

Branche	Chemie
Leistungsprofil	Entwicklung und Herstellung von Lacken und Beizen
Beschäftigte insgesamt	510
Beschäftigte am Standort	464
Preisträger in der Kategorie	Innovatives personalpolitisches Gesamtkonzept
Ausgezeichnet für	Systematisches Personalmanagement im demografischen Wandel

HESSÉ GMBH & CO. HAMM

Das ausgezeichnete Konzept im Überblick

Die Hesse GmbH & Co. ist Deutschlands führender Hersteller von Lacken und Beizen für Holz im Innenbereich. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 470 Mitarbeiter/innen am Stammsitz in Hamm und etwa 50 weitere bei Tochterunternehmen im Ausland. Genormte Qualität, Umweltverträglichkeit und eine leichte und sichere Verarbeitung zeichnen die bei Hesse entwickelten Produkte aus. Modernste Produktionsanlagen ermöglichen es, auf Basis von ca. 40.000 Rezepturen jeden Tag rund 100 Tonnen Lacke und Beizen herzustellen.

Das 1910 gegründete Familienunternehmen ist sich seit jeher seiner sozialen Verantwortung bewusst. Arbeits- und Gesundheitsschutz werden bei Hesse nicht als lästige Pflicht gesehen, sondern haben einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Personal- und Beschäftigungspolitik. Geleitet von dem Grundsatz, dass gesunde und motivierte Mitarbeiter/innen die Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen sind, startete Hesse im September 2006 ein umfassendes Projekt zum Gesundheitsmanagement. Ziel war und ist es, gemeinsam mit den Beschäftigten Ideen und Maßnahmen zu entwickeln, wie Gesundheitsbelastungen am Arbeitsplatz weiter abgebaut und Stressfaktoren im Betrieb vermieden werden können. Darüber hinaus sollen Möglichkeiten gefunden werden, das individuelle Verhalten und die persönliche Gesundheitsvorsorge nachhaltig zu verbessern. Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften und dem bereits spürbaren Mangel an Nachwuchskräften im Bereich Chemie soll das *Hesse Gesundheitsmanagement* einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen im Betrieb leisten.

Neben Gesundheitsförderung sind Aus- und Weiterbildung sowie Nachwuchsrekrutierung wesentliche Handlungsfelder der Personalpolitik und Personalarbeit bei Hesse.

Personalmanagement im demografischen Wandel

Um die bevorstehenden Herausforderungen besser abschätzen und mögliche demografische Risiken in der Belegschaftsstruktur erkennen zu können, wurde in 2007 eine detaillierte Altersstrukturanalyse vorgenommen. Demnach lag das Durchschnittsalter der Gesamtbelegschaft bei knapp 43 Jahren; in der Logistik lag der Durchschnitt bereits bei ca. 46 und im Vertrieb Außendienst sogar bei 48,5 Jahren. Das Szenario für das Jahr 2017 zeigte, dass selbst die relativ hohe Ausbildungsquote die Alterung der Belegschaft nicht kompensieren kann. Ohne weitere Neuzugänge wäre in nicht mal mehr zehn Jahren der Großteil der Beschäftigten über 50 Jahre; im Bereich Logistik würde das Durchschnittsalter auf 55,6 Jahre steigen und es gäbe keine Mitarbeiter/innen mehr unter 35 Jahren.

Kern einer *demografie-bewussten* Personalpolitik ist bei Hesse das umfassende betriebliche Gesundheitsmanagement. Dieses hat insbesondere die älter werdenden Belegschaften und den Erhalt ihrer Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit im Blick. Es soll aber auch noch systematischer präventiv bei den heute noch jungen Mitarbeiter/innen angesetzt werden.

Um einem künftigen Fachkräftemangel vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken, wurden die betriebliche Aus- und Weiterbildung als wichtige strategische Aufgabe



definiert und weiter intensiviert. Nachwuchssicherung durch gezielte Gewinnung und Bindung junger Kräfte - unter anderem auch mehr Mädchen und Frauen - sowie Kompetenzentwicklung durch vielfältige Qualifizierungsangebote und individuelle Fördermaßnahmen sind hier die wesentlichen Ansätze.

Das Hesse Gesundheitsmanagementsystem (HGM)

Ausgangspunkt für die Entscheidung, in Sachen Gesundheit und Gesundheitsförderung der Beschäftigten aktiv zu werden, war der hohe Krankenstand. Besonders betroffen waren hiervon die Bereiche Produktion und Logistik, also Tätigkeitsbereiche mit hohen körperlichen Belastungen.

Eine *AU-Datenanalyse* durch die beiden größten Krankenkassen im Hause - die AOK und die TK - bestätigte den vermuteten Handlungsbedarf und lieferte eine fundierte Grundlage für die Planung entsprechender Interventionsmaßnahmen. Die Analyse zeigte, dass die krankheitsbedingten Fehlzeiten bei Hesse sowohl im regionalen als auch im Branchenvergleich überdurchschnittlich hoch waren. Ein Befund, der vor dem Hintergrund der betrieblichen Alterstruktur alarmierend wirkte.

Um ein detailliertes Bild über die Gesundheitssituation im Unternehmen zu bekommen, wurde im November 2006 eine *Mitarbeiterbefragung* durchgeführt. Diese bestand aus zwei Teilen. Der erste Teil, durchgeführt von der AOK, befasste sich mit der gesundheitlichen Belastung der Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz. Ein Branchenvergleich zeigte auf, wo die gesundheitlichen Probleme

lagen und welche Altersgruppen besonders betroffen waren. Der zweite Teil der Befragung beschäftigte sich mit dem Betriebsklima; hier unterstützten Studenten einer Fachhochschule die Auswertung. Wichtig war dabei das Benchmarking mit den Ergebnissen aus 60 anderen Unternehmen in Deutschland.

Zur Institutionalisierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und Integration in den Betriebsablauf wurden zwei Gremien eingerichtet: der "Arbeitskreis Gesundheit" und die "Gesundheitszirkel".

Der *Arbeitskreis Gesundheit* ist das zentrale Steuerungs- und Lenkungsgremium der betrieblichen Gesundheitsförderung. Er setzt sich zusammen aus der Geschäftsführung, dem Betriebsrat, dem Sicherheitsbeauftragten und der Personalentwicklung. Externe Partner sind die beiden Krankenkassen, die Berufsgenossenschaft und der Werksarzt. Das Gremium trifft sich quartalsweise, um die Handlungsfelder festzulegen, Maßnahmen zu koordinieren, Investitionen zu planen und Entscheidungen zu treffen. Zudem informiert er die Mitarbeiter/innen über den Stand der Aktivitäten.

Als weitere Institution wurde für jeden Arbeitsbereich (Labore, Verwaltung & Vertrieb, Produktion/Logistik/Handwerker) ein separater *Gesundheitszirkel* ins Leben gerufen, in dem sämtliche Abteilungen durch jeweils eine(n) Mitarbeiter/in vertreten sind. In diesen Mitarbeitergesprächskreisen werden die gesundheitlichen Risiken und Belastungen an den Arbeitsplätzen identifiziert und gemeinsam Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung erarbeitet. Durch die aktive Beteiligung der Belegschaft wird die Arbeits-



zufriedenheit erhöht und nebenbei die Kommunikation und Kooperation untereinander gefördert. Insbesondere bei Problemen in der Arbeitsorganisation wird deutlich, wie wichtig das gegenseitige Verständnis für die Probleme der Kollegen/innen in den angrenzenden Abteilungen ist.

Konkrete Maßnahmen und Angebote zur Gesundheitsförderung bei Hesse sind bspw. individuelle Risikomessungen und Vorsorgeuntersuchungen sowie Informationen, Beratung und Seminare, etwa zu Themen wie „Gesunde Ernährung“, Stressbewältigung, Zeitmanagement oder Entspannungstechniken. In der Gesundheitswoche im September 2007 stand auf dem Betriebsgelände ein Diabetes-Info-Mobil und es gab Ausstellungen zu den Themen „Rauchfrei“, „Suchtprävention“ und „Hautschutz“, sowie Beratungstage der Krankenkassen. Für die LKW-Fahrer wird neuerdings ein spezielles, auf die Belastungen hinter dem Lenkrad zugeschnittenes Rücken-Seminar angeboten. Die Seminare werden von qualifizierten Diplom-Sporttherapeuten direkt im Unternehmen durchgeführt und sollen insbesondere das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter/innen stärken. Seit April 2007 kommt in den Mittagspausen ein mobiles Massage-Team ins Haus, welches von den Beschäftigten (nicht nur den Fahrern) sehr gern genutzt wird.

In regelmäßigen Abständen, d.h. viermal im Jahr, werden die Arbeitsplatzbedingungen vom Arbeitsschutzausschuss (zusammengesetzt aus Sicherheitsfachkraft, Werksarzt, Betriebsrat und Geschäftsführung) kontrolliert und bei Auffälligkeiten entsprechende Abstell- oder Vorbeugemaßnahmen eingeleitet.

Ein weiteres Thema, das im Hesse Gesundheitsmanagement mit verfolgt wird, sind Sport und Bewegung. Hier kooperiert das Unternehmen seit kurzem mit dem Hammer Fitnessstudio Aktivita und bietet seinen Mitar-

beiter/innen einen ermäßigten Monatsbeitrag und spezielle Kurse. Bereits Tradition hat die aktive Beteiligung an regionalen Gesundheitsaktionen wie „Mit dem Rad zur Arbeit“ oder der „AOK-Firmenlauf“. Dies dient nicht nur der Gesundheit, sondern fördert sichtbar auch das WIR-Gefühl.

Aktuell ist das Unternehmen dabei, neue Kennzahlen zu entwickeln und einzuführen, mit denen die Wirksamkeit und der Erfolg der betrieblichen Gesundheitsförderung verfolgt werden können. Das HGM-Controlling soll helfen, die betrieblichen Strategien und Maßnahmen weiter zu optimieren.

Personalentwicklung

Neben der Gesundheitsförderung ist es Hesse auch wichtig, den Mitarbeiter/innen optimale Möglichkeiten zu geben, ihr Know how auf dem jeweiligen Fachgebiet wie auch im Bereich Sozialkompetenzen weiterzuentwickeln, denn: *„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist!“* (Henry Ford).

Das umfangreiche Personalentwicklungs-Programm schließt alle Zielgruppen ein - vom Auszubildenden bis hin zu den Führungskräften. Neben rein arbeitsplatzbezogenen Anpassungsqualifizierungen werden vielfältige Möglichkeiten zur beruflichen Weiter- und Fortbildung geboten (z. B. berufsbegleitende IHK-Ausbildungen, Meisterlehrgänge im Chemie- und Elektrobereich, berufsbegleitende Bachelor und Master Studiengänge etc.). Weiterbildungsansprüche, betriebliche Freistellungen und Kostenbeteiligungen sind in der 2006 abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung geregelt (Grundlage: TV der IG BCE vom 08.05.2003). Sie beinhaltet unter anderem die Meister- und Studienförderung, die vor allem bei den jüngeren Fach- und Nachwuchskräften gut ankommt.

In 2008 wurde erstmals ein neues *Programm zur Werkerqualifizierung* gestartet. In dem 18 Monate dauernden Lehrgang haben vor allem ältere, an- und ungelernete Mitarbeiter/innen die Möglichkeit sich zur Produktionsfachkraft Chemie - mit IHK-Berufsabschluss - zu qualifizieren. Die aktuellen Qualifizierungsstände (Kompetenzen und Fertigkeiten) der Beschäftigten werden in einem IT-gestützten Wissensmanagementsystem erfasst. Dies hilft, den Personaleinsatz flexibler und optimaler zu gestalten, kurz-, mittel- und langfristigen Qualifizierungsbedarf zu erkennen und gezielte Maßnahmen zu planen. Zukünftig sollen sämtliche Stellen im Wissensmanagementsystem und im Stellenbesetzungsplan mit Soll-Profilen hinterlegt werden, damit eine adäquate Besetzung der Stellen noch schneller möglich ist.

Im Rahmen der jährlichen Bildungsbedarfsabfrage wird zusätzlich der IST-Bedarf an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in den einzelnen Fachabteilungen ermittelt. Die Bedarfsabfrage dient als Grundlage für die Erstellung des internen Seminar-katalogs. Seminare - z. B. in den Bereichen Sozialkompetenzen, EDV, Sprachen und Gesundheit - können sowohl von externen als auch von internen Trainern durchgeführt werden. Fachseminare werden darüber hinaus extern oder auch kompakt inhouse absolviert. Diese Seminare stehen grundsätzlich allen Mitarbeiter/innen zur Verfügung, werden allerdings zielgruppenorientiert angeboten.

Der demografische Wandel und die gegebene Altersstruktur haben die Firma Hesse veranlasst, noch intensiver mittel- und langfristig Personal zu rekrutieren und zu entwickeln. Hierzu greift das Unternehmen je nach Bedarf auf den freien Arbeitsmarkt zurück, bildet selbst Fachpersonal aus, fördert innerbetriebliche Laufbahnen und Karrieren oder wirbt an Fachhochschulen und Universitäten. Grundsätzlich liegt es im Interesse der Firma, den Nachwuchs in den eigenen Reihen zu fördern. Dementsprechend wurde die Ausbildungsquote kontinuierlich erhöht und liegt derzeit bei über 8%. Ausgebildet wird in 10 verschiedenen Berufen - im gewerblich-technischen, wie auch im kaufmännischen und IT-Bereich. Um neue Potenziale zu erschließen und eine umfangreiche Ausbildung zu ermöglichen, pflegt Hesse seit Jahren Kooperationen mit der Bayer Schering Pharma AG und der Infracor GmbH/Evonik AG. In diesem Rahmen kann den eigenen und den Auszubildenden der Kooperationspartner eine betriebsübergreifende und qualitativ hochwertige Erstausbildung geboten werden.

Zur vorausschauenden Nachwuchssicherung engagiert sich Hesse in Sachen Berufswahlorientierung an den Hammer Schulen, wirbt dort aktiv für die naturwissenschaftlichen und technischen Berufe, führt Bewerbungstrainings und regelmäßig einen „Tag der offenen Tür“ durch, beteiligt sich am „Girl's Day“ und an regionalen Bildungsmessen und bietet Schüler- und Studentenpraktika an. Neben verschiedenen Schulen aus der Region unterstützt das Unternehmen auch das „Maxilab“ im Maximilianpark Hamm. Hier wird Kindern ein Anstoß gegeben, sich mit Spaß naturwissenschaftlichen Fragestellungen zu nähern und Erfahrungen jenseits des üblichen Schulalltags zu machen.

NEW DEALS

Für das Familienunternehmen spielt das Betriebsklima eine bedeutende Rolle. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als das größte Potenzial gesehen, welches es im Interesse beider Parteien - Arbeitgeber wie Arbeitnehmerseite - zu fördern gilt. Der Schlüssel zu diesem Potenzial sind die Führungskräfte. Sie wurden geschult, durch „situitives Führen“ Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung effektiv und effizient miteinander zu verbinden.

Über das Ideenmanagement bzw. betriebliche Vorschlagswesen werden Anregungen der Mitarbeiter/innen zur Verbesserung der betrieblichen Abläufe oder auch zur Gesundheitsförderung stimuliert und honoriert. Mitarbeiterbefragungen sind ein weiteres Beteiligungsinstrument.

Die umfangreichen Angebote zur Fort- und Weiterbildung, das Hesse Gesundheitsmanagement, eine leistungsgerechte Vergütung sowie flexible Arbeitszeitgestaltung erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber. Das schafft eine hohe Mitarbeitermotivation und Bindung und erleichtert auch die Personal- und Nachwuchsgewinnung auf dem externen Arbeitsmarkt.

Gerade auch Frauen möchte das Chemieunternehmen gute berufliche Start- und Karrierechancen bieten, und ihren Anteil vor allem in den klassischen Männerberufen und Bereichen erhöhen. So wurde vor einiger Zeit in der Logistik eine Berufskraftfahrerin eingestellt, die sich mittlerweile sehr gut unter den männlichen Kollegen etabliert hat. In 2008 konnte erstmalig eine Lehrstelle als Produktionsfachkraft Chemie mit einer Auszubildenden besetzt werden. Flexible Arbeitszeitmodelle sowie individuelle Arrangements bspw. während der Elternzeit ermöglichen eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie - für junge Mütter ebenso wie für junge Väter.

Einen hohen Stellenwert in der betrieblichen Personalpolitik haben auch überbetriebliches Engagement und Kooperationen in Branche und Region. Dazu zählen Bildungspartnerschaften mit Schulen und Hochschulen ebenso wie der regelmäßige Austausch im Rahmen verschiedenster Netzwerke. So war Hesse Anfang 2007 bspw. Gastgeber der Hammer Auftaktveranstaltung und Pilotunternehmen der *Regionalen Initiative Demografie - Dortmund, Kreis Unna, Hamm* - einem von den Wirtschaftsförderungen unterstützten Modellprojekt zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieb und Region.