

BEST PRACTICE

Firma: Merz Pharma GmbH & Co KGaA
Mitarbeiterzahl: Ca. 2.100, davon
1.100 in Deutschland



Merz bietet unter der Überschrift „Schön, dass Sie da sind! - Mit Merz gehen sie eine gute Verbindung ein“ Bewerberbroschüren an, die die Vorzüge des Unternehmens anhand der Stunden eines Arbeitstages darstellt.

7 Uhr - Gute Fahrt Dank Jobticket:

Mit dem Merz-Job-Ticket, das auch an Wochenenden und Feiertagen gültig ist, entlasten wir Sie finanziell

8 Uhr - Oder doch lieber 9 Uhr? Jetzt heisst es: „Guten Morgen!“:

Merz bietet eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen, von Teilzeitarbeit bis hin zur Vertrauensarbeitszeit. Auch Telearbeit ist nach Absprache möglich.

10 Uhr - Gut Ankommen mit unserem Integrationsprogramm:

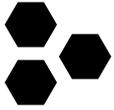
Herzklopfen vor dem ersten Arbeitstag ist völlig normal. Damit sich ihr Puls schneller beruhigt, werden Sie von uns die ersten Wochen und Monate hinweg professionell unterstützt. Unser Programm für einen erfolgreichen Start beinhaltet ein Patensystem, einen intensiven Einarbeitungsplan und den Merz-Infotag.

12 Uhr - „Darfs ein Löffel mehr sein?“:

Das Essen in unserer Kantine ist nicht nur abwechslungsreich, sondern dank Bezuschussung auch tagtäglich erschwinglich.

17 Uhr, 18 Uhr oder 19 Uhr - „Schon Feierabend?“:

Bei Merz geht ein interessanter Arbeitstag zu Ende. Doch keine Sorge: Morgen gibt es wieder neue, spannende Dinge zu entdecken.



B E S T P R A C T I C E

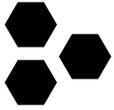
Firma: BB Bank
Mitarbeiterzahl: 1.100



Die BB Bank bietet ein **Ausbildungsprogramm** an, das sich an Menschen – vor allem an Frauen – richtet, die **nach einer längeren Erziehungspause** am Beginn einer neuen Lebensphase stehen und nun nach interessanten beruflichen **Perspektiven zum Wiedereinstieg** suchen. 2012 starteten erstmals sechs Auszubildende ihre Ausbildung zur Bankkauffrau bzw. zum Bankkaufmann. Alle waren im Alter zwischen 30 und 50 Jahren. Für Mitarbeiter, die die persönliche Betreuung der Wiedereinsteiger übernahmen, gab es beispielsweise Seminare, zur Unterstützung der Auszubildenden selbst, ein breit gefächertes Angebot an Workshops oder Lerngruppen.

Beiderseitiger Gewinn

Bereut hat es niemand: Die BB Bank hat neben ihren jüngeren Auszubildenden zusätzlich lebenserfahrene Angestellte gewonnen, die sich auf Kundensituationen und -wünsche gut einstellen können. "Der Mix der unterschiedlichen Altersgruppen ist spannend und anregend für alle und der Garant für eine erfolgreiche Kunden-Bank-Beziehung", sagt Personalleiterin Sibylle König. Die neuen Bankkaufleute hingegen haben einen qualifizierten Berufsabschluss erlangt, der ihnen Karrieremöglichkeiten vom Finanzexperten bis hin zur Führungskraft ermöglicht. Mit Ausdauer, Organisationstalent und einer tollen Teamleistung gelang allen der Abschluss.



B E S T P R A C T I C E

Firma: Comnet GmbH
Mitarbeiterzahl: 250

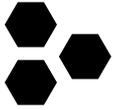


Fabian Binder hat **sein** Informatik**studium** nach viel Hadern, aber auch reiflicher Überlegung nach drei Semestern **abgebrochen** und sich für eine Ausbildung zum Fachinformatiker (Fachrichtung Systemintegration) entschieden. Über das Internet ist er auf das Projekt „Neustart IT“ der IHK Hannover und Braunschweig aufmerksam geworden. Wer mindestens zwei Semester im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie studiert und eine bestimmte Anzahl an „credit points“ erreicht hat, kann **eine verkürzte Ausbildung** zum Fachinformatiker **absolvieren**. Er bewarb sich bei der Comnet GmbH, seinem späteren Ausbildungsbetrieb. Ein Praktikum hat sein gutes Gefühl bestätigt und Fabian hat zum August 2013 seine Ausbildung aufgenommen. Im August 2015 war er damit fertig - alles in allem ein Jahr schneller als die meisten anderen Auszubildenden, die diesen Beruf erlernen.

In den ersten Monaten besuchte Fabian Binder an der Berufsschule Zusatzkurse, um den Stoff des ersten Ausbildungsjahres aufzuholen. Regulär besuchte er das zweite und dritte Berufsschuljahr und absolviert am Ende die Prüfung vor der IHK, mit der er seine Ausbildung abschließen wird.

Fabian Binder ist froh, frühzeitig die Reißleine gezogen zu haben. „Die Uni war einfach nichts für mich“, weiß er heute. Auch eine spätere Neuaufnahme des Studiums schließt er für sich aus. Stattdessen plant er, sich langfristig lieber fachlich weiterzubilden.

Sein Tipp für Studierende, die ebenfalls merken, dass sie mit dem Studium überfordert sind: „Rechtzeitig nach Alternativen suchen! Projekte wie ‚Neustart IT‘ für Informatiker oder Projekte für andere Fachrichtungen gibt es auch in anderen Bundesländern.“ Verlorene Zeit waren die Semester an der Universität auf jeden Fall nicht: Er hat Hintergrundwissen mitgenommen und konnte seine Ausbildungszeit verkürzen.



BEST PRACTICE

Firma: Dexina AG

Mitarbeiterzahl: ca. 70

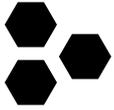


Aus der eigenen Unzufriedenheit einer klassischen Unternehmensberatung mit konservativem Kleidungskodex, straffen Hierarchien und Zeiterfassung entstand die Idee, Leben bei der Arbeit zuzulassen, und so auch familienfreundlicher zu werden. Aus der Vision ist mittlerweile Realität geworden.

Dafür hat die DEXINA AG ihre **Büros komplett umgeräumt**. Eingezogen sind Strandkörbe für Einzelgespräche oder Pausen, ein Grill für gemeinsame Mittagspausen und Bierbänke auf der Dachterrasse für das Arbeiten unter freiem Himmel. Auch in der gut ausgestatteten Business-Küche brutzelt mittags oft das Essen. Wer Lust hat, holt sich gegen einen Obolus etwas aus dem Kühlschrank, den das Team Arbeitsweltmanagement zuvor gefüllt hat. Danach geht's eine Runde Kickern oder bei einem Spaziergang um den Flugfeldsee.

Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte gehören selbstverständlich zur Philosophie. Dafür bekommt jeder Mitarbeiter ein Smartphone, einen Laptop und arbeitet nach eigenem Ermessen in Vertrauensarbeitszeit. Statt straffer Regeln gibt es die Möglichkeit, **die Arbeit an die individuellen Lebensumstände anzupassen**. Da helfen manchmal schon Kleinigkeiten: Jeder Mitarbeiter kann sich private Pakete ganz entspannt an den Empfang der DEXINA AG liefern lassen. Im **schalldichten Kinderbüro** können die Kinder auch mal mit zur Arbeit genommen werden, wenn die Tagesmutter ausfällt oder der Kindergarten Ferien hat. Jeder Mitarbeiter hat **12 Ausgleichstage** pro Jahr – zusätzlich zu seinen 30 Urlaubstagen – die er in Eigenregie in Anspruch nehmen kann. Außerdem gibt es vom **Betrieblichen Gesundheitsmanagement Gutscheine**, die zum Beispiel für eine Massage eingelöst werden können. Doch nicht nur Möbel und Strukturen machen ein lebenswertes Arbeitsklima aus. Auch die gegenseitige Wertschätzung und der Respekt voreinander gehören dazu.

All das führt zu positiven Effekten: Hohe Initiativbewerbungsraten, fest gebundene Mitarbeiter, deutliche Reduktion von Krankenständen, gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit und verbessertes Commitment.



B E S T P R A C T I C E

Firma: dm

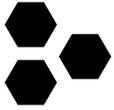
Mitarbeiterzahl: 54.000,

davon 36.000 in Deutschland



Ein zentraler Ausbildungsbestandteil bei dm ist **LiDa - Lernen in der Arbeit**. Das fängt im Kleinen, an, wenn es darum geht, dass Auszubildende Antworten und Lösungen für Aufgaben selbstständig finden sollen, z.B. im firmeneigenen Intranet, in Mitarbeiter- oder Kundenzeitungen bzw. in verschiedensten Arbeitsmaterialien. **Auf jede Frage eines Azubis kommt erst einmal eine Gegenfrage des Ausbilders.** Der Vorteil des Konzepts: Wenn dem Lehrling kein Weg zur Lösung vorgegeben wird und er sich einen eigenen erarbeitet, setzt er sich mit seiner Arbeit intensiver auseinander. Die so entdeckten eigenen Lösungswege merkt sich der Lernende besser. Praktisch ist das gar nicht so leicht, denn im Alltag muss es oft schnell gehen. Der Ausbilder braucht deshalb Disziplin und Geduld, um dem Lehrling nicht einfach zu zeigen, wie er seine Aufgabe lösen könnte. Zudem braucht es viel Fingerspitzengefühl, Aufgaben zu stellen, die nicht zu einfach aber auch nicht zu schwer sind.

Nach zweieinhalb Jahren Vorbereitung, in denen das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stetig wächst, folgt das Gesellenstück der Drogistenausbildung: die **Lernlingsfiliale**, die 2001 eingeführt wurde. Mehrere Wochen lang überlässt dm seinen Lehrlingen ganze Filialen. Alle weiteren Kollegen arbeiten während dieser Zeit in anderen dm-Märkten und machen dem Nachwuchs Platz. Die Azubis haben viel Freiraum bei der Gestaltung: Wer ist der Chef? Ist das einer über die gesamte Zeit oder rotieren wir? Fragen wie diese beantworten die Azubis allein. Deutschlandweit sind es jährlich etwa 34 Filialen, die von Lehrlingen übernommen und erfolgreich geführt werden. Die Mühe wird belohnt, denn das Selbstbewusstsein, die Eigenständigkeit der jungen Menschen und die Bindung an das Unternehmen werden noch weiter gestärkt.



B E S T P R A C T I C E

Firma: HBS Elektrobau
Mitarbeiterzahl: 318



Regionale Gegebenheiten und branchenspezifische Schwierigkeiten haben es der HBS Elektrobau aus Oettersdorf schwer gemacht, den Bedarf an Fachkräften zu decken. Das Unternehmen hat sich zu einem zunächst ungewöhnlich scheinenden Schritt entschlossen, der **Rekrutierung von Auszubildenden auch aus dem Ausland**.

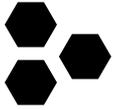
Auf dem Weg zu neuen Auszubildenden

- ... verschaffte sich die Geschäftsleitung einen Überblick über das Fachkräftepotential der möglichen Rekrutierungsländer
- ... besprach sie sich mit einigen Mitarbeitern der HBS Elektrobau GmbH mit ungarischen und rumänischen Migrationshintergrund, die Rumänien und Ungarn empfahlen
- ... wurden Gespräche mit der IHK aufgenommen, die Spanien empfahlen

Seither rekrutiert das Unternehmen Auszubildende aus diesen drei Ländern, unterstützt durch Kooperationen mit den örtlichen Sprachschulen und in Spanien mit der AHK.

Vielfältige Unterstützung zur schnellen und reibungslosen Integration

Die Ansprechpartner in den Ländern unterstützen die Auszubildenden bei administrativen und fachlichen Angelegenheiten. Die HBS stellt ein Wohnheim bereit, das für diesen Zweck gekauft, renoviert und eingerichtet worden ist. Die künftigen Fachkräfte werden dabei unterstützt, erste berufliche Erfahrungen zu sammeln, aber auch die nähere Umgebung kennen zu lernen und in der Region Fuß zu fassen. Dafür knüpft die HBS Elektrobau Kontakte zwischen Auszubildenden und örtlichen Vereinen und stellt für die Freizeitgestaltung ein Gemeinschaftsfahrzeug zur freien Verfügung. Die deutsche Belegschaft wurde bereits im Vorfeld durch zahlreiche Gespräche mit der Geschäftsleitung und dem Ausbildungsleiter für verschiedene Kulturen und Mentalitäten sensibilisiert und intensiv auf die Zusammenarbeit mit den Auszubildenden vorbereitet.



B E S T P R A C T I C E

Firma: Hessische Verwaltung

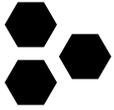
Mitarbeiterzahl: unbekannt

2004 macht die Hessische Verwaltung sich auf den Weg zur Einrichtung einer Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement, um bereits bestehende Einzelangebote zur Gesundheitsförderung in ein flächendeckendes Gesamtkonzept zu überführen, das flächendeckend allen Behördenmitarbeitern zugänglich ist.

Multiplikatoren schulen Progressive Muskelentspannung

Als leicht erlernbare und effektive Methode zur Stressbewältigung wurde die Progressive Muskelentspannung (PME) nach Edmund Jacobson gewählt, die Bestandteil der psychosomatischen Grundversorgung in allen gesetzlichen und privaten Kassen ist. Zunächst wurden 15 Mitarbeiter der Behörde fünf Tage intensiv in PME geschult. Diese Multiplikatoren übernehmen die Kursleitung für die anderen Mitarbeiter der Behörde. Vorteil dieses Multiplikatorenkonzepts: Es ist kostengünstig und praktikabel für den betrieblichen Alltag.

Heute gibt es fortlaufende Gruppen, aber auch immer wieder Einsteigerprogramme und Infoveranstaltungen. Die Mitarbeiter zeigen sich begeistert vom Programm und berichten von größerer Gelassenheit im Arbeitsalltag und in Stresssituationen. Der selbstverantwortliche Ansatz sorgt für gesundheitliche Balance und die Mitarbeiter profitieren durch die einfache Anwendung der Übungen im Privaten. Generell berichten die Teilnehmer des Programms, dass sie dadurch mit mehr Freude bei der Arbeit sind - inzwischen werden die Übungen sogar am Beginn und Ende von Meetings durchgeführt.



B E S T P R A C T I C E

Firma: Katjes GmbH & Co. KG

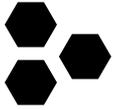
Mitarbeiterzahl: 440



2005 entschied sich die Firmenleitung der Katjes GmbH & Co.KG dazu, in Potsdam ein eigenes Bonbonwerk zu bauen. Die Alterung der Bevölkerung war schon längst nicht mehr Prognose, sondern harte Realität. Kein Problem für Katjes, die schon lange auf eine ausgewogene Mischung aus jüngeren und älteren Mitarbeitern setzen.

Neues Werk in Potsdam erfolgreich – trotz oder gerade wegen der Beschäftigung von 50 +

Mehr als zwei Drittel der neu eingestellten Belegschaft im Werk in Potsdam war über 50 Jahre alt. Die Arbeitsanforderungen sind anspruchsvoll – auch in Potsdam wird im 3-Schicht-Betrieb gearbeitet. Aber: es wird auf eine gesunde Arbeitsplatzgestaltung geachtet, die körperliche Fitness wird erhalten, Präventionsmaßnahmen für den Stütz- und Bewegungsapparat wurden eingeführt. Das Programm „Rücksicht auf den Rücken“ wird am Arbeitsplatz angeboten und Fehlbelastungen der Wirbelsäule so dauerhaft entgegen gewirkt. Mit Erfolg: Gute Krankenstandsquoten und eine gleich hohe Produktivität wie es sie auch an anderen Standorten mit z.T. jüngeren Mitarbeitern gibt, sind Beleg genug.



B E S T P R A C T I C E

**Firma: Lonkwitz
Edelstahlbau GmbH
Mitarbeiterzahl: 34**



Lonkwitz stellt seit Jahren immer wieder Auszubildende ein, auch wenn deren theoretische und praktische Befähigung nicht den eigentlichen Ansprüchen an Auszubildende genügt. Einzige Voraussetzung für die Jugendlichen: Die Moral muss stimmen. Harte Arbeit dürfen die Auszubildenden nicht scheuen und den Willen zum Erlangen der Ausbildung muss zum Ausdruck kommen. Wer jedoch theoretisch schwach ist, kann auch praktisch abbauen, wenn er in der Berufsschule bei den Fächern (zumeist Mathematik, Physik und Chemie) nicht mehr mitkommt, und durch die Mehrarbeit die praktische Arbeit in der Werkstatt nicht erledigen kann. Lonkwitz hat seit 2010 deswegen zwei Besonderheiten:

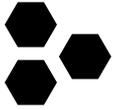
1) Nachhilfe nach Maß

Zu Beginn der Ausbildung wird der theoretische Kenntnisstand der Auszubildenden sehr genau ermittelt, um durch gezielte individuelle Förderung die Schwächen zu beseitigen. Jede Woche am Freitag gibt es zwei Stunden Nachhilfeunterricht auf Unternehmenskosten, um theoretische Grundlagen nachzuarbeiten und unternehmensspezifische Fragen zu klären.

2) Persönliche Betreuung in der Werkstatt

Bei Lonkwitz übernimmt ein zusätzlicher Ausbildungsmeister tageweise die Betreuung der Auszubildenden. Die Lehrlinge verbringen, wie zuvor auch, ihre Zeit in der Werkstatt bei den zuständigen Gesellen in den jeweiligen Arbeitsbereichen. Jetzt gibt es einen weiteren Ansprechpartner für sie, der die Arbeiten zusätzlich mitüberwacht und überprüft und Fragen sowie Unklarheiten beseitigen kann. Der Vorteil: Die Ausbildung wird intensiviert, der Fokus auf das „Machbare“ führt dazu, dass das Unternehmen schneller „brauchbare“ Auszubildende hat als früher. Die Leistung der Auszubildenden steigt, die Kosten werden gesenkt (weniger Fehler), ihre Motivation steigt, denn sie sehen Fortschritte besser als zuvor.

Durch das Engagement wird auch die Bindung der Auszubildenden an das Unternehmen gefestigt. Win-Win für beide Seiten also.



B E S T P R A C T I C E

Firma: SMA Technology

Mitarbeiteranzahl: ca. 5.000

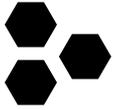


SOLAR TECHNOLOGY

SMA ist auf die Kreativität, Innovativität und das Wissen der Mitarbeiter angewiesen. Und weil dies so ist, gehört für das Unternehmen ein umfassendes Angebot aus Seminaren und Weiterbildungsmöglichkeiten, Erhebungen zum Qualifizierungsbedarf und eine konstruktive Fehlerkultur einfach dazu.

Mindestens einmal im Jahr werden Mitarbeiter nach dem **persönlichen Weiterbildungsbedarf** befragt. **Für Fortbildungen** können die Mitarbeiter und Auszubildenden **an fünf bezahlten Arbeitstagen** aus über 100 internen und externen Bildungsangeboten auswählen. Wenn mit dem Standardangebot konkrete Bedarfe nicht gedeckt werden, können individuelle Lösungen gefunden werden. **Für ungelernte Kräfte** werden zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, für **Auszubildende** gibt es einen systematischen Einarbeitungsplan mit verschiedenen zu durchlaufenden Stufen und **Ingenieure** können nach einem erfolgreich absolvierten internen Development Center drei verschiedene Karrierewege einschlagen: Fach-, Projekt oder Führungslaufbahn.

Belohnt wird das Unternehmen, das auf besonders stolz ist auf seine **konstruktive Kommunikations- und Fehlerkultur** („Fehler dürfen gemacht werden – sie sind Lernfaktor – und werden einkalkuliert, wenn jemand mutig Neuland betritt“) mit einer sehr geringen Fluktuationsquote, einem hohen Innovationspotenzial und dem sehr hohem Engagement der Mitarbeiter.



B E S T P R A C T I C E

Firma: Storymaker GmbH

Mitarbeiterzahl: unbekannt

Für die Storymaker GmbH gehören Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie einfach dazu. Eines der wesentlichsten Elemente: Die **flexible Zeiteinteilung**, d.h. flexible und selbst regulierte Arbeitszeiten, Verzicht auf Kernarbeitszeiten und die Möglichkeit für alle Mitarbeiter, individuelle Teilzeitregelungen zu verabreden. Neben den flexiblen Arbeitszeiten ist auch der **Arbeitsort frei wählbar**. Ob im Home-Office oder von unterwegs. Wo gearbeitet wird, können die Mitarbeiter selbst entscheiden.

Zuschüsse für Betreuungskosten und Freistellungen im Not- und Bedarfsfall oder die Möglichkeit für längere Auszeiten wie „**family holidays**“ zeigen, dass es dem Unternehmen ernst ist mit der Vereinbarkeit. Beschäftigte in **Elternzeit** sind bei Agenturmeetings, Veranstaltungen und Betriebsausflügen herzlich willkommen, damit sie den Anschluss an das aktuelle Unternehmensgeschehen nicht verlieren. Der Zugriff auf die interne Kommunikationsplattform ist auch während der Elternzeit möglich. Nach der Elternzeit können Mütter in Teilzeit bei 15 Prozent der regulären Arbeitszeit langsam wieder einsteigen. So findet eine stressfreie und familienfreundliche Rückkehr in das Arbeitsleben statt.

Aber **auch kinderlose Mitarbeiter erhalten Unterstützung** in besonderen privaten Situationen, z.B. bei der Pflege eines Partners oder Elternteils durch Home-Office-Regelungen und Stundenreduzierungen.

Dank der **familienfreundlichen Agenturphilosophie** ist das Arbeitsklima sehr gut und entspannt. Die Mitarbeiter entwickeln durch die vielfältige Unterstützung eine starke Bindung zum Unternehmen und zeigen bei der Arbeit großes Engagement. Neben den Mitarbeitern bleibt dem Unternehmen auch das Know-How langfristig erhalten.