

# Gut gerüstet für die Arbeitswelt von morgen

Engel-Gruppe entscheidet sich für umfassenden Change-Prozess an allen Standorten

REGINE KRÜGER

Lohnbeschichter stehen unter großem Druck: Zum einen nimmt der Preiskampf innerhalb der Branche beständig zu, zum anderen haben die Beschichtungsdienstleister hohe Kosten, bedingt vor allem durch ihr Personal. Doch ausgerechnet die Löhne sind es, die dafür sorgen, dass Mitarbeiter gern mal zu den besser zahlenden Industrieunternehmen wechseln. Eine Zwickmühle ohne Ausweg? Zum Glück nicht: Eine Ernst & Young-Studie belegt, dass sich Lohnbetriebe nicht in Konkurrenz zur Industrie befinden. Den Mitarbeitern geht es nicht in erster Linie um ein üppiges Gehalt: Für die persönliche Arbeitsmotivation zählen vor allem eine erfüllende Tätig-

keit und die Wertschätzung von Vorgesetzten und Kollegen. Die Engel-Gruppe, spezialisiert auf Oberflächenveredelungen an acht Standorten in Deutschland, weiß um dieses Dilemma. „Als Lohnbeschichter brauchen wir immer Personal“, sagt Thomas Engel, einer der drei Geschäftsführer der Gruppe. „Ein zeitgemäßes Arbeitsumfeld zu schaffen und ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, gehört heute zu den wichtigsten Aufgaben für Unternehmer“, sagt Engel.

**Eigene Unternehmenskultur**  
Aus diesem Grund entschied sich die Engel-Gruppe für die Teilnahme am „INQA-Prozess Kulturwandel“, das vom Bundesministerium gefördert wird. Es stellt Betrieben viele pragmatische Lösungen und Maßnahmen bereit, den Oberflächenprofis vorgestellt hatte es Elisabeth

Wissler, Unternehmensberaterin und Prozessbegleiterin beim INQA-Prozess Kulturwandel: „Viele Organisationen stehen heute vor der Herausforderung, sich am Markt als attraktive Arbeitgeber zu positionieren – um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und sie dauerhaft zu halten“, sagt Wissler. Die Arbeitswelt von heute sei geprägt durch Digitalisierung, Globalisierung und den demografischen Wandel und versetze Betriebe zunehmend in einen Qualitäts- und Innovationswettbewerb. Den Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit sieht Wissler in der eigenen Unternehmenskultur: „Genau hier setzt der INQA-Prozess Kulturwandel an: Er unterstützt kleine und große Unternehmen dabei, Verbesserungspotenziale und Handlungsbedarfe in der Personalpolitik zu identifizieren.“ Koordiniert wird der Prozess von der Demografieagentur für die Wirtschaft in Hannover.

Bei diesem Change-Prozess richtet das Unternehmen zunächst eine Projektgruppe aus Vertretern aller Abteilungen und Hierarchiestufen ein. Anschließend erfolgt eine anonymisierte Befragung aller Mitarbeiter in den Bereichen



Elisabeth Wissler (li.), Prozessbegleiterin des Projekts übergibt die Abschlussurkunde an Thomas Engel, einen der Geschäftsführer der Engel-Gruppe. Fotos: Engel-Gruppe

Wissen, Gesundheit, Diversity oder Führung. Auf Grundlage der Befragungsergebnisse entwickelt die Projektgruppe einen Plan mit Maßnahmen und Aktivitäten.

Nach dem offiziellen Startschuss werden rund zwei Jahre lang die vereinbarten Maßnahmen in individuellem Tempo umgesetzt. Abschließend erfolgt eine Bewertung, ob und in welcher Qualität die Ziele erreicht wurden.

Anhand des Abschlussberichts entscheiden INQA-Projektpartner über die Vergabe des Prädikats „Zukunftsfähige Arbeitskultur“, das vom Bundesministerium persönlich überreicht wird.

Der Entschluss für die Teilnahme fiel bei der Engel-Gruppe im Frühjahr 2019, die anonymisierte Onlinebefragung erfolgte im Sommer und nahm, bedingt durch 400 Mitarbeiter an den verschie-

denen Standorten, einige Zeit in Anspruch. Um Sprachbarrieren zu umgehen, gab es die Multiple-Choice-Fragen u.a. auch auf Türkisch, Spanisch oder Englisch. Die Beschäftigten waren von Anfang an sehr aufgeschlossen, wie Wissler berichtet: Die hohe Rücklaufquote von fast 80% spiegelte ihr Interesse an den Veränderungsprozessen in aller Deutlichkeit wider.

## Wertschätzung im Fokus

Im September konstituierte sich dann die Projektgruppe mit jeweils zwei Vertreter:innen pro Standort und filterte Themen aus den Antworten heraus, um konkrete Maßnahmen abzuleiten. Die Kommunikation erfolgte coronabedingt online, mit dem positiven Nebeneffekt, dass alle Beschäftigten an den Standorten auf einem Stand blieben. Insgesamt wurden zwölf Schwerpunkte entlang der vier INQA-Themensäulen bearbeitet.

## DER INQA-PROZESS KULTURWANDEL ...

- ... ist ein Angebot der Initiative Neue Qualität der Arbeit, wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und von der Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH umgesetzt. Der erfolgreich absolvierte INQA-Prozess Kulturwandel wird mit dem Prädikat „Zukunftsfähige Arbeitskultur“ honoriert.
- Das Prädikat zeichnet Unternehmen und Verwaltungen aus, die sich nachweislich für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur einsetzen. Es befähigt sie dazu, Handlungsbedarfe in der eigenen Organisation zu erkennen und Probleme in Zusammenarbeit mit Beschäftigten, Betriebs- bzw. Personalräten und Führungskräften zu lösen. Um den Rahmen für ganzheitliche Entwicklungsprozesse zu schaffen, konzentriert sich der INQA-Prozess Kulturwandel auf die vier wesentlichen Handlungsbereiche für moderne Unternehmen und Verwaltungen: Führung, Vielfalt, Gesundheit sowie Kompetenz.



Die Engel-Gruppe mit acht Standorten in Deutschland bietet ein breites Spektrum an Oberflächenbehandlungen und Beschichtungen.

Wichtigstes Ziel bei Engel war die Weiterentwicklung einer wertschätzenden Mitarbeiterführung. Herausgekommen sind regelmäßige Mitarbeitergespräche, die bessere Zuordnung von Verantwortlichkeiten und ein gezielter Ablauf für ein betriebliches Verbesserungswesen. Das bedeutet unterm Strich mehr Beteiligung durch die Mitarbeiter und gute Abläufe für das Unternehmen. Eine weitere Maßnahme betraf die Lohntransparenz: Hier wurde innerhalb der Projektgruppe festgelegt, welche Tätigkeit wie bezahlt wird und wann Leistungsprämien anfallen. Das vereinfachte laut Engel auch die Argumentation in Einstellungsgesprächen. „Man muss mit diesem Thema umgehen“, betont er.

## Arbeitsplatzrotation und Standortwechsel

Im Bereich „Wissen und Kompetenz“ hat sich die Gruppe, bedingt durch den Change-Prozess, für ein breites Angebot an Fortbildungen entschieden – extern, intern oder auch überregional. Mitarbeiter haben zudem die Möglichkeit der Arbeitsplatzrotation, um andere Bereiche kennen zu lernen und über den eigenen Tellerrand zu schauen. Auch Standortwechsel sind möglich, um zu sehen, wie es in anderen Niederlassungen läuft. Mit dieser Maßnahme kann auch der Wissenstransfer von einem Standort zum anderen gelingen, ist sich Engel sicher. Im Bereich Gesundheit wurde zunächst auf Probe an drei Standorten eine medizinische Zusatzversicherung für alle Mitarbeiter

eingeführt: Sie deckt Kosten, die die Krankenkassen nicht übernehmen – etwa für Zahnreinigung, Brille, Massage, Schuheinlagen etc. Jedem Mitarbeiter stehen dafür max. 600 Euro im Jahr zur Verfügung. „Manche Mitarbeiter nutzen das gern, andere gar nicht“, berichtet der Geschäftsführer. „Vorher hatten wir bereits verschiedene Sportangebote ausprobiert, aber bald wieder eingestellt. Der Grund: Viele Kollegen arbeiten körperlich und wollen nach Feierabend einfach ausruhen.“ Auch das Thema Chancengleichheit wurde bearbeitet. „Dabei kam heraus, dass wir hier schon recht gut aufgestellt waren. Wir haben viele Mitarbeiter mit Migrationshintergrund, von denen viele längst in andere Positionen aufgestiegen sind“, so Engel.

## Personal finden, entwickeln, halten

Im Sommer 2020 hat die Engel Gruppe das Prädikat „Zukunftsfähige Arbeitskultur“ erfolgreich abgeschlossen. „Ich war beeindruckt, mit welcher Schnelligkeit und Konsequenz die Engel-Gruppe das Projekt gestartet und umgesetzt hat“, betont Prozessbegleiterin Wissler. „Im Entwicklungsworkshop wurden zudem Maßnahmen vereinbart, die für alle Standorte gelten. So wird sichergestellt, dass überall die zukunftsweisende Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen und der Unternehmenskultur gefördert wird.“ Die Auszeichnung ist nun zwei Jahre gültig. Thomas Engel verweist darauf, dass das INQA-Zertifikat mit der Freiwilligkeit der Teil-

## WIE LÄUFT DER INQA-PROZESS AB?

- Der INQA-Prozess Kulturwandel läuft in zwei Phasen ab: auf den Einstiegs- folgt der Entwicklungsprozess. Während der Dauer steht eine Prozessbegleitung zur Seite. Sie gibt Impulse, strukturiert den Ablauf und moderiert.
- In der ersten Phase richtet das Unternehmen eine Projektgruppe aus Vertretern der Geschäftsleitung, Führungsebene, interessierten Beschäftigten und des Betriebs- bzw. Personalrats ein.
  - In der anschließenden Bestandsaufnahme an wird geklärt, in welchen personalpolitischen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Hierfür werden die Leitung und die Beschäftigten anonym befragt.
  - Auf Grundlage der Befragung entwickelt die Projektgruppe einen Plan mit Maßnahmen und Aktivitäten. Danach erhält das Unternehmen die Einstiegsurkunde zum INQA-Prozess Kulturwandel.
  - In der zweiten Phase, dem Entwicklungsprozess, werden die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt – im individuellen Tempo. Anschließend erfolgt eine Bewertung, ob und in welcher Qualität die Ziele erreicht wurden. Anhand des Abschlussberichts entscheiden Vertreter der INQA-Projektpartner über Vergabe des Prädikats „Zukunftsfähige Arbeitskultur“.
- Der INQA-Prozess dauert maximal 24 Monate. Die Auszeichnung ist zwei Jahre gültig. Nach Ablauf der Gültigkeit können Sie den Folgeprozess durchlaufen und die Gültigkeit des Prädikats verlängern.

nehmenden stehe und falle. Es müsse gelebt und gewollt werden. Grundsätzlich empfiehlt der Oberflächenprofi das Zertifikat jedem, weil man sich damit nur verbessern könne. Allerdings müsse die Bereitschaft, Unangenehmes anzufassen, vorhanden sein. „Wir sind jetzt sensibilisiert und wollen an dem Thema dranbleiben, denn so ein Prozess ist nie zu Ende. Möglicherweise werden wir uns für ein Re-Audit entscheiden.“

**Zum Netzwerken:**  
Engel Oberflächentechnik GmbH, Pohlheim, Thomas Engel, Tel. +49 6403 95 90-0, thomas.engel@engel-gruppe.de; www.engel-gruppe.de;

Demografieagentur für die Wirtschaft GmbH, Hannover, Malte Borges, Tel. +49 511 16990-927, malte.borges@demografieagentur.de; www.demografieagentur.de



ANZEIGE



„Wir haben uns für die Teilnahme entschieden, um eine Lagebestimmung vorzunehmen und herauszufinden, wie zufrieden die Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen sind. Unser Ziel war es, ein angenehmes Umfeld zu schaffen.“

THOMAS ENGEL  
Geschäftsführer Engel Oberflächentechnik GmbH

ANZEIGE

**Pioneers**  
of dense phase  
technology  
since 2004

**EFFIZIENTE UND HOCHWERTIGE Pulverbeschichtung**

Sie stehen täglich vor großen Herausforderungen in der Pulverbeschichtung: Höchste Ansprüche an Oberflächenqualität, Produktivität, Performance und Ausfallsicherheit. Gestalten Sie Ihre Prozesse deutlich effizienter durch die Investition in ein Beschichtungssystem mit unserer HDLV® Technologie.

Erfahren Sie jetzt mehr über unsere erfolgreichen Applikations-Lösungen in unseren Anwenderberichten oder besuchen Sie unseren virtuellen Showroom [www.nordson.com/hdlv-de](http://www.nordson.com/hdlv-de)

**Nordson**

**RIPPERT**

**Auch unter Hochdruck performt der Lack.**

Oberflächenkompetenz auf vielen Ebenen, dafür hat sich Rippert seit über fünf Jahrzehnten einen Namen gemacht.

Für PILATUS konzipierten wir Oberflächenanlagen zur Veredelung von Einzelkomponenten und kompletten Flugzeugen. Es freut uns, ein erfolgreiches Unternehmen mit unseren Ideen und Technologien zu begleiten. Wir lassen Marken glänzen.

Mehr erfahren auf [www.rippert.de](http://www.rippert.de)