Gelsenkirchen	Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	Bundesweit	Karrieremöglichkeiten	statista	2019
Voigt & Schweitzer GmbH & Co. KG	Gelsenkirchen	Großer Preis des Mittelstands	Bundesweit	Auszeichnung anhand der Kriterien Gesamtentwicklung des Unternehmens, Schaffung/sicherung von Arbeits-/Ausbildungsplätzen, Modernisierung und Innovation, Engagement in der Region, Service und Kundennähe, Marketing.	Oskar-Patzelt-Stiftung	2019
Volksbank Ruhr Mitte eG	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW	diverse Arbeitszeitmodelle, vielfältige Sozial- und Zusatzleistungen für alle Lebenslagen sowie ein umfangreiches Gesundheitsmanagement bedarfsweise angepasste Arbeitszeiten, kurzfristige Urlaubstage und faktisch keine Überstunden	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018
WEBAN UG	Gladbeck	Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	NRW		Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	2018

Unternehmen	Stadt	Auszeichnung	Art	Inhalt	Auszeichner	Jahr
Wulfert Bad & Heizung e. Kfr.	Datteln	Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Regional	Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Unternehmenskultur	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	2017

Unternehmen müssen selbst aktiv werden

Unternehmen werden nominiert oder vorgeschlagen

Unternehmen können sich selbst bewerben oder nominiert werden

Auszeichnung	Auszeichner	Inhalt	Weitere Informationen
Attraktivster Arbeitgeber der Stadt	statista	Lokale Bestenliste, die anhand einer Befragung von Arbeitnehmern im Umkreis von 25 Km (10 Km im Ruhrgebiet) erstellt wurde. Es wurden Arbeitgeber ausgezeichnet, die sich besonders in ihrer Region engagieren, soziale Verantwortung übernehmen, aktiv den Wirtschaftsstandort prägen oder als attraktiver Arbeitgeber weiterempfohlen werden. Ausgewählte Unternehmen mussten einen Standort in einer der 38 Großregionen besitzen und deutschlandweit über 250 Beschäftigte haben.	https://de.statista.com/page/attraktivste-arbeitgeber-der-stadt-2019
audit berufundfamilie	berufundfamilie Service GmbH	Ziel ist eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik der Unternehmen. Arbeitgeber erarbeiten zusammen mit dem Auszeichner passgenaue und bedarfsgerechte Maßnahmen. Zu den Handlungsfeldern zählen die Arbeitszeit, der Arbeitsort, die Arbeitsorganisation, Information und Kommunikation, Führung, Personalentwicklung, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen sowie Service für Familien.	https://www.berufundfamilie.de/audit-erung-unternehmen-institutionen-hochschule/audit-bf
Beste Arbeitgeber	GPTW Deutschland GmbH	Ziel ist es, eine mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur zu schaffen und diese nach außen und nach innen zu transportieren. Gemeinsam mit dem Auszeichner wird zu Beginn eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Unternehmen geben Einblick in die Maßnahmen und Programme zur Gestaltung einer attraktiven Arbeitsplatzkultur. Auszeichner gibt Feedback und entscheidet, ob die Kriterien einer Auszeichnung erfüllt sind.	https://www.greatplacetowork.de/zertifizierung/certified/
Bild Arbeitgeber-Siegel	Bild in Kooperation mit ServiceValue GmbH	Bürgerinnen und Bürger werden im ersten Schritt gefragt, welche Unternehmen sie kennen und welche sie beurteilen können. Auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (schlecht) wird das Image bzw. die Attraktivität bewertet. Aus den Ergebnissen wird ein Mittelwert gebildet und anschließend geschaut, welche Unternehmen über- bzw. unterdurchschnittliche Werte erzielt haben.	https://www.branchenuebergreifend-arbeitgeber-attraktivitaet-bild/
Charta der Vielfalt	Charta der Vielfalt e.V.	Die Umsetzung der „Charta der Vielfalt“ (...) hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.	https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/
Dortmunder Personalmanagement Prädikat	Initiative NEW DEALS	Ausgezeichnet werden Unternehmen, deren personalpolitische Aktivitäten sowohl die Wirtschaftlichkeit und Innovationskraft der Unternehmen fördern als auch den Interessen der Beschäftigten nach attraktiven Arbeitsplätzen und guten Arbeitsbedingungen gerecht werden.	https://www.newdeals.de/initiative-newdeals
Fair Company	Handelsblatt GmbH	Unternehmen füllen einen vom IBE Ludwigshafen entwickelten Fragebogen aus um herauszufinden, wie attraktiv sie für junge Arbeitsuchende sind. IBE sorgt für die kostenfreie Auswertung und Analyse der Ergebnisse. Auszeichner und Unternehmen nehmen anschließend Kontakt auf und überlegen gemeinsam, wie die Auszeichnung kommuniziert werden kann und für das Employer Branding und Talentmanagement nützlich sein kann.	https://www.faircompany.de/mitmachen
Großer Preis des Mittelstands	Oskar-Patzelt-Stiftung	Auszeichnung anhand der Kriterien Gesamtentwicklung des Unternehmens, Schaffung/Sicherung von Arbeits-/Ausbildungsplätzen, Modernisierung und Innovation, Engagement in der Region, Service und Kundennähe, Marketing. Jährliche Ausschreibung, in der mittelständische Unternehmen von Kommunen, Verbänden, Institutionen und Firmen nominiert werden können. Die Auswahl der Preisträger treffen 12 Regionaljurys und eine Abschlussjury.	https://www.mittelstandspreis.com/wettbewerb/was-ist-der-groesse-mittelstandspreis/
Hand.Werk.Frau. Zukunft mit Fachfrauen	Kompetenzzentrum Frau und Beruf Emscher-Lippe-Region	Ziel ist die Beschäftigung von Frauen in Männer-dominierten Berufen der Kfz-Mechatronikerin & Automobilkauffrau mit guten Arbeitsbedingungen für weibliche Fachkräfte. Unternehmen können sich selbst bewerben oder nominiert werden. Unternehmen dienen als Vorbild für andere, um sich das Potenzial qualifizierter Fachfrauen zu erschließen.	http://www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/kompetenzzentrum_Emscher-Lippe-Region/frauen/Hand_Werk_Frau/index.php
Mit Familie für unsere Zukunft	Verbund für Unternehmen und Familie e.V.	Unternehmen konnten sich aktiv für das Prädikat bewerben. Das Vorgehen wurde zwischen Verantwortlichen im Unternehmen sowie dem Verbund abgestimmt. Auf Basis von Workshops und Befragungen wurde zusammen mit Führungskräften und Beschäftigten die betrieblichen und familiären Anforderungen bezüglich der Vereinbarkeit herausgearbeitet und bereits erfüllte sowie offene Bedarfe herausgestellt.	http://www.verbund-fuer-unternehmen-und-familie.de/ausgezeichnetes-unternehmen-in-nrw/
TOP 100 innovativste Mittelständler	compamedia GmbH	Ausgezeichnet werden mittelständische Unternehmen mit der höchsten Innovationskraft und den größten Innovationserfolg. Über die Auszeichnung entscheidet das Team von Prof. Dr. Nikolaus Franke vom Institut für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien und sein Team. Bewertet werden keine einzelnen Innovationen, sondern das Innovationsmanagement insgesamt. Unternehmen können sich für eine Teilnahme bewerben.	https://www.top100.de/teilnahme.html
TOP JOB Siegel	zeag GmbH - Zentrum für Arbeitgeberattraktivität	Unternehmen bewerben sich bei TOP JOB und durchlaufen eine Prüfung durch die Universität St. Gallen. Dafür darf jeder Mitarbeiter anonym seine persönliche Bewertung abgeben. Gleichzeitig gibt der/die Personalmanager/in an, was den Mitarbeitern im Unternehmen angeboten wird. Die Angaben werden in 6 Kategorien erfasst, geprüft und ausgewertet. Erreicht ein Unternehmen die notwendige Punktzahl, erhält es das TOP JOB-Siegel.	https://www.top-arbeitgeber.de/top-job-das-projekt/so-funktioniert-top-job
TOTAL E-Quality-Prädikat	TOTAL E-QUALITY Deutschland e.V.	Organisationen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung sowie Verbände mit in der Regel mindestens 15 Beschäftigte, die in ihrer Personal- und Organisationspolitik erfolgreich Chancengleichheit umsetzen, werden mit dem Prädikat TOTAL E-QUALITY ausgezeichnet. TOTAL E-QUALITY steht für Total Quality Management (TQM), ergänzt um die Gender-Komponente (Equality). Unternehmen können sich für das Prädikat bewerben, welches je nach Unternehmensgröße kostenpflichtig ist.	https://www.total-e-quality.de/das-praedikat/uebersicht/
Vorbildlich familienfreundlicher Arbeitgeber	Koordinierungsstelle Kompetenzzentren Frau und Beruf NRW	Unternehmen können sich für die Auszeichnung bewerben. Eine mehrköpfige Jury bestehend aus Mitgliedern der IHK, des DGB, des VGW, des Einzelhandelsverbandes sowie der Stadt Gladbeck entschieden über die Auszeichnung. Ausgezeichnet wurden familienfreundliche Maßnahmen wie flexible Elternzeiten und Telearbeitsplätzen.	https://www.competentia.nrw.de/kompetenzzentren/kompetenzzentrum_Emscher-Lippe-Region/interessantes/Archiv_2018/vorbildlich-familienfreundlicher-arbeitgeber