

## Beispiel Guter Praxis

### Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement

**Die Druckerei Rademann GmbH verfolgt eine ausgefeilte Unternehmensphilosophie. Dabei spielen offene Diskussionen, Mitsprache der Mitarbeiter, transparente Entscheidungswege und die bewusste Beschäftigung der Mitarbeiter mit sich selbst und ihrer Rolle im Unternehmen eine wichtige Rolle. Das Ziel der Unternehmensphilosophie ist ein innovations- und leistungsfreundliches Klima für Mitarbeiter jeden Alters. Externe Berater und Trainer halfen, die Philosophie im Unternehmen zu verankern.**

Das Druck- und Medienhaus Rademann ist eine Traditionsdruckerei. Bereits 1848 gegründet, hat die Druckerei unterschiedliche technologische Trends miterlebt und mitgestaltet. Heute sind 80 Mitarbeiter in den vier Geschäftsfeldern Offsetdruck, Cross-Media-Publishing, One-to-one-Marketing und Medien-Dienstleistungen beschäftigt. Rund zwei Drittel der Mitarbeiter sind im gewerblichen Bereich tätig, ein Drittel in Verwaltung, Vorstufe und im Dienstleistungsbereich. Produktionshalle und Verwaltungsbüros in Nordkirchen im Münsterland sind modern gestaltet und am Bauhaus-Stil orientiert: Es dominieren klare Linien und schlichte Übersichtlichkeit. Das Unternehmen bildet junge Menschen in den Berufen DruckereIn, BuchbinderIn, MediengestalterIn und Bürokaufmann/frau aus. „Wir beschäftigen Mitarbeiter jedes Alters“, erklärt Geschäftsführer A. Schnieder. Die jüngste Mitarbeiterin ist 23 Jahre alt, die beiden ältesten 60. Den Altersschnitt schätzt der dynamische Unternehmer auf rund 45 Jahre. Doch Sorgen um das Alter seiner Mitarbeiter, gesundheitliche Probleme oder das Ausscheiden älterer Mitarbeiter aus dem Unternehmen macht sich A. Schnieder nicht. Sein Unternehmen vertraut in Fragen der Mitarbeiterentwicklung auf eine Unternehmensphilosophie, die die Mitarbeitern vor allem durch bewusstes Reflektieren über ihre Rolle im Unternehmen einbindet. Sie sorgt für ein harmonisches Betriebsklima und eine innovationsfreundliche Arbeitsumgebung. Die Unternehmensphilosophie wurde von externen Beratern entwickelt und von Trainern an die Mitarbeiter weiter gegeben.

„Bauen Sie eine Rutsche für ein rohes Ei.“ So hat für die Beschäftigten der Druckerei Rademann alles angefangen. Als sich die Geschäftsführung entschied, eine neue Unternehmensphilosophie einzuführen, wandte sie sich an externe Berater, die Erfahrung in der Einrichtung ganzheitlicher Unternehmensansätze mitbrachten. Zusammen mit diesen Beratern entwickelte die Geschäftsführung eine Unternehmensphilosophie. In einem zweiten Schritt sollte

diese an die Mitarbeiter weiter gegeben werden. Dabei bedienten sich die Trainer auch recht ungewöhnlicher Methoden. So mussten die Mitarbeiter in vierer-Teams mit Papier, Klebe und Bindfäden Rutschen konstruieren, mit denen ein rohes Ei vier Meter tief rutschen konnte – eine Herausforderung an Spieltrieb und Teamgeist.

Trotz des spielerischen Einsteigs machten die Trainer schnell deutlich, dass die neue Unternehmensphilosophie vor allem für die Mitarbeiter entwickelt wurde: Sie sieht eine stärkere Einbeziehung der Mitarbeiterwünsche und –vorschläge in unternehmerische Entscheidungen, mehr Diskussion, Transparenz und Identifikation mit dem Unternehmen vor. „Das kann man nicht verordnen“, erklärt Geschäftsführer A. Schnieder und fügt hinzu: „Eine Unternehmensphilosophie muss vorgelebt, erlebt und trainiert werden.“ Dazu wurden regelmäßige Treffen zwischen Geschäftsführung, Abteilungsleitern, Betriebsrat und Mitarbeitern verabredet und Trainingsveranstaltungen für die Mitarbeiter gebucht. Zunächst nahmen die nicht-gewerblichen Angestellten aus Verwaltung und Vorstufe an zweitägigen Trainings teil. Drei Jahre später folgten die gewerblichen Mitarbeiter: vorwiegend Drucker und Buchbinder.

Die Trainings dauerten zwei Tage und wurden von den externen Trainern in Hotels durchgeführt. Erstes Ziel für die Mitarbeiter war dabei, sich selber, ihre Wünsche und ihre Stellung im Unternehmen zu betrachten. „Das waren sehr persönliche Fragen“, erinnert sich A. Schnieder: Was sind meine Ziele? Wo sind meine Stärken? Was kann ich erreichen? Auf der Basis dieser Selbstreflexion spannten dann Trainer und Beschäftigte einen Bogen zu den Unternehmenszielen und der Rolle jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen. Dadurch sollten die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ihr Verständnis für betriebliche Prozesse und Strukturen verbessert werden. Persönliche Stärken sollten genutzt, betriebliche Probleme ausgeräumt und die Kollegialität gestärkt werden. Im Rahmen des Trainings diskutierten die Mitarbeiter auch über ihre Vorschläge für betriebliche Veränderungen. So konnten zahlreiche Verbesserungen der Arbeitsatmosphäre mit einfachen baulichen Mitteln erreicht werden. Decken wurden abgehängt, Teppiche verlegt, Ruhezone geschaffen und die Durchlüftung in der Produktionshalle verbessert. „Das waren zum Teil recht preiswerte, aber auch größere Maßnahmen“, beschreibt A. Schnieder. So wurde auf Vorschlag der Mitarbeiter eine Cafe-Bar („Pixel Corner“) eingerichtet, in der kostenlos Kaffee und Mineralwasser zur Verfügung stehen. Durch einen Teppichboden sowie abgehängte Decken in den Vorstufenbüros wurde dort der Lärmpegel reduziert. Die Mitarbeiter der Produktion wünschten

sich eine bessere Belüftung der Halle, die vor allem im Sommer sehr warm wurde. Das Problem konnte durch automatisch bedienbare Fenster in der Hallendecke gelöst werden. Jährlich werden ein Sommer- und ein Weihnachtsfest, ein Familientag und ein Betriebsausflug durchgeführt. Schon länger bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern kostenlose Untersuchungen beim Betriebsarzt. Um die Anregungen der Belegschaft aufzunehmen, treffen sich Geschäftsführung und Abteilungsleiter regelmäßig zu so genannten „Innovationskreisen“, in denen technologische Trends, aktuelle betriebliche Entwicklungen und Verbesserungsvorschläge diskutiert werden. Vor allem die Summe dieser Maßnahmen und die Botschaft, dass sich die Geschäftsführung für die Wünsche der Mitarbeiter interessiert, macht der gelernte Diplom-Ingenieur für die positive Wirkung der Unternehmensphilosophie verantwortlich.

Doch A. Schnieder erinnert sich auch an kritische Momente: „Leider ging bei der Einführung der Unternehmensphilosophie nicht alles glatt. Zwei Mitarbeiter haben unser Unternehmen im Rahmen der Umstellung verlassen.“ Vor allem Mitarbeiter des gewerblichen Bereichs hätten zunächst skeptisch auf die Unternehmensphilosophie, auf externe Berater und Trainer sowie die Trainings reagiert. Die meisten ließen sich schnell begeistern. Doch zwei Mitarbeiter hatten Probleme, offen über ihre Arbeit zu sprechen und Kritik der Kollegen zuzulassen. Sie fühlten sich in der entstehenden Umgebung nicht mehr wohl und verließen das Unternehmen.

Die Einführung dieser ganzheitlichen Unternehmensphilosophie sieht A. Schnieder insgesamt jedoch als Erfolgsmodell: „Die Mitarbeiter merkten, dass das Unternehmen an ihnen interessiert ist und machten sich Gedanken, wie sie sich besser einbringen können. Dadurch haben sich Innovationskraft, das betriebliche Vorschlagswesen und auch die Motivation der Mitarbeiter verbessert.“ Nicht zuletzt konnte durch die Vorschläge der Mitarbeiter auch eine angenehmere Arbeitsatmosphäre hergestellt werden. „Und eine Belohnung für unseren Aufwand haben wir ja schon bekommen“, freut sich A. Schnieder und deutet auf eine Urkunde an der Wand: 2004 erhielt die Druckerei den Innovationspreis der Deutschen Druckindustrie für innovatives Marketing.