



Wie kann eine mitarbeiterorientierte Führung aussehen? Wie soll kommuniziert werden? Auch das ist Teil des Audits „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“. Foto: Colourbox

# Wenn Mitarbeiter Weichen stellen

Dillenburger Unternehmen Cohline möchte für „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ ausgezeichnet werden

Von Tobi Manges

**DILLENBURG.** Fachkräftemangel, alternde Belegschaft, Digitalisierung: Unternehmen stehen derzeit vor vielen Herausforderungen. Doch, um insbesondere junge qualifizierte Fachkräfte an den eigenen Betrieb zu binden, braucht es heutzutage mehr als nur ein ordentliches Gehalt.

Studien zeigen: Ein motivierendes Arbeitsumfeld, persönliche Entwicklungschancen und ein familienfreundliches Arbeitszeitmodell werden wichtiger. Von einer Initiative können sich Unternehmen nun eine „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ bescheinigen lassen. Die Dillenburger Cohline-Unternehmensgruppe ist eines der ersten Unternehmen der Region, die erste Schritte auf dem Weg zu dieser Auszeichnung gemacht hat.

## Arbeitsministerium unterstützt Initiative

Bei der „Zukunftsfähigen Unternehmenskultur“ handelt es sich um ein Audit, also ein Untersuchungsverfahren, das prüft, ob Standards erfüllt werden. Dahinter steht die vom Arbeitsministerium unterstützte Initiative Neue Qualität für Arbeit (INQA). Das Motto: Attraktive Arbeitsbedingungen sind der Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland.

Im Fokus steht vor allem, wie gut Unternehmen und Verwaltungen in vier personalpolitischen Themenfeldern aufgestellt sind:

**Führung:** Sind der Führungsstil und die Kommunikation mitarbeiterorientiert? Wie wird mit Veränderungen umgegangen?

**Chancengleichheit & Diversity:** Sind kulturelle Vielfalt, Inklusion und Gender Themen im Unternehmen? Wie ist der Umgang mit dem älteren Teil der Belegschaft? Stehen unterschiedliche Lebensentwürfe der Mitarbeiter auf dem Plan?

**Gesundheit:** Ist die individuelle physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter Thema? Herrscht eine gesund-



„*Gute Arbeit wird vor allem dann geleistet, wenn die Beschäftigten auch gern zur Arbeit gehen.*“

Elisabeth Wissler, Prozessberaterin

heitsfördernde Unternehmenskultur?

**Wissen & Kompetenz:** Wie wird Personal entwickelt und Talent gefördert? Finden Wissenstransfer und Innovation statt?

Unternehmen, die sich diesen Themen widmen wollen, sind dabei nicht auf sich allein gestellt. Sie bekommen eine Prozessbegleitung an die Seite. Im Fall von Cohline ist das Elisabeth Wissler. „Gute Arbeit wird vor allem dann geleistet,

wenn die Beschäftigten auch gern zur Arbeit gehen“, sagt sie.

Alexander Eckhardt, Geschäftsführer bei Cohline, ist bei einem Vortrag in Gießen auf das INQA-Audit aufmerksam geworden. „Wir befinden uns ohnehin in einem Umbruch. Uns war das Thema ‚Mitarbeiterbeziehung‘ dabei wichtig, deshalb haben wir uns schnell für das Audit interessiert.“

Wem eine „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ bescheinigt werden soll, der muss an zwei Auditierungsphasen teilnehmen. Das dauert je nach Betrieb zwischen sechs und 24 Monaten.

Zunächst beginnt die Bestandsaufnahme: Wie sieht die aktuelle Unternehmenskultur aus? Wo liegen die Stärken, wo herrschen noch Defizite? Um das herauszufinden, füllen Geschäftsleitung und Mitarbeiter Fragebögen aus. Das Ergebnis zeigt, wo Handlungsbedarf besteht. Als Grundlage dienen die genannten Themenfelder.

Danach wird eine interne Projektgruppe eingerichtet, die aus der Geschäftsleitung, der Führungsebene, dem Betriebsrat und den Beschäftigten besteht. Diese Gruppe lernt zunächst, was es mit dem Audit auf sich hat und steuert das



„*Die Mitarbeiter können sich selbst einbringen und bekommen nicht alles von oben herab aufgedrückt.*“

Roman Welte, Assistent der Geschäftsführung bei Cohline

weitere Verfahren. Bei dem Dillenburger Automobilzulieferer bestand die Projektgruppe aus zwölf Menschen, über 50 hatten sich beworben. „Wir haben bei der Zusammenstellung darauf geachtet, dass wir die Gruppe möglichst repräsentativ zusammensetzen, also mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen, verschiedenen Alters und etwa gleich vielen Männern und Frauen“, sagt Roman Welte, der bei Cohline für die Umset-

zung des Projektes zuständig ist.

Wenn klar ist, an welcher Stelle der Schuh drückt, wird von der Projektgruppe ein Entwicklungsplan gestaltet. Er legt fest, was sich im Unternehmen verändern soll – und wie. Danach erhält das Unternehmen eine Einstiegsurkunde. Bei Cohline hat diese erste Phase knapp neun Monate gedauert.

## Arbeitsminister zeichnet Unternehmen aus

Zum Schluss geht es an die Umsetzung der beschlossenen Veränderungen. Sie bildet die zweite Phase des Auditierungsprozesses. Die Prozessbegleitung steht dem Unternehmen in dieser Zeit weiterhin zur Seite.

Bis zum Februar 2021 sollen die Veränderungsideen bei Cohline erste Früchte tragen. Elisabeth Wissler wird danach eine abschließende Bewertung vornehmen. Sind die Anforderungen erfüllt und Veränderungen eingetreten? Wenn ja, darf sich Cohline dann über die Verleihung des Audits „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“ freuen. Die Auszeichnung wird von Arbeitsminister Hubertus Heil (SPD) in Berlin vorgenommen.

Roman Welte von Cohline zieht ein positives Zwischenfazit: „Das Audit bietet eine gute Möglichkeit, die Mitarbeiter mitzunehmen, wenn Veränderungen anstehen. Sie können sich selbst einbringen und bekommen nicht alles von oben herab aufgedrückt.“ Nun gilt es, die Ideen der Mitarbeiter umzusetzen.

## INFO: COHLINE

► Die Cohline-Unternehmensgruppe ist mit über 1000 Beschäftigten ein führender Hersteller von Rohr- und Schlauchsystemen für die weltweite Automobilindustrie mit Standorten in Deutschland, England, den USA, Tschechien und Rumänien. Sie wurde 1932 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Dillenburg.



Die Cohline-Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Dillenburg will sich vor allem bei den Themen „flexible Arbeitszeiten“ und „Mitarbeiterbeziehung“ verbessern. Foto: Tobi Manges