

Hagener Innovationspreis Personal

HIIP

Sechs Unternehmen stellen ihre

innovative Personalarbeit vor



Begleitwort

Wie die Bevölkerung auch, altern die Belegschaften. In den nächsten zehn Jahren werden die über 50-jährigen die stärkste Beschäftigtengruppe bilden. Dies ist insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) mit einem starken regionalen Bezug von Bedeutung. Der Wettbewerb um Personalressourcen wird schärfer, die Kundenstrukturen verändern sich. Die Mitarbeiter und Kunden werden internationaler, älter und weiblicher.

Innovatives Personalmanagement und Marketing nimmt diese Trends auf, bietet intelligente Lösungen und schafft attraktive Angebote. Zur Optimierung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen in KMU gehören sicherlich eine wertschätzende Führungskultur, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und eine integrative Weiterbildungsstrategie.

Die Weiterbildungsquote älterer Beschäftigter ist in Deutschland im internationalen Vergleich erschütternd gering. Arbeitgebern sollte eines bewusst sein: Damit alternde Belegschaften nicht zu einem Innovations- und Produktionshemmnis

werden, müssen sie verstärkt in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Denn die Förderung von Leistungsvermögen, Gesundheit, Qualifikation und Motivation trägt zu einer höheren Qualität von Dienstleistungen und Produkten bei. Innovationsprozesse sind aber nur dann erfolgreich, wenn das Zusammenspiel von technologischem Fortschritt mit den sogenannten „soft skills“ gelingt.

Die Sicherstellung von Innovationsfähigkeit bedeutet auch, die Arbeitswelt so zu gestalten, dass die unterschiedlichen Interessen von Beschäftigten und Arbeitgebern in gleichem Maße berücksichtigt werden. Dies ist eine notwendige Voraussetzung für die Gestaltung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen in Unternehmen.

Mit dem Projekt Inkas_mark wurde dieses zukunftsweisende Thema aufgegriffen. Es leistet einen wichtigen und interessanten Beitrag zur Realisierung des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten-Lernen-Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen

Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und damit gleichfalls zur umfassenden Hightech-Strategie der Bundesregierung.

Den Hagener Innovationspreis Personal halte ich in diesem Zusammenhang für eine gelungene Initiative. Sie macht mit der vorliegenden Broschüre die praktische Seite von Veränderungen mit all ihren Facetten begreifbar. Und Sie macht Mut. Mut, Veränderungen als Chance zu begreifen, um aus Ideen neue Dienstleistungen und Produkte werden zu lassen. Dies ist der Kern von Innovation.

Mein Dank gilt den Unternehmen und ihren Beschäftigten, die sich beispielhaft und zukunftsorientiert diesen Herausforderungen stellen. Er gilt vor allem auch dem Inkas_mark Team, das mit guten Konzepten, Ideenreichtum und hoher Kompetenz an der Umsetzung der anspruchsvollen Aufgaben mit Erfolg arbeitet.

*Prof. Dr. Bootz
Projekträger im DLR*

Inhalt

Galeria Kaufhof Hagen (113 MA) Anpassung der Mitarbeiterkompetenzen durch individuell zugeschnittene Lernsequenzen im demografischen Wandel	4-7
Schawag (14 MA) Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie als Zielorientierung und Verhaltensrichtlinie	8-11
Springtec Schrimpf & Schöneberg (56 MA) Berufliche Teilhabe durch Integration: Gesunde und Leistungsgeminderte als Tandems	12-15
Jungkurth (49 MA) Entwicklung einer Projekt- und Ablauforganisation für eine kundengruppenfokussierte Marktpositionierung	16-19
Henke AG (90 MA) Mitarbeiten statt arbeiten: Hohe Kundenzufriedenheit mit allen Mitarbeitern erreichen	20-23
Curaplus (17 MA) Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit: Grundlage für gute Soziale Arbeit und Unternehmenswachstum	24-27
Der Hagener Innovationspreis Personal	28-29
Sponsoren, Jury	30-31

Galeria Kaufhof Hagen (113 MA): Anpassung der Mitarbeiterkompetenzen durch individuell zugeschnittene Lernsequenzen im demografischen Wandel



Personal- und Organisationsleiterin
Petra Ehrlicher

Ein Warenhaus stellt sich dem demografischen Wandel: Die Galeria Kaufhof in Hagen möchte sich zur barrierefreien „Galeria für Generationen“ wandeln. Das Konzept hat beide Seiten im Blick: Belegschaft und Kunden. Es geht darum, Mitarbeitern Entwicklungsangebote zu machen, ihnen eine Zukunftsperspektive aufzuzeigen, aber auch den Verkaufsraum für alle Altersgruppen ansprechend zu gestalten und Serviceleistungen zu optimieren.

Galeria für Generationen / Galeria Kaufhof im demografischen Wandel

„Der Name Kaufhof steht auch für lange Betriebszugehörigkeiten“, stellt Petra Ehrlicher, Personal- und Organisationsleiterin der Galeria Kaufhof Hagen, fest. Auf insgesamt sechs 40-jährige Betriebsjubiläen bringen es die beiden Kaufhof-Standorte in Hagen im vergangenen und aktuellen Jahr. „Das ist doch sehr positiv, es zeugt von Zugehörigkeit und Identifikation“, ergänzt die Personalleiterin, selbst fast 30 Jahre bei Kaufhof. Allerdings heißen jahrzehntelange Beschäftigungsverhältnisse auch, dass das Durchschnittsalter der insgesamt 113 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit 48,7 Jahren relativ hoch ist.

Gerade der Handel wandelt sich rasant und dadurch ergeben sich ständig neue Anforderungen. „Kundenansprüche sind heute andere, die Kundenstruktur hat sich verändert“, sagt Petra Ehrlicher. Innerhalb des Warenhauses haben auch Verschiebungen stattgefunden wie zum Beispiel längere Öffnungszeiten oder personell neu strukturierte Abteilungen. Das erfordert körperliche und geistige Beweglichkeit.



Galeria Kaufhof Hagen

Elberfelder Str. 23-25
58095 Hagen

Fon 023 31 / 912-0
Fax 023 31 / 912-125

petra.ehrlicher@kaufhof.de
www.galeria-kaufhof.de

Weiterbildung und Coaching am Arbeitsplatz

Das fand Berücksichtigung in der Trainingsmaßnahme „Fi.t. für die Zukunft im Einzelhandel“, die sich aus verschiedenen Modulen zusammensetzt und individuell auf Mitarbeiter zugeschnitten ist. 73 der über 45-jährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus beiden Häusern haben mehrere Schulungssequenzen und Einzelbegleitung am Arbeitsplatz durchlaufen. „Für die Akzeptanz der Maßnahme war es ganz wichtig, dass wir kein Training von der Stange angeboten haben“, sagt Petra Ehrlicher, „sondern die Inhalte an den jeweiligen Kompetenzgrad angepasst haben.“

Grünes Licht hatte sich die Geschäftsleitung im Vorfeld vom Betriebsrat geholt. Mit Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit wurden die Beschäftigten während eines halben Jahres von einem externen Coach fit gemacht für Neuerungen und aktuelle Herausforderungen. Dazu zählten moderne Verkaufspsychologie, das Wissen um aktuelles kundentypisches Verhalten, um Trends und modischen Schick. Auch die zunehmende Internationalisierung der Kundschaft war ein wichtiges Thema, ebenso die Neuerungen auf rechtlichem Gebiet, beispielsweise bei Garantie und

Worum geht's?

Individuelle Weiterbildung für lebensältere Mitarbeitende



Erstverkäuferin Martina Schulte ist beispielhaft. Hier gibt sie als Patin für Praktikantinnen ihr Wissen über den Schuhverkauf an Katharina Popenda und Sandra Siepmann weiter.

Umtausch. „In solchen Situationen führt aktuelles Wissen zu mehr Sicherheit bei den Mitarbeitern“, unterstreicht Petra Ehrlicher. „und das bedeutet mehr Zufriedenheit bei unseren Kunden.“

Auswirkungen im Unternehmen

Seit Umsetzen der Qualifizierungsmaßnahme sei die Atmosphäre geprägt von noch mehr Gelassenheit und Hilfsbereitschaft. Eventuell auftauchende Probleme werden lösungsorientiert in Angriff genommen. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

diskutieren konstruktiv miteinander, setzen sich bewusst auch mal ohne Chef mit für sie wichtigen Themen auseinander“, hat Petra Ehrlicher erlebt und erkennt daran, dass das Training noch nachwirkt. Die Schulungsteams setzten sich aus Mitarbeitern beider Häuser zusammen. Das verbindet.

Altersgemischte Teams

Galeria Kaufhof setzt auf lebenslanges Lernen. Das Wichtigste ist, dass Mitarbeiter von innen einen Veränderungsprozess



Personal- und Organisationsleiterin
Petra Ehrlicher geht neue Wege.

Eingebettet ist das Hagener Engagement in die Ausrichtung des Gesamtunternehmens GALERIA Kaufhof GmbH, den demografischen Wandel in Deutschland als Herausforderung und Chance zu begreifen. Ziel ist es, als modernes Warenhaus den Kunden und Mitarbeitern schon erste konkrete Antworten auf die tiefgreifenden Veränderungen in der Gesellschaft zu bieten. Deshalb hat Galeria Kaufhof zusammen mit der BAGSO (Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen e.V.) und einigen Unternehmen anderer Branchen im Mai 2009 die so genannte „Berliner Erklärung – Unternehmen gestalten den demografischen Wandel“ erarbeitet und unterzeichnet.

Mitarbeitersicht

Martina Schulte ist aus der Schuh- und Damenoberbekleidungsabteilung in der Galeria Kaufhof Hagen nicht mehr wegzudenken. 1971 begann sie dort ihre Ausbildung zur Verkäuferin und arbeitete sich über Fortbildungen bis zur Erstverkäuferin hoch. Sie hat viele Stammkundinnen. „Wir haben einige, die wir seit Jahrzehnten begleiten“, erzählt sie. Inzwischen kennt sie deren Vorlieben für Farben und Formen.

Aber es gibt auch die jüngere Kundschaft, die andere Modevorstellungen hat. An der

Stelle hat die Trainingsmaßnahme Martina Schulte weitergebracht. „Vor allem in Bezug darauf, mit unterschiedlichen Kundenerwartungen und abweichendem Einkaufsverhalten umzugehen, war das Training hilfreich“, zieht Martina Schulte eine persönliche Bilanz. „Über Rollenspiele haben wir Situationen mit Kunden



Erstverkäuferin Martina Schulte ist seit 1971 bei Galeria Kaufhof in Hagen.

nachgestellt und zum Beispiel gelernt, bei verbalen Verständigungsschwierigkeiten mehr über Mimik und Gestik zu kommunizieren.“ Auch Farb- und Stilberatung war ein Thema in den Seminaren. „Wir haben uns wieder mehr bewusst gemacht, wie wir uns als Verkäuferin schminken



1. Platz

In der Kategorie
50-249 Mitarbeiter

und modisch kleiden können, um die Kunden zu inspirieren.“ Um das Erlernte in die Praxis umzusetzen, wurden die Teilnehmer von den Trainern bei Kundengesprächen begleitet. In einer anschließenden Analyse gaben die Trainer bei Bedarf Tipps, wie der Kundenservice noch weiter zu verbessern sei, zum Beispiel durch eine noch aktivere Kundenansprache oder paralleles Bedienen.

Lebenslanges Lernen – Generationenübergreifend

In Sachen jüngere Kundengruppen hat Martina Schulte ihr Gespür verfeinert, seitdem sie als Patenverkäuferin eine Praktikantin begleitet. Im Rahmen einer Erstqualifizierung beschäftigt Galeria Kaufhof seit November junge Menschen, die nach einem Schulabschluss nicht direkt eine Ausbildung gefunden haben. „Ich kann mein Wissen weitergeben und trage Verantwortung für die junge Kollegin“, freut sich die erfahrene Verkäuferin Schulte über ihre Patenfunktion, „im Gegenzug bekomme ich über meine junge Kollegin mit, wie deren Altersgenossinnen denken, sich kleiden und einkaufen.“ Bereitwillig erklärt sie auch anderen Praktikantinnen, wie etwa Schuhe zu dekorieren sind. Im Gegenzug erfährt sie, welche Modelle jüngere Kundinnen ansprechen.



Udo vom Hagen ist in der Hausverwaltung tätig und Betriebsratsmitglied, gemeinsam mit Martina Schulte nahm er als „Älterer“ an den Schulungen teil, die auch das Verständnis zwischen verkaufendem und dem nichtverkaufenden Personal förderte.

Generationenübergreifende Teams wirken sich zudem positiv aufs Arbeitsklima in der Abteilung aus, „obwohl das bei uns schon immer stimmte“, findet Martina Schulte. Mit den Abteilungskolleginnen gut auszukommen helfe ihr auch in stressigen Momenten. „Wir sind ein eingespieltes Team, und wenn mal Ungeduld aufkommt, weil es an der Kasse nicht weitergeht, unterstützen wir uns gegenseitig.“ Für ganz stressige Momente haben sie im Seminar geübt, mit bestimmten Atemtechniken zu mehr Gelassenheit zu kommen. Im zurückliegenden Weihnachtsgeschäft haben die Strategien gegen Stress an manchem Adventssamstag schon gut geholfen.

Bessere Kommunikation

„Insgesamt war die Maßnahme ein guter Anfang“, meint Udo vom Hagen, Betriebsratsmitglied. Vom Hagen ist in der Hausverwaltung der beiden Galeria-Filialen tätig. Auch er wurde – als Nicht-Verkaufspersonal – geschult. Für ihn ein positiver Aspekt: „Es hat das Miteinander zwischen verkaufendem und nichtverkaufendem Personal weiter verbessert.“

Schawag (14 MA): Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie als Zielorientierung und Verhaltensrichtlinie



Firmenchef Ralf Schawag

Einmal im Monat sitzen die insgesamt 14 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Plettenberger Handwerksbetriebs Schawag gemeinsam beim Frühstück. Auf den Tisch kommen dann neben Brötchen auch Zahlen, Daten und Fakten über die Firma. Sie nennen es das „Zahlen-Daten-Fakten-, das so genannte ZDF-Frühstück“: Dann wird die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung vorgelegt, es werden Abweichungen analysiert und Korrekturmaßnahmen beschlossen.

Betriebswirtschaftliche Transparenz zum Frühstück

„Früher bekamen die Mitarbeiter nicht mal einen eingegangenen Auftrag zu sehen.“ Firmenchef Ralf Schawag, der den Betrieb für Haus- und Gebäudetechnik in zweiter Generation führt, machte sich für seine Mitarbeiter transparent. Jetzt wissen alle, wie viele Angebote Schawag geschrieben hat, wie viele davon in einen Auftrag gemündet sind, welche Kosten entstanden – „und was am Monatsende übrig bleibt“, ergänzt der 41-jährige Versorgungsingenieur. So lernten die Mitarbeiter peu à peu und wie nebenbei, was Wareneinkauf bedeutet, wie Auftragsbearbeitung funktioniert und wie sich die Kosten für eine Handwerkerstunde zusammensetzen.

In einem nächsten Schritt haben sie sich die Arbeitsleistung angeguckt und bei dem ein oder anderen Projekt gemerkt, dass Nacharbeiten wegen Reklamation notwendig waren. „Ich habe meinen Leuten klar gemacht, das kostet Geld.“ Allmählich habe ein Umdenken eingesetzt. „Meine Mitarbeiter haben angefangen, betriebswirtschaftlich zu agieren, vernetzt zu denken“, hat Schawag beobachtet und gibt ein Beispiel: Wenn die Heizung im Haus kaputt ist, sei der Kunde nur daran interessiert, es warm zu haben. Wie das passiere, sei ihm zunächst egal. „Dann wird schon mal ein Heizlüfter aufgestellt, bis die neue Heizung geliefert wird. Früher hätte man dem Kunden gesagt, er müsse warten.“



Schawag GmbH

**In der Bommcke 18
58840 Plettenberg**

**Fon 02391 / 50738
Fax 02391 / 54412**

**info@schawag.de
www.schawag.de**

Auf solche Umbrüche hat Ralf Schawag kontinuierlich aufgebaut – analog zum beständigen Umbau der Firma selbst: Aus einem traditionellen Handwerksbetrieb im Bereich Heizung/Sanitär, den Ralf Schawags Eltern 1983 gründeten, sei ein ‚Handwerks-Unternehmen‘ geworden. „Kunden erwarten immer mehr Leistungen aus einer Hand“, erklärt der Chef, der 1996 als Ingenieur der Versorgungstechnik in den Betrieb mit einstieg.

Schawag übernehme Aufträge von der Planung über Wirtschaftlichkeitsberechnungen bis hin zur technischen und handwerklichen Ausführung in den Bereichen Energietechnik, Umwelttechnik, Klimatechnik, Elektro-Gebäudetechnik und Badmodernisierung. „Heute bauen wir Abgas- und Rückgewinnungsanlagen in Industriebetrieben.“ Daraus ergebe sich, dass jeder einzelne im Team stetig lernen müsse.

Entwicklung von Leitlinien mit allen Mitarbeitern

Da kam die Qualifizierungsinitiative „UPTODATE-Offensive[©]“, einer durch das Bundesinstitut für berufliche Bildung wissenschaftlich begleiteten Initiative deutscher Industrieunternehmen für ausgewählte Handwerksunternehmen, für Schawag wie gerufen. Eine der ersten Maß-

Worum geht's?

**Traditioneller Handwerksbetrieb baut sich
um zum Handwerks-Dienstleister**

nahmen war die gemeinsame Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie. „Damit Leistungen eben aus einem Guss sind, brauchen wir alle die selben Leitlinien“, befand er. Diese Leitlinien haben sie in einem Diskussions- und Abwägungsprozess gemeinsam erarbeitet. „Da wurde an manchen Stellen lebhaft diskutiert“, erinnert sich Ralf Schawag. Dann, nach mehreren Workshops, lag am Ende eine Urkunde vor, die alle – aus Werkstatt und Büro – feierlich unterschrieben. Sie haben ihren Namen unter Werte wie Aufrichtigkeit,

lichen Service: einem Not- und Bereitschaftsdienst für 24 Stunden an 365 Tagen im Jahr. „Diese Unternehmensphilosophie haben alle zusammen mit einem Fläschchen Sekt und einem Anschreiben bekommen. Das hatte schon eine gewisse Wertigkeit.“

Mehr Selbstverantwortung für mehr Qualität

Um die Leitgedanken im Alltag mit Leben zu füllen und praktisch anzuwenden, satelte das Schawag-Team auf die Unterneh-



Die Auszubildende Maria Ferraro, Ralf Schawag, Servicetechniker Jörg Gerth und Büroleiterin Annette Heseler präsentieren die Urkunde mit den Leitlinien des Betriebes.

Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit gesetzt, sich der Fortbildung und Qualitätssicherung verschrieben sowie einem verläss-

mensphilosophie noch Qualitätsgrundsätze auf. „Wir haben für uns geklärt, was Qualität überhaupt heißt, wie wir Pünkt-



Die Techniker Jörg Gerth und Julius Binder stellen im Lager das Material für den nächsten Auftrag zusammen.



1. Platz

In der Kategorie
unter 50 Mitarbeiter

lichkeit und Sauberkeit definieren“, erläutert der Firmenchef. „Pünktlichkeit bedeutet für uns, fünf Minuten vor der Zeit zu erscheinen oder einen Einsatzort besenrein zu verlassen. Nicht nur das Produkt selbst muss stimmen, sondern auch das Drumherum.“

Auswirkungen im Unternehmen

Seine Mitarbeiter, unter denen Installateure, Elektriker und Anlagenmechaniker sind, haben größere Spielräume bekommen, organisieren sich inzwischen selbst: bestellen benötigtes Material selbst, treffen vor Ort eigene Entscheidungen. „Das führt zu mehr Belastung, aber auch zu mehr Kompetenz und dadurch zu mehr Verantwortungsbewusstsein“, meint Ralf Schawag.

Bei manchen Mitarbeitern, insbesondere altgedienten, habe man mehr Überzeugungsarbeit leisten müssen als bei anderen. Inzwischen zögen alle an einem Strang. „Wer über 20 Jahre gewohnt ist, anders zu arbeiten, bei dem dauert der Anpas-

sungsprozess eben etwas länger.“ Dafür zeigte Ralf Schawag Verständnis. Denn er weiß, dass seine Leute hinter ihm stehen. Immerhin hatten sich alle aktiv an der Erarbeitung der Ziele und Philosophie beteiligt. „Manche mussten im Alltag einfach noch Sinn und Nutzen erleben.“ Inzwischen stehen alle geschlossen hinter den Leitgedanken der Unternehmensphilosophie.



Firmenchef Ralf Schawag erläutert die Unternehmensphilosophie als Leitlinie, die gemeinsam mit der Belegschaft erarbeitet wurde.

Schawag will auf dem eingeschlagenen Weg weiter gehen und neben externen auch interne Fortbildungen konsequent fortsetzen. Derzeit ist der Firmensitz auf zwei Standorte verteilt, sind Werkstatt und Büro räumlich getrennt. Ab Sommer 2010 soll beides unter einem Dach vereint sein. „Das wird die interne Kommunikation verbessern“, freut sich Ralf Schawag auf kurze Dienstwege. Dazu hat die Firma im Sommer 2009 eine ehemalige Traditionsgaststätte gekauft und saniert den Altbau in Eigenregie. Der Firmenchef setzt auf Außenwirkung. „Im Moment sind wir räumlich sehr beschränkt, so dass immer wir zu den Kunden fahren für Besprechungen. Das kann ab Sommer anders werden, dann können die Kunden zu uns kommen“ – und Schawag-Heiztechnik in Funktion sehen und in der Praxis überprüfen, was die Handwerker bei der Badsanierung umsetzen können. „Meine Leute machen von Abbrucharbeiten bis zum Anschrauben von Badezimmerhaken viele Sachen selbst. Sie arbeiten dort an ihrer eigenen Zukunft“, ist sich Ralf Schawag der Motivation seines Teams sicher.

Mitarbeitersicht

Dreh- und Angelpunkt der Firma Schawag ist die kleine Büroeinheit aus Büroleiterin Annette Heseler und der angehenden

Bürokauffrau Maria Ferraro. An Annette Heseler kommt kein Kunde vorbei, dafür bekommt er aber auch prompt einen Termin und wird nicht auf einen Anruf in unbestimmter Zukunft vertröstet. Auch das sei eine Konsequenz aus Unternehmensphilosophie und Qualitätsgrundsätzen, bestätigt die Industriekauffrau: „Was beim Zahnarzt normal ist, war es im Handwerksbetrieb noch lange nicht.“ An der Wand hängt deswegen eine Übersicht darüber, in welchem Projekt welcher Mitarbeiter an welchem Tag steckt. Damit jeder jederzeit weiß, welcher Techniker an welcher Baustelle im Einsatz ist.

„Technik und Verwaltung arbeiten inzwischen enger zusammen“, beschreibt Annette Heseler, was sich im Laufe der Jahre verändert hat. „Es ist langsam gewachsen und dadurch konnte bisher jeder mithalten.“ Sie ist „stolz“ darauf, was ein relativ kleiner Betrieb wie Schawag mit 14 Mitarbeitern, von denen allein fünf Azubis sind, auf die Beine gestellt hat.

Das findet auch Jörg Gerth, der seit zehn Jahren als Elektriker in dem Plettenberger Familienunternehmen im Kundendienst unterwegs ist. Gerth ist der „Mann für alle Fälle“, so was wie die Feuerwehr. Er springt ein, wo akut Bedarf ist. Das verlangt ihm eine gehörige Porti-

on Flexibilität ab. „Ich schätze es, Eigenverantwortung zu tragen und sie im Rahmen der Qualitätsoffensive bekommen zu haben“, sagt Gerth.

Vom Auftrag zum Projekt

Die Qualität der Arbeit sei immer schon gut gewesen, auch das Arbeitsverhältnis der Techniker untereinander sei vollkommen in Ordnung. Dennoch, es sei was passiert, seitdem die Unternehmensphilosophie für jeden sichtbar an der Wand hängt. „Davon profitieren auch die Kunden und wenn sie zufrieden sind, rufen sie beim nächsten Auftrag wieder an.“ Den erledigen die Schawag-Leute dann wie immer gerne und übernehmen die Verantwortung für ein gutes Ergebnis und die Zufriedenheit des Kunden. „Das heißt, ich betreue eine Baustelle bis zum Ende“, erklärt Jörg Gerth. Wenn nötig schraube er auch mal eine fehlende Fußleiste an, anstatt sich ausschließlich auf die elektrische Störung zu konzentrieren. Außerdem sieht er es als sinnvoll an, wenn er einen Auftrag ganzheitlich erledigt. „Das sichert die Qualität des Ergebnisses, erleichtert die Kommunikation mit dem Kunden und entlastet am Ende alle Kolleginnen und Kollegen – bis hin zum Büro, die nicht mehr die Materialbestellungen erledigen müssen.“



Rohrleitungen und Elektrotechnik – bei Firma Schawag laufen diese Stränge zusammen. Auch mit Hilfe von Techniker Julius Binder.

Ganz geräuschlos seien die Veränderungen nicht vonstatten gegangen, weiß Jörg Gerth. Doch die Beständigkeit bei den Mitarbeitern spreche eine deutliche Sprache: „Die Fluktuation hier ist gering.“ Jörg Gerth wertet das als Zeichen für gelungene Mitarbeiterbindung.

Springtec Schrimpf & Schöneberg (56 MA): Berufliche Teilhabe durch Integration: Gesunde und Leistungsgeminderte als Tandems



Knut Schuster und Jürgen Hammermeister,
Geschäftsführung

Zwölf Menschen, die auf dem ersten Arbeitsmarkt als schwer vermittelbar gelten, sind nun exakt dort angekommen: auf dem ersten Arbeitsmarkt. Alle sind Menschen mit Handicap – mit psychischen wie körperlichen Einschränkungen. Alle zwölf haben bei dem selben Unternehmen angefangen: beim Federnhersteller Springtec Schrimpf & Schöneberg in Hagen-Hohenlimburg.

Federnhersteller gründet Integrationsabteilung

Springtec Schrimpf & Schöneberg hat Anfang 2009 eine Integrationsabteilung gegründet. „Wir haben vollwertige, sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze eingerichtet“, erläutert Knut Schuster, einer von zwei Geschäftsführern des zur Springtec Group gehörenden Betriebs. Zwischen Februar und Oktober stellte Springtec Schrimpf & Schöneberg die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Schwerbehinderung zusätzlich zur Stammelegschaft ein. „Wir möchten einen Beitrag dafür leisten, schwerbehinderte Menschen aus der Arbeitslosigkeit zurück ins Berufsleben zu führen.“

Die Beschäftigten der neuen Abteilung haben vornehmlich die Aufgabe, Druckfedern an Maschinen zu schleifen, abzuzählen

und versandfertig zu verpacken. Sie arbeiten im Zwei-Schicht-Modell jeweils innerhalb einer 35-Stunden-Woche. Schrimpf & Schöneberg fertigt mit insgesamt 56 Mitarbeitern verschiedenartige Federn und Drahtbiegeteile für die Automobil-, Sanitär- und Elektroindustrie.

„Die Arbeit ist zwar einfach und eher gleichbleibend, aber sie erfordert Präzision und Konzentration. Sie verleiht den Mitarbeitern aus der Integrationsabteilung Sicherheit“, meint Jürgen Hammermeister. Einstellung und Einarbeitung hat die Firma selbst gemanagt.



**Springtec
Schrimpf & Schöneberg
GmbH & Co. KG**

**Feldstraße 20 – 22
58119 Hagen-Hohenlimburg
Fon 023 34 / 92 80 60
Fax 023 34 / 92 80 76**

**m.gloerfeld@springtec-group.com
www.springtec-group.com**

Worum geht's?

**Vollwertige Arbeitsplätze für Menschen mit
Handicap / 12 schwerbehinderte Menschen
zurück im Berufsleben**

Bei der Personalfindung halfen die Integrationsfachdienste Hagen/Ennepe-Ruhr und Märkischer Kreis, Trägerverbände aus Wohlfahrtsverbänden und Kommunen. Sie brachten Arbeitnehmer und Arbeitgeber zusammen.

Kooperation mit Iserlohner Werkstätten und Integrationsfachdiensten

Das Unternehmen hatte noch mehr Unterstützung für sein Vorhaben. Seit über zehn Jahren gibt es interne Erfahrung in der Zusammenarbeit mit behinderten Menschen durch eine Kooperation mit den „Iserlohner Werkstätten“, eine Berufsbildungseinrichtung für behinderte Menschen. Die Einrichtung hat sich zum Ziel gesetzt, die Lebensqualität und Entwicklung von Menschen unter Berücksichtigung ihres Handicaps individuell mit einem geeigneten Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld zu fördern.

Deshalb stellte Springtec Schrimpf & Schöneberg zunächst eine Schleifmaschine bei den Iserlohner Werkstätten auf. Ein paar Jahre nach Beginn der Kooperation kam der nächste Schritt: Eine Außenarbeitsgruppe der Werkstätten schlüpfte unter das Dach des Federnherstellers in Hagen-Hohenlimburg.

Eine Zeitlang hatte das Unternehmen Produktionsaufträge nach Osteuropa vergeben. „Da ergaben sich zum Teil gravierende Nachteile. Mal hing die Ware am Zoll fest, mal war die Qualität unzureichend.“ Für eigene Standorte im Ausland sei der Betrieb zu klein, gern wollte man die Produktion zurück ins Haus holen. Über Aushilfen – meist Schüler oder andere Hilfskräfte – meisterte Springtec Schrimpf & Schöneberg die Rückverlagerung. „Wir wollten dauerhaft aber ande-



Mitarbeiter Roland Pfeiffer zeigt eine bearbeitete Feder in der Integrationsabteilung.

re Wege gehen“, beschreibt Geschäftsführer Knut Schuster die Abkehr davon. So begann die Kooperation mit den Iserlohner Werkstätten.

Auswirkungen im Unternehmen

Als die Landesregierung das Förderprogramm „Integration unternehmen“ auflegte und der Landschaftsverband Westfalen-Lippe Zuschüsse bewilligte, nahm Springtec Schrimpf & Schöneberg das Projekt in Angriff. Mit über 200.000 Euro, davon 100.000 Euro als zinsloses Darlehen, richtete das Federnwerk behindertengerechte Arbeitsplätze ein und schaff-

te Schleifmaschinen an: Umkleide- und Waschräume plus Sanitäreinrichtungen mussten umgebaut werden. Denn für die neue Abteilung kaufte das Unternehmen die Produktionshalle eines ehemaligen



An den Maschinen in der Integrationsabteilung: Nikat Ziyan, Steffen Hirche und Roland Pfeiffer



2. Platz

In der Kategorie
50-249 Mitarbeiter

Federwerk, zwei Kilometer vom eigenen Hauptsitz entfernt.

An diesem zweiten Standort zog die Integrationsabteilung ein. Immer wenn am Stammsitz Aushilfen benötigt wurden, forderte man Integrationskräfte an. Aus dem unregelmäßigen Wechsel zwischen beiden Betriebsstandorten installierten die Geschäftsführer im Einvernehmen mit der gesamten Mannschaft ein Rotationsverfahren. „Wir wollten keine Abgrenzung in ‚die in der Außenstelle‘ und ‚wir am Hauptsitz‘ zementieren.“ Jürgen Hammermeister und Knut Schuster stimmen überein: „Alle arbeiten nebeneinander. Die Integrationsabteilung ist voll integriert.“

Ein Gradmesser, wie harmonisch das Betriebsklima ist, sind auch die Pausen. Die verbringen die Springtec-Mitarbeiter gemeinsam, da gibt es keine Grüppchenbil-

dung. „Es läuft so gut, dass wir überlegen, noch weitere Integrationskräfte einzustellen.“ Insbesondere für Engpässe in Zeiten hoher Auftragslage sei ein personeller Puffer notwendig, so Jürgen Hammermeister.

„Die Integrationsmitarbeiter verdienen ihr Brot mit dem Job, nicht ihr Taschengeld“, macht Betriebsleiter Jörg Beyer den Arbeitswillen deutlich. Als Chef in der Werkstatt ist er nah dran an der Belegschaft, hat ein Auge auf alles und ein Ohr für die Mitarbeiter. Seit die Integrationskräfte zwischen den Betriebsstätten rotieren und sich mit den Nicht-Gehandicapten mischten, sei der Umgangston rücksichtsvoller geworden. Außerdem übernehmen die Stammmitarbeiter ein Stück soziale Verantwortung, denn die Arbeitsgänge sind voneinander abhängig und müssen aufeinander abgestimmt werden. Allein das erfordere Kooperation.

Springtec Schrimpf & Schöneberg soll für die Mitarbeiter der Integrationsabteilung keine Durchgangsstation sein, sondern Haltepunkt auf einem bis hierher meist holprigen Lebensweg.

Mitarbeitersicht

Eine Scharnierfunktion zwischen Integrationsabteilung und Stammsitz hat Monika Gloerfeld. Die Industriekauffrau arbeitet im Vertrieb und ist parallel dazu Integrationsbeauftragte. Als solche ist sie Ansprechpartnerin für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Integrationsabteilung und hat diese von Anfang an bei Springtec Schrimpf & Schöneberg begleitet.



Die Integrationsbeauftragte Monika Gloerfeld im Stammsitz

„Es ist ein Umschwung passiert. In den Vorstellungsgesprächen haben einige sehr zurückhaltend agiert. Allmählich sind sie regelrecht aufgeblüht, selbstbewusster geworden.“ Monika Gloerfeld freut sich über die Fortschritte. „Nach und nach haben sie sich auch persönlich geöffnet.“ Für Monika Gloerfeld ist die Rolle als Integrationsbeauftragte mehr als ein Job, es ist für sie soziales Engagement. „Man braucht schon viel Fingerspitzengefühl, denn man ist sehr dicht dran an den Integrationskräften.“

Einer von ihnen ist Nikat Ziyan. „Das ist wie ein Jackpot-Gewinn, hier arbeiten zu können.“ Er strahlt unter seiner Schutzbrille. Er ist ein Pionier der Integrationsabteilung, einer der ersten, die eingestellt wurden. „Es ist mal was anderes als Kartons zu schleppen oder Obst und Gemüse zu verkaufen.“ Unterschiedlichste Tätigkeiten an Standorten, die quer über die Republik verteilt sind, hat Nikat Ziyan in seinem Leben schon hinter sich. Seit ein paar Jahren lebt er im Großraum Hagen – und scheint angekommen zu sein. „Ich bin froh, dass ich hier bin und komme gern her.“ Das Arbeitsklima sei gut, alle seien freundlich und nett. „Niemand stempelt

uns ab, weil wir vom Integrationsfachdienst vermittelt wurden. Die anderen sehen uns wie sich selbst.“

Einen Unterschied ausmachen kann auch Roland Pfeiffer nicht, Ziyans Arbeitskollege in der Spätschicht. Auch er ist seit knapp einem Jahr dabei, hat den Sprung aus der Arbeitslosigkeit geschafft und ist froh, dass alles gut klappt bei Springtec Schrimpf & Schöneberg und das Arbeitsumfeld nett ist. „In der Pause sitzt man zusammen und redet über alles Mögliche.“

Wie Roland Pfeiffer, der früher für eine Zeit in einer Härterei gearbeitet hat, hat Manuel Jankowsky als Teilezurichter eine Affinität zu den Aufgaben und zum Arbeitsumfeld im Federwerk. Nach zweieinhalb Jahren krankheitsbedingter Pause sei es „gut, wieder zu arbeiten“. Über die Agentur für Arbeit kam Manuel Jankowsky in Kontakt zum Integrationsfachdienst und darüber wiederum an die Stelle bei Springtec Schrimpf & Schöneberg. Der vierfache Familienvater fühlt sich in seinem neuen Job und an beiden Standorten wohl: „Mal hier und mal dort zu arbeiten bringt eine angenehme Abwechslung. Es spornt an, in der Hauptstelle eingesetzt zu werden.“



Mitarbeiter Nikat Ziyan freut sich über eine Neuanschaffung in der Integrationsabteilung.

Jungkurth (49 MA): Entwicklung einer Projekt- und Ablauforganisation für eine kundengruppenfokussierte Marktpositionierung



Geschäftsführerin Sabine Jungkurth

„Unser Unternehmen soll weiter gesund wachsen und gedeihen.“ Mit diesem ambitionierten Vorsatz trat Sabine Jungkurth vor rund zwei Jahren als Geschäftsführerin im familieneigenen Handwerksbetrieb in Altena an. „Im Rahmen einer Potenzialanalyse ist schnell klar geworden, dass wir dafür die Struktur verändern müssen.“

Wachstumshindernisse durch gewachsene Strukturen

Bisher war der Betrieb eher technisch ausgerichtet und hierarchisch gegliedert von ihrem Vater Ewald Jungkurth geführt worden. Sabine Jungkurth strukturierte das Unternehmen mit seinen 49 Beschäftigten um. Sie verschmolz die Jungkurth Elektro GmbH und die Jungkurth Heizung/Sanitär/Haustechnik GmbH zu Jungkurth GmbH TeamEnergie.

Aus dem klassischen Handwerksbetrieb wurde ein mittelständiges Unternehmen, das Leistungen für Privatkunden, Gewerbe- und Industriebetriebe, Kommunen, Bauplanern und Wohnungsverwaltungen anbietet: Licht, Wärme, Sicherheitstechnik, Straßenbeleuchtung, Sanitär- und Kommunikationstechnik. „Egal ob privat oder gewerblich, Kunden wollen alles aus einer Hand.“

Kundendienst und Montage wurden getrennt

Aus Aufträgen wurden Projekte, die systematisch von Montageteams mit einem Projektleiter an der Spitze bearbeitet werden: von der Kundenberatung über die Auftragsplanung, die Abwicklung bis zur Bilanz – inklusive Mitarbeiter- und Materialeinsatz. „Früher war es so, dass einige wenige Leute alles Wissen gehortet haben.“ Für eine erfolgreiche Zukunft musste Sabine Jungkurth das ändern. Arbeits- und Organisationsstrukturen wurden vereinheitlicht und reproduzierbar gemacht.



**Jungkurth GmbH
TeamEnergie**

**Rahmedestraße 316
58762 Altena**

**Fon 0 23 52 / 95 90 0
Fax 0 23 52 / 95 90 90**

**info@jungkurth.de
www.jungkurth.de**

„Dazu mussten nicht nur Barrieren im Kopf fallen, sondern auch technische Möglichkeiten geschaffen werden“, so Sabine Jungkurth.

Elektronische Dokumentation holt Wissen aus einzelnen Köpfen

Der Schlüssel zum transparenten Unternehmen ist bei Jungkurth das Content-Management-System. Eine individualisierte Software, über die sich jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt über den Stand eines Projektes informieren kann. Das erfordert Disziplin für eine lückenlose elektronische Dokumentation – weg von der Ablage im Kopf oder der Zettelwirtschaft. Fällt ein Mitarbeiter aus, kann ein anderer problemlos einspringen. Aufgaben und Arbeitsabläufe sind nachvollziehbar erfasst. Auch die Einsatzpläne für Mitarbeiter werden elektronisch erfasst, so dass sie jederzeit einsehbar sind.

Konzeptentwicklung mit allen Mitarbeitern

Das Konzept ist in Gruppenarbeit gemeinsam mit allen betroffenen Mitarbeitern entwickelt worden. Die Mitarbeiter wurden entsprechend geschult. Durch den Prozess der Teambildung wurde die Kommunikation verbessert, Bereiche wie Technik, Lager, Buchhaltung, Marketing und

Worum geht's?

Organisationsentwicklung im Handwerk: neue Strukturen, neue Software, Teamarbeit und Transparenz

Geschäftsleitung arbeiten jetzt Hand in Hand. Der Einkauf koordiniert den Einsatz von Mitarbeitern und Material.

„Nach zwei Jahren haben wir jetzt einen Punkt erreicht, an dem sich erste positive Veränderungen zeigen.“ Sabine Jungkurth, die nach dem Design-Studium ihr Diplom

ungewohnt neu. Plötzlich haben andere Einblick in meine Arbeit.“

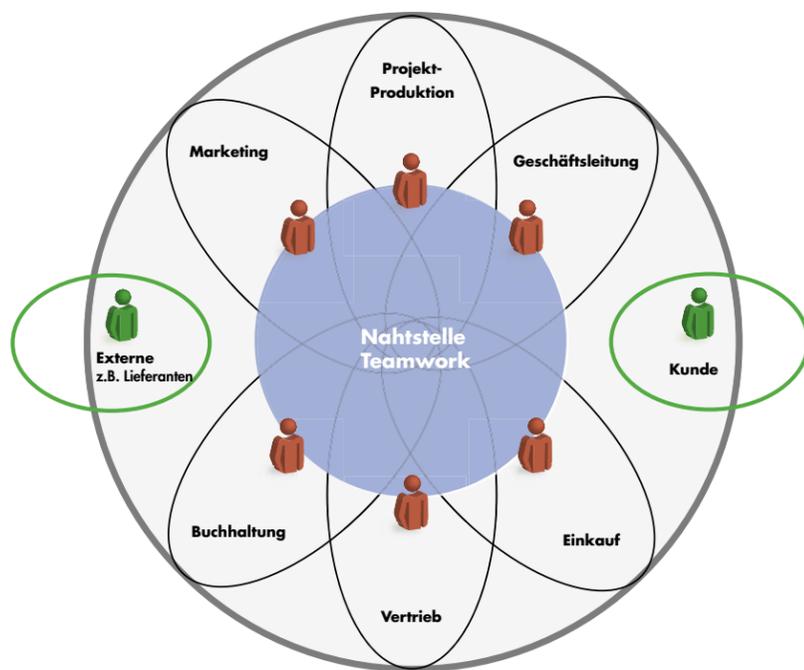
Die Jungkurth-Belegschaft setzte sich konstruktiv mit den Neuerungen auseinander, sprach über Befürchtungen und Schnittstellen, korrigierte hier und dort Kleinigkeiten. Das war auch hilfreich für die Pro-



Aufbruchstimmung bei Jungkurth TeamEnergie

in Betriebswirtschaft ablegte, brauchte einen langen Atem. „Veränderungen bringen immer Unsicherheit mit sich. Der eine gewöhnt sich schneller daran, der andere braucht länger. Nach anfänglicher Euphorie herrschte Aufbruchstimmung, doch dann war die hohe Transparenz

projektleiter, die parallel zum Umstellungsprozess ein Handbuch unter Einbindung der beteiligten Mitarbeiter geschrieben haben. Wenn nun neue Mitarbeiter eingestellt werden, bekommen sie dieses Buch als schriftliche Information in die Hand.



„Inzwischen haben wir eine breite Akzeptanz in der Belegschaft für die Veränderungen. Sie garantiert uns mehr Flexibilität und davon profitieren auch die Mitarbeiter.“

Auswirkungen im Unternehmen

Ein weiterer Vorteil der neuen Projektablauforganisation ist die Möglichkeit, auf die Arbeitszeitwünsche der Mitarbeiter flexibel zu reagieren. „Insbesondere unter den Vorzeichen des demografischen Wandels ist für uns die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein wichtiger Punkt.“ Es ermöglicht Teilzeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ob Projektleiter oder Lagerist, Aufgaben und Arbeitsmengen sind transparent und somit erst flexibel planbar, damit Zeit für die Familie frei wird.

So entstand Raum, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzusetzen. Ein älterer Mitarbeiter, der bereits in Rente ist, arbeitet auf Stundenbasis in der Telefonakquise. „Wir profitieren von seiner

Erfahrung und seiner Kompetenz“, sagt Sabine Jungkurth.

Jungkurth TeamEnergie versteht sich als Mittler zwischen Hersteller und Anwender. „Private Kunden haben besondere Wünsche und die werden bei Jungkurth besonders berücksichtigt. „Da sind wir terminlich anders gefordert, müssen sofort und verbindlich eine Planung zugehen.“ Anfragen können beantwortet werden, auch wenn der Projektleiter gerade nicht erreichbar ist: Übersicht liefert die Projektdokumentation.

„Unseren Service haben wir auch dadurch verbessert, dass wir Montagearbeiten und Kunden- bzw. Wartungsdienst entkoppelt haben. Zum einen verbesserte das die Orientierung für die Mitarbeiter selbst, garantiert aber auch Kontinuität für geplante Projekte.“ Es kommt so gut wie nicht mehr vor, dass ein Mitarbeiter an einer Baustelle abgezogen werden muss, weil es einen Wartungs- oder Notfallein-

satz gibt. Darum kümmert sich dann ein Kundendiensttechniker.

Die frisch gebildete Transparenz in den Arbeitsabläufen spiegelt sich wider in der Architektur. Der Bürotrakt ist ein modernes Gebäude mit einer hohen Glasfront. Die Verwaltungsmitarbeiter sitzen im Großraumbüro zusammen. Die neue Ablauforganisation macht nicht nur das Arbeiten leichter, auch zwischenmenschlich hat das neue Denken zu mehr Miteinander und Verständnis füreinander geführt.

Mitarbeitersicht

Zusammen mit dem Seniorchef Ewald Jungkurth leitet Thorsten Schmidt den Einkauf, als interner Projektleiter. Der nimmt im neuen Unternehmenskonzept eben eine andere Rolle wahr als zuvor. Der Einkauf fungiert als Bindeglied zwischen Projektleitern, Monteuren, Lager und Buchhaltung. Bei Thorsten Schmidt decken die Projektleiter nicht nur ihren Materialbedarf, sondern auch den Mitarbeiterbedarf. Ein elektronischer Kalender zeigt, in welchem Projekt Mitarbeiter an welchen Tagen eingebunden sind und wer wann frei verfügbar ist. „So kann sich jeder mit ein paar Mausklicks einen Überblick verschaffen“, so Schmidt.



2. Platz

In der Kategorie unter 50 Mitarbeiter

Gegebenenfalls kann man darüber Kunden auch mitteilen, warum ein bestimmter Techniker erst in zwei Tagen an der Baustelle sein kann. „Kunden sind zufriedener, wenn wir eine realistische Terminabsprache treffen können. Oder wir können sie zeitnah informieren, wenn etwas nicht klappt.“ Thorsten Schmidt kam 2004 zu Jungkurth als Kommunikationstechniker. Sein Wissen um Technik und Arbeitsorganisation konnte er bei Jungkurth insbesondere während der Umstellungsphase platzieren. Für ihn resultieren die veränderten Arbeitsabläufe in systematischerer Kommunikation und reibungsloserem Arbeiten. „Wir sind weg von Jeder-macht-sein-eigenes-Ding.“ An jedem Arbeitsplatz sei die Ablage gleich, so dass sich jeder an einem anderen Schreibtisch sofort orientieren kann. „Vorher habe ich zwei Tage nach Papieren gesucht, jetzt finde ich sie in zwei Minuten.“

Vom Nebeneinander zum Miteinander

Für Thorsten Schmidt sind die Veränderungen greifbar – auch auf Kommunikationsebene. „Da sich alle über den Wissensstand eines Projektes informieren können und sollen, kann man sich lange Erläuterungen und Beschreibungen sparen. Die Gespräche laufen viel fokussierter ab, auf den Punkt.“



Seniorchef Ewald Jungkurth und Projektleiter Friedhelm Rahmer im modernen Großraumbüro

Der Kommunikationstechniker hat noch andere Zeiten bei Jungkurth mitgemacht, Zeiten mit Papier und Faxgeräten. „Jetzt wickeln wir den Einkauf über ein EDV-gestütztes Modul ab. Dadurch wird für mich und den Kunden nachvollziehbar, ob die Ware bereits geliefert und wo sie gelagert ist.“ Auch in diesem Punkt erreiche man eine höhere Kundenzufriedenheit – was sich ebenfalls positiv auf die Arbeitsmotivation niederschläge.

Durch die neuen Strukturen seien Arbeitsbereiche selbstverständlich miteinander vernetzt. „Man muss also kommunizieren.“ Darüber rücken Bereiche enger zusammen als früher, kooperieren inzwischen

gut. „Heute gucken Mitarbeiter über den eigenen Tellerrand hinaus. Wenn ein Installateur aus dem Sanitärbereich von einem Kunden angesprochen wird, der noch eine Klingelanlage benötigt, dann wird der Kundenwunsch weitergegeben.“ Was selbstverständlich klingt, ist das Ergebnis eines Lernprozesses – angestoßen durch die Umstrukturierung.

Henke AG (90 MA): Mitarbeiten statt arbeiten: Hohe Kundenzufriedenheit mit allen Mitarbeitern erreichen



Vorstandssprecher Jürgen Henke



Qualitätsmanagementbeauftragter
Hermann Josef Kröffges

Der positive Eindruck zählt. „Das Wichtigste in unserem Betrieb ist, dass man zufriedene Kunden hat“, sagt Hermann Josef Kröffges, Qualitätsmanagementbeauftragter der Henke AG. „Kundenzufriedenheit erreicht man nur, wenn man qualitätsvolle Arbeit abliefert.“

Das Ziel sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets vor Augen haben. „Man muss sie unter Umständen nur auf den richtigen Weg bringen.“ Damit spricht Hermann Josef Kröffges einen Prozess an, den das Hagener Unternehmen mit seinen bundesweit rund 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam angestoßen hat: kontinuierlich an der Verbesserung der angebotenen Dienstleistungen zu feilen.

Qualitätshandbuch bündelt Verbesserungsprozesse im gesamten Unternehmen

„Innovationsfreundliche betriebliche Rahmenbedingungen kann man nicht diktieren, sondern nur gemeinsam mit allen Mitarbeitern erreichen.“ Ein Kernsatz der Personalpolitik bei Henke, der sich auch im Qualitäts- und Umweltmanagement-Handbuch wiederfindet. Das Handbuch hat die Henke AG bereits 1996 aufgelegt, es bündelt und systematisiert die gesamten Verbesserungsprozesse des Unternehmens.

Das Unternehmen, dessen Arbeitsgebiet Dächer und Fassaden im großen Stil sind, hat verschiedene Instrumente zur Mitarbeiterführung aufgelegt. Darunter fällt ein betriebliches Vorschlagswesen, über das die Beschäftigten Verbesserungsideen einbringen können.

„Unsere Leute sollen merken, dass sie nicht nur Arbeiter, sondern **Mit**-Arbeiter sind“, betont Hermann Josef Kröffges das



HENKE AG

Zentrale:
Becheltestraße 18
58089 Hagen

Fon 023 31 / 93 86-0
Fax 023 31 / 93 86 86

hagen@henke-ag.de
www.henke-ag.de

Ziel, Selbstständigkeit und Verantwortung zu steigern. „Erst wenn man sich austauscht und weiß, wo der Schuh drückt, kann man über Veränderungen die Qualität erhöhen.“

Auszubildende werden systematisch eingebunden

Das ‚Mitreden‘ fängt bereits durch die systematische Einbindung der 21 Auszubildenden aus dem handwerklichen und kaufmännischen Bereich an. Alle Lehrlinge werden halbjährlich an einen Runden Tisch gebeten. Hermann Josef Kröffges sitzt „selbstverständlich“ – wie weitere Vorgesetzte – mit in der Runde.

Daneben gibt es Mitarbeitergespräche, in denen einerseits die Beschäftigten anhand einer Checkliste bewertet werden. Das ist keine Einbahnstraße, denn alle Henke-Mitarbeiter können anhand eines Beurteilungsbogens das Unternehmen aus ihrer Sicht einschätzen.

Gute Mitarbeiter sind für das Unternehmen nicht nur solche mit handwerklichen Fähigkeiten. „Das fängt in der Verwaltung an“, findet Kröffges. Zu den Kleinigkeiten, die Wunder wirken, zählt er: am Telefon nach dem Namen und Anliegen zu fragen und dabei stets ein lächelndes Gesicht

Worum geht's?

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess als Teamarbeit

zu machen. „Nachfragen ist erlaubt, wir ermuntern unsere Mitarbeiter dazu. Das ist für uns ein Zeichen für Qualität.“ Wichtig dafür sei auch das Zusammenspiel aller Mitarbeiter aus Verwaltung und Technik. „Erst als Team sind wir stark.“

Drohung an, sondern als Leistungsanreiz, als Mittel zur Motivationssteigerung. „Wir sprechen das anschließend gemeinsam mit den Mitarbeitern durch und wenn es Ansatzpunkte zur Verbesserung gibt, werden die analysiert und umgesetzt.“



Qualitätsmanagementbeauftragter Hermann Josef Kröffges erläutert Sabrije Terzija und Christoph Heinemann, zwei von 21 Azubis, den „kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ anhand eines Schaubildes.

Inwieweit sich die Qualität gesteigert hat, misst Firma Henke auch anhand von Kundenbefragungen. „Die Mitarbeiter wissen, dass die Kunden nach Auftragsabschluss nach ihrer Zufriedenheit gefragt werden.“ Das sieht Hermann Josef Kröffges nicht als

Aus dem klassischen Dachdeckerbetrieb, der 1904 in Hagen gegründet wurde, ist ein Unternehmen erwachsen. Es übernimmt für Private ebenso wie für Wohnungsbauunternehmen, Industrieunternehmen, Bund, Länder und Gemeinden technische



Qualitätsmanagementbeauftragter Hermann-josef Kröffges und Vorstandssprecher Jürgen Henke (v. l.) auf dem Betriebsgelände



3. Platz

In der Kategorie
50-249 Mitarbeiter

Beratung, Planung und Bauausführung. Ein aktuelles Beispiel aus Hagen ist die Modernisierung einer Wohnanlage für eine Wohnungsbaugesellschaft mit modernen Fassaden, Fotovoltaikanlagen und Kunst am Bau.

Die Veränderungen der Firma sind enorm, heute ist Henke an insgesamt fünf Standorten im Westen, Süden, Norden und Osten der Republik vertreten.

Weiterbildung ist unerlässlich für die Unternehmensentwicklung

„Bei uns ändert sich nicht der Arbeitsplatz, sondern die Firma“, stellt Vorstandssprecher Jürgen Henke fest. Für unerlässlich hält er es deshalb, die Mitarbeiter intern und extern fortzubilden, „um mitzuhalten und Erfolg zu haben“. Auszeichnungen dafür hat das Unternehmen schon vom

Bauverband Westfalen in Form eines Fünf-Sterne-Siegels und diverser Zertifizierungen bekommen.

Ein Instrument, auf das Hermann-josef Kröffges abseits betriebswirtschaftlichen Handelns setzt, heißt: Vorbild sein. „Menschen brauchen Vorbilder.“ Kröffges selbst gibt ein Beispiel dafür ab: 1981 wechselte er aus dem Einzelhandel als kaufmännischer Leiter zu Henke, da war er knapp über 40 Jahre alt. Während seiner Einzelhandelskarriere studierte Kröffges Betriebswirtschaftslehre, nebenbei. Um für einen technisch orientierten Betrieb fit zu werden, legte er bei Henke eine technische Ausbildung ab. „Ich muss auf Augenhöhe mitreden können.“

Aufgrund seiner persönlichen Überzeugung hat sich Hermann-josef Kröffges dafür eingesetzt, dass sich die Henke

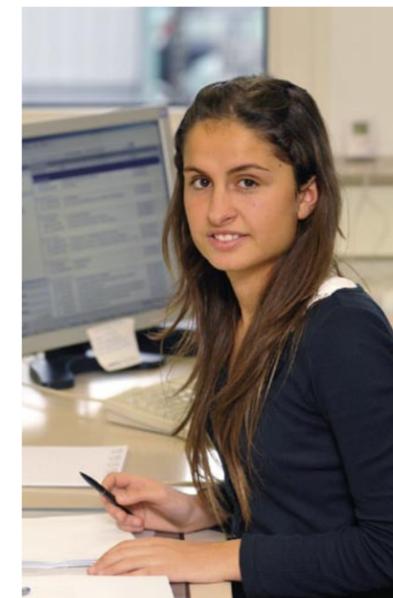
AG ins Modellprojekt „Vorbildernetzwerk Hagen“ einklinkt. Das Projekt zielt ab auf Jugendliche mit Migrationshintergrund. Es soll ein Netzwerk aus jungen Arbeitnehmern geknüpft werden, die in Schulen und Betriebe gehen und Jugendliche vom Nutzen einer guten Ausbildung überzeugen sollen. Über seine ‚vorbildlichen‘ Mitarbeiter kann ein teilnehmender Betrieb wie Henke wiederum Jugendliche für sich selbst interessieren.

Mitarbeitersicht

Klara Gleie hat die aufgestellten Qualitätsgrundsätze verinnerlicht. Die 26-Jährige ist seit fünf Jahren als Bürokauffrau bei Henke beschäftigt. Mittlerweile arbeitet sie in der Buchhaltung, vorher stand sie in der Telefonzentrale in direktem Kontakt zu den Kunden. „Der erste Eindruck ist entscheidend. Ein freundliches Gegenübertreten finde ich selbstverständlich. Ich möchte als Kundin anderswo auch ernst genommen werden.“

Bei Klara Gleie trägt auch der von Henke forcierte Weiterbildungsgedanke Früchte. Vor zweieinhalb Jahren fing sie an, Absatzwirtschaft zu studieren – neben dem Job. Weitere zweieinhalb Jahre hat sie noch vor sich. Was danach kommt? „Ich würde gern hierbleiben“, sagt Klara Gleie.

„Es ist ein sehr kollegiales Arbeiten und die Aufgaben sind interessant.“ Ins betriebliche Vorschlagswesen hat Klara Gleie zuletzt vor einigen Monaten eine Idee eingespeist. „Es war bloß eine Kleinigkeit, die die Auftragsvergabe betraf.“ Sie schlug vor, einen Abgleich zwischen einer per Hand geführten und einer elektronisch geführten Ablage zu machen. Das sorgte für eine Arbeitserleichterung für eine nachfolgende Aufgabe.



Sabrije Terzija an ihrem Arbeitsplatz, sie wird seit Sommer 2009 bei der Henke AG zur Bürokauffrau ausgebildet.

Konkrete Hinweise hat Sabrije Terzija noch nicht geben können, denn sie ist erst seit Sommer 2009 als Auszubildende bei Henke. Die angehende Bürokauffrau hat aber den hinter dem Vorschlagswesen steckenden Grundsatz verstanden. „Weil wir als Auszubildende neu sind, sehen wir Dinge anders.“ Sabrije Terzija empfindet jetzt schon, dass bei Henke ein echter Austausch möglich ist und kommt selbstverständlich zum halbjährlichen Runden Tisch für die Azubis.

Der andere Kommunikationskanal läuft über den Bewertungsbogen für die Mitarbeiter. Den hat ebenso wie Sabrije Terzija auch Christoph Heinemann bekommen. Den Bewertungsbogen, anhand dessen sich Vorgesetzte ein Bild von seinen Leistungen in verschiedenen Bereichen machen können, findet er gut. „Da weiß ich, woran ich bei mir arbeiten muss. Man hat von sich selbst doch meistens ein anderes Bild als Außenstehende.“ Christoph Heinemann wird zum Dachdecker ausgebildet. In den Beruf hat er über mehrere Praktika bei Henke reingeschnuppert: „Insofern hatte ich eine Vorstellung davon, was mich erwartet“ – neben einer fachlich fundierten Ausbildung ein abwechslungsreicher Job, der mit Montageaufträgen in der gesamten Republik verbunden ist.



Christoph Heinemann ist einer von 21 Azubis und lernt seit dem letzten Sommer Dachdecker.

Curaplus (17 MA): Mitarbeitermotivation und –zufriedenheit: Grundlage für gute Soziale Arbeit und Unternehmenswachstum



Geschäftsführer Klaus Kaiser



Geschäftsführer Dieter Wiese

Ein Leitsatz der Sozialarbeit besagt: „Hole die Klienten dort ab, wo sie stehen.“ Bei Curaplus/Frame, dem Büro für psychosoziale Dienste und ambulante Jugendhilfe, gilt dieses Prinzip auch für den Umgang mit den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Deren individuelle Stärken und Kompetenzen schlagen sich 1:1 im Arbeitsalltag nieder. Das sorgt für hohe Leistungsbereitschaft.

„Gemäß unserer Grundphilosophie steht die Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit ganz oben.“ Darüber sind sich die Gesellschafter von Curaplus Klaus Kaiser und Dieter Wiese einig. Die beiden Sozialarbeiter begannen 1996 als Hagener Bürogemeinschaft Curaplus mit der Betreuung Erwachsener für Vormundschaftsgerichte.

Unternehmenswachstum mit ambulanter Jugendhilfe für Kommunen

Vor rund fünf Jahren gründeten sie Frame und übernehmen nun Aufgaben der ambulanten Jugendhilfe für die Kommunen Hagen und Iserlohn.

An den zunehmenden sozialpädagogischen Aufgaben sind sie zielstrebig gewachsen. Aus zwei Mitarbeitern wurden schnell fast

20. Kaiser und Wiese mussten Personalplanung betreiben. Ein Baustein sind flexible Wochenstunden und Arbeitszeiten. „Damit lassen sich persönliche Bedürfnisse oder familiäre Anforderungen und Job unter einen Hut bringen“, nennt Klaus Kaiser einen Faktor, der Zufriedenheit schafft. Um Kinder, Jugendliche und Familien in instabilen Lebenssituationen zu betreuen, sei Ausgeglichenheit von hoher Wichtigkeit.



Curaplus
Büro für psychosoziale Dienste

Siegstr. 14
58097Hagen

Fon 023 31 / 289 14
Fax 023 31 / 289 14

info@cura-plus.de
www.frame-jugendhilfe.de

Klaus Kaiser und Dieter Wiese gestehen ihren Mitarbeitern ausdrücklich auch „Spaß bei der Arbeit“ zu, damit sich diese Freude in Empathie und Authentizität im Umgang mit den Klienten umwandelt.

Innovative Projekte durch Nutzung individueller Kompetenzen

Wie bei Mohammad Ouaraous: Bei Frame bot er sich als neuer Mitarbeiter an, Nachhilfe für betreute Jugendliche zu geben. Eher nebenbei erzählte er von seinem Hobby als Rapper und Discjockey. „Statt Nachhilfe zu geben hat Mohammad Ouaraous als DJ Mo ein Hip-Hop-Projekt durchgezogen.“

Nach Abschluss seiner Ausbildung konnte Herr Ouaraous in eine Vollzeitbeschäftigung übernommen werden und befindet sich aktuell in einer externen Weiterbildung zum Familientherapeuten. Sein Engagement hat im Ergebnis eine Konzeption für die Durchführung von HipHop Projekten mit problembelasteten Jugendlichen erbracht.

Klaus Kaiser hat sich die individuelle Kompetenz für die Dienstleistungen von Frame zunutze gemacht. Die Jugendlichen waren begeistert bei der Sache, die erste CD-Veröffentlichung krönt das Projekt. „Da

Worum geht's?

Flexible Arbeitszeiten und Weiterbildung transportieren Wertschätzung für die Mitarbeiter



Das Team im Garten des Büros (fast komplett)

steckt so viel Positives für unsere Arbeit drin“, ließ sich auch Kaiser vom Rap-Fieber anstecken: Beziehungen zu anderen aufbauen, Selbstverantwortung zu übernehmen, sein Selbstwertgefühl zu steigern. Ein anderer Mitarbeiter ist Kickboxer. „Das ist hilfreich bei Distanz-Nähe-Problemen, man kann darüber kontrolliert Aggressionen rauslassen“, hat Klaus Kaiser, selbst aktiver Fußballer, schon das nächste Projekt vor Augen.

Natürlich dreht sich nicht alles um erlebnispädagogische Angebote. Intensive Einzelgespräche und Gruppenarbeit zählen ebenso dazu – methodisch fundiert, inhaltlich systematisiert und für alle sichtbar dokumentiert.



Klaus Kaiser in der Einzelberatung

Qualitätsentwicklung mit Software und Weiterbildung

Dafür sorgt Dieter Wiese, der Kopf von Curaplus, der sich zum Qualitätsmanager fortgebildet hat. Um die internen und externen Arbeitsabläufe zu verbessern hat Wiese eine Software weiterentwickelt, mit der die Mitarbeiter die Fälle komplett dokumentieren. Daran müssen sich alle halten, es vermittelt Sicherheit nach innen und außen. „Das Jugendamt könnte um Mitternacht zur Überprüfung kommen. Es ist alles sofort einsehbar.“

Analog dazu sind die Papierunterlagen in den Akten einheitlich thematisch abgeheftet. „Jeder Mitarbeiter findet in jeder Akte die gesuchten Unterlagen unter einem festgelegten Stichwort.“ Damit kann sich jeder ein Bild von der Familie oder dem Jugendlichen machen. Auf demselben

Kenntnisstand zu sein hilft in den regelmäßigen Fallbesprechungen oder in Vertretungssituationen.

Die Neuerungen haben die Geschäftsführer auch über halbjährliche Klausurtagungen eingeführt. Neben Arbeitsorganisation und Konzepten stehen auch Fort- und Weiterbildung auf der Agenda der Geschäftsführung. Regelmäßig werden die Frame-Mitarbeiter intern geschult. „Externe Fort- und Weiterbildung unterstützen wir gern, wenn sie anschließend in die Arbeit einfließt.“ Die Übernahme von Kosten wird als Investition in die Qualitätsentwicklung angesehen.

Mitarbeitersicht

Mitarbeiterin der ersten Stunde ist Irene Kusenberg. Die Diplom-Pädagogin hat den kontinuierlichen Wachstumsprozess der

Firma seit 2005 mit in Bahnen gelenkt. „Ich war beim Firmenaufbau behilflich“, formuliert sie es zurückhaltend. Tatsächlich hat sie mit an den Konzepten geschrieben, wie Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe für Kommunen erfüllt werden können. Wie Organisationen intern aufgebaut werden, hat Irene Kusenberg beim Jugendwerk der Arbeiterwohlfahrt in Hagen praktisch erlebt. Als sie von dort zu Frame wechselte, konnte sie die Erfahrungen einbringen. Der überschaubare, familiäre Betrieb war durchlässig genug dafür.

„Hier funktioniert das Konzept der kurzen Wege und schnellen Entscheidungen.“



Diplom Pädagogin Irene Kusenberg ist die „dienstälteste“ Mitarbeiterin bei Curaplus.



Sie schätzt diese Transparenz. „Ressourcen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden bei Frame genutzt. Wenn man seine Idee in den Arbeitsalltag integrieren kann, dann schafft das eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Man erfährt Respekt und Achtung.“ Das wiederum motiviert.



So war es beispielsweise beim Drogenprojekt, das Irene Kusenberg bewusst auf das Klientel von Frame zuschnitt – ohne pädagogischen Zeigefinger und ohne den Aspekt, über entsprechende Wirkstoffe aufklären zu wollen. „Das wissen die betroffenen Jugendlichen im Zweifel sowieso besser als ich.“ Vielmehr sollten sich die Jugendlichen – auf freiwilliger Basis – anhand von Bildern selbst darstellen, ihr Leben skizzieren und darüber selbst zu einer Erkenntnis über ihren Dro-

genkonsum kommen. „Dann haben wir Übungen eingebaut, wie man Vertrauen und darüber dann Beziehungen zu anderen aufbaut. Denn bei vielen steckt ein Distanz-Nähe-Problem dahinter.“ Momentan sitzt sie gemeinsam mit Diplom-Sozialarbeiterin Heike Hansen an einem Konzept für ein Deeskalationstraining.

Bei Frame ist man ein Team: Um das zu festigen, finden 14-tägige Dienstbesprechungen statt, werden intern Fälle diskutiert. „Das ist gut für die Teambildung.“ Inzwischen geht die Teambildung auf privater Ebene weiter. Die Mitarbeiterinnen gehen gelegentlich zusammen zum Kabarett – ohne ihre männlichen Kollegen. „Das schweißt auch zusammen.“ Persönlich profitiert sie von dem Gedanken der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der bei Curaplus vorherrscht.

Als Mutter einer zweijährigen Tochter kann sie Job und Familie unter einen Hut bringen, da ihr Arbeitgeber finanziell den Kitaplatz der Tochter unterstützt. Darüber hinaus sind die Arbeitszeiten flexibel einteilbar. So konnte sie auch ihre externen Fortbildungen in Systemischer Beratung und Klärungsorientierter Psychotherapie organisieren.

3. Platz

In der Kategorie unter 50 Mitarbeiter



Klaus Kaiser bei der Systemaufstellung zur Analyse familiärer Strukturen

Der Hagener Innovationspreis Personal

HIP

HAGENER INNOVATIONSPREIS PERSONAL

Die Idee für diesen Wettbewerb wurde im Rahmen des Hagener Zukunftsmeetings „Wirtschaft und Innovation“ im November 2008 in den Räumen der Agentur für Arbeit geboren. Im Workshop „Verantwortung für Erfahrung“ diskutierten die Unternehmer mit den Moderatoren Dr. Dietmar Thönnies und Erik Schulz Möglichkeiten, um die besonderen Erfahrungen älterer Menschen für den Erhalt und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen. Als Ergebnis des Workshops wurde die Ausschreibung eines Wettbewerbes für innovative Personalpolitik beschlossen.

Die Umsetzung des HIP 2009 erfolgt durch das Innovationsprojekt InKas_mark „Innovationsfähigkeit von KMU in einer alternden Gesellschaft stärken“ welches aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung finanziert und von der agentur mark GmbH in Kooperation mit dem Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen durchgeführt wird.

Mit dem Hagener Innovationspreis Personal (HIP) werden erstmals kleine und mittelständische Unternehmen der Region ausgezeichnet, denen es auf besondere Weise gelingt mit ihrer Personalarbeit innovationsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Der HIP hat das Ziel, die heimischen Unternehmen für diese Herausforderungen der Zukunft zu sensibilisieren und für eine zukunftsweisende und innovationsfreundliche Personalarbeit zu werben. Er soll zur Nachahmung anregen und so zur Standortsicherung beitragen.

Nominiert wurden Unternehmen, denen es auf besondere Weise gelingt, mit ihrer Personalarbeit innovationsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Gefragt sind konkrete Aktivitäten aus der Unternehmenspraxis in den vier Handlungsfeldern:

- **Kompetenzerwerb / Aus- und Weiterbildungsaktivitäten**
- **Wertschätzende Führung / Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung u. -motivation**

- **Arbeitsorganisation / Umgang mit Belegschaften**
- **Förderung von Chancengleichheit und kultureller Vielfalt im Unternehmen**

Das Know-how eines Unternehmens ist in erster Linie das personengebundene Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Nur mit diesem Wissen und der Bereitschaft, es im Sinne der Unternehmensziele einzusetzen, können wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen erbracht werden.

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt dazu, dass sich das Personal eines Unternehmens zu einem immer wichtiger werdenden Faktor im Wettbewerb entwickelt. Gerade in der Märkischen Region führt die Bevölkerungsentwicklung zu einer Verknappung der Ressource „Fach- und Führungskräfte“.

Verschärft wird die regionale Entwicklung in der Altersstruktur durch Abwanderung von jungen und qualifizierten Arbeitskräften auf allen Ebenen, vom Facharbeiter bis

zum Akademiker. Unternehmen benötigen innovative Ansätze für den Umgang mit den Mitarbeitern und die Rekrutierung von Personal. Damit entwickeln sie ihr Know-how weiter, um am Markt bestehen zu können.

Maßnahmen, welche die Lebenswelt der Beschäftigten außerhalb des Betriebes angemessen berücksichtigen, sind eine gute Möglichkeit, um die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber zu erhöhen.

Wir gratulieren den platzierten Unternehmen und danken der Jury sowie den Wirtschaftsunioren Hagen/Ennepe-Ruhr und dem Demografie-Experten e.V. (DEX) für ihr Sponsoring.

Dr. Barbara Kolzarek Andreas Bendig



WIRTSCHAFTSJUNIOREN
HAGEN/ENNEPE-RUHR

Die Sponsoren

Wirtschaftsjunioren Hagen/Ennepe-Ruhr e.V.
www.wj-hagen.de

Die Wirtschaftsjunioren Hagen / Ennepe-Ruhr sind mit rund 140 Mitgliedern ein Verband junger Unternehmer und Führungskräfte aus allen Bereichen der Wirtschaft, angeschlossen an ein weltweit agierendes Netzwerk mit rund 10.000 Mitgliedern allein in Deutschland. Unsere aktiven Mitglieder sind zwischen 18 und 40 Jahre jung, denken unternehmerisch und engagieren sich in unserem Netzwerk ehrenamtlich für die Zukunft unserer Region.

Die Wirtschaftsjunioren setzen sich für eine Gesellschaft ein, die Eigenverant-

wortung fördert, in der sich Leistung und Unternehmertum lohnen und gewürdigt werden und in der Familie und Beruf miteinander vereinbar sind.

Als Unternehmer und Führungskräfte wollen wir Vorbild sein. Wir sind der Überzeugung, dass wir eine besondere Verantwortung für unsere Gesellschaft haben. Deshalb nutzen wir die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen, um uns in konkreten Projekten zu engagieren. Interessenten sind jederzeit herzlich willkommen!

agentur mark GmbH
www.agenturmark.de

Die agentur mark bietet kompetente Dienstleistungen in den Feldern Arbeit, Bildung und Unternehmensentwicklung. Sie verbindet Akteure und Kompetenzen, entwickelt Strategien und Projekte und fördert Kooperationen und innovative Vorhaben. Dabei wird eng mit Partnern aus Wirtschaft, Arbeitsmarkt und öffentlicher Hand der Märkischen Region zusammengearbeitet.

Leistungsbereitschaft, Verlässlichkeit und eine hohe Fachlichkeit sind die Maßstäbe, an denen sich die agentur mark messen lassen muss. Sie profitiert von den vielfältigen beruflichen Biografien und Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine ganzheitliche Perspektive hilft dabei, sehr unterschiedliche Aufgaben verantwortlich wahrzunehmen.



Demografie-Experten e.V. (DEx)
www.demografie-experten.de

Der DEx setzt sich bundesweit dafür ein, dass Unternehmen, die den demografischen Wandel aktiv anpacken wollen, qualifizierte Unterstützung erfahren. Der Verein ist das führende interdisziplinäre Netzwerk im Themenfeld Demografischer Wandel in Deutschland. Die durch die Bundesregierung ins Leben gerufene Initiative neue Qualität der Arbeit, kurz INQA unterstützt die Arbeit des Vereins. Die Mitglieder aus freien und internen Beratern stellen sicher, dass die Unternehmen zielgerichtet und qualifiziert beraten und betreut werden.

Die Jury

Privatdozent Dr. Josef Hilbert
Geschäftsführender Direktor des Institut Arbeit und Technik (IAT) der Fachhochschule Gelsenkirchen, leitet dort auch den Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität und ist gleichzeitig Privatdozent für Gesundheitsökonomie an der Medizinischen Fakultät der Ruhr-Universität Bochum
www.iat.eu

Dr. Dana Mietzner
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungsbereich Strategisches Innovationsmanagement am Institut für Gründung und Innovation der Universität Potsdam (BIEM CEIP), Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship
www.ceip.de

Erik O. Schulz
Geschäftsführer der agentur mark GmbH
www.agenturmark.de

Dr. Dietmar Thönnies
Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Hagen
www.arbeitsagentur.de

Wir schaffen Perspektiven. Für die Region.

Herausgeber:
agentur mark GmbH
Handwerkerstr. 11
58135 Hagen
Fon 0 23 31 / 80 03-0
Fax 0 23 31 / 80 03-20
info@agenturmark.de
www.agenturmark.de

Konzeption:
Dr. Barbara Kolzarek, Andreas Bendig
agentur mark GmbH

Interviews:
Anja Wetter, Journalistin

Fotos:
Detlef Werth, www.werthmarke.de

Layout:
Ute Hillebrand, www.signet-designstudio.de

In Kooperation mit:



Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der
Fachhochschule Gelsenkirchen in
Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum



Gefördert durch:

