

# Personal- entwicklung bei NPorts (Zusammenfassung)

---

Niedersachsen Ports GmbH & Co. KG

# 1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis.....	2
2	Abbildungsverzeichnis.....	3
3	Personalentwicklung: Um was geht es? .....	4
4	Warum brauchen wir das?.....	5
5	Und was wollen wir machen?.....	7
5.1	Leitbild und Kultur: Wofür wir stehen .....	7
5.2	Harmonie in der Personalplanung .....	8
5.3	Personalgewinnung: Weit mehr als eine Stellenanzeige .....	8
5.4	Nachfolgeplanung: Durch Ausbildung und Weiterentwicklung zum Ziel .....	10
5.5	Vorankommen: Weiterentwicklung von Fach- und Führungskräften.....	13
5.6	Eine verlässliche Crew: Team-N-Wicklung und OnBoarding bei NPorts.....	14
5.7	Work-Life-Balance: Berufs- und Privat- (Familien-) leben im Lot.....	17
5.8	Für mich, für meine Gesundheit: Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	19
5.9	Gelebte Unterschiede: Diversity Management bei NPorts .....	20
5.10	Ein persönlicher Termin: Das Mitarbeitergespräch .....	21
5.11	Weiterbildung: Mehr als der Besuch einer Fortbildung.....	22
6	Zukunftskurs: Personalentwicklung als Erfolgstreiber .....	23

## **2 Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Personalabgänge bis 2025 (Prognose).....	6
Abbildung 2: Personalgewinnungsprozess (Muster) .....	9
Abbildung 3: Bestandteile der Nachfolgeplanung .....	11
Abbildung 4: Willkommen an Board - OnBoarding bei NPorts .....	15
Abbildung 5: Die neuen Azubis (Jahrgang 2015) mit unserem Geschäftsführer .....	16
Abbildung 6: Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben (Studie) .....	17
Abbildung 7: Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Maßnahmen) .....	18
Abbildung 8: Elemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	19
Abbildung 9: Anteile der Geschlechter je Beschäftigtengruppe.....	21

### **3 Personalentwicklung: Um was geht es?**

Wir leben in einer Welt, die vor allem durch eines geprägt ist: Veränderungen – sowohl privat, aber in besonderem Maße auch beruflich. Die Arbeitswelt hat sich grundlegend gewandelt: Heute arbeiten bereits drei Generationen unter einem Dach. Der technologische Fortschritt zwingt uns dazu, Strukturen immer neu zu denken, doch im Gegenzug kommen uns einfachere und schnellere Abläufe zugute.

Als Unternehmen der Hafenwirtschaft sind wir ein wichtiges Bindeglied zwischen Industrie und Handel. Wenn wir Erfolge feiern, profitieren unsere Kunden davon. Als Betrieb müssen wir daher sicherstellen, dass unsere Kunden unsere Flächen reibungslos nutzen können. Denn Häfen sind Engpässe!

Unsere vielfältigen Kompetenzen liegen in vielen unterschiedlichen Bereichen. Neben der strategischen Planung von Baumaßnahmen für die bessere und effizientere Nutzung und Erreichbarkeit unserer Hafenanlagen, erstreckt sich unser operatives Dienstleistungsportfolio von der Peilung und Baggerung von Wassertiefen, über die Verwaltung von Liegeplätzen auf unseren Hafenflächen oder die Durchführung von Reparaturmaßnahmen unter Wasser. Von der Erzeugung von Strom bis hin zum Kranbetrieb und Gleisbau – Wir planen, bauen, sanieren und reparieren, um als wichtige Schnittstelle unseren Kunden und Partnern den besten Service zu bieten. Flankiert und unterstützt werden diese Dienstleistungsmaßnahmen von unseren Beschäftigten aus den kaufmännischen und den administrativen Bereichen.

Als Dienstleistungsunternehmen verdanken wir unseren Erfolg nicht irgendwelchen Maschinen und Produktionseinrichtungen, sondern der tatkräftigen Unterstützung unserer Beschäftigten! Deshalb zählt es zu unseren wichtigsten Aufgaben, die Beschäftigungsfähigkeit unserer Crew zu erhalten. Dieses wollen wir ab jetzt und in Zukunft durch eine ganzheitliche Personalentwicklung erreichen, um heute schon den Weg für den Erfolg von morgen zu ebnen.

Unter Personalentwicklung verstehen wir weit mehr als „nur“ Aus- und Weiterbildung. Wir begreifen Personalentwicklung als Veränderungsmotor, Philosophie und Rahmengerber für viele unterschiedliche Personalthemen. Denn viele Themen in unserem Unternehmen sind miteinander verbunden. Deshalb haben wir viele unterschiedliche Ansatzpunkte:

- Wie können wir die Entwicklung unserer Crew besser gestalten – im Sinne des Beschäftigten **und** der Unternehmens?
- Was ist nötig, um den Spagat zwischen Berufs- und Privatleben zu bewältigen?
- Wie erhalten und fördern wir die Gesundheit unserer Mannschaft?
- Was ist nötig, um als Arbeitgeber – für aktuelle und künftige Beschäftigte – noch attraktiver zu werden?
- u.v.m.

Für jede Beschäftigtengruppe ist etwas dabei. Angefangen bei unseren Azubis bis hin zu unserer Geschäftsführung – alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von NPorts sind in unserem Personalentwicklungskonzept angesprochen.

Insgesamt verfolgen wir das Ziel, unsere Belegschaft für derzeitige und künftige Aufgaben zu rüsten. Dadurch wollen wir die Beschäftigungsfähigkeit unserer Crew erhalten und laufend verbessern, damit wir unseren Fachkräftebestand erhalten **und** die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens sichern können.

Unsere Vorstellungen zur Erreichung des Ziels haben wir in einem wissenschaftlich fundiertem Personalentwicklungskonzept dargelegt. Dieses können alle Beschäftigten gerne von den örtlichen Personalabteilungen anfordern. In dieser vorliegenden Kurzversion haben wir die dort beschriebenen Elemente unserer Personalentwicklung zusammengefasst.

## **4 Warum brauchen wir das?**

Wir von Niedersachsen Ports stehen aktuell zwei personalwirtschaftlichen Herausforderungen gegenüber: Als vergleichsweise junges Unternehmen haben wir 2005 einen fundamentalen Wandel vollzogen – raus aus den behördlichen Strukturen hin zu einem modernen Arbeitgeber mit vielfältigen Aufgaben. Die dadurch neu entstandenen Arbeits- und Organisationsformen benötigten eine geraume Zeit, um sich im Alltag einzupendeln. Sogar heute noch bemerken wir an einigen Stellen einen Nachhochbedarf.

Parallel ergeben sich zusätzlich laufend neue Problemstellungen, die nicht aufgeschoben werden können. Diese müssen wir schon heute aktiv angehen, um nicht in einen gefährlichen Rückstand zu geraten. Als Hauptproblem betrachten wir Veränderungen im Zuge des demografischen Wandels. Das Durchschnittsalter unserer Beschäftigten beträgt unternehmensübergreifend rund 46 Jahre. Es ist fantastisch, dass uns viele Beschäftigten die Treue gehalten haben und immer noch von NPorts überzeugt sind. Aber ein hoher Altersdurchschnitt birgt neben den vielen

positiven Erfahrungen und dem enorm angereicherten Wissensspektrum auch einige Risiken: In den nächsten Jahren werden wir viele gute Leute in den Ruhestand verabschieden. Wir laufen daher Gefahr, wertvolles Wissen zu verlieren. Bedingt durch unsere Branche, handelt es sich dabei meist um Spezialkenntnisse, die nur schwer wiederherzustellen sind. Parallel dazu fällt es uns auch immer schwerer, neues Personal hinzuzugewinnen. In einigen Regionen konkurrieren wir mit Top-Unternehmen, die z.B. Auszubildenden weitaus attraktivere Konditionen bieten können.

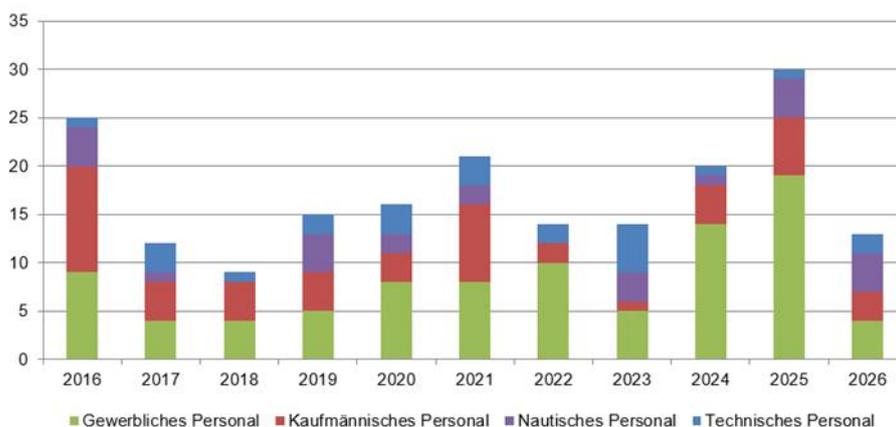


Abbildung 1: Personalabgänge bis 2026 (Prognose)

Demographischer Wandel und laufende Veränderungen – das sind nur zwei der Herausforderungen. Daneben gibt es noch viele weitere Gründe, warum wir uns schon heute verstärkt mit Personalentwicklungsmaßnahmen auseinandersetzen müssen. Um die Ernsthaftigkeit des Themas und unser Engagement zu verdeutlichen, haben wir die Personalentwicklung als festes Unternehmensziel aufgenommen.

Uns ist es wichtig, dass unsere Maßnahmen an der richtigen Stelle ankommen. Deshalb haben wir einige Messgrößen festgelegt, um zu prüfen, ob wir auch auf dem „richtigen Dampfer“ sind.

#### **Für uns sind Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgreich, wenn wir...**

- ✓ durch sie die Zufriedenheit unserer Beschäftigten steigern.
- ✓ verhindern, dass wertvolle Beschäftigte uns verlassen.
- ✓ Personal intern und extern effizienter gewinnen.
- ✓ die Gesundheitsquote erhalten und steigern.
- ✓ die Dauer der Betriebszugehörigkeit weiter erhöhen.

- ✓ feststellen, dass unsere Beschäftigte Entwicklungsangebote aktiv wahrnehmen.
- ✓ mehr und mehr Initiativbewerbungen empfangen.
- ✓ laufend positives Feedback zu unseren Maßnahmen erhalten.

Zwar ist das vorrangige Ziel eines jeden Unternehmens, Erfolg und Effizienz zu steigern, aber die Personalentwicklung soll noch darüber hinaus gehen. Denn auch unsere Beschäftigten haben eigene Bedürfnisse, Wünsche und Ziele.

## **5 Und was wollen wir machen?**

Stellen wir uns die Personalentwicklung einmal als Werkzeugkoffer vor, dann hätten wir selbst für die speziellsten Feinarbeiten das passende Instrument. Deshalb sollen die nachfolgenden Seiten einen Vorgeschmack darüber geben, was wir in Zukunft anpacken möchten.

### **5.1 Leitbild und Kultur: Wofür wir stehen**

In unserem Unternehmensleitbild haben wir uns einerseits auf Verlässlichkeit, Kundenorientierung und Effizienz geeignet, aber auch auf einen respektvollen, solidarischen und fairen Umgang innerhalb der Crew. Ohne das eine wird uns das andere nicht gelingen!

Um unseren Ansprüchen gerecht zu werden, benötigen wir eine wertschätzende Unternehmenskultur als fruchtbaren Boden. Sie ist nicht nur Charakter, sondern auch DNA unseres Unternehmens. Ganz automatisch beeinflusst diese unser Denken und Handeln. Sie erleichtert uns den Arbeitsalltag, bestimmt das Maß an Vertrauen und den Umgang miteinander, ob in der Kaffeepause oder bei Absprachen zwischen Kollegen und Vorgesetzten.

Um festzustellen, wie wir denn nun als Belegschaft gestrickt sind und welche Werte und Grundsätze uns wichtig sind, haben wir die Arbeitsgruppe „Unternehmenskultur“ gegründet. Die Mitglieder des Arbeitskreises stammen aus unseren Niederlassungen bzw. der Zentrale. Sie verstehen sich als Botschafter: zum einen berichten sie Kolleginnen und Kollegen, was in der Arbeitsgruppe passiert, zum anderen bringen sie neben eigenen Eindrücken und Themen auch wichtige Impulse von Kolleginnen und Kollegen in die Arbeitsgruppe ein.

Jede Kultur benötigt Hüter, um verabredete Werte zu erhalten und vorzuleben. Das sind im Wesentlichen unsere Führungskräfte. Um eine vertrauens- und verantwortungsvolle Unternehmenskultur in unserem Unternehmen zu verankern, wollen wir die stärker in die Pflicht nehmen. Denn Führungskräfte sind Vorbilder! Ein gemeinsames Führungsverständnis und ein einheitliches Führungsleitbild sollen helfen! Denn anders als vor wenigen Jahren ist Arbeit heute mehr als „nur“ Einkommenssicherung: Wir verbringen rund 1.500 Stunden jährlich bei der Arbeit, das entspricht rund 60 volle Tage im Jahr! Da ist es wichtig, dass die eigene Arbeit Spaß macht, Sinn stiftet und erfüllt. Darauf müssen Führungskräfte verstärkt darauf achten! Und auf diese Aufgabe müssen wir unsere derzeitigen und zukünftigen Führungskräfte vorbereiten.

Gleichzeitig sind aber auch wir alle für unsere Unternehmenskultur verantwortlich: zu einem freundlichen, wertschätzenden und ehrlichen Miteinander müssen alle beitragen.

## **5.2 Harmonie in der Personalplanung**

Wie viele Beschäftigte mit welchen Fähigkeiten brauchen wir zu welcher Zeit an welchem Ort? Auf diese Fragen liefert die Personalplanung Antworten! Die Personalplanung teilt sich in Bedarfs- und Bestandsplanung. Ziel ist es, sowohl Bestand („Welche Beschäftigten mit welcher Qualifikation haben wir?“) als auch Bedarf („Welche Beschäftigten mit welcher Qualifikation brauchen wir?“) ins Gleichgewicht zu bringen. Dadurch entstehen weder Unter- noch Überkapazitäten.

## **5.3 Personalgewinnung: Weit mehr als eine Stellenanzeige**

Wenn wir bemerken, dass uns noch Personal fehlt, setzt das unseren Personalgewinnungsprozess in Gang. Dieser beschreibt den Weg, wie eine offene Stelle und ein geeigneter Bewerber/Bewerberin zusammenfinden:

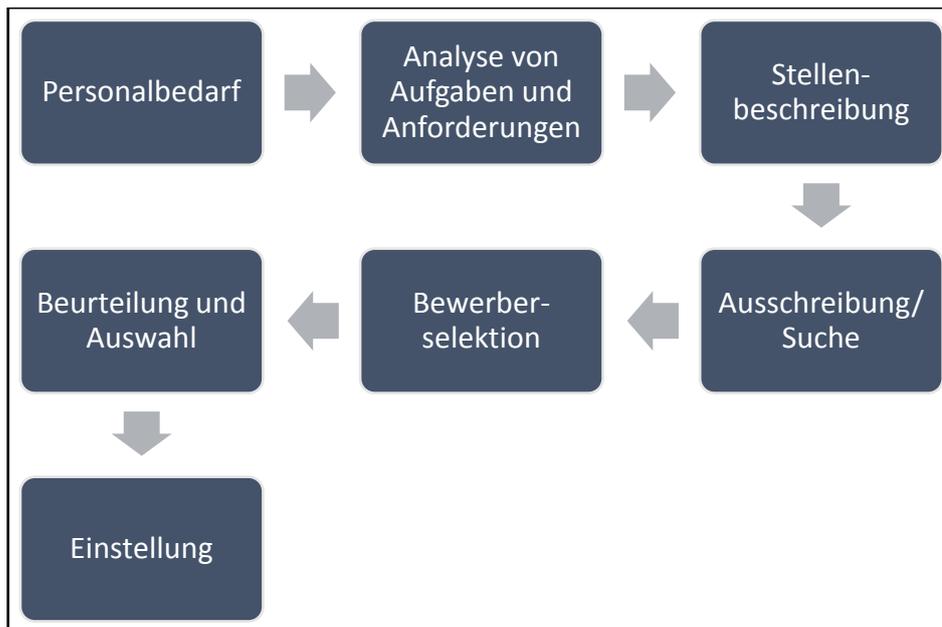


Abbildung 2: Personalgewinnungsprozess (Muster)

Den Gesamtprozess kann man auch in zwei grundsätzlichen Fragen zusammenfassen:

### **Was suchen wir? Wo suchen wir?**

Eine präzise Stellenbeschreibung liefert hier die Antwort auf das „Was?“. Grundsätzlich bestehen unsere Stellenbeschreibungen zukünftig aus drei Elementen:

- (1) Aufgabenteil: Welche Arbeiten muss die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber täglich bewältigen?
- (2) Anforderungsteil: Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten braucht sie/er?
- (3) Stellenbewertung: Wie wird sie/er dafür bezahlt?

Sowohl der Aufgabenteil (1) als auch die Stellenbewertung (3) sind vergleichsweise einfach zu erstellen. Wesentlich schwieriger ist es, den Anforderungsteil (2) zu ermitteln. Doch gerade dieser bildet eine Schlüsselgröße, um eine objektive Personalauswahl zu treffen oder auch Weiterbildungen zu planen. Wir haben uns vorgenommen, unsere Stellenbeschreibungen um den Anforderungs- und Bewertungsteil zu ergänzen.

Der nächste Schritt in der Personalgewinnung ist die konkrete Ausschreibung bzw. Suche – als Antwort auf die eingangsgestellte Frage „wo suchen wir?“. Wir geben verstärkt unseren Beschäftigten die Chance, sich über eine Stelle in unserem Unternehmen weiterzuentwickeln. Denn bei uns gilt die Regel: „**Aufstieg vor**

**Einstieg!**“. Wie unsere Beschäftigten von freien Positionen erfahren? Wie bisher über das Intranet, die schwarzen Bretter und über Hinweise von Kollegen und Vorgesetzten. Nur wenn sich intern keine geeignete Person finden lässt, gehen wir mit unserer Suche „nach draußen“. Auch **extern** wollen wir die Personalbeschaffung verbessern: Gemeinsam mit der Marketingabteilung sollen neue Wege gefunden werden, denn das Bewerberverhalten hat sich grundlegend geändert. Vorschläge für Anpassungen werden wir gemeinsam entwickeln, z. B. Direktansprache in sozialen Netzwerken, frühe Kontaktaufnahme zu Schülern und Studenten (z.B. über Lehrkooperationen) oder auch kreative Maßnahmen (interessante Messebesuche, besondere Events, usw.).

Egal ob intern oder extern: in beiden Verfahren geht es darum, die Kandidatin oder den Kandidaten zu finden, der am besten passt (Bewerberselektion/Auswahl). Diese Aufgabe liegt uns besonders am Herzen! Als Arbeitgeber setzen wir auf faire und objektive Auswahlverfahren. So vermeiden wir Unzufriedenheit auf Bewerber- und Arbeitgeberseite, unnötige Kosten im Bewerbungs- und Auswahlprozess und wahren vor allem eines: Fairness, Recht und Ethik. Sowohl für interne als auch für externe Bewerbungen wollen wir daher die Eignungsprüfung modernisieren. Externe Bewerber sollen sich in einem besonders aussagekräftigen Auswahlverfahren beweisen. Hierzu zählen vor allem strukturierte Auswahlinterviews und Arbeitsproben. Das Gute: Diese Auswahlvarianten sind auch bei den Bewerbern akzeptiert, denn sie stehen in unmittelbarem Bezug zur Stelle.

Bei internen Bewerbern fällt uns die Entscheidung leichter. Oft kennen wir unsere Beschäftigte mehrere Jahre und wissen welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sie mitbringen. So können wir sie besser einschätzen, als externe Bewerber.

#### **5.4 Nachfolgeplanung: Durch Ausbildung und Weiterentwicklung zum Ziel**

Freiwerdende Stellen rechtzeitig zu erkennen und freie Stellen innerhalb kürzester Zeit nachzubesetzen - das ist das oberste Ziel der Nachfolgeplanung. Dadurch vermeiden wir Engpässe, sichern unsere Kernleistung durch Wissenstransfer und bewahren Beschäftigte künftig vor vermeidbarer Überforderung. Dadurch ergeben sich auch wesentliche Schnittmengen mit der „normalen“ Personalplanung.

Nachfolgeplanung beschränkt sich nicht nur auf das Erstellen von Nachfolgelisten. Hier geht es um viel mehr:

- Identifikation von Schlüsselpositionen bei NPorts, die für unsere unternehmerische Kernleistung besonders wichtig sind
- Einschätzung des Risikos einer möglichen unbesetzten Stelle
- Qualifikation und Potenzial möglicher Nachfolger ermitteln
- Suche, Vorbereitung, Einführung und Einarbeitung geeigneter Kandidaten
- Wissenstransfer und Sicherung von Know-how
- Personalgewinnung
- Planung von Personalentwicklungs- und Beschaffungsmaßnahmen

Um das breite Feld der Nachfolgeplanung abzudecken, werden wir verschiedene Instrumente nutzen. Welche das genau sind, zeigt die nachfolgende Abbildung:

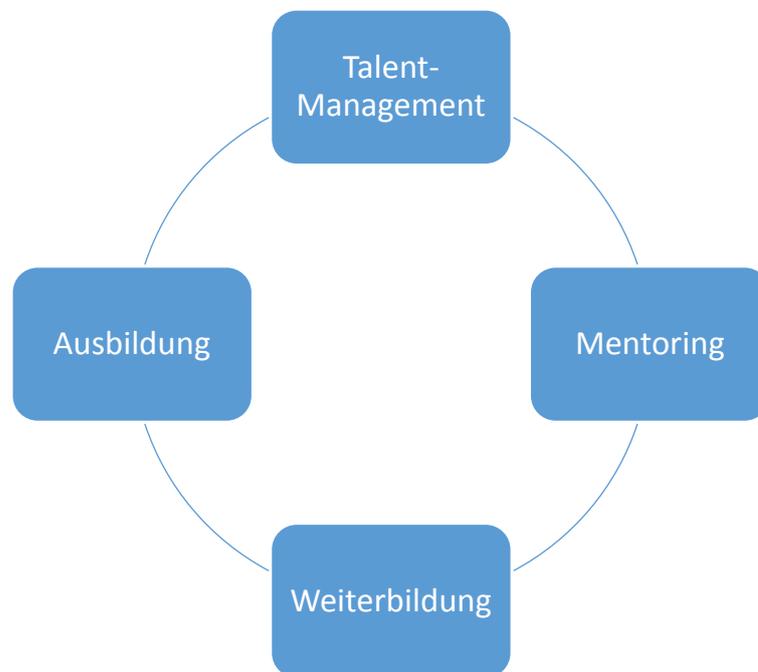


Abbildung 3: Bestandteile der Nachfolgeplanung

Das **Talent-Management** haben wir bereits bei der Personalauswahl/Eignungsdiagnostik aufgegriffen. Talent-Management meint den Umgang mit Mitarbeiterpotenzialen: Wie können diese ausgebaut oder erhalten werden? Welche Projekte könnten besonders begabte Beschäftigte übernehmen? Ziel ist es, Beschäftigte zu fördern, damit diese die Aufgaben einer ausscheidenden Person übernehmen können.

Nützlich ist auch das sog. **Mentoring**, da hier eine wechselseitige Austauschbeziehung zwischen der Mentorin / dem Mentor („Berater/Coach“) und dem Mentee (Programmteilnehmer/in) entstehen kann. Mentoren helfen, dass sich neue Beschäftigte schnell einfinden können. Mentoren geben deshalb relevantes

Wissen weiter, stellen Kollegen vor und zeigen nützliche Tipps und Tricks. Mentoring gibt es in vielen verschiedenen Formen. Überall wo Wissen und Erfahrung ausgetauscht werden können, Kollegen eingeführt oder schwierige Positionen übernommen werden müssen, ist Mentoring sinnvoll. Wir von Niedersachsen Ports wollen diese Positionen nun ausfindig machen, Mentoren gewinnen und sie auf ihre Aufgabe vorbereiten.

Auch um die Weiterbildung wollen wir uns zukünftig zielgerichteter kümmern: hier knüpft die individuelle Personalentwicklung an. Im Mitarbeitergespräch geht es auch darum festzustellen, welche konkreten Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich oder sinnvoll sind.

Neben den zuvor aufgezählten Möglichkeiten fehlt noch ein wesentlicher Baustein: die **Ausbildung**. In der dualen Ausbildung sind wir heute noch gut aufgestellt. Wir bieten Schulabgängern aktuell acht spannende Ausbildungsberufe zu exzellenten Bedingungen – sowohl finanziell als auch in der Betreuung. Vereinzelt machen wir jedoch die Erfahrung, dass es uns trotzdem immer schwerer fällt, offene Stellen zu besetzen. Wir konkurrieren teilweise mit großen Industrieunternehmen, die überregional agieren und wegen ihrer Kapitalstärke Nachwuchskräften noch bessere (finanzielle) Bedingungen bieten können.

Wir wollen deshalb unsere Ausbildung verstärken: Ausbildung ist nicht mehr nur die Lehre im Betrieb. Junge Menschen können aus einer Vielzahl unterschiedlicher Ausbildungswege wählen. Deshalb wollen auch wir den Begriff weiter fassen und zusätzliche Ausbildungspfade zeichnen.

Folgende Aspekte wollen wir berücksichtigen:

- *Aufwertung der dualen Ausbildung*: Der Gesetzgeber hat eine Reihe an Möglichkeiten geschaffen, um die duale Ausbildung zu reformieren. Dazu gehört z.B. die Option, die Ausbildung in Teilzeit zu absolvieren (z.B. für junge Mütter). Betriebe haben nun auch die Möglichkeit, Zusatzqualifikationen anzubieten (z.B. Besuch spezieller Seminare, Projekte/Kurse im Ausland, etc.). Eine inhaltliche Aufwertung kann aber auch schon „einfach so“ im Alltag passieren, wenn Azubis z.B. besondere Projekte übernehmen dürfen. Wenn Bewerber ausbleiben, sollten wir auch scheinbar nicht ausbildungsreife Personen bzw. vermeintliche Randgruppen gezielt in den Fokus nehmen. Dieses kann durch Engagement in speziellen Ausbildungsinitiativen (z.B. Oldenburger Ausbildungsmodell OLAM) erfolgen um Jugendliche gezielt auf die Lehre vorzubereiten und nach Möglichkeit an uns zu binden.

- *Angebot dualer Studiengänge:* In Deutschland herrscht der Trend zur Akademisierung vor. Immer mehr Schulabgänger nehmen ein Studium auf – mittlerweile mehr als 50 Prozent! Wir wollen unternehmensübergreifend Bereiche identifizieren, in denen wir dual Studierende ausbilden können. 2016 bieten wir daher einen neuen Studienplatz „Wirtschaft im Praxisverbund“ an.
- *Nachgelagerte Ausbildungsformen:* Ausbildung fertig und voll einsatzbereit – so läuft es leider nicht. Denn mit Ende eines Ausbildungsabschnitts ist das Lernen noch lange nicht abgeschlossen! Oft fehlt es an Erfahrung und Reife – gerade bei vielen Studierenden. Trainee-Programme oder Volontariate sind für Ex-Studierende nützliche Formen, im Arbeitsleben anzukommen. Zurzeit entwerfen wir ein Trainee-Programm für Ingenieure. Dadurch wollen wir frisch gebackenen Ingenieuren weitere, praktische Kenntnisse vermitteln und sie von unserem Unternehmen überzeugen. Ab Sommer bieten wir ein Volontariat im Marketing- und Kommunikationsbereich an.

Insgesamt beabsichtigen wir, die Ausbildung in unserem Hause zu stärken. Viele Auszubildende entscheiden sich bewusst für unseren Betrieb – sie fühlen sich mit uns verbunden! Deshalb wollen wir unsere Zielgruppe erweitern. Wenn wir die Art, wie wir ausbilden, laufend überdenken und prüfen, trägt das zu unserer Attraktivität bei. Denn wer weiß: Vielleicht wird ein ehemaliger Lehrling irgendwann eine wichtige Schlüsselposition übernehmen.

## **5.5 Vorankommen: Weiterentwicklung von Fach- und Führungskräften**

Mit der Zeit mithalten, im Voraus agieren, Trends und Entwicklungen nicht verpassen: Fortschritt bedeutet Weiterentwicklung und sichert das Überleben unseres Betriebes! Deshalb wollen wir von Niedersachsen Ports unsere Beschäftigten laufend weiterqualifizieren. Entsprechend ihrer Fähigkeiten, Neigungen und der Gegebenheiten im Unternehmen wollen wir unseren Beschäftigten ermöglichen, eigene berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu finden: egal ob Fach-, Führungs- oder auch Projektlaufbahn. Wir stellen uns gegen die – in vielen Betrieben übliche – Überzeugung, dass nur Kaminanstiege (von unten nach oben) die richtigen sind! Wir brauchen Beschäftigte, die über den Tellerrand schauen, die auch andere Aufgabenbereiche kennengelernt haben oder die Spezialisten in ihrem Fach sind. Das schafft Akzeptanz zwischen den Aufgaben und Positionen, zwischen Führungskräften und Beschäftigten – also im gesamten Unternehmen. Ein weiterer

positiver Nebeneffekt: die Aufgaben im Unternehmen können so besser bewältigt werden, denn eine breite, übergreifende Weiterentwicklung hilft dabei, offen für ungewöhnliche Lösungen zu sein.

Der Entwicklung der Fachkräfte kommt daher eine wesentliche Bedeutung zu: eine gezielte und kontinuierliche Weiterbildung rüstet und motiviert für zukünftige Anforderungen.

Dadurch schaffen wir auch ideale Voraussetzungen, um Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu rekrutieren und auf ihre zukünftigen Aufgaben vorzubereiten. Wir reagieren damit auf das angesprochene Demografieproblem: In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden uns diverse Führungskräfte (altersbedingt) verlassen. Deshalb kümmern wir uns jetzt um die sog. Führungskräfteentwicklung. Diese verfolgt das Ziel, wichtige Fähigkeiten bei künftigen Führungskräften und Potenzialträgern herauszubilden. Im ersten Schritt werden wir Führungsgrundsätze und unser allgemeines Führungsverständnis erarbeiten. Anschließend werden wir je nach Ebene die Anforderungen für Führungskräfte herausarbeiten. Diese Erkenntnisse münden in einzelne Entwicklungspläne, die Pflichtstationen einer künftigen Führungskraft abbilden sollen. Ziel ist es, Nachwuchskräfte zu identifizieren und rechtzeitig zu entwickeln.

## **5.6 Eine verlässliche Crew: Team-N-Wicklung und OnBoarding bei NPorts**

„Man kann besser zusammenarbeiten, wenn man sich kennt!“ – so lautet das Leitmotiv unserer Teamentwicklungsmaßnahmen. Neben einer aufgeschlossenen Unternehmenskultur betrachten wir vor allem den Zusammenhalt der Crew als wesentliche Schlüsselgröße unseres Erfolges! Über verschiedene Standorte, Abteilungen und Ebenen fällt es jedoch manchmal schwer, aus rund 700 Beschäftigten eine Einheit zu formen. Einander kennenlernen, sich respektieren und an einem Strang ziehen – das wollen wir in Zukunft weiter verbessern. Mit vielen Vorteilen: gesteigerte Effizienz, verbesserte Arbeitsqualität und – am wichtigsten – viel mehr Freude an der gemeinsamen Arbeit!

Ein wesentlicher Baustein ist unser neues Intranet. Ab Anfang 2016 kann jede (r) Beschäftigte(r) darauf zugreifen. Nebenbei ermöglichen wir eine verbesserte Zusammenarbeit z.B. in virtuellen, aufgabenbezogenen Teamräumen. Als wichtiges Bindeglied zwischen den einzelnen Beschäftigten sehen wir unsere Führungskräfte, die die Nutzung des Intranets vorleben und die gesamte Crew zur Nutzung motivieren sollen.

Durch spezielle Schulungsangebote sollen sie Anregungen erhalten, wie sie jeden einzelnen noch besser einbinden.

Bei der Team-N-Wicklung (Teamentwicklung) geht es nicht nur um die jetzige Crew. Zu uns stößt laufend neues Personal. In eine bestehende Gruppe zu kommen, ist ganz aufregend. Durch klare Eingewöhnungsstrukturen und OnBoarding-Maßnahmen (Maßnahmen zur Aufnahme der neuen Kolleginnen und Kollegen) wollen wir die „Neuen“ an die Hand nehmen, damit sie sich bei uns schnell zurecht finden.

**OnBoarding bei NPorts**

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Begrüßungsmappe</b> Informationspaket mit nützlichen Infos wie z.B. Telefonlisten, Geschäftsordnungen, Anweisungen, etc.</li><li>• <b>Einarbeitung</b> Schrittweise an die neuen Aufgaben heranführen, dabei in drei Phasen vorgehen: vor Arbeitsbeginn, Orientierungsphase und konkrete Einarbeitung</li><li>• <b>Neu-bei-NPorts-Tag</b> Wer ist neu? Jahrgangsweise Zusammenkunft aller „Neuen“ in der Oldenburger Zentrale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mentoring</b> Die Alteingesessenen stehen den Neuen als Ansprechpartner zur Verfügung</li><li>• <b>Hospitation</b> Was macht eigentlich...? Möglichkeit, andere Bereiche und Standorte kennenzulernen</li><li>• <b>Probezeitbeurteilungen</b> Feedback schafft Orientierung! Regelmäßiges Besprechen von Arbeitsergebnissen</li></ul>
--	--



Abbildung 4: Willkommen an Board - OnBoarding bei NPorts

Neben der vorhandenen Begrüßungsmappe mit vielen nützlichen Informationen soll vor allem eine schrittweise Einarbeitung garantieren, dass „die Neuen“ sich optimal im Aufgabenfeld einfinden. Einarbeitungspläne, bestehend aus allgemeinen und positionsbezogenen Inhalten, legen dar, welche Stationen wann zu durchlaufen sind. Wichtig für Neuankömmlinge ist, dass sie mit Kollegen und Vorgesetzten nicht nur Namen verbinden, sondern Gesichter vor Augen haben. Daher soll auch der „Neu-bei-NPorts-Tag“ wieder aufleben, um allen Neuen eines Einstellungsjahrgangs umfangreiche Einblicke in unsere Organisation zu geben:

- Vorstellung der Aufgaben und Ziele des Unternehmens
- Rechte und Pflichten im Arbeitsverhältnis
- Gemeinsamer Austausch („Get together“)

Zunächst haben wir im September 2015 den „Neu-bei-NPorts-Tag“ für alle Azubis des Jahrgangs 2015 veranstaltet. Fortan sollen alle neuen Beschäftigten in den Genuss dieses Einführungs-events kommen.



Abbildung 5: Die neuen Azubis (Jahrgang 2015) mit unserem Geschäftsführer Herr Banik

Um einander von Anfang an besser kennenzulernen, wollen wir Neulingen auch die Möglichkeit einräumen in anderen Abteilungen und Standorten zu hospitieren. In Zukunft sollen auch die angesprochenen Paten- und Mentoringprogramme zum Einsatz kommen, die jedem Neuling einen festen Ansprechpartner für die ersten Monate an die Seite stellen. Denn: man kann besser zusammen arbeiten, wenn man sich kennt.

Diese Maßnahmen skizzieren unsere künftigen Vorhaben. In Sachen Probezeitbeurteilungen können wir hingegen schon echte Erfolge feiern: Vorgesetzte sind dazu verpflichtet, neue Beschäftigte in regelmäßigen Abständen zu beurteilen. Das Feedback soll dazu beitragen, frühzeitig auf eventuelle Probleme hinzuweisen. Das vermeidet Frust – auf beiden Seiten. Eine Entscheidung über die Probezeit fällt dann nicht „aus heiterem Himmel“, sondern entwickelt sich nach und nach. Und noch besser: Beide Seiten haben die Möglichkeit, Verhalten und Einschätzungen zu überdenken.

## 5.7 Work-Life-Balance: Berufs- und Privat- (Familien-) leben im Lot

Tatsache ist: Das Wohlergehen eines Beschäftigten hängt in unserem Land in hohem Maße davon ab, inwieweit sich, insbesondere Erwerbs- und Familienarbeit, Privatleben und Beruf miteinander verbinden lassen. Das Thema „Work-Life-Balance“ ist in aller Munde und so wichtig wie nie, denn gerade gesellschaftliche Entwicklungen verlangen von uns als Arbeitgeber ein klares Umdenken. Arbeit und Privat- (Familien-)leben – das kann man nicht scharf voneinander trennen, aber beide Bereiche können, wenn die Voraussetzungen vorliegen, gut nebeneinander existieren. Andernfalls führt das langfristig zu Unzufriedenheit, die Beschäftigte mit in ihre Familien und in ihre Freizeit nehmen. Die häufigsten Folgen: häufiger Krankenstand, Unwohlsein am Arbeitsplatz, Frust, Stress.

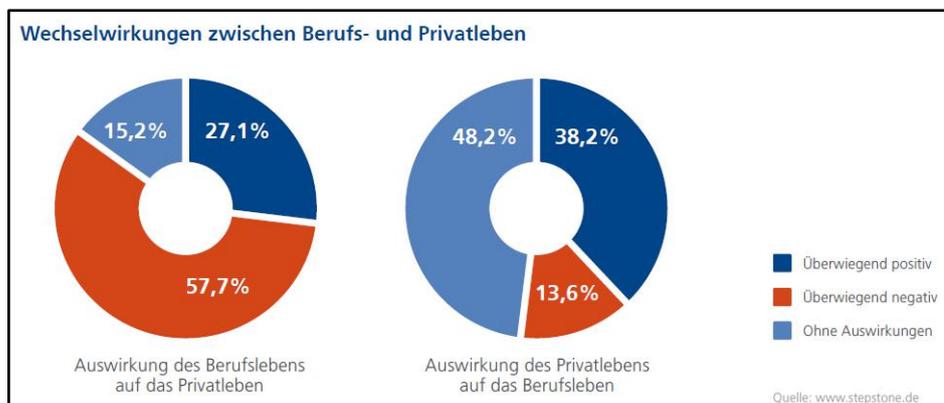


Abbildung 6: Wechselwirkungen zwischen Berufs- und Privatleben (Studie)<sup>1</sup>

Im Rahmen der Personalentwicklung werden wir deshalb die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit weiter verbessern. Modifizierte Organisationsstrukturen, die wir bereits durch die Überarbeitung unserer Prozesse vorangetrieben haben, werden dabei durch vielfältige Maßnahmen ergänzt.

<sup>1</sup> Quelle: StepStone (2012), S. 6.

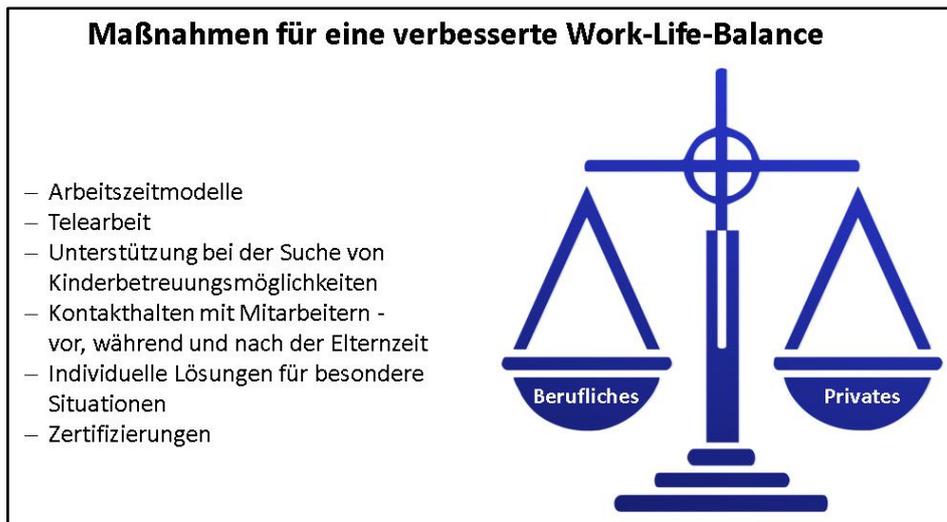


Abbildung 7: Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Maßnahmen)

Funktionierende Arbeitszeitmodelle sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig. Unser Tarifvertrag (TV-L) und unsere Betriebsvereinbarungen eröffnen uns grundsätzliche Möglichkeiten, um Arbeitsalltag und Privatleben aufeinander abzustimmen. So bieten wir individuelle Arbeitszeitmodelle für erziehende Beschäftigte.

Um noch mehr Flexibilität zu ermöglichen, haben wir für Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen die Betriebsvereinbarung zur Einführung von Telearbeit abgeschlossen. Besondere Beschäftigtengruppen z.B. Eltern und Beschäftigte, die Angehörige pflegen sollen hiervon profitieren. Künftig bieten wir unseren Beschäftigten zwei Formen der Telearbeit an: die alternierende Telearbeit (Arbeit von Zuhause aus) und die Arbeit in Satellitenbüros (Arbeiten in einer anderen Niederlassung). Die Nutzer und Nutzerinnen der Telearbeit können maximal drei Tage an einem anderen Arbeitsort verbringen. Wir orientieren uns damit an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Wir haben uns außerdem als Ziel gesetzt, ein familienfreundlicherer Arbeitgeber zu werden! Beschäftigte mit Kindern möchten wir stärker entlasten. Da gerade die behütete Unterbringung der eigenen Schützlinge oft zur Zerreißprobe wird, möchten wir prüfen, wie wir Beschäftigten bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten unter die Arme greifen können; hier stehen wir noch am Anfang. Zudem wollen wir Beschäftigten<sup>2</sup> den Übergang in und aus der Elternzeit einfacher gestalten. Ein stufenartiger Wiedereinstieg, Fortbildungsangebote sowie flankierende Aus- und Einstiegsgespräche sollen für einen intensiveren Austausch sorgen.

<sup>2</sup> Wir möchten ausdrücklich darauf hinweisen, dass auch männliche Beschäftigte gemeint sind!

Um zu verdeutlichen, welchen Stellenwert eine familienfreundliche Unternehmenspolitik für uns hat, werden wir eine Zertifizierung prüfen. Dadurch erzielen wir nicht nur eine positive Außenwirkung, sondern werden auch bei der Umgestaltung der Arbeitsbedingungen unterstützt. Solch ein audit-Team analysiert Strukturen, gibt Verbesserungsvorschläge und begleitet uns bei der Umsetzung. Erst wenn wir die Anforderungen erfüllen, erhalten wir das begehrte Siegel.

Das Thema Work-Life-Balance ist uns sehr ernst! In Zukunft werden wir – besonders vor dem Hintergrund des demographischen Wandels – nicht mehr drum herum kommen, durchweg verlässliche und familienfreundliche Strukturen zu bieten. Wir sind daher entschlossen, die Wichtigkeit dieses Themas durch die Bestellung einer Gleichstellungsbeauftragten zu flankieren, die sich neben Gleichstellungsfragen auch um die Vereinbarkeit von Beruf- und Familie kümmert sowie diesbezüglich Projekte unterstützt und überwacht.

## 5.8 Für mich, für meine Gesundheit: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Gesundheit gilt als Kernvoraussetzung eines glücklichen und erfüllten Lebens. Als Arbeitgeber tragen wir die Verantwortung, dass das auch so bleibt! Wir bei NPorts betrachten Gesundheit<sup>3</sup> dabei ganzheitlich.

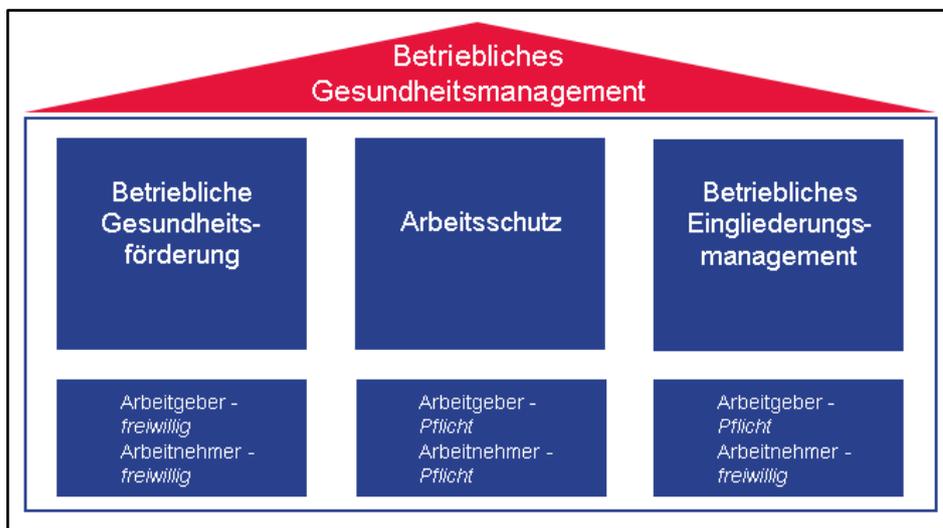


Abbildung 8: Elemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) liefert dazu den nötigen Rahmen. Der BGM-Ansatz kombiniert das „Beste“ der bisherigen Pflichtelemente wie Unfallschutz und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) mit der

<sup>3</sup> Wir orientieren uns an der Gesundheitsdefinition der Weltgesundheitsorganisation (WHO)

Betrieblichen Gesundheitsförderung. Das zuletzt genannte ist eine freiwillige Leistung von uns als Arbeitgeber. Vor einiger Zeit haben wir eine Rahmenkooperation mit der Schwenninger Krankenkasse geschlossen; diese berät uns fachlich zu Gesundheitsangeboten. Der Arbeitskreis „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ entwirft und prüft künftig konkrete Maßnahmen (z.B. Kurs- und Sportangebote), wählt geeignete Anbieter aus nimmt Vorschläge und Anregungen von den Kolleginnen und Kollegen auf.

Dadurch können wir auch über das Pflichtmaß hinaus unserer Crew etwas Gutes tun. In anderen Bereichen sind wir schon gut aufgestellt. Unsere Unfallstatistiken für das Jahr 2014 bescheinigen uns gute Leistungen: Unsere Quote meldepflichtiger Arbeitsunfälle (je 1.000 Mann) betrug demnach 40,8. Im Vergleich zum Durchschnitt aller Betriebe unserer Branche (z.B. BG Bau: 55,87 und BG Verkehr: 38,28) können wir uns sehen lassen. Für 2015 fallen die Zahlen nicht ganz so gut aus: 41,79 Das ist uns Ansporn, in unseren Anstrengungen zum Arbeitsschutz nicht nachzulassen.

Generell werden wir künftig unser Engagement für die Gesundheit unserer Beschäftigten steigern. Abrunden wollen wir dies über eine Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement.

## **5.9 Gelebte Unterschiede: Diversity Management bei NPorts**

Erfolg macht den Unterschied und Unterschiede machen den Erfolg! Heute erleben wir an jeder Ecke gelebte Vielfalt (Diversity): Ob im Sportverein, mit Freunden, in der Bahn, in Schulen und Hochschulen oder eben im Betrieb. Das Diversity Management soll Unternehmen dazu befähigen, die Potenziale, die sich durch Vielfalt im Betrieb ergeben, als Ressource zu nutzen – ob kultureller Background, Fähigkeiten, Einstellungen oder unterschiedliche Handlungsweisen. Hierbei sollen Strukturen und Prozesse überprüft, Bewusstsein geschaffen und Chancengleichheit ermöglicht werden– das ist uns wichtig!

Wir verstehen Diversity Management als Rahmen, um allen Beschäftigten gleiche Chancen zu gewähren! Verletzungen aufgrund ethnischer Herkunft, kulturellem Hintergrund, Einstellung, Philosophie, Religion, Sexualität, Bildungsstand, Interessen u.v.m. werden bei uns nicht geduldet! Als erstes Diversity-Projekt möchten wir das Thema Geschlechtergleichheit aufgreifen. Ein Kernelement ist die Gleichheit beider Geschlechtergruppen auf allen Ebenen – sowohl an der Basis als auch in Führungspositionen.

Statusgruppe	Anzahl	davon Frauen	Quote
Technisch Beschäftigte	102	31	30,4 %
Kaufmännisch Beschäftigte	153	90	58,8 %
Gewerbliche Beschäftigte	338	8	2,4 %
Nautisch Beschäftigte	77	3	3,9 %
<b>Gesamt</b>	<b>670</b>	<b>132</b>	<b>19,7 %</b>

Abbildung 9: Anteile der Geschlechter je Beschäftigtengruppe

Dadurch sollen veraltete Rollenbilder verschwinden – auf beiden Seiten. Genauso wie für einen Mann Elternzeit selbstverständlich ist, sind auch Frauen in technischen und gewerblichen Berufen ausdrücklich erwünscht! Auch hier soll die Gleichstellungsbeauftragte unterstützen und eine größere Ausgewogenheit fördern.

## 5.10 Ein persönlicher Termin: Das Mitarbeitergespräch

Ein gemeinsames Gespräch kann manchmal einiges bewegen: Klarheit schaffen, Weiterbildung planen und/oder Raum bieten für Gedanken, Emotionen oder Probleme. Den gemeinsamen Austausch wollen wir als Herzstück in der Personalentwicklung verankern. Aus diesem Grunde führen wir ab 2016 das Mitarbeitergespräch unternehmensübergreifend einführen. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung haben wir hierfür verabschiedet und die ersten Gespräche haben stattgefunden.

Im Rahmen des regelmäßigen Mitarbeitergesprächs sollen die Arbeitsergebnisse der jeweiligen Beschäftigten gewürdigt sowie Chancen und Schwächen in (teil-)standardisierter, objektiver Form festgehalten werden. Daraufhin können die Beschäftigten einschätzen, wo sie mit ihren individuellen Leistungen stehen und welche Fortbildungsmaßnahmen konkret angegangen werden können. Das verschafft die nötige Orientierung! Doch auch die/der Vorgesetzte profitiert hiervon: Im vertraulichen Rahmen können Beschäftigte ein Stück aus sich herauskommen und Dinge ansprechen, die vielleicht ohne einen regelmäßigen Gesprächsanlass nicht thematisiert worden wären. Die gleichzeitige Feedbackmöglichkeit können Vorgesetzte dazu nutzen, um das eigene Führungsverhalten oder auch die Einschätzung des Beschäftigten zu reflektieren. Darüber hinaus können auch Arbeitsbedingungen oder sonstige Gesprächsthemen aufgegriffen werden.

Aber: Das Mitarbeitergespräch soll NICHT andere Gespräche zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ersetzen. Eine regelmäßige Rückmeldung (Feedback) zum Arbeitsverhalten oder sonstige Gesprächsanliegen (z.B. bei Verbesserungsvorschlägen oder Sorgen) sollten selbstverständlich sein – dafür muss man nicht ein Jahr warten!

### **5.11 Weiterbildung: Mehr als der Besuch einer Fortbildung**

Zu den drei wichtigsten Handlungsfeldern zählt neben der Ausbildung und dem Mitarbeitergespräch vor allem die Organisation der Weiterbildung. Durch Weiterbildungsmaßnahmen, die z. B. im Mitarbeitergespräch identifiziert und festgelegt werden, wollen wir die Qualifikation unserer Beschäftigten erhalten und ausbauen. Wir beabsichtigen, dass Beschäftigte zu jeder Zeit über das nötige Rüstzeug verfügen, um ihren Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Ziel ist es, sowohl Wissen und Können als auch Methoden-Know-how, sowie spezielle Unternehmenswerte zu vermitteln.

Seit jeher nimmt die Weiterbildung bei NPorts einen besonderen Stellenwert ein. Die Qualifikation unserer Beschäftigten liegt uns am Herzen! Deshalb werden wir unser Verständnis über die Weiterbildung reformieren und unseren Weiterbildungsprozess um zwei wesentliche Komponenten erweitern: Praxistransfersicherung und Erfolgskontrolle.

Die Praxistransfersicherung ist nötig, um dem Beschäftigten nach Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme Gelegenheit zum Üben zu geben. Mit Abschluss einer Bildungsmaßnahme ist vielleicht eine Schulung beendet, der Lernprozess hingegen beginnt jetzt erst. Die Übernahme eines Projektes nach dem Besuch einer Schulung könnte daher für die nötige Praxiserfahrung sorgen. Um mit jeder Weiterbildungsmaßnahme unsere Beschäftigten noch besser betreuen zu können, benötigen wir Daten über die Qualität einer Weiterbildungsmaßnahme: Dabei wollen wir die Nützlichkeit des Trainings, die Qualität des Dozenten und der Bildungseinrichtung, als auch unsere eigene Vorbereitung laufend prüfen.

Generell wollen wir unseren Methodenkoffer aufstocken! Geplant ist eine Datenbank für fachübergreifende als Toolbox für Personalverantwortliche und Führungskräfte. Je nach Ausgangssituation des Beschäftigten, bei dem Weiterbildungsbedarf entstanden ist, können in Zukunft umfangreiche Informationen zu Weiterbildungsmöglichkeiten abgerufen werden, zum Beispiel: Standard-Fortbildungsprogramme, Übersicht zu Mentoring-Programmen, anstehende

Fachseminare und Tagungen, Selbstlernprogramme (E-Learning), Foren zum fachspezifischen Austausch innerhalb des Unternehmens und vieles mehr.

Unser Ziel ist daher, durch ein hervorragendes Weiterbildungsangebot unsere Beschäftigten noch besser auf die Anforderungen am Arbeitsplatz vorzubereiten.

## **6 Zukunftskurs: Personalentwicklung als Erfolgstreiber**

Wir von NPorts wollen durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen sowohl Versäumnisse der letzten Jahre ausgleichen als auch einen weiteren Schritt nach vorn wagen! Die Probleme im Zuge des demographischen Wandels werden uns im Laufe der Jahre immer mehr treffen. Deshalb müssen wir jetzt handeln und uns vorbereiten!

Obwohl dieser Auszug (im Groben) den aktuellen Stand unserer Planungsarbeiten widerspiegelt, können wir einige Abschnitte nur teilweise aktuell halten. Denn: Personalentwicklung bedeutet auch, den Wettlauf gegen die Zeit anzutreten!

Wir verstehen die Personalentwicklung als einen laufenden Prozess. In regelmäßigen Abschnitten werden wir nun prüfen, ob unsere Maßnahmen aktuell sind und ob sie im Alltag greifen. Dadurch können wir bei Bedarf unsere Vorhaben anpassen, wenn es die Lage erfordert.

Zu vielen beschriebenen Themen konnten bereits Erfolge verbucht werden. Zu verdanken ist das auch dem Engagement der unternehmensinternen Arbeitsgruppen, die vielfältige Themen (z.B. Betriebliches Gesundheitsmanagement, Unternehmenskultur) mitgestalten. Den darin beteiligten Beschäftigten danken wir für ihr außerordentliches Engagement!

Wir haben unsere Vision vorgestellt, die wir gemeinsam mit allen Beschäftigten umsetzen wollen. Wir freuen uns darauf, gemeinsam etwas zu erreichen. Für den Betrieb, für die Crew!