

# Perspektive : New Work



VERSANDMANUFAKTUR

Die Kraft von Rollen in  
agilen Organisationen

IFÜREL EMSR

Einzug in ein  
neues Mindset

ARBEITSWIRTSCHAFT

4-Tage-Woche kennt  
nur Gewinner

# :New Work

„Was spricht dagegen, Arbeitsprozesse neu zu denken, auszuprobieren und auch wieder zu revidieren, wenn es sich als schlechter herausstellt? Niemand hindert einen daran.“



PATRICK WACHTARZ,  
IFÜREL EMSR-TECHNIK GMBH & CO. KG

# Über Verlockendes

## Sehr geehrte Damen und Herren,

der Rechner ruckelt, das Internet funktioniert nicht. Der Drucker tut nicht, was er soll. Das kommt Ihnen bekannt vor? Häufig ist die Lösung einfach: „Stecker raus, Stecker wieder rein. Neustart.“ Was bei Rechner oder Drucker oft funktioniert, täte uns in der realen Welt auch gut. Oder? Nach drei Corona-Jahren mit all den globalen Auswirkungen, den wirtschaftlichen Implikationen mit gestörten Lieferketten, eingebrochenen Geschäften, zerstörten Existenzen, etc. Ein Neustart? Verlockend.

Der Ukraine-Krieg, die damit einhergehende Energiekrise in Europa, schwindelerregende Inflation, neu entfachte alte globale Fronten mit den immer gleichen Verhaltensmustern und Drohungen. Ein Neustart alleine täte es hier nicht, ein vorgeschaltetes Antiviren-Programm – spezialisiert auf Diktatoren und Tyrannen – wäre nötig. Trotzdem verlockend.

Die gesellschaftlichen Debatten in Deutschland rund um Klimakrise, Umbau der Energiewirtschaft, Verkehrswende und Verbrenner-Aus sind vor allem eines: vergiftet. Häufig ideologisch aufgeladen. Ein Neustart? Nicht verlockend – sondern dringend geboten.

Und unsere Wirtschaft? Unsere Unternehmen? Ein Neustart ist keine Option. Veränderungen, Updates, 2.0, 4.0 fanden schon immer „im laufenden Betrieb“ statt. Bedürfte es weiterer Beispiele, so finden Sie in dieser Perspektive gleich zwei. Zum Begriff „New Work“ haben wir uns mit zwei unserer Mitgliedsunternehmen zum Gespräch getroffen. Was ein neues Denken bewirken kann, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

Ach so, apropos Neustart: Dieses Vorwort hat (noch) nicht ChatGPT geschrieben. Die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz sind atemberaubend, aber sind sie auch verlockend? Neue Chancen – und neue Risiken – warten. Ist das unser aller Neustart?

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre der 20. Ausgabe unserer „Perspektive“.

Herzliche Grüße  
Ihr



Dirk W. Erlhöfer  
Hauptgeschäftsführer



# Inhalt

## TARIFPOLITIK

6

Chemieindustrie

Nötige Flexibilität gewonnen – neue Ideen gesucht

8

Metall- und Elektroindustrie

Zwei Jahre Planungssicherheit

9

Papier, Pappe, Kunststoff verarbeitende Industrie

Guter Abschluss nach intensiven Gesprächen



## KURZ BERICHTET

10

Arbeitsrecht: Urlaubsverfall

Hinweisschreiben ist das A und O

Arbeitsrecht: Arbeitszeiterfassung

Keine Angst vor der Stechuhr

Arbeitswirtschaft

Netzwerk Gesundheit verbindet Betriebe

Arbeitswirtschaft

Leistungsbeurteilung – strukturiert und systematisch

12

Fachkräftesicherung

Elementares für neue Auszubildende

14

Fachkräftesicherung

Der Ausbildungsradar der Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen

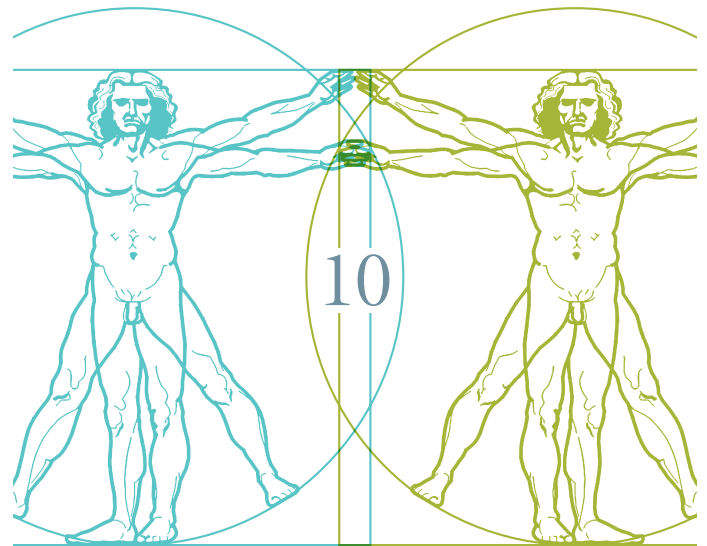
16

Kommunikation

Respekt. Freude. Stolz. Die Perspektive Nr. 20

Kommunikation

Das neue AGV-Net



14





# 18

## NEW WORK

### 18

Interview mit Frank Hammermeister, Versandmanufaktur GmbH  
Die Kraft von Rollen in agilen Organisationen

### 26

Arbeitswirtschaft  
4-Tage-Woche kennt nur Gewinner

### 28

Interview mit Henrich Kleyboldt und Patrick Wachtarz,  
Ifürel EMSR-Technik GmbH & Co. KG  
Einzug in ein neues Mindset



# 28

## VERBÄNDEGEMEINSCHAFT

### 36

Hilfe für Geflüchtete aus der Ukraine  
Austausch mit der Politik vor Ort  
Förderpreis Lehrerbildung  
Die starke Stimme aus Bochum  
Eine Gaststätte als Wiege

## STRUKTURDATEN

### 38

Strukturdaten 2022

## ANSPRECHPARTNER

### 39

Ihre Ansprechpartner beim AGV

## IMPRESSUM

Arbeitgeberverbände  
Ruhr/Westfalen  
Königsallee 67  
44789 Bochum  
Fon: (02 34) 5 88 77-0  
Fax: (02 34) 5 88 77-70  
Mail: [info@agv-bochum.de](mailto:info@agv-bochum.de)  
[www.agv-bochum.de](http://www.agv-bochum.de)

Verantwortlich für den Inhalt:  
RA Dirk W. Erlhöfer  
Königsallee 67  
44789 Bochum

Redaktion:  
Alexander Füten,  
Dipl.-Soz.-Wiss.

Grafische Gestaltung:  
Diekmann Public Relations GmbH, Herne

Druck:  
Schürmann + Klagges  
GmbH & Co. KG, Bochum

Bildnachweis:  
– Alexander Füten  
– stafftastic GmbH: S. 4 / S. 14–15  
– 400V, IndustrieFotografie: Titel / S. 3 /  
S. 5 / S. 19 / S. 21 / S. 22 / S. 24 /  
S. 25 / S. 28–29 / S. 30 / S. 31 / S. 32 /  
S. 34 / S. 35 / S. 39  
– Shutterstock: S. 4 / S. 6 / S. 7 / S. 8 /  
S. 9 / S. 10 / S. 11 / S. 26 / S. 37  
– AdobeStock: S. 4 / S. 9 / S. 17



## CHEMIEINDUSTRIE

## Nötige Flexibilität gewonnen – neue Ideen gesucht

### Entgelterhöhung: Zweimal 3,25 Prozent für 20 Monate

Die Beschäftigten der Chemie- und Pharmabranche erhalten ab 1.1.2023 in einem ersten Schritt zunächst 3,25 Prozent mehr Entgelt. Ab 1.1.2024 steigen die Entgelte um weitere 3,25 Prozent. Die Ausbildungsvergütungen steigen entsprechend. Die Laufzeit des Tarifvertrages beträgt 20 Monate. Die Brückenregelung von April eingerechnet, beträgt die Laufzeit 27 Monate. Die bezirklichen Entgelttarifverträge laufen damit bis Ende Juni 2024.

### Differenzierung: Flexibilität für die Betriebe

Beide Stufen der Entgelterhöhung sind flexibilisiert. Sie können aus wirtschaftlichen Gründen jeweils um bis zu drei Monate verschoben werden. Bei roten Zahlen wird die Entgelterhöhung um zwei Monate verschoben, bei einer Nettoumsatzrendite unter drei Prozent um einen Monat. Auf Basis einer Betriebsvereinbarung sind drei Monate Verschiebung möglich.

### Einmaliges Inflationsgeld: 3.000 Euro brutto für netto

Die Chemie-Sozialpartner haben zudem ein einmaliges steuer- und beitragsfreies Inflationsgeld in Höhe von 3.000 Euro pro Tarifbeschäftigten vereinbart, das in zwei Tranchen von je 1.500 Euro spätestens zum 31.1.2023 bzw. 31.1.2024 ausgezahlt wird. Teilzeitbeschäftigte erhalten eine anteilige Zahlung, mindestens aber jeweils 500 Euro. Auszubildende erhalten je Tranche 500 Euro Inflationsgeld. Ziel ist, gestiegene Lebenshaltungskosten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Branche teilweise auszugleichen, aber dauerhafte Belastungen der Unternehmen zu begrenzen. IGBCE und BAVC nutzen damit den im Rahmen der konzertierten Aktion entwickelten Spielraum für die Tarifparteien.

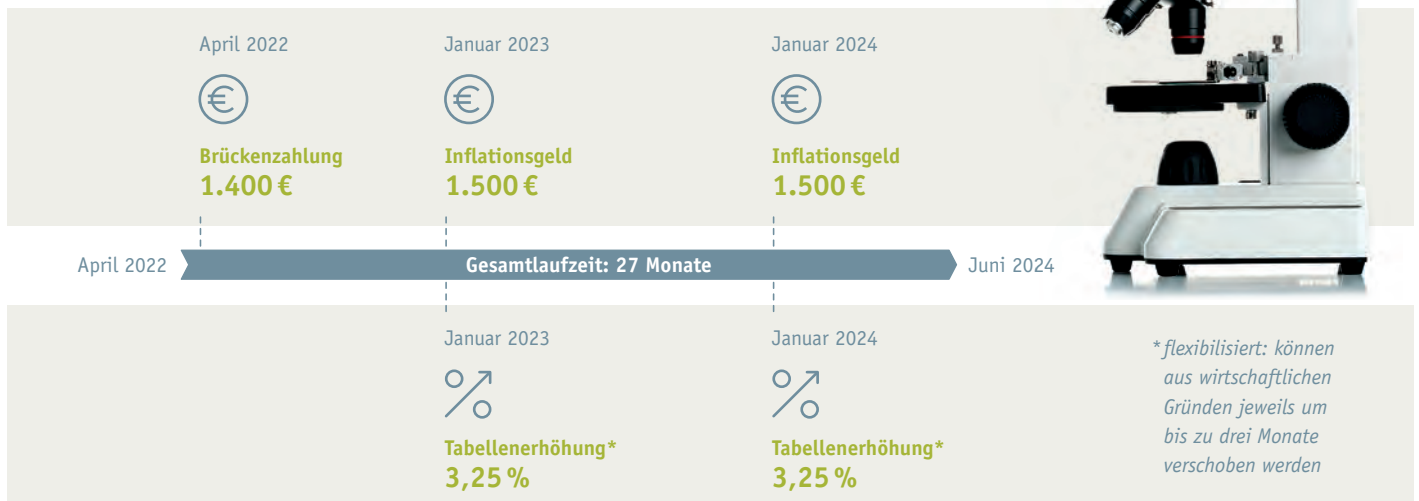
### Stärkung der Tarifbindung als gemeinsames Ziel

Darüber hinaus wollen IGBCE und BAVC gemeinsam an der Stärkung der Tarifbindung in Deutschland arbeiten. Sozial-



Sozialpartnerschaft, Tarifverträge und Tarifbindung sind Grundpfeiler der sozialen Marktwirtschaft, die gerade auch in der Krise ihren Wert für Wirtschaft und Gesellschaft unter Beweis stellen.

### Die Tarifeinigung im Überblick



partnerschaft, Tarifverträge und Tarifbindung sind Grundpfeiler der sozialen Marktwirtschaft, die gerade auch in der Krise ihren Wert für Wirtschaft und Gesellschaft unter Beweis stellen. Die tief greifende Transformation unserer Branche erfordert ebenfalls handlungsfähige Sozialpartner mit dem Willen zur Veränderung. In einem strukturierten Prozess werden die Chemie-Sozialpartner im Rahmen der Laufzeit des Tarifvertrages Ideen für tarifliche Regelungen zur Stärkung der Tarifbindung auf beiden Seiten entwickeln. ○



## METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE

# Zwei Jahre Planungssicherheit

Ruhe in unruhigen Zeiten. Mit einer zweijährigen Laufzeit haben sich Arbeitgeber und IG Metall auf einen „Langläufer“ geeinigt, der den Unternehmen 24 Monate Planungssicherheit gibt. Erst im September 2024 stehen neue Verhandlungen an. Die Einzelheiten der Einigung: Vollzeitbeschäftigte erhalten eine steuer- und abgabenfreie Inflationsausgleichsprämie in Höhe von 3.000 Euro, Teilzeitbeschäftigte erhalten einen Betrag abhängig von ihrer vertraglichen Arbeitszeit, mindestens aber 400 Euro. Auszubildende bekommen 1.100 Euro. Die Auszahlung der Prämie wird auf zwei Tranchen à 1.500 Euro verteilt: Sie sind in den Jahren 2023 und 2024 jeweils bis zum 1. März auszuzahlen (von der ersten Tranche 750 Euro spätestens im Januar). Die Unternehmen haben allerdings die Möglichkeit, die Auszahlung jeweils vorzuziehen oder gemeinsam mit dem Betriebsrat nach hinten zu verschieben und damit die kalenderjährliche Kostenbelastung selbst zu bestimmen. Die Tarifentgelte werden zum 1. Juni 2023 um 5,2 Prozent und zum 1. Mai 2024 um 3,3 Prozent erhöht, die Erhöhung des im Februar zu zahlenden jährlichen Transformationsgeldes (T-Geld) von 18,4 auf 27,6 Prozent eines Monatsentgelts entfällt. Das jeweils im Juli ausbezahlte tarifliche Zusatzgeld (T-ZUG B) in



Höhe von 561,20 Euro in 2023 und 579,70 Euro in 2024 kann zeitlich dann geschoben, gekürzt oder gestrichen werden, wenn ein Unternehmen eine Nettoumsatzrendite von mindestens 2,3 Prozent nicht erreicht. Zusätzlich haben sich die Tarifparteien auf einen Prozess verständigt, wie auf eine mögliche Energienotlage während der Laufzeit des Tarifvertrages schnell und flexibel reagiert werden kann. ○

## Die Tarifeinigung im Überblick





PAPIER, PAPPE, KUNSTSTOFF VERARBEITENDE INDUSTRIE

# Guter Abschluss nach intensiven Gesprächen

Der Hauptverband Papier- und Kunststoffverarbeitung (HPV) und die Gewerkschaft Verdi haben sich in der fünften Verhandlungsrunde auf einen neuen Tarifvertrag geeinigt. Der Abschluss gelang nach rund 15-stündigen intensiven Gesprächen in Frankfurt am Main. Insgesamt werden die tariflichen Entgelte um 8,6 Prozent erhöht; außerdem gewähren die Arbeitgeber eine Inflationsausgleichsprämie in Höhe von 2.000 Euro. Zum 1. September 2023 werden die Löhne, Gehälter und Ausbil-

dungsvergütungen der Beschäftigten in der Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie um 5,1 Prozent erhöht; ab 1. August 2024 steigen die Entgelte um 2,1 Prozent. Eine weitere Erhöhung um 1,4 Prozent erfolgt am 1. Dezember 2024. Die Inflationsausgleichsprämie in Höhe von 2.000 Euro wird in zwei Schritten ausgezahlt: 1.000 Euro am 1. Mai 2023 und 1.000 Euro am 1. März 2024; Auszubildende erhalten jeweils die Hälfte des Betrags. Die Einigung sieht eine 24-monatige Laufzeit vor. ○

## Die Tarifeinigung im Überblick



Der neue Tarifvertrag in der Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitenden Industrie sorgt für zwei Jahre Planungssicherheit.

## ARBEITSRECHT: URLAUBSVERFALL

## Hinweisschreiben ist das A und O

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat mit zwei Urteilen vom 20. Dezember 2022 die Hinweisschreiben für Arbeitgeber im Zusammenhang mit Urlaubsansprüchen der Beschäftigten noch einmal verschärft. Für Arbeitgeber unterstreichen die beiden Entscheidungen noch einmal die Notwendigkeit, unbedingt rechtzeitig im Urlaubsjahr jeden einzelnen Beschäftigten über seinen zum Zeitpunkt der Unterrichtung noch bestehenden Urlaubsanspruch aufzuklären und aufzufordern, den Urlaub bis zum Ende des Urlaubsjahres zu nehmen. Dies sollte aus Gründen der Nachweisbarkeit zumindest in Textform geschehen. Einen konkreten Zeitpunkt, bis

zu dem die Unterrichtung zu erfolgen hat, nennen weder die beiden aktuellen Entscheidungen noch die Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts zur Hinweisschreiben in der Vergangenheit. Da es aber der Sinn der Aufklärung ist, die Arbeitnehmenden in die Lage zu versetzen, ihren Anspruch auf bezahlten Jahresurlaub tatsächlich auszuüben, ist jeder Arbeitgeber gut beraten, die Unterrichtung so früh wie möglich durchzuführen, zumindest aber im ersten Quartal des Kalenderjahres.

Anders als bisher angenommen muss diese Unterrichtung wohl nicht nur auf die Fristen zum Verfall des Urlaubs hinweisen, sondern auch auf die dreijährige Verjährungsfrist und deren Beginn am Ablauf des Urlaubsjahres. Da das Thema der Verjährung bisher noch nicht im Vordergrund richterlicher Entscheidungen stand, ist davon auszugehen, dass nur wenige Unternehmen in ihren Hinweisen diesen Punkt mit aufgenommen haben. Personalabteilungen müssen daher unter allen Umständen in diesem Fall die Hinweise ergänzen, um zu verhindern, dass ein Verfall oder eine Verjährung nicht genommenen Urlaubs im laufenden Arbeitsverhältnis nicht eintreten kann. ○

## Tipp

„Wenn Sie Anfang des Jahres ein Hinweisschreiben in Textform aufsetzen und über Urlaubsansprüche und deren Verfall informieren, sind Sie auf der sicheren Seite“, sagt Verbandsjurist Alexander Koch. „Wie immer gilt: Bei Detailfragen kontaktieren Sie unsere Verbandsjuristen, wir unterstützen.“

## ARBEITSRECHT: ARBEITSZEITERFASSUNG

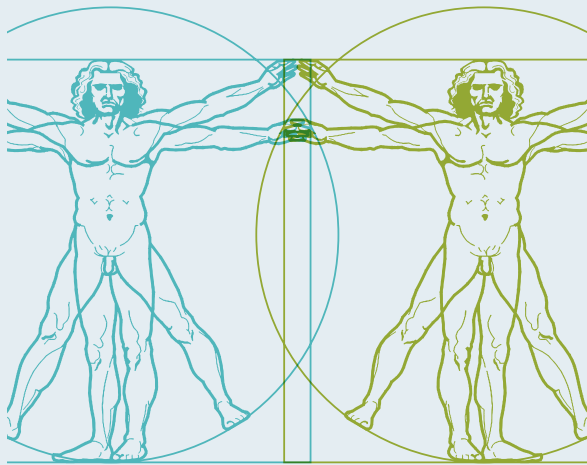
## Keine Angst vor der Stechuhr

Nach einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts im Juni 2022 sind Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitszeiten ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu erfassen. Dabei müssen die Arbeitszeiten so dokumentiert werden, dass die Einhaltung der zulässigen Höchstarbeitszeiten, Pausenregelungen und Ruhezeiten überprüft werden kann. Die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung gilt grundsätzlich für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, unabhängig davon, ob sie Vollzeit, Teilzeit oder in flexiblen Arbeitszeitmodellen arbeiten. Auch für Homeoffice-Arbeit besteht eine Verpflichtung zur Erfassung der Arbeitszeit. Das Urteil führt bislang nicht dazu, dass Verstöße gegen die Aufzeichnungspflicht sanktioniert werden können. „Der Gesetzgeber ist allerdings dabei, das Arbeitszeitgesetz zu überarbeiten. Dort soll es dem Vernehmen nach neben ‚Experimentierräumen‘ auch neue Regelungen zur mobilen Arbeit und flexiblere Regelungen bspw. zu Ruhezeiten geben. Auch soll die Arbeitszeiterfassung eine zentrale Rolle spielen“, erklärt Verbandsjurist Alexander Koch. ○

## Tipp

Auch wenn das BAG-Urteil für Unruhe gesorgt hat: Derzeit gibt es keine Vorgaben, wie Unternehmen die Arbeitszeit zu erfassen haben. „Sie können jederzeit für Ihr Unternehmen passende Regelungen mit dem Betriebsrat vereinbaren und ‚Vorarbeit leisten‘. Oder aber Sie warten, bis die Gesetzesänderungen im Arbeitszeitgesetz einschlägig werden“, so Alexander Koch.





## ARBEITSWIRTSCHAFT

## Netzwerk Gesundheit verbindet Betriebe

► **Für Gesundheit begeistern – das hat sich ein junges Netzwerk in Herne zum Ziel gesetzt. Dort haben sich mehrere Unternehmen und unterstützende Institutionen zum Netzwerk „Gesundheit verbindet Betriebe“ zusammengeschlossen.** Die Arbeit beruht auf zwei Säulen: der Unterstützung und dem gegenseitigen Austausch auf der Ebene des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie der gemeinsamen Arbeit auf Ebene der Gesundheitsförderung. Warum das Ganze? Das betriebliche Gesundheitsmanagement von klein- und mittelständischen Unternehmen steht häufig vor der Herausforderung, passgenaue und zielgruppenspezifische Angebote für seine Beschäftigten zu schaffen. Die gewünschte Teilnahmequote und Nachhaltigkeit wird häufig nicht erreicht. Dabei beschäftigen kleinere Betriebe zwar weniger Menschen, aber die Belastungen gleichen denen in Großbetrieben oder übersteigen sie sogar. Ziel ist es, diese Hürden gemeinsam zu überwinden.

„Als Unterstützer helfen wir mit unserem Know-how und stellen unser Netzwerk beim Thema Gesundheitsmanagement zur Verfügung. Jedes Unternehmen muss hier seinen eigenen Weg finden, kann sich aber links und rechts gelingende Maßnahmen anschauen“, so Verbandsingenieur Martin Fityka. Im Tandem mit den Verbandsjuristen treten die AGV-Experten so als Ideengeber mit unterschiedlichen Blickwinkeln auf. ○

## ARBEITSWIRTSCHAFT

## Leistungsbeurteilung – strukturiert und systematisch

► **Einen strukturierten und systematischen Prozess der Leistungsbeurteilung aufsetzen – klingt kompliziert, ist aber machbar.** Diese Erfahrung hat Verbandsingenieur Martin Fityka in einem Mitgliedsunternehmen der chemischen Industrie gemacht. Gemeinsam mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat entwickelte er ein umfassendes Konzept zur Leistungsbeurteilung. Allerdings nicht, um nach entsprechenden Ergebnissen Leistungen monetär abzugelten, sondern als Steuerungsinstrument für die Führungskräfte im Unternehmen.

„Mit dem neu entwickelten Kriterienkatalog können die Führungskräfte das Verhalten, die ‚Soft Skills‘ der Beschäftigten, beurteilen. Zudem kann beispielsweise die Arbeitsweise – selbstständig, ohne Anleitung, Transfer von theoretischem Wissen in die Praxis – bewertet und mit der Erwartungshaltung bzw. dem im Unternehmen geltenden Maßstab abgeglichen werden. „Dieses, gepaart mit einer Feedback-Kultur, mündet in eine neue Führungskultur im Unternehmen.“



Und der besondere Vorteil: Das System ist übergreifend einsetzbar und nicht auf einen starren Arbeitsplatz bezogen“, erklärt Martin Fityka, der aufgrund seiner Expertise das Wissen aus anderen Branchen einbringen konnte. Wer ein ähnliches Konzept im Unternehmen einführen möchte, kann sich vertrauensvoll an Martin Fityka wenden. ○



„Übernehmt Selbstverantwortung und Selbstmanagement. Kommt raus aus dem Meckerbereich und werdet Gestalter Eurer Umstände.“

JANE OBERLE



*In kleinen und großen Arbeitsgruppen erarbeiteten sich die Auszubildenden neues Können, das sie in der Ausbildung nutzen können.*

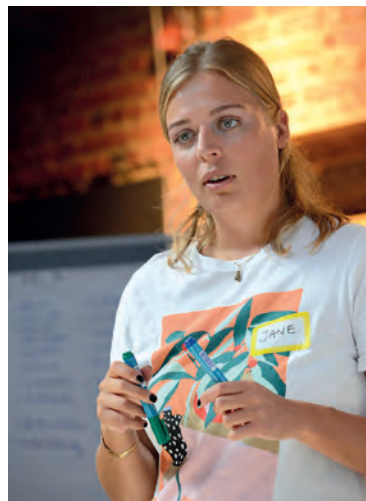
## FACHKRÄFTESICHERUNG

# Elementares für neue Auszubildende

Wie ein Sprung ins kalte Wasser. So fühlt sich der Start der Ausbildung für viele junge Menschen an. Von klaren, geregelten Strukturen mit einem festen Stundenplan hin zu selbst organisiertem Alltag und selbstständiger Arbeit.

Um in der „neuen Welt“ besser anzukommen, haben die Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen einen „Azubi-Tag“ eingeführt. Auszubildende vor allem kleinerer Mitgliedsunternehmen fanden den Weg nach Bochum, um elementare Dinge über die Rechte und Pflichten in der Ausbildung zu erfahren. Aber auch, um sich der eigenen Rolle bewusst zu werden, über die eigene Kommunikation mit Vorgesetzten nachzudenken und um möglichst effizient neue Ausbildungsinhalte zu verarbeiten. Jane Oberle, Trainerin des Next Talents e.V. aus Düsseldorf, führte

durch den Tag, animierte die Teilnehmenden dazu, aus der eigenen Komfortzone zu kommen und sich in der Gruppe einzubringen. Heraus kamen neue (Selbst-)Erkenntnisse, neue „smarte Ziele“ und eine ganz andere Körpersprache. Und weil das Interesse der Mitglieder bei der Premiere so groß war, organisierte Brita Granica, beim AGV zuständig für die Themen Bildung und Nachwuchssicherung, gleich zwei Azubi-Tage mit je rund 20 Teilnehmenden. Und auch in den kommenden Jahren soll der AGV-Azubi-Tag fortgeführt werden. ○



Links: Lars Bergmann, Arbeitsrechts-Experte der Arbeitgeberverbände, brachte den Azubis ihre Rechte und Pflichten während der Ausbildung näher.

Rechts: Jane Oberle führte durch den Azubi-Tag.

## Unser Netzwerk Ausbildung

In unserem Kreis der Ausbildungsverantwortlichen tauschen wir uns regelmäßig zu Themen rund um die betriebliche Ausbildung aus. In mindestens zwei Treffen „vor Ort“ sind wir bei Mitgliedsunternehmen zu Gast, lernen die dortige Ausbildung kennen und kommen zu praxisrelevanten Fragen ins Gespräch. Der Austausch untereinander und das Lernen voneinander prägen dieses Netzwerk. **Sie haben Interesse an einem der kommenden Treffen? Sprechen Sie uns an!**

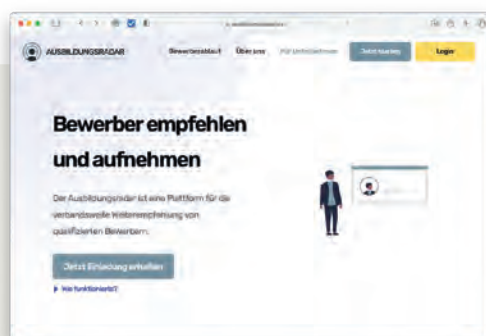
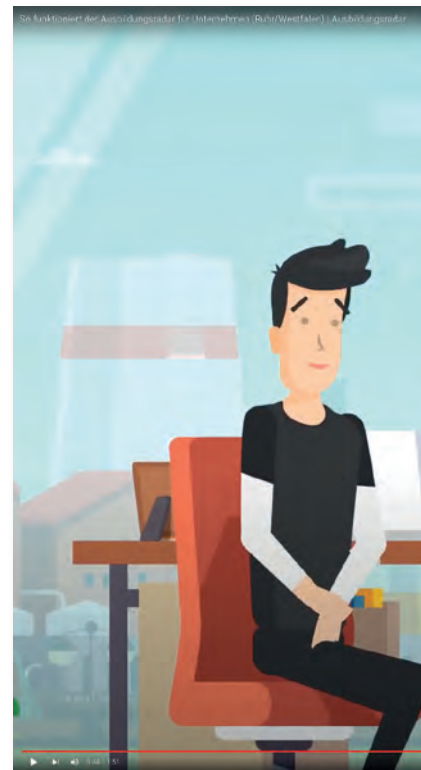
## FACHKRÄFTESICHERUNG

# Der Ausbildungsradar der Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen

*Eine Plattform, die für mein Unternehmen passende Auszubildende empfiehlt. Die bereits von anderen Unternehmen vorgetestet und für gut befunden wurden. „Müsste man erfinden“, kommt einem in den Sinn. „Ist erfunden“, nennt sich Ausbildungsradar und ist ein Angebot der Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen exklusiv für die rund 420 Mitgliedsunternehmen.*

Die Grundidee: Während manche Unternehmen noch nach Auszubildenden suchen, haben andere Unternehmen mehr geeignete Bewerber als Ausbildungsplätze. Dieses Ungleichgewicht sorgt dafür, dass gute und ambitionierte Talente verloren gehen. Mit der Plattform können qualifizierte Bewerber an andere Mitgliedsunternehmen weiterempfohlen werden. Unternehmen, die qualifizierten Kandidaten kapazitätsbedingt absagen müssen, können diese nun in die Talentsharing-Plattform Ausbildungsradar empfehlen. Unternehmen, die wiederum noch dringend Bewerber suchen, können mit den bereits getesteten Talenten Kontakt aufnehmen. Dann können die Bewerber einen verkürzten Bewerbungsprozess durchlaufen, wovon schließlich alle profitieren. Entwickelt wurde die Plattform vom Start-up stafftastic GmbH in Fulda. Ursprünglich konzipiert für den Chemie-Arbeitgeberverband in Hessen, ist die Plattform bereits bundesweit

in vielen Chemie-Schwesterverbänden im Einsatz. „Wir haben uns entschieden, den Ausbildungsradar für alle vier Verbände unserer Bürogemeinschaft zu öffnen. Die kaufmännischen und viele gewerbliche Ausbildungsberufe sind über Branchengrenzen hinweg nahezu identisch“, erklärt Dirk W. Erlhöfer, Hauptgeschäftsführer der Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen, die Beweggründe. Die Plattform lebt vor allem vom Mitmachen. Aktuell sind rund 40 Mitgliedsunternehmen im Ausbildungsradar registriert. „Wir haben noch Luft nach oben“, findet Erlhöfer und appelliert an alle Ausbildungsbetriebe: „Die Registrierung dauert wenige Minuten, die Einbindung in bestehende Bewerberprozesse ist denkbar einfach und bei der Einrichtung unterstützen wir unsere Mitglieder. Zudem ist die Nutzung für Mitgliedsbetriebe kostenfrei. Es gibt eigentlich keinen Grund, nicht beim Ausbildungsradar mitzumachen.“ ○



40 Mitglieder haben sich bereits für den Ausbildungsradar entschieden. 16 junge Bewerberinnen und Bewerber sind dort mittlerweile weiterempfohlen worden. Bequem: Mit eingerichteter Hintergrundsuche wird der Nutzer automatisch über weiterempfohlene, für das eigene Unternehmen passende Bewerberinnen und Bewerber informiert.  
[ausbildungsradar.de/ruhr-westfalen](https://ausbildungsradar.de/ruhr-westfalen)





**AUSBILDUNGSRADAR**  
FÜR GROSSE UNTERNEHMEN

## Wir empfehlen euch weiter

Sollte es mit einer Bewerbung in unserem Unternehmen nicht klappen, können wir dich mit dem Ausbildungsradar weiterempfehlen. Mit dieser Empfehlung sprechen dich andere Unternehmen aktiv an. So kannst du schneller deinen zukünftigen Arbeitgeber finden!

[www.ausbildungsradar.de/ruhr-westfalen](http://www.ausbildungsradar.de/ruhr-westfalen)

powered by coöptac

**IGV**  
www.igv-ruhrwestfalen.de



**AUSBILDUNGSRADAR**  
FÜR GROSSE UNTERNEHMEN

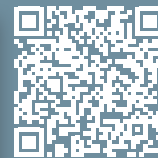
## Wir empfehlen euch weiter

Sollte es mit einer Bewerbung in unserem Unternehmen nicht klappen, können wir dich mit dem Ausbildungsradar weiterempfehlen. Mit dieser Empfehlung sprechen dich andere Unternehmen aktiv an. So kannst du schneller deinen zukünftigen Arbeitgeber finden!

[www.ausbildungsradar.de/ruhr-westfalen](http://www.ausbildungsradar.de/ruhr-westfalen)

powered by coöptac

**IGV**  
www.igv-ruhrwestfalen.de



In einem kompakten Video wird der Ausbildungsradar und seine einfache Anwendung im Betrieb erklärt:  
[ausbildungsradar.de/ruhr-westfalen/fuer-unternehmen#video](http://ausbildungsradar.de/ruhr-westfalen/fuer-unternehmen#video)

DIRK W. ERLHÖFER

„Wir haben uns entschieden, den Ausbildungsradar für alle vier Verbände unserer Bürogemeinschaft zu öffnen. Die kaufmännischen und viele gewerbliche Ausbildungsberufe sind über Branchengrenzen hinweg nahezu identisch.“

KOMMUNIKATION

# Respekt. Freude. Stolz. Die Perspektive Nr. 20

*Ausgabe Nummer 20. Dies hier ist sie. Die Perspektive 2023. Doch zurück zum Anfang: Alles begann 2003. AGV-Hauptgeschäftsführer Dirk W. Erlhöfer hatte die Idee eines Geschäftsberichts, der jedoch mehr bieten sollte als die reine Übersicht des abgelaufenen Geschäftsjahres.*



Er sollte ein Medium werden, das die vielfältigen Leistungen des Verbandes in der gesamten Breite vom Arbeitsrecht über die Bildungsarbeit bis zur Arbeitswirtschaft abbildet, dabei einen Ausblick auf Chancen und Herausforderungen gibt sowie Tipps integriert. So war auch der Name für das neue Medium schnell gefunden, erinnert sich Dirk W. Erlhöfer: „Der Begriff ‚Perspektive‘ setzte für uns den Fokus auf die Zukunft, auch wenn sich ein Teil des Berichts mit dem jeweils abgelaufenen Geschäftsjahr beschäftigt.“

### Themen: Von Höchstleistungen bis Zufriedenheit

„Die Entstehung jeder einzelnen Ausgabe ist mit Respekt, Freude und Stolz verbunden“, beschreibt AGV-Pressesprecher Alexander Füten die Arbeit an dem Jahresbericht: „Jedes Jahr ist unser Ziel, eine großartige Ausgabe auf die Beine zu stellen.

Davor haben wir stets großen Respekt, denn es gilt, eine Klammer um die Berichtsthemen zu finden, diese um passende Inhalte mit Mehrwert zu ergänzen und das Ganze auch noch visuell attraktiv und zur Klammer passend zu gestalten.“ So gehörten zu den Themen-Klammern unter anderem Höchstleistungen der AGV-Mitgliedsunternehmen 2016, das große Wahljahr 2017 mit Wahlen im BUND und in NRW oder unsere Mitglieder-Zufriedenheitsumfrage 2019. Füten: „Es ist dann immer wieder eine große Freude, die Klammer und den inhaltlichen Spannungsbogen gefunden zu haben.“

### Entwicklung zum Magazin-Charakter

Und auch visuell hat die Perspektive über die Jahre immer wieder eine Auffrischung erfahren. Füten: „Der Gestaltungsraster, die Typografie und die Bilder sind heute viel luftiger angelegt.

„Der Begriff ‚Perspektive‘ setzte für uns den Fokus auf die Zukunft, auch wenn sich ein Teil des Berichts mit dem jeweils abgelaufenen Geschäftsjahr beschäftigt.“

DIRK W. ERLHÖFER



Die AGV Perspektive: seit der ersten Ausgabe 2004 inhaltlich und visuell stetig weiterentwickelt.



Wir spielen zum Teil mit Typografie und Farbflächen, haben schnell erfassbare Grafiken und Cartoons integriert. So werden die Seiten optisch spannend und laden zum Lesen ein. Aber trotz aller Weiterentwicklung immer im Look & Feel des AGV.“ Im Laufe der Jahre hat sich die Perspektive so von einem klassischen Geschäftsbericht hin zu einem Magazin-Charakter entwickelt. „Am Ende der langen Arbeitsphase mit Konzeption, Text, Bildwelt, Layout, Abstimmung und letztendlich Produktion steht dann für das gesamte Perspektive-Team vor allem eins: der Stolz, wieder eine besondere, attraktive Ausgabe auf die Beine gestellt zu haben. So bleibt uns dann noch eine Botschaft an die Leserinnen und Leser: viel Freude und gute Erkenntnisse bei der Lektüre! ○

Wissensdatenbank

KOMMUNIKATION

## Das neue AGV-Net

„Direkt, schnell, komfortabel“ – so kennen unsere Mitglieder unser Extranet „AGV-Net“. In unserem Online-Portal bieten wir eine exklusive Wissensdatenbank mit allen aktuellen Rundschreiben, Arbeitshilfen, Vertragsmustern, Tarifverträgen, Veranstaltungshinweisen und Umfragen.

**Im Dezember 2022 ist das „neue AGV-Net“ online gegangen. Wir haben unsere Plattform nicht nur optisch modernisiert, sondern dem Nutzerverhalten weiter angepasst und eine optimierte Suchfunktion hinzugefügt.** Mit der Suche nach einschlägigen Begriffen finden die Nutzer so die Information, die sie benötigen, noch schneller und noch komfortabler. Neben den aktuellen Rundschreiben stehen in den verschiedenen Kategorien in gewohnter Weise Arbeitshilfen und Vertragsmuster zur Verfügung. Auch Anmeldungen zu unseren Veranstaltungen und Seminaren sind mit wenigen Klicks möglich. Erhalten bleibt zudem unser täglicher AGV-Newsletter, der unsere Mitglieder über alle tagesaktuellen Rundschreiben informiert. Benefit für unser Haus: Die Administration läuft mittlerweile komplett papierlos, alle internen Arbeitsprozesse wurden digitalisiert. Gleiches gilt für das Veranstaltungsmanagement. ○



Das AGV-Net in neuem Look. Modern, übersichtlich und funktional.



# Die Kraft von Rollen in agilen Organisation

„Wenn die Beschäftigten ihre Rollen ausleben und dabei Verantwortung übernehmen.“

INTERVIEW MIT FRANK HAMMERMEISTER, VERSANDMANUFAKTUR GMBH

nen



„Ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem Mitarbeiter selbstbestimmt und mit einem tieferen Sinn arbeiten und wo die Interessen des Unternehmens mit den Interessen des Mitarbeiters bestmöglich in Einklang stehen.“ Diese Antwort spuckt das Internet aus, fragt man es nach dem Begriff und dem Ziel hinter „New Work“. Frank Hammermeister würde das genauso bestätigen. Er hat aber noch viel mehr zu erzählen und erklärt im Interview, wie er und sein Team der Versandmanufaktur in Witten Arbeit neu denken und neu organisieren.

**Herr Hammermeister, Sie haben in Ihrem Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren die Arbeitsweise radikal umgestellt. Können Sie in wenigen Worten Ihre Beweggründe erklären?**

Unser neues Denken ist aus der Not heraus entstanden. Wir waren sehr unzufrieden damit, auf neue Umstände nur reagieren zu können, statt selbst zu agieren. Unser Logistik-Geschäft ist geprägt von der Spontaneität des Online-Handels mit täglich wechselnden Bestellschüben. Dementsprechend sind wir hohen Schwankungen unterworfen. Unsere Entscheidungswege mit Gruppenleitern, Abteilungsleitern und der Geschäftsleitung waren zu lang und zu träge, um dem gerecht zu werden.

**Was haben Sie aus dem damaligen Status quo abgeleitet?**

Kurz und knapp: Die Verantwortung für das Tagesgeschäft gehört an die Basis. 2017 mit damals 60 Mitarbeitern haben wir begonnen, die Verantwortlichkeiten nicht mehr entlang der Prozesskette, sondern auf Kunden- bzw. Mandantenebene in

Teams zu regeln. Wo früher Details mit Abteilungsleitern und Geschäftsführung abgestimmt werden mussten, sind heute die einzelnen Teams mit den jeweiligen Teambetreuern – der Begriff ist bewusst gewählt, denn der Teambetreuer unterstützt das Team im Sinne eines Coaches und steuert nicht primär die Prozesse – verantwortlich für einen eigenen Mandantenkreis. Sie organisieren ihre Arbeit selbstständig. Das übergeordnete Ziel lautet: ein schneller und guter Versand-Service für unsere Mandanten. Wir haben es geschafft, genau dieses Ziel in die Köpfe unserer Beschäftigten zu implementieren. Alle gemeinsam sind für dieses Ziel verantwortlich und jeder trägt seinen Teil dazu bei.

**Gab es zum Start dieses Veränderungsprozesses ein übergeordnetes Ziel?**

Wie eingangs gesagt, wollten wir von der Reaktion zur Aktion kommen. Natürlich wollten wir schneller und wirtschaftlicher werden – und im Sinne der Qualität besser. Montags morgens sind wir häufig immer noch Getriebene mit sehr vielen neuen Online-Bestellungen, wir haben aber immense Fortschritte gemacht. Die Teams arbeiten heute sehr souverän. Mein Sohn Florian und ich haben uns als Co-Geschäftsführer zu 95 % aus dem Tagesgeschäft zurückziehen können. Wir wissen: Unsere Teams packen das.

**Das setzt viel Vertrauen voraus.**

Vertrauen ist aus Unternehmenssicht das A und O. Ohne geht es nicht. Ich habe schon immer gut „loslassen“ können, habe mich mit starken Menschen umgeben, die im Zweifel auch mehr wissen als ich. Projektmanagement ist, was mir liegt. Als Unternehmer haben wir unseren Beschäftigten einen Rahmen an die Hand gegeben, in dem sie eigenverantwortlich handeln können. Diesen Rahmen muss ich möglichst stabil bauen, und der Mitarbeiter muss darauf vertrauen können, sich in diesem Rahmen frei bewegen zu können. Außerhalb des Rahmens ist zum Beispiel Unpünktlichkeit. Wer zu spät kommt, lässt sein Team im Stich, ein „No-Go“ bei uns.

„Kurz und knapp:  
Die Verantwortung  
für das Tagesgeschäft

gehört an die Basis.“





*Die Mitarbeitenden kennen genau ihre Rollen und arbeiten auf dieser Basis selbstständig. Das sorgt für eine höhere Effizienz und mehr Zufriedenheit.*



*Das Tagesgeschäft im Fulfillment ist in Hochzeiten mitunter sehr eng getaktet. Speziell in diesen Phasen hilft die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden, flexibel und schnell auf plötzlich entstehende Anforderungen zu reagieren.*



#### **Versandmanufaktur GmbH, Witten**

Mit über 140 Mitarbeitenden bietet die Versandmanufaktur hochprofessionelles Fulfillment für Online-Shop-Betreiber. Das Leistungsspektrum reicht von klassischen Lager-, Kommissionierungs- und Versandtätigkeiten inklusive des anspruchsvollen Retourenmanagements bis hin zur Individualisierung und Veredelung von Waren. Zu Letzteren zählen beispielsweise die Montage von Komponenten, personalisierte Lasergravuren oder personalisierte handschriftliche Grußkarten.



FRANK HAMMERMEISTER

„Dieses Gefühl ist großartig,  
wenn die Beschäftigten  
aus ihrer Rolle  
heraus mitdenken  
und Lösungsansätze  
gleich mitliefern.“

**Sie als Unternehmer haben viele Freiheitsgrade gewonnen und können sich um Themen wie Personalentwicklung, Unternehmensstrategie etc. kümmern. Welche Vorteile sehen Sie bei Ihren Mitarbeitern?**

Der gewerbliche Mitarbeiter, der aus anderen Unternehmen zu uns findet, ob Seiteneinsteiger oder die gelernte Fachkraft für Lagerlogistik, kommt oft aus einer klassischen Befehlsempfänger-Mentalität. So arbeiten wir aber nicht. Wer nur eintönige Arbeiten verrichtet und stark fremdbestimmt ist, wird nicht glücklich in seinem Tun. Unser Ansatz ist: In den einzelnen Teams bestimmen die Kolleginnen und Kollegen untereinander, wer welche Tätigkeit ausübt. Wer im Lager viel gelaufen und kommissioniert hat, wechselt zur Verpackung in eine Tätigkeit am Platz. Zudem haben unsere einzelnen Teammitglieder im Blick, wenn sich in der Prozesskette ein Flaschenhals bildet, und unterstützen an genau dieser Stelle. Sie übernehmen Verantwortung für das eigene Team und für das große Ganze. Dieses Mindset haben wir mittlerweile in die Belegschaft pflanzen können und merken: Die Beschäftigten sind zufriedener in ihrem Tun. Und nur so funktioniert es auch.

**Die Beschäftigten identifizieren sich offensichtlich mit ihrer Rolle im Unternehmen. Wie setzen Sie Impulse, dass die Motivation oben bleibt. Dass also bei einem Flaschenhals nicht einfach langsamer gearbeitet, sondern sich unterstützt wird?**

Ich kann das gar nicht richtig beschreiben, ich weiß nur: Die Motivation ist da. Es ist den Kolleginnen und Kollegen nicht egal, wenn Nachschub im Lager fehlt und die Kommissionierer „auf dem Trockenen sitzen“. Erst kürzlich sprach ich genau darüber mit einem Mitarbeiter. Seine Lösung: Er möchte einen Staplerschein machen und künftig an dieser Stelle unterstützen. Dieses Gefühl ist großartig, wenn die Beschäftigten aus ihrer Rolle heraus mitdenken und Lösungsansätze gleich mitliefern. Der Kollege wird also demnächst eine Gabelstapler-Schulung erhalten.

**Die Identifikation ist ein wichtiger Treiber. Mit dem Unternehmen, mit den zu betreuenden Kunden. Wie stärken Sie diese Identifikation?**

Zunächst sind die einzelnen Teams – bestehend aus fünf bis 18 Kolleginnen und Kollegen – in der Regel für nur zwei bis acht Kunden zuständig. Eine überschaubare Größe also. Wir haben hier noch einen „Großfamilieneffekt“. Die Teammitglieder kennen sich untereinander und die Eigenarten der zu betreuenden Mandanten. Das sorgt bereits für eine hohe Identifikation. Wir spielen zudem Bewertungen der Online-Shopper – also der Kunden unserer Kunden – aus dem Internet in die Teams. Positives Feedback und Reaktionen der Endkunden in den sozialen Medien sind direkte Wertschätzung für unsere Arbeit. Zudem erlebe ich bei dem Thema gerade einen ganz neuen Transformationseffekt: Ich bin mittlerweile so weit raus





## „Das Wichtigste: Man muss auf diesem Weg viel in eine gute Fehlerkultur investieren.“

FRANK HAMMERMEISTER

aus dem Tagesgeschäft, dass ich die Qualität der geleisteten Arbeit eines Einzelnen im Team nicht mehr ehrlich wertschätzen kann. Das habe ich auch so kommuniziert. Wertschätzung für die tägliche Arbeit dürfen unsere Mitarbeiter nicht mehr von der Geschäftsleitung erwarten, denn das wäre geheuchelt. Ich kann nicht mehr abschätzen, wann die Teams gute Arbeit leisten.

### Ein schwieriger Effekt für Sie?

Ein Stück weit schon. Aber das Team kann sich heute selber feiern! Die Teambetreuer ersetzen an dieser Stelle als Unternehmensvertreter die Geschäftsleitung und können – da sie dicht an und in ihren Teams wirken – genau diese Aufgabe der ehrlichen Wertschätzung hervorragend übernehmen.

### Welchen Tipp haben Sie für Unternehmer, die sich auf einen ähnlichen Weg begeben möchten?

Das Wichtigste: Man muss auf diesem Weg viel in eine gute Fehlerkultur investieren. Wir haben auch viel experimentiert, viele Maßnahmen getestet und wieder verworfen. Sehr hilfreich ist zudem der Blick von außen. Der Austausch mit anderen gleichgerichteten Unternehmen sowie eine methodische Begleitung waren elementar. Die einzelnen Maßnahmen und Prozesse haben wir so lange eng begleitet, bis sie etabliert waren. Und: Sobald das der Fall ist, muss man als Geschäftsführer auch loslassen können.

### Der erste Schritt als Unternehmer ist also, sich klarzumachen: Was kann ich? Was kommt auf mich zu?

Nein, das glaube ich nicht. Man kann sich den Weg an sich nicht vorstellen. Das ist illusorisch. Wenn ich vorher gewusst hätte, wie steinig der Weg ist, wäre ich deutlich demotivierter an die Sache herangegangen. Eine Grundnaivität hat uns gutgetan. Man sollte eine Vision davon haben, wie man arbeiten möchte, aber keinen konkreten Weg skizzieren. Es kommt eh anders, als man denkt. Das ist für methodisch denkende und stringent arbeitende Menschen unbefriedigend. Es gibt aber zu wenig empirische Daten, die man auswerten könnte. Das ist eben „New Work“. ○





**Dipl.-Ing. Frank Hammermeister** machte sich 1997 mit einem Beratungsunternehmen für Prozessoptimierung in der Intralogistik selbstständig, aus dem heraus die Versandmanufaktur GmbH entstanden ist. Bis heute liegt sein Fokus auf der Optimierung logistischer Geschäftsprozesse. Die Erkenntnis, dass Prozesse nur dann funktionieren, wenn die darin involvierten Menschen mit innerer Überzeugung daran mitarbeiten, hat ihn 2017 zur awisu\* gebracht, deren Aufsichtsratsvorsitzender Frank Hammermeister heute ist.

\* Der awisu Think-and-Do-Tank ([www.awisu.de](http://www.awisu.de)) ist eine gemeinnützige Genossenschaft, deren Thema die zukunftsfähige Gestaltung von Zusammenarbeit in Unternehmen ist. Mitglieder sind mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer unterschiedlichster Branchen, die sich hier zum Austausch zu neuen Formen der Arbeit treffen.

ARBEITSWIRTSCHAFT

# -Tage-Woche kennt nur Gewinner

Ein bisschen Automatisierung, eine Prise Digitalisierung, eine Ausweitung der Betriebszeit bei gleichbleibendem Personaleinsatz und das Ganze gepaart mit autark arbeitenden Maschinen und der Einführung einer 4-Tage-Woche.

Ein Angebot, bei dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer wohl im Gleichklang „Wollen wir“ antworten würden. Genau das ist aktuell bei einem Mitgliedsunternehmen auf Vorschlag von Verbandsingenieur Dirk Zündorff im Gespräch. Die Voraussetzungen im Unternehmen sind prädestiniert dafür: Gleich sieben Maschinen können bis zu acht Stunden autark – lediglich mit Unterstützung eines Roboters – arbeiten. Statt wie bisher in einem Zweischichtsystem von 6–13.30 Uhr und von 13.30–21 Uhr könnte in einem neuen System von 6–15.30 Uhr und von 15.30–01.00 Uhr die 4-Tage-Woche eingeführt werden – bei gleichzeitiger Ausweitung der Produktionszeiten. Denn von 1 Uhr bis 6 Uhr kann die Maschine autark weiterlaufen.

„Die Beschäftigten hätten in diesem Modell z. T. drei aufeinander folgende Tage frei. Das muss nicht immer das klassische verlängerte Wochenende Freitag/Samstag/Sonntag sein, sondern können auch andere Tage sein“, erklärt Dirk Zündorff. Aktuell liegt der Betriebsvereinbarungs-Entwurf auf den Schreibtischen der Geschäftsführung und des Betriebsrates. Vorteilhaft wäre das Modell für beide Seiten. „In der aktuellen Debatte um die richtige ‚Work-Life-Balance‘ könnte man von einem Paradebeispiel sprechen. Die Beratungen zum Thema Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Schichtmodellen nimmt zu, hier ist ein klarer Trend zu erkennen“, sagt Dirk Zündorff mit Blick auf die Beratungspraxis.

Weiteres Beispiel: Bei einem Logistiker im Chemie-Bereich soll über ein Anreizsystem ein Schichtmodell auf Basis des Personalbedarfs entstehen. „Dort müssen Spitzen abgedeckt und arbeitsplatzübergreifende Arbeiten verrichtet werden, je nach Arbeitsaufkommen. Den Personaleinsatz möglichst flexibel planen zu können, wird im Sinne der Effizienz immer wichtiger. Schichtmodelle können dies abdecken, mit den richtigen Anreizen – wie der 4-Tage-Woche – ein Gewinn für beide Seiten“, so Zündorff. ○

DIRK ZÜNDORFF

„Die Beratungen zum Thema Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Schichtmodellen nimmt zu, hier ist ein klarer Trend zu erkennen.“





	1							2							3						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Do	F	F			S	S				F	F	F	F		S	S	S	S			
Di			F	F	F	F		S	S	S	S				F	F			S	S	
So	S	S	S	S				F	F			S	S				F	F	F	F	

So könnte es zukünftig öfter aussehen:  
ein mögliches Schichtmodell in einer  
Vier-Tage-Woche.

---









# Einzug in ein neues Mindset

INTERVIEW MIT HENRICH KLEYBOLDT UND PATRICK WACHTARZ,



*„Unsere Besprechungsinseln sind bewusst nicht nur für Meetings ausgelegt, sondern bieten unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich zum Beispiel für Planungsaufgaben einmal vom Tagesarbeitsplatz zu lösen und so schon durch die Räumlichkeit eine andere Perspektive zu erhalten.“*  
*Henrich Kleyboldt*



Neue Wände für eine neue Denke? Ganz so einfach war es nicht, was die IFÜREL EMSR-Technik GmbH & Co. KG mit Sitz in Herne im vergangenen Jahr durchlebt hat. Der Umzug in eine moderne Zentrale mit offenen und doch schalldämpfenden Büroflächen, kreativ gestalteten Rückzugsorten und neuen digitalen Möglichkeiten der Zusammenarbeit führte zu einem neuen Miteinander, einem neuen Geist, einem neuen Mindset. Im Interview erklären Geschäftsführer Henrich Kleyboldt und Personalleiter Patrick Wachtarz, was „neue Steine“ bewirken können.

**Herr Kleyboldt, Ihr Unternehmen hat im vergangenen Jahr ein neues Bürogebäude in Herne bezogen. Was können „neue Steine“ bewirken?**

**KLEYBOLDT:** Unser altes Verwaltungsgebäude, von 1850 bis in die 1960er-Jahre Wohnhaus meiner Familie, war renovierungsbedürftig, nicht mehr zeitgemäß und einfach „verstaubt“. Der Umzug war dringend nötig. Mit der Planung reiften gleichzeitig neue Gedanken, wie wir zusammenarbeiten möchten. Wir haben dazu interne Workshops gemacht. Mit dem Umzug ist dann endgültig ein neuer Geist entfacht worden, das würde ich schon sagen.

**WACHTARZ:** Die Corona-Zeit war auch für uns ein Treiber. Planung, Neubau, Workshops und neue Anforderungen aufgrund der Corona-Pandemie griffen eng ineinander. Wir haben viele interne Prozesse weiter digitalisiert, unsere Kommunikation ist

PATRICK WACHTARZ

„Mobile Arbeit, ortsunabhängiges Arbeiten wird bei jungen Performern als selbstverständlich vorausgesetzt.“



„Das neue Gebäude unterstützt uns mit seinen Möglichkeiten im Denken und Umsetzen von neuen Arbeitsprozessen.“  
Patrick Wachtarz

direkter geworden. Und mit einer modernen Telefonanlage sind die Kolleginnen und Kollegen sowohl in der Zentrale als auch jene, die als Handwerker bei unseren Kunden arbeiten, jederzeit mobil erreichbar. Ob im Büro, im mobilen Arbeiten oder auf der Baustelle: Es gibt im Idealfall nur noch eine Rufnummer, wir unterscheiden das nicht.

#### Und das trifft den Zeitgeist?

**WACHTARZ:** Absolut. Als Personalleiter bin ich auch mitverantwortlich für das Recruiting. Da merken Sie: mobile Arbeit, ortsunabhängiges Arbeiten wird bei jungen Performern als selbstverständlich vorausgesetzt. Dies als Mindset im Unternehmen einzuführen ist wichtig, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Die Frage: „Wie erreiche ich den Kollegen jetzt?“, ist bei uns obsolet. Jede und jeder ist schnell greifbar. Übers Telefon – oder per Mail.

**Für „New Work“ muss die richtige Infrastruktur gegeben sein? Wie schätzen Sie die aktuelle Situation ein? Sind die allermeisten Unternehmen schon so weit?**

**KLEYBOLDT:** Als IFÜREL haben wir in den vergangenen Jahren viel investiert. Nicht nur in das Gebäude, vor allem in die Menschen und in die Technik. Wir sehen uns gut aufgestellt.

**WACHTARZ:** Bei dem Thema spielen Datensicherheit und mobile Datenverfügbarkeit eine wichtige Rolle. Unsere Daten liegen beispielsweise auf einem zentralen Server in Herne und nicht mehr auf den Laptops unserer Kolleginnen und Kollegen im Außeneinsatz. Im mobilen Arbeiten habe ich die identische Arbeitsumgebung wie im Büro. Wegen unserer dezentralen Baustellenstruktur arbeiten wir seit weit über zehn Jahren auf diesen sogenannten „virtuellen Rechnern“. Und unsere IT kann die Zugangsberechtigungen zu den Laptops etwa im Falle eines





Die „open spaces“ der neuen Unternehmenszentrale von IFÜREL fördern die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander.



**Dipl.-Ing. Henrich Kleyboldt** stammt aus einer alteingesessenen Herner Familie, die unter anderem die Firma IFÜREL und den NWB Verlag gegründet hat. Er hat Elektrotechnik in Darmstadt studiert und war vor seinem Einstieg in das Familienunternehmen bei SIEMENS tätig. Seit 2003 ist Henrich Kleyboldt Geschäftsführer des Unternehmens.

**Patrick Wachtarz** ist als Personalfachkaufmann IHK seit 2013 in der IFÜREL-Personalabteilung tätig. Seit 2016 ist er Personalleiter und verantwortet in dieser Funktion unter anderem die Personalentwicklung, bei der es um die strukturierte, fachliche Fortbildung wie auch um die Entwicklung der Unternehmenskultur geht.



Verlusts sperren. In Gesprächen mit Kollegen aus anderen Unternehmen kommen viele Nachfragen zu unseren konkreten Prozessen. Da merke ich: Die anderen sind meist noch nicht so weit.

### Merken Sie aufgrund der genannten Punkte einen Vorteil im Recruiting?

**WACHTARZ:** Wir haben definitiv Benefits, mit denen wir punkten können. Das moderne Büro mit „open spaces“, kurzen Kommunikationswegen, flexibler und mobiler Arbeit etc. In einigen Berufen ist es natürlich auch für uns schwierig. Versuchen Sie mal, einen Elektriker zu finden. Der Markt ist praktisch leer, die Suche nach Fachkräften gestaltet sich weiter und zunehmend schwierig. Junge Arbeitssuchende werden sich zukünftig auch nicht mehr bewerben. Die müssen wir über andere Wege finden und von uns überzeugen.

### Hatten Sie vor dem Umzug eine Vision von agiler Arbeit, „New Work“ bzw. einem neuen Miteinander?

**KLEYBOLDT:** Am Anfang stand der Wunsch nach mehr Kommunikation und kürzeren Wegen zwischen den Abteilungen. Wir haben in den Workshops mit Mitarbeitenden intensiv über die Anforderungen an unsere neue Arbeitsumgebung diskutiert und den für uns passenden Weg gefunden. Allein das gemeinsame Bekenntnis dazu führt ja schon zu der positiven Grundstimmung. Früher saßen wir in sehr verwinkelten Büros, die Mittagspausen wurden meist allein oder in kleinen Gruppen verbracht. Heute machen alle zusammen im Casino Mittagspause und kommen ins Gespräch. Das sorgt für eine

neue Gruppendynamik. Diese Dynamik nutzen wir nun und arbeiten in Workshops weiter an der Frage, wie wir noch besser zusammenarbeiten können.

### Und haben sich die Erwartungen erfüllt?

**WACHTARZ:** Auf jeden Fall. Es wird offener miteinander umgegangen. Bei Problemen lief die Kommunikation abteilungsübergreifend häufig über den Vorgesetzten. Das war in vielen Fällen langwierig und umständlich, weil die Vorgesetzten die Detailtiefe nicht hatten und zusätzliche Kommunikation nötig war. Das haben wir heute so nicht mehr.

**KLEYBOLDT:** Was das Mindset angeht: Wir nennen unseren Neubau in Herne bewusst Zentrale und nicht mehr Verwaltung. Wir verwalten hier nicht. Hier laufen alle Fäden zusammen. Das geht so weit, dass wir unsere zentrale Mailadresse geändert haben. Vermeintlich kleine Dinge mit großer Wirkung.

### Gab es zu Beginn des Weges auch Vorbehalte der Beschäftigten?

**WACHTARZ:** Change ist immer mit Vorbehalten behaftet. Der Umzug wurde nicht von allen nur positiv gesehen. Wir haben aber dafür gesorgt, die Kolleginnen und Kollegen von Anfang an in den Prozess mit einzubinden. Bei Veränderungsprozessen ist das „einfach mal machen“ häufig das Problem. Was spricht dagegen, Arbeitsprozesse neu zu denken, auszuprobieren und auch wieder zu revidieren, wenn es sich als schlechter herausstellt? Niemand hindert einen daran.



HENRICH KLEYBOLDT

„Heute machen alle zusammen im Casino Mittagspause und kommen ins Gespräch. Das sorgt für eine neue Gruppendynamik.“

**KLEYBOLDT:** Wir waren ganz bewusst mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentrale bereits in der Bauphase mehrmals in dem neuen Gebäude und haben uns die Fortschritte angesehen. So konnte man sich gedanklich bereits mit dem eigenen neuen Arbeitsplatz anfreunden. Auch wieder eines der vermeintlich kleinen Dinge mit großer Wirkung.

**Was auffällt: Sie haben durch die offene, gläserne Bauweise viel Platz. Eine Folge der mobilen Arbeit? Oder bewusst großzügiger Planung?**

**KLEYBOLDT:** Flexibilität in der Gestaltung unserer Räume war ein weiteres wichtiges Kriterium für unseren Neubau: Schon in der Planungsphase haben sich unsere Organisation und unsere Prozesse mehrfach verändert. Zum Beispiel haben wir jetzt keine zentrale Planungsabteilung mehr, die Planungen finden

in den Betriebsabteilungen vor Ort beim Kunden statt. So sind tatsächlich einige Arbeitsplätze leer. Ein neues Mindset bedingt aber auch, dass man viele Freiflächen und Rückzugsorte erhält. Allerdings überlegen wir bereits, ob wir wieder enger zusammenrücken und eine Etage vermieten.

**Haben Sie einen Tipp für Unternehmer, die ihr Arbeitsumfeld, ihre Arbeitsweise umstellen möchten?**

**KLEYBOLDT:** Bei uns waren die räumlichen Veränderungen Grundvoraussetzung für den angestoßenen Veränderungsprozess. Unsere Beschäftigten denken heute anders, es hat buchstäblich „klick“ gemacht. Das war unser Weg und hing vor allem mit unseren alten Räumlichkeiten zusammen. Auch wenn ich davon überzeugt bin, dass eine räumliche Veränderung und die technische Ausstattung einen Change-Prozess unterstützen, ist



**Über IFÜREL:** Seit über 90 Jahren erbringt IFÜREL Industrieservices von der Planung über Montage, Inbetriebnahme bis zur Instandhaltung. Nahezu 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen in der deutschen Prozessindustrie in den Bereichen der Elektro-, MSR- sowie Automatisierungs- und Prozessleittechnik für einen reibungslosen Betrieb. Im Mai 2022 ist IFÜREL mit 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die neue Zentrale umgezogen.

es aus meiner Sicht jedoch noch wichtiger, sich mit Führung und Kommunikation im Unternehmen, mit der Kultur auseinanderzusetzen.

**WACHTARZ:** Bei uns haben die Beschäftigten gemerkt: Der Vorbehalt gegen den Umzug war unbegründet, es hat alles sehr gut funktioniert und diese Erfahrung bewirkt einen anderen Umgang mit weiteren Change-Prozessen. Veränderung ist manchmal gar nicht schwer und tut auch nicht zwangsläufig weh. ○

HENRICH KLEYBOLDT

„Unsere Beschäftigten denken heute anders, es hat buchstäblich ‚klick‘ gemacht.“





## Hilfe für Geflüchtete aus der Ukraine

▶ Mit großer Sorge blickten die Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen mit ihren rund 420 Mitgliedern im März 2022 auf den Angriffskrieg Russlands in der Ukraine. Um konkrete Hilfe vor Ort und bei in der Region ankommenden Flüchtlingen aus der Ukraine zu fördern, beschlossen alle vier Verbände der Bürogemeinschaft zusammen ein Spendenvolumen von 250.000 Euro. Die beiden ersten Tranchen von jeweils 50.000 Euro gingen dabei an ein überregionales und ein regionales Aktionsbündnis. „Wir möchten mit den Spenden Hilfsleistungen im

Kriegsgebiet genauso unterstützen wie Flüchtlinge, die in der Region Mittleres Ruhrgebiet ankommen“, erklärte Dirk W. Erlhöfer die Beweggründe im März des vergangenen Jahres. Im Laufe des Jahres wurden so viele Initiativen, Projekte und Hilfsaktionen unterstützt. „Das Geld ist dort angekommen, wo es benötigt wird. Bei den Menschen, die ihre Heimat verlassen mussten. Der Krieg dauert noch immer an, wir hoffen alle, dass dieses sinnlose Töten bald ein Ende hat“, so Erlhöfer. ○



## Austausch mit der Politik vor Ort

▶ Der Austausch mit der Politik, vor Ort in unserem Verbandsgebiet, aber auch landes- und bundesweit über unsere Dachverbände sind Kern unserer Arbeit. AGV-Hauptgeschäftsführer Dirk W. Erlhöfer ist regelmäßig in Gesprächen zu Themen wie Tarifpolitik, Sozialpolitik und allgemeinen Wirtschaftsthemen. So traf er im vergangenen Jahr unter anderem Alexander Vogt, Landtagsabgeordneter der SPD aus Herne, und tauschte sich zu aktuellen Themen aus. ○



# Förderpreis Lehrerbildung

▶ Bereits zum 11. Mal wurde im Oktober 2022 der „Förderpreis Lehrerbildung“ verliehen, gestiftet von den Arbeitgeberverbänden Ruhr/Westfalen. Angesprochen waren Lehramtsabsolventinnen und -absolventen der Universitätsallianz Ruhr (Ruhr-Universität Bochum, TU Dortmund, Universität Duisburg-Essen), die besonders praxisorientierte Masterarbeiten im Wintersemester 2021/2022 oder Sommersemester 2022 hervorragend abgeschlossen haben. In der Förderlinie MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) erhielt Farhad Razeghpour von der Ruhr-Universität Bochum den Förderpreis. Er setzte sich in seiner Masterarbeit „STACK-Aufgaben im Analysis-Unterricht“ im Fach Mathematik mit computerbasierter Gestaltung



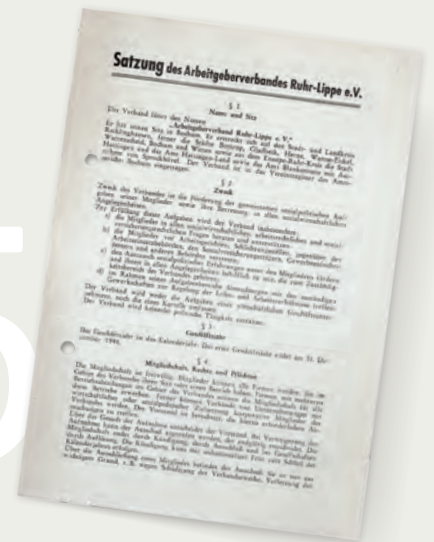
und Auswertung von Mathematikaufgaben auseinander. In der Förderlinie Geistes- und Gesellschaftswissenschaften setzte sich Alexandra Warda von der Ruhr-Universität Bochum durch. In ihrer Masterarbeit „Das Unsichtbare sichtbar machen – das scheinbar Unregelmäßige regelgeleitet lehren und

lernen“ lautete die zentrale Hypothese: Wenn Schülerinnen/Schüler das Präteritum mithilfe eines Algorithmus lernen, nimmt die prozentuale Fehleranzahl bei der Bildung starker Verben ab. In einer Unterrichtsreihe mit Fünftklässlern konnte sie diese Hypothese bestätigen. ○

# Die starke Stimme aus Bochum

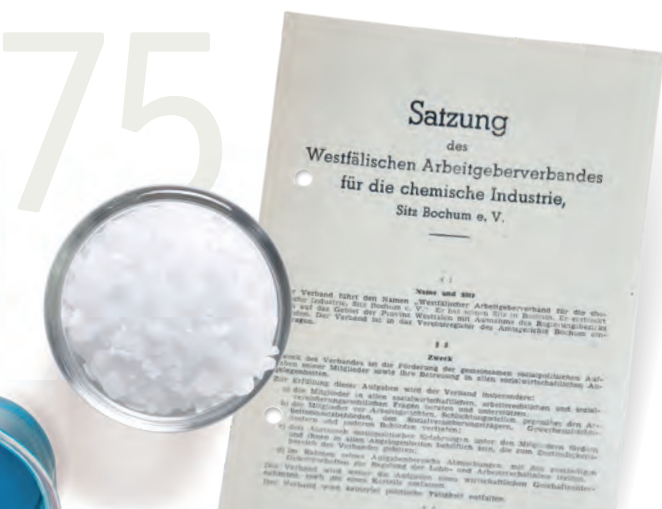
▶ Vor 75 Jahren, genauer gesagt am 9. Januar 1948, wurde in Bochum der „Westfälische Arbeitgeberverband für die chemische Industrie, Sitz Bochum e. V.“ gegründet. 44 Unternehmer machten sich auf den Weg ins Parkhaus im Bochumer Stadtpark, um „der stärker werdenden gewerkschaftlichen Bewegung“ nach dem Zweiten Weltkrieg etwas entgegenzusetzen und die Interessen der Unternehmer zu bündeln. Nach über sieben Jahrzehnten ist der Verband heute stärker denn je, ist mit über 160 Mitgliedsunternehmen eine starke Stimme. Der Gewerkschaft – und der Politik – gegenüber. ○

# 75



# Eine Gaststätte als Wiege

▶ Eine Bierlaune war es nicht, aus der heraus 12 Unternehmer aus Bochum, Herne, Wattenscheid, Recklinghausen und Hattingen am 4. Dezember 1947 bei einem ersten Treffen beschlossen, einen gemischt-gewerblichen Arbeitgeberverband gründen zu wollen. Das Treffen fand in der Schlegel-Bräu-Gaststätte in Bochum statt, nach einigen Überlegungen stand das (bier-)ernste Vorhaben fest: Wir gründen einen Allgemeinen Arbeitgeberverband Bochum. Also trafen sich am 10. Februar 1948 über 30 Unternehmer im Parkhaus im Bochumer Stadtpark – und gründeten den heutigen Arbeitgeberverband Ruhr-Lippe, der 2023 sein 75-jähriges Bestehen feiert. ○

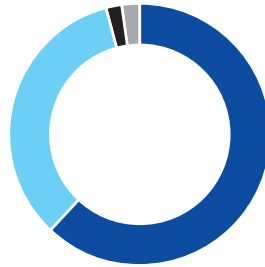




# Strukturdaten 2022

## Metall

Mitgliedsfirmen ..... 108  
 Beschäftigte ..... 13.696  
 Auszubildende ..... 707



Beschäftigte %  
 <100 AN ..... 62  
 100–500 AN ..... 34  
 501–1.000 AN ..... 2  
 >1.000 AN ..... 2

## Chemie

Mitgliedsfirmen ..... 161  
 Beschäftigte ..... 42.345  
 Auszubildende ..... 2.063



Beschäftigte %  
 <100 AN ..... 50  
 100–500 AN ..... 39  
 501–1.000 AN ..... 7  
 >1.000 AN ..... 4

## Ruhr-Lippe

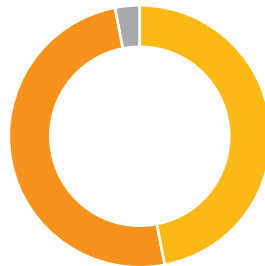
Mitgliedsfirmen ..... 113  
 Beschäftigte ..... 35.998  
 Auszubildende ..... 1.090



Beschäftigte %  
 <100 AN ..... 65  
 101–500 AN ..... 24  
 501–1.000 AN ..... 6  
 >1.000 AN ..... 5

## VPV

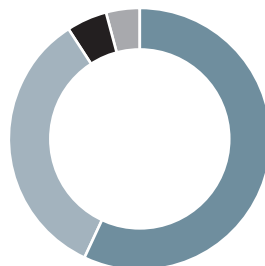
Mitgliedsfirmen ..... 35  
 Beschäftigte ..... 5.768  
 Auszubildende ..... 222



Beschäftigte %  
 <100 AN ..... 47  
 101–500 AN ..... 50  
 501–1.000 AN ..... 0  
 >1.000 AN ..... 3

## Gesamt

Mitgliedsfirmen ..... 417  
 Beschäftigte ..... 97.807  
 Auszubildende ..... 4.082



Beschäftigte %  
 <100 AN ..... 57  
 101–500 AN ..... 34  
 501–1.000 AN ..... 5  
 >1.000 AN ..... 4



# Ihre Ansprechpartner beim AGV

RA/SyndRA  
**Dirk W. Erhöfer**  
Hauptgeschäftsführer



RA/SyndRA  
**Thomas Rosenke**  
Stellv. Geschäftsführer  
Tarif und Recht

Ass. jur.  
**Astrid Wimmer**  
Tarif und Recht

RA/SyndRA, FA f. ArbR  
**Martin Beckschulze**  
Tarif und Recht

RA/SyndRA  
**Alexander Koch**  
Tarif und Recht

RA  
**Lars Bergmann**  
Tarif und Recht

RA in LL.M.  
**Juliane Imig**  
Tarif und Recht



Dipl.-Inf. (FH)  
**Martin Fityka**  
Arbeitswirtschaft

Dipl.-Ing.  
**Dirk Zündorff**  
Arbeitswirtschaft



**Brita Granica M.A.**  
Projektkoordination  
Bildung

Dipl.-Ing.  
**Christel Hentschel**  
Kommunikation  
Digitale Medien

Dipl.-Soz.-Wiss.  
**Alexander Füten**  
Pressesprecher  
Kommunikation

Wir bedanken uns bei allen ehrenamtlichen  
Unternehmensvertreterinnen und Unternehmens-  
vertretern für ihr Engagement.

[www.agv-bochum.de](http://www.agv-bochum.de)