

# Case Study Schalm GmbH & Co. KG (Mönchengladbach)

01.09.2010

Interviewte: Geschäftsführer, Verantwortlicher für die Personalverwaltung und Buchhaltung  
(gemeinsames Gespräch)

Interview: Dr. Paula Aleksandrowicz, Universität Vechta, Projekt „ASPA“ ([www.aspa-eu.com](http://www.aspa-eu.com))

---

## Zusammenfassung

Das Unternehmen ist ein in zweiter Generation geführter Familienbetrieb. Regelmäßige, auf persönlicher Ebene stattfindende Mitarbeitergespräche spielen eine zentrale Rolle für die Verteilung der Arbeitsaufgaben, Planung des Lebenslaufs und Ermittlung der gesundheitlichen Ressourcen. Die persönliche Ansprache und das Wissen um das Wohlbefinden eines jeden Mitarbeiters sichern eine motivierte und gut kooperierende Belegschaft.

Die ersten Maßnahmen wurden schon 1997 eingeführt und sind bis heute erhalten geblieben. Der Schwerpunkt liegt heute, neben den Mitarbeitergesprächen, auf dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement, der auch die persönliche Lebensführung der Mitarbeiter in den Blick nimmt. Eine wesentliche Säule hierbei bildet das Thema „Regeneration“, da der Druck im Handwerk immer höher werde und die Handwerker auch aufgrund der Verbreitung des Internets schneller als bisher auf Kundenanfragen reagieren müssten. In Zukunft soll das BGM stärker in die Richtung Vorbeugung von Burn-out und Depression bei Über-40-Jährigen ausgebaut werden.

Skeptisch schätzt der Geschäftsführer die Chancen der Übertragbarkeit auf andere Betriebe ein – unabdingbare Voraussetzung hierfür sei eine engagierte Führungskraft, die den Wert von Gesundheit und Fitness für sich selbst als wichtig erachtet und die dementsprechend zusammen mit der Belegschaft ein gesundes Arbeitsumfeld gestalten möchte.

## 1. Organisationeller Hintergrund

Kriterium	Ausprägung
Betriebsgröße (Anzahl der Beschäftigten)	- Klein (36 Besch.)
Branche	- Baugewerbe
Arbeitnehmervertretung?	- Keine
Umsatz	- 3,8 Mio. €

Der Betrieb wurde 1979 gegründet und wird derzeit von zwei Geschäftsführern geführt. Der Betrieb ist im Bereich Sanitäreinrichtungen-, Klimaanlage- und Heizungsbau tätig, schwerpunktmäßig für die Industrie. Dabei ist der Betrieb am gesamten Prozess von der Planung bis zur Ausführung beteiligt. Im Zuge der Expansion hat der Betrieb drei Tochterunternehmen mit insgesamt 14 Mitarbeitern ausgegliedert, die für Planungen, Isoliertechnik, Wärme- und Kälteschutz, Instandhaltung und Wartung von Industrieanlagen zuständig sind.

Im Mutterbetrieb beträgt das Durchschnittsalter der Mitarbeiter 35 Jahre. Derzeit sind vier Migranten beschäftigt. 8% der Beschäftigten (3 Personen) sind im Alter 16-19 Jahre, 28% (10 Personen) im Alter 20-29 Jahre, 17% (6 Personen) im Alter 30-39 Jahre, 44,5 % (16 Personen) im Alter 40-49 Jahre und 1 Person im Alter 74. 4 Personen üben einen Minijob aus, drei davon sind Frauen. Insgesamt gibt es 5 Frauen unter den 36 Mitarbeitern, die alle im kaufmännischen Bereich arbeiten.

Die nach Auffassung der Gesprächspartner große Lücke in den mittleren Altersjahrgängen ist durch die Fluktuation der Mitarbeiter nach der Ausbildung entstanden, da die meisten anschließend die Meisterschule besuchen. Für Forscher weitaus überraschender ist aber das Fehlen von Mitarbeitern im Alter von 50-64 Jahren. Dies ist dadurch entstanden, dass bis 1991, bis zur Übernahme des Betriebs durch die jetzigen Geschäftsführer, mit der vorhandenen Mannschaft gearbeitet wurde und keine neuen Mitarbeiter eingestellt wurden. Erst 1991-1995 wurden in größerem Umfang Mitarbeiter im Alter der Geschäftsführer und jünger eingestellt. Aus der Gründergeneration befinden sich bereits alle, bis auf einen Mitarbeiter, im Ruhestand.

Schalm GmbH ist Mitglied in einer Innung und dadurch an Tarifverträge gebunden. Eine Mitarbeitervertretung gibt es nicht.

Der Umsatz betrug konstant, auch während der Finanzkrise, 3,8 Mio. €.

## 2. Ursprüngliche Maßnahmen

Kriterium	Ausprägung
Zielgruppen	- Alle Beschäftigten
Art der Maßnahme	- Fortbildung - Laufbahnentwicklung - Flexible Arbeitsorganisation - Gesundheitsvorsorge-, -förderung und Arbeitssystemgestaltung - Umsetzung und Mitarbeiterbindung - Andere (jährliche Mitarbeitergespräche, Teamarbeit, beteiligungsorientierte Unternehmenskultur)
Beteiligung der Sozialpartner?	- Nein
Reichweite der Maßnahmen	- Alle Altersgruppen

Die Maßnahmen wurden für den Mutterbetrieb erdacht, werden jedoch in die Tochterunternehmen übertragen. Die weiteren Ausführungen beziehen sich nur auf den Mutterbetrieb.

Der Auslöser für die Einführung der Maßnahmen im Jahr 1997 war die Überlegung der beiden Geschäftsführer, in welchem Betrieb sie die letzten 30 Jahre des Berufsleben verbringen möchten. Dies hat zu dem Begriff „*Motifaction*“ geführt: „*motiviert zur Arbeit gehen und mit einer innerlichen Befriedigung wieder nach Hause gehen*“<sup>1</sup> Die Grundsteine

<sup>1</sup> Der AgeCert-Visitationsbericht nennt auch folgenden Grund: „*Im Jahre 1997 hatte der Betrieb mit durchschnittlich 13 Tagen einen hohen Krankenstand. Das ungünstige Betriebsklima und niedrige Mitarbeiterzufriedenheit führten zu hoher Mitarbeiterfluktuation in Richtung der Industrie mit ihrem höheren Lohnniveau.*“

für den Aufbau einer solchen Unternehmenskultur wurden in intensiven Gesprächen mit den Mitarbeitern gelegt. Die ursprünglichen Maßnahmen lassen sich folgendermaßen darstellen:

- in den Mitarbeitergesprächen wurden die individuellen Fähigkeiten und Neigungen ermittelt. Auf dieser Basis wurden den Beschäftigten „*lebensabschnittsgerechte Tätigkeiten*“ (diesen Begriff zieht der Geschäftsführer den „alter(n)s gerechten Tätigkeiten“ vor) zugeteilt. Diese sind mit einer horizontalen Veränderung, aber nicht zwingend mit einem vertikalen Aufstieg verbunden.
- da der Betrieb breit aufgestellt ist, sind konstante Schulungen und Weiterbildungen nötig. Diese sind auch vor dem Hintergrund vorteilhaft, dass aktuelles Wissen zum Teil körperlich anstrengende Tätigkeiten ersetzen kann und so die Mitarbeiter entlastet.

Die Zielvereinbarung schreibt 6 interne und 2 externe Schulungen pro Jahr vor. Diese dienen dem Erhalt der inneren und äußeren Flexibilität. Es sei jedoch äußerst schwierig, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, die externen Schulungen in Anspruch zu nehmen. Der Betrieb unterstützt auch fachfremde Weiterbildungen, wie Fremdsprachen, Rhetorik oder Sport.

- im Bereich Gesundheit gibt es vielfältige Maßnahmen.

Es werden Veranstaltungen durchgeführt zu den „5 Säulen der Gesundheit“. Darin werden Themen der Ernährung, des Sports/der Beweglichkeit und des Ausgleichs behandelt. Im Jahr 2001 wurde zusammen mit der IKK eine Studie zu Belastungen an Arbeitsplätzen erstellt. Ein Physiotherapeut und eine Sportlehrerin stellten daraufhin einmal wöchentlich ein Programm zu den Themen Herz-Kreislauf, Regeneration, Entspannung und Dehnung zusammen. Eine deutliche Verbesserung bei den körperlichen Belastungssymptomen der Mitarbeiter zeigte sich in der Folgeuntersuchung 1,5 Jahre später. Daraufhin wurde ein Trainer engagiert, der einmal jährlich dreitägige Seminare vor Ort oder in der Natur veranstaltet. Die Outdoor-Trainings dienen dazu, die Reaktionen des Körpers etwa auf physische Anstrengungen und Hunger kennen zu lernen, um für sich selbst eine bessere Balance zu finden. Ein Ziel der Maßnahmen sei es, körperliche und geistige Beweglichkeit zu erhöhen, wodurch auch die Freude gegenüber neuen Herausforderungen in der Arbeit steige.

Einmal im Monat organisiert ein beliebiger Mitarbeiter eine Sportveranstaltung, auf der er eine Sportart vorstellt („ansteckende Gesundheit“). Krankenstandsanalysen – diese ergaben, dass die Ursachen meistens in der Freizeit liegen, bsp. gab es viele Motorradunfälle bei Jugendlichen. Der Betrieb reagierte darauf mit einem Fahrtraining für die Jugendlichen

- bei der Raumgestaltung wurde darauf geachtet, „*Lebensräume*“ zu schaffen, die farbenfroh gestaltet sind und die Bedürfnisse der Mitarbeiter widerspiegeln.
- Gleitzeitkonten – diese müssen am Vortag angekündigt werden und werden aus Überstunden gespeist.
- einmal jährlich – Jahreszielplanung gemeinsam mit den Beschäftigten.
- altersgemischte Teamarbeit – es werden immer wieder neue Teams auf neuen Baustellen gebildet; dies geschieht automatisch.

Die Philosophie der Geschäftsführer der Schalm GmbH hierfür lautet: „*Der Betrieb ist ein lebender Organismus. Stellen Sie sich den mal vor mit lauter kranken Zellen.*“

## **2. Alternsmanagement in der Praxis**

Im Folgenden wird die Personalmanagementpraxis des Betriebs in Handlungsfeldern dargestellt, die nicht unmittelbar die altersgerechten Maßnahmen betreffen.

**Einstellungspolitik:** Die Beschäftigten kommen in der Regel als Auszubildende in das Unternehmen, da Externe aufgrund der Firmenphilosophie, die Begeisterung und Initiative voraussetzt, nicht reinpassen.

Im Betrieb gibt es nach Auffassung der Gesprächspartner einen konstanten Mangel an Auszubildenden, der sich nicht durch die Anstellung von erfahrenen Mitarbeitern decken lässt, weil in den letzten Jahren ein neues Berufsbild (Mechatroniker, Anlagenmechaniker für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik) und ein neuer Markt (Klimaanlagen in Büro- und Wohnräumen und erneuerbare Energien) entstanden ist. Auch die Spezialisierung von Anlagenmechanikern, die bereits im Betrieb sind, stellt keine Lösung dar. Diese hätten bereits eine gute Stellung erreicht und seien nicht flexibel genug, um sich auf eine Veränderung einzulassen und den Beruf zu wechseln. Die Flexibilität höre schon mit 30 Jahren auf. Das Arbeitsamt kann dem Betrieb auch keine geeigneten Langzeitarbeitslosen mit technischen und handwerklichen Fertigkeiten vermitteln.

**Vergütung:** Der Tarifvertrag lässt eine Differenzierung nach Alter nicht zu, da die Vergütungsstruktur relativ flach ist. Gleichwohl würde dies im Betrieb als sinnvoll erachtet werden, da nach Beobachtung des Geschäftsführers „*die Lust am Leistungsträger-Sein*“ und die intrinsische Motivation zu Arbeiten in den mittleren Lebensjahren (um die 42-49 Jahre) abnimmt. Dies hängt damit zusammen, dass diese Mitarbeiter schon ihre berufliche Position gefunden haben und auch keine familiären Verpflichtungen mehr zu bewältigen sind, die es nötig machen würden, Überstunden zu arbeiten. Daher fänden es die betrieblichen Entscheidungsträger die Möglichkeit sinnvoll, in dieser Phase in Übereinstimmung mit den Mitarbeitern ihnen einen Teil der Aufgaben und auch Verantwortung abzuziehen und sie dann entsprechend weniger zu bezahlen, auch im Sinne einer „*Work-Life-Balance*“ der Mitarbeiter. Der Geschäftsführer beobachtet, dass sich die Lebenseinstellung und die Einstellung zur Arbeit bei den Mitarbeitern im Laufe des Lebens zwangsläufig ändert.

**Weiterbeschäftigung Älterer:** Die meisten Beschäftigten gehen mit 63 in den vorzeitigen Ruhestand. Der 74-Jährige Beschäftigte, der derzeit im Betrieb ist, ist nach einem halben Jahr Ruhestand wieder für 2 Tage in den Betrieb zurückgekommen und übt jetzt leichtere Tätigkeiten aus.

### 3. Entwicklung der ursprünglichen Maßnahmen und die derzeitige Praxis

Kriterium	Ausprägung
Stand der Initiative	- Fortführung
Zielgruppen	- Alle Beschäftigten - Beschäftigte über 40 Jahre
Art der Maßnahme	- Fortbildung - Laufbahnentwicklung - Flexible Arbeitsorganisation - Gesundheitsvorsorge, -förderung und Arbeitssystemgestaltung - Umsetzung und Mitarbeiterbindung - Andere (jährliche Mitarbeitergespräche, Teamarbeit, beteiligungsorientierte Unternehmenskultur)
Beteiligung der Sozialpartner?	- Nein
Reichweite der Maßnahmen	- Alle Altersgruppen - Altersbezogene Maßnahmen

Die Entwicklung vollzieht sich in Richtung einer Ausweitung der altersgerechten Maßnahmen, mit einer Einschränkung: Es wurden früher Sportkurse bzw. ermäßigte Mitgliedschaften in einem Fitnessstudio angeboten. Nachdem die Belegschaft jedoch eine bessere körperliche Fitness erreicht hat, ist das Interesse an dem Fitnessstudio gesunken.

Die Mitarbeitergespräche, die 1997 eingeführt wurden, werden weitergeführt. Wenn dabei persönliche Probleme der Mitarbeiter aufgedeckt werden, werden den Mitarbeitern Hilfestellungen angeboten. So hat eine Mitarbeiterin zwei Wochen Urlaub bekommen, um die Erkrankung eines Familienangehörigen zu verarbeiten. Einem Mitarbeiter, der an Burn-out erkrankt ist, wurde die Wahl zwischen Kündigung und Kur gelassen.

Trotz der Ausrichtung der Maßnahmen auf alle Mitarbeiter soll in Zukunft das betriebliche Gesundheitsmanagement für ältere Mitarbeiter ab 40 Jahren intensiviert werden, insbesondere im Hinblick auf Burn-out und Depressionen. Die Arbeit wird von einem betriebsinternen (Teilzeit-)Gesundheitsmanager übernommen.

Eine wesentliche Auszeichnung in der letzten Zeit ist die Zertifizierung mit AgeCert<sup>2</sup> im Jahr 2009. Das Gesamtergebnis der Schalm GmbH aus dem Selbstcheck betrug 71%, wobei das Visitationsteam jedes Handlungsfeld etwas besser bewertete. Dabei wurden folgende Sachverhalte hervorgehoben (es werden Faktoren genannt, die die Darstellung der Gesprächspartner in den früheren Abschnitten des Berichts ergänzen):

- Arbeitsgestaltung (Ergebnis: 68%): Beide Geschäftsführer sind ausgebildete Gesundheitsmanager, Fragen der Arbeitsgestaltung werden bei der Jahreszielplanung besprochen.
- Laufbahngestaltung (Ergebnis: 79%): Einschränkung wurde vermerkt, dass die Rekrutierung Älterer nur in der Verwaltung möglich ist.

<sup>2</sup> AgeCert ist ein Siegel für Unternehmen mit vorbildlicher altersgerechter Personalentwicklung, das auf Basis von Selbsteinschätzung und Visitationen von externen Zertifizierern vergeben wird. Es entstand auf Initiative der Kölner Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung.

- Gesundheitsverhalten (Ergebnis: 67%): Das Betriebliche Eingliederungsmanagement ermöglichte die Platzierung eines versehrten Mitarbeiters in einem anderen Betrieb, Sport und Bewegung sind in die Zielgespräche integriert, es gibt einen Betriebsarzt, Anzeichen von Überbeanspruchung werden durch soziale Kontrolle frühzeitig entdeckt und niedrigschwellig gelöst.
- Weiterbildung und Qualifikation (Ergebnis: 82%): Fließt in die Jahreszielplanung, in die Bewertung des Mitarbeiters („SchalmMAX“, siehe unten) und in Mitarbeitergespräche ein, es gibt eine Verfahrensanweisung zur Fortbildung, eine Bildungsbedarfsanalyse und Auswertung der Weiterbildung.
- Gratifikationsmodelle (Ergebnis: 56%): Einführungsphase des Programms zur Mitarbeiterbewertung „SchalmMAX“, der eine Grundlage für Mitarbeitergespräche bietet und den Mitarbeiter unter versch. Gesichtspunkten bewertet, z.B. Pünktlichkeit, körperliche/geistige/seelische Fitness, umgesetzte Ideen, Rauchen, Kritikfähigkeit.

Neben der Verleihung des AgeCert hatte der Betrieb in der letzten Zeit weitere Erfolge zu verzeichnen:

- Durch die intensiven Gespräche mit den Mitarbeitern können die individuellen Fähigkeiten und Neigungen herausgefunden werden und die Arbeitsaufgaben dementsprechend verteilt werden. Unmotivierte „Querulanten“, die nicht ins Unternehmen gepasst haben, haben sich selbst entschieden zu gehen.
- Nach der ersten Studie zu Belastungen an Arbeitsplätzen im Jahr 2001 wurden für 1,5 Jahre Maßnahmen eingeführt, die bei der Nachfolgestudie im Jahr 2002 deutliche Verbesserungen bei den körperlichen Beanspruchungen der Mitarbeiter gezeigt haben. Die Verbesserung macht sich bemerkbar am persönlichen Wohlbefinden der Mitarbeiter, an der gestiegenen körperlichen Fitness und verbessertem Gesundheits- und Ernährungsverhalten.
- Obwohl der Betrieb hohe Ausgaben für die Outdoor-Trainings tätigt, ist der Nutzen davon nicht direkt feststellbar. Es lässt sich aber ein besseres Teamgefühl unter den Mitarbeitern feststellen, die an den Trainings teilgenommen haben. Auch die Identifikation mit dem Unternehmen steigt.
- Bei den Betriebsvergleichen von 5.000 Betrieben der Stadtparkasse ist Schalm GmbH stets ganz oben, bsp. bezüglich der Produktivität.
- Die Qualität der Dienstleistungen ist besser geworden, dies lässt sich aus der höheren Kundenzufriedenheit herauslesen (geringere Kosten für „Garantie, Kulanz, Gewährleistung“). Dies hängt nach Ansicht der Geschäftsführung mit der Motivation der Mitarbeiter zusammen, da innerlich gekündigte Mitarbeiter mehr Fehler verursachen.
- Der Betrieb hat einige Preise erhalten, z.B. für das motivierteste Mitarbeiterteam, für das beste Personalmanagement oder den Best-Practise-Award der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten NRW.

Gleichwohl waren im Betrieb auch einige Misserfolge zu verzeichnen, die im Zusammenhang mit den alternsgerechten Maßnahmen stehen. So war geplant, Lebensarbeitszeitkonten einzurichten, die eine flexible (und dank eines Direktversicherung-Fonds betriebsübergreifende) Nutzung ermöglichen würden. Die Mitarbeiter könnten eine Auszeit

zur Regeneration nehmen, in Teilzeit arbeiten, früher in den Ruhestand eintreten oder eine größere Investition, z.B. Eigentumswohnung, tätigen. Sogar bei einer Ansparphase vom 50. bis zum 63. Lebensjahr wäre eine 3-monatige-Regenerationsphase möglich. Aufgrund finanzieller Verpflichtungen war jedoch in der Belegschaft keine Bereitschaft da, auf die Auszahlung eines Teils des Entgelts zu verzichten. Das verschärft das Problem, dass die Mitarbeiter in Zukunft bis 67 werden arbeiten müssen. Die Chancen, in dem angestammten Beruf das Rentenalter zu erreichen, hängt nach Ansicht des Geschäftsführers von der persönlichen Lebensführung ab, insbesondere von der Fähigkeit zur Regeneration. Der Kundendruck ist durch Internet stärker geworden, Stress und Hektik bestimmt das Leben der Mitarbeiter.

Ein Einfluss äußerer, politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen auf die Bereitstellungsmöglichkeiten und die Nutzung der Maßnahmen konnten im Betrieb nicht festgestellt werden. Die Finanzkrise hat allenfalls einige Kundenaufträge um ein paar Monate verzögert, der Umsatz ist aber gleich geblieben.

Transfermöglichkeiten in andere Betriebe sieht die Schalm GmbH nur dort gegeben, wo sich Entscheidungsträger auf diese Themen einlassen können und sich persönlich für sie einsetzen wollen. Wenn die Offenheit für das Thema bestünde, so wären die Maßnahmen auch in großen Betrieben umzusetzen aufgrund des persönlichen Kontakts der Teamleiter zu ihren Mitarbeitern. Der Geschäftsführer steht anderen Betrieben für Informationsveranstaltungen zur Verfügung.

### **Abschließende Bemerkungen der Forscherin**

Schalm GmbH ist ein Beispiel für einen inhabergeführten Betrieb mit geringer sozialer Distanz zwischen Geschäftsführern/Vorgesetzten und Mitarbeitern und hoher sozialer Kontrolle in Bezug auf körperliche, geistige und seelische Fitness. Die Kontrolle äußert sich in intensiven Mitarbeitergesprächen und in dem engen Kontakt unter Kollegen. Die Fitness ist Ausdruck des individuellen Wohlbefindens, auf das die Geschäftsführung großen Wert legt, und sichert dem Unternehmen motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter.

Obwohl es keine Mitarbeitervertretung gibt, wurden die alternsgerechten (oder eher „lebensabschnittsgerechten“, so der vom Geschäftsführer bevorzugte Ausdruck) Maßnahmen in einem partizipativen Verfahren eingeführt und spiegeln die Wertschätzung wider, die jedem Mitarbeiter entgegen gebracht wird.

Zwar bestreitet die Geschäftsführung, der Einführung der Einführung der Maßnahmen ein Kosten-Nutzen-Kalkül zugrunde gelegt zu haben. Auch gäbe es keinen messbaren ökonomischen Nutzen aus den Maßnahmen. Häufig sprach jedoch der Geschäftsführer von dem Betrieb als einem Organismus, der mit vielen gesunden Zellen auch als Gesamtheit gesünder wäre. Dies lässt sich auch auf „ökonomische Gesundheit“ übertragen. Auch lässt sich annehmen, dass engagierte, ausgeglichene und körperlich leistungsfähige Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen und zur Kundenbindung beitragen. Entsprechend gaben die Gesprächspartner auch zu Protokoll, dass die Qualität der Leistungen gestiegen sei. Auch liegt die Schalm GmbH in regionalen Produktivitätsvergleichen stets oben.

Transfermöglichkeiten ergeben sich in kleine Betriebe, in denen die Vorgesetzten engen Kontakt mit den Mitarbeitern haben und so Einblick in ihre Berufsziele und Belastungssituation haben und in denen hohe Arbeitszufriedenheit ein Unternehmensziel darstellt.

**Kontakt Daten:**

Norbert Schalm, Geschäftsführer

Schalm GmbH & Co. KG

Borsigstraße 17

41066 Mönchengladbach

Tel. 02161-694640

[schalm@schalm.de](mailto:schalm@schalm.de)

[www.schalm.de](http://www.schalm.de)