

# ein blicke:

## Aus dem Inhalt

- |   |                                                     |
|---|-----------------------------------------------------|
| 4 | <b>Klevere Zug</b><br>Standorte meistern Bahnstreik |
| 5 | <b>Richtiges Verhalten</b><br>Verhaltenskodex kommt |
| 6 | <b>Gute Noten</b><br>Beurteilung im P&D Dialog      |
| 7 | <b>Passender Nachwuchs</b><br>Azubisuche in Köln    |

Zeitung für die Mitarbeiter  
und Freunde von Akzo Nobel

Nummer 3, Dezember 2007, zehnter Jahrgang

**AKZO NOBEL**

## Vorwort

Kurz vor dem Ende eines turbulenten Jahres, in dem sich das Unternehmen so stark verändert hat wie nie zuvor, sind jetzt die Weichen in Richtung Zukunft für die neue Akzo Nobel gestellt. Der im März angekündigte Verkauf des Pharmageschäfts an Schering-Plough konnte Anfang Dezember abgeschlossen werden. Und für die Übernahme von ICI für rund 12 Milliarden Euro hatten die Aktionäre beider Unternehmen bereits im November grünes Licht gegeben. Jetzt steht nur noch die Freigabe durch die Kartellbehörden aus, die bis Anfang 2008 erwartet wird. Dann wären alle Wege geebnet, um mit neuem Schwung als weltweite Nummer 1 im Bereich Farben und Lacken und mit führenden Positionen im Chemiegeschäft ins kommende Jahr zu starten. Die möglichst reibungslose Integration des ICI-Geschäfts dürfte dann die größte Herausforderung darstellen. Wir werden Ihnen natürlich davon berichten, wie sich die Lage in Deutschland entwickeln wird. Allen Mitarbeitern und ihren Familien wünschen wir zunächst ein schönes Weihnachtsfest und einen guten Start ins Neue Jahr.

Ihre *einblicke*-Redaktion

## Kunst und Korrosionsschutz – ein neues Highlight im Ruhrgebiet

Mit dem Kunstwerk „Geleucht“, einer überdimensionierten Grubenlampe, geht den Besuchern des westlichen Ruhrgebiets in der Nähe der Stadt Moers jetzt ein ganz besonderes Licht auf. Damit diese gewaltige Landmarke auch langfristig Wind und Wetter standhält, wurde sie mit einer äußerst hochwertigen Korrosionsschutz-Beschichtung der International Farbenwerke GmbH beschichtet.

Gewaltige Abraumhalden aus den zahllosen Kohlebergwerken prägen heute noch das Bild des Ruhrgebiets, auch wenn der Bergbau heute fast nur noch in den sentimentalen Erinnerungen der Bewohner des Ruhrgebiets zwischen Duisburg und Dortmund eine Rolle spielt. Gerade einmal sieben Zechen fördern dort heute noch das schwarze Gold zu Tage, statt Hunderttausenden arbeiten nur noch etwas mehr als 30.000 Bergleute unter Tage. Seit Jahren verwandelt sich das ehemalige Industriegebiet in eine einmalige Kulturlandschaft. Aus Zechen werden Museen, auf Halden entstehen Installationen namhafter internationaler Künstler.

### Das Ruhrgebiet in neuem Licht

Seit September leuchtet das Licht der Bergleute, eine gigantische Grubenlampe, weithin sichtbar auf der Halde Rheinpreußen in der Nähe von Moers. Geschaffen hat das Kunstwerk „Geleucht“ in Form einer Davy-Lampe Otto Piene. Der 1928 in Deutschland geborene Künstler wurde vor allem durch seine Luft- und Lichtskulpturen international bekannt. Zum Gesamtkunstwerk mit der überdimensionalen Grubenlampe, die mit 61 Beleuchtungskörpern ausgestattet ist, die nach Sonnenuntergang den gesamten

Außenkörper in faszinierendem Glanz erstrahlen lassen, gehört auch ein rund 8.000 Quadratmeter großes Feld, das sich über den nordöstlichen Haldenrücken erstreckt und in glutrotes Licht getaucht den Abendhimmel erhellt. Pienes spektakuläre Lichtinszenierung symbolisiert so die einzigartige Geschichte des Ruhrgebiets, die untrennbar mit der Montanindustrie verbunden ist.

### Der Maybach unter den Deckbeschichtungen

„Der neunzig Tonnen schwere, stählerne Leuchtturm steht auf acht Großbohrpfählen“, erklärt Dieter Uhl, Business Development Manager der International Farbenwerke GmbH. „Mehr als 90 Tonnen Stahl und 70 Kubikmeter Beton wurden verbaut und beschichtet wurde das Objekt mit unserem Polysiloxan. Ich nenne dieses äußerst farbtonebeständige und glanzstabile Produkt, auf das wir übrigens das Weltpatent haben, immer den Maybach unter den Deckbeschichtungen. Nicht nur, weil der Beschichtungsstoff recht teuer ist und deshalb oft bei Renommierobjekten wie dem „Geleucht“ zum Einsatz kommt, sondern auch, weil seine Leuchtkraft und sein Glanz jedem Objekt eine sehr edle Beschichtung geben. Über eine Treppe im Innern der

insgesamt 30 Meter hohen Grubenlampe gelangt man auf eine Aussichtsplattform in neun Metern Höhe, von der aus man eine wunderbare Aussicht über die niederrheinische Landschaft hat.“

### Landart – Kunst und Landschaft

Die Bergehalden im Ruhrgebiet fordern seit Jahren den Einfallsreichtum zahlreicher bildender Künstler heraus. So ließ beispielsweise Richard Serra 1998 eine gewaltige Stahlbramme in die Halde Schurenbach in Essen rammen und der spanische Bildhauer Augustin Ibarrola stellte in Bottrop eine ganze Reihe künstlerisch bearbeiteter Bahnschwellen auf. 1,2 Millionen Euro kosteten Grubenlampe und Ausleuchtungsfeld. Die 1830 von Humphry Davy entwickelte Lampe ist übrigens die historisch wichtigste und sicherste Grubenlampe der Bergleute. Rund um die Landmarke planen der Regionalverband Ruhr und das Stadtmarketing Moers ab dem nächsten Jahr ein Kulturprogramm mit Veranstaltungen verschiedenster Art wie Gottesdienste, Konzerte, Theatervorführungen oder Freiluftkino. Im September feierten schon mal 600 Kinder aus Moers auf der Halde Rheinpreußen ihren Weltkindertag.



**Neuer Eigentümer für Nobilas**  
 Akzo Nobel hat im Oktober angekündigt, den Geschäftsbereich Nobilas Claims & Fleet Solutions an die Innovation Group zu verkaufen. Nobilas wurde 2004 gegründet und ist führend im Fahrzeugreparatur- und Schadensmanagement. Das Unternehmen beschäftigt heute etwa 300 Mitarbeiter in Europa und Nordamerika. Nobilas wickelt jährlich mehr als 300.000 Reparaturen und Dienstleistungen ab. Die durchgeführten Reparaturen entsprechen einem Wert von etwa 190 Millionen Euro. Nobilas passe strategisch nicht mehr zu Akzo Nobel, weil es sich zunehmend Outsourcing-Aktivitäten widmete, die mit Farben nichts zu tun haben, erklärte Ron Frohn. Deshalb sei die Innovation Group ein besserer Eigentümer, um das fortzuführen, was Nobilas aufgebaut hat. Nobilas verfügt über Büros in Belgien, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Deutschland und den USA. Der Großteil der 300 Mitarbeiter des Unternehmens wird auf die Innovation Group übergehen, die ihren Hauptsitz in Großbritannien hat. Der Abschluss soll nach Konsultation der entsprechenden Arbeitnehmervertretungen noch 2007 erfolgen.



## Manege frei für großen CSR-Zirkus in Köln

Eine Woche Zirkus für die Schüler der katholischen Grundschule am Erlenweg in Köln. Statt Lesen, Schreiben, Rechnen stand im Oktober eine Woche Seiltanz, Zaubern und Feuerschlucken mit „Zappzarap“ auf dem Stundenplan.

Spendiert hatte den Schülern diese Aktion mit dem zirkuspädagogischen Unternehmen Zappzarap aus Leverkusen die Akzo Nobel Deco GmbH. Eine ganze Woche lang arbeiteten die Nachwuchsartisten unter Anleitung an ihren Zirkusnummern, bis die kleinen Stars in der Manege ihre Eltern bei der großen Vorstellung als Akrobaten, Jongleure, Clowns und Feuerspucker in Atem hielten. Den Anstoß für dieses Projekt hatte der frühere Deco-Mitarbeiter Heinz Miedel gegeben, der sich in der Grundschule ehrenamtlich engagiert, seit er vor fünf Jahren in Rente ging. „Wenn die Augen der Kinder strahlen, geht mir das Herz auf, das ist mir

der schönste Lohn“, sagt der 68-Jährige. Für die Idee einer Zirkuswoche gewann er seinen früheren Arbeitskollegen Remi Hendrickx, Reinigungsmeister bei der Akzo Nobel Deco GmbH. „Ich weiß, dass es an der Schule viele ausländische Schüler gibt und es die Familien nicht so dicke haben. Das Projekt soll zur Integration beitragen.“

**300 Grundschüler nahmen teil**  
 Auf der Wiese hinter der Schule war ein Zirkuszelt aufgebaut, in dem die Schüler hart und ausgiebig trainierten, bevor es hieß „Manege frei“ und sie ihre Kunststücke in mehreren Vor-

stellungen zeigten. „Wir bieten alle klassischen Zirkus-Disziplinen an. Besonders beliebt bei den Jungen sind Zaubern und Feuerspucken, die Mädchen bevorzugen eher Trapez oder Seiltanz“, berichten die Zappzarap-Trainer. „Für die Kinder ist die Woche eine Gelegenheit, neue Rollen zu erproben, weil sie hier außerhalb ihres Klassenverbandes sind. Beim Training entwickeln sie Gefühl für Gefahr und üben Risikoeinschätzung. Und sie haben schnell ein Erfolgserlebnis.“ Alle 300 Schüler der Grundschule waren an dem Projekt beteiligt, dessen Unterstützung Akzo Nobel sich immerhin 8.000 Euro kosten ließ.



## Akzo Nobel liefert neues Outfit für Shell

Rund 45.000 Service-Stationen und einige Tausend Geschäftsstandorte von Shell, dem zweitgrößten Erdölkonzern der Welt, sollen in den nächsten fünf Jahren neu gestaltet und mit Produkten von Akzo Nobel beschichtet werden.

Das Unternehmen wird als einer von zwei zugelassenen Lieferanten das komplette Beschichtungssortiment für das weltweite Netz von Service-Stationen und die Beschilderung des Unternehmens liefern. Für die Abwicklung solcher Projekte hat Akzo Nobel ein neue Geschäftseinheit mit dem Namen Global Image Solutions gegründet, die neben Shell auch namhafte Kunden wie Volvo, TNT, Honda oder den spanischen Telefonriesen Telefonica betreut.

Die Neugestaltung aller Shell-Standorte wird etwa fünf Jahre dauern und erfordert eine exakte Farbabstimmung für eine ganze Reihe unterschiedlicher Objekte und Oberflächen: Schilder, Metall- und Kunststoff-Fassaden und -verkleidungen, Dächer sowie Türen sowie Fenster.

Trotz der unterschiedlichen Beschichtungs-Techniken mit Pulver-, Metallband- und Flüssiglacken, dürfen die Farbtöne nicht voneinander abweichen. An dem Projekt sind gleich mehrere Akzo Nobel-Geschäftsbereiche beteiligt, neben Car Refinishes, Industrial Finishes, Powder und Decorative Coatings wurden auch Hilfsmaterialien von Akzo Nobel Polymer Chemicals von Shell und dessen Auftragnehmern spezifiziert. Für die Offshore-Plattformen, Pipelines, Tanker und Raffinerien von Shell liefert der Geschäftsbereich Marine & Protective Coatings bereits seit langem Schutzanstriche.

**Global Image Solutions**  
 Um solche Aufträge, für die eine große Bandbreite verschiedener Coatings-Produkte benötigt

wird, mit multinationalen Unternehmen abwickeln zu können, hat Akzo Nobel ein so genanntes Global Image Solutions Team gegründet. „Der große Vorteil für unsere Kunden besteht darin, dass sie für die gesamte Bandbreite des Projekts nur einen einzigen festen Ansprechpartner haben, der sich um alles kümmert“ erklärt Global Image Solutions' Business Development Manager, Peter Langford. „Unsere Mitarbeiter repräsentieren dabei die gesamte Bandbreite des vielschichtigen Coatings-Geschäfts von Akzo Nobel.“ Das Leistungsspektrum des Teams ist für internationale Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Branchen interessant, beispielsweise für die Erdölindustrie, für Logistikunternehmen, Fahrzeughersteller oder Hotel- und Einzelhandelsketten.

## Auch im III. Quartal erzielt Akzo Nobel solides Wachstum

Im Jahr seiner Umgestaltung verzeichnet Akzo Nobel auch im dritten Quartal ein starkes Ergebnis aller Geschäftsbereiche, insbesondere von Chemicals. Bei der Bekanntgabe der Quartalsergebnisse am 23. Oktober konnte Finanzvorstand Rob Frohn erfreut feststellen: „Das Betriebsergebnis für das 3. Quartal liegt weit über dem entsprechenden Vorjahresergebnis. Diese hervorragenden Ergebnisse in einem Jahr voller Veränderungen spiegeln die Stärke unseres Unternehmens wider.“ Autonomes Wachstum von 5 Prozent leistete einen Beitrag zum Gesamtumsatz in Höhe von 2,6 Milliarden Euro. Das Nettoergebnis belief sich vor Sonderposten auf 156 Millionen Euro, was einem Anstieg um 16 Prozent gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum entspricht. Sowohl Coatings als auch Chemicals verzeichneten ein starkes autonomes Wachstum und bessere Betriebsergebnisse.

**Coatings — solide Leistung**  
 Mit einem Umsatzwachstum von 3 Prozent auf 1,7 Milliarden Euro gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum kann Coatings auf ein solides 3. Quartal zurückblicken. Die Trendwende in der Geschäftssparte Decorative Coatings setzte sich mit einem starken Gewinnwachstum fort, was weitgehend den anhaltenden Restrukturierungsprogrammen zu verdanken ist, die in reifen Märkten erfolgreich umgesetzt werden. Gestützt wird dieses Gewinnwachstum von nahezu allen Ländern. Die anhaltende Korrektur im nordamerikanischen Wohnungsbausektor führte zu einem Abflauen der Nachfrage im nordamerikanischen und exportabhängigen asiatischen Geschäft. Die Sparte Marine & Protective Coatings konnte mit einem zweistelligen Umsatzwachstum an ihr hervorragendes Ergebnis anknüpfen. Car Refinishes entwickelte sich nach Plan.

**Chemicals — starkes Ergebnis**  
 Chemicals verzeichnete ein starkes 3. Quartal mit einem Anstieg des Gesamtumsatzes um 5 Prozent auf 911 Millionen Euro gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum. Das autonome Wachstum betrug 9 Prozent. Das Umsatzwachstum von 4 Prozent von Pulp & Paper Chemicals, wurde zum Teil vom schwachen US-Dollar

wieder aufgezehrt. Base Chemicals erzielte mit höheren Verkaufspreisen und einem erhöhten Produktionsniveau ein starkes Ergebnis. Functional Chemicals verzeichnete in den meisten Geschäftsunterteilen ein gutes Ergebnis. Der Gesamtumsatz des Geschäftsbereichs Polymer Chemicals lag im Berichtsquartal auf dem Niveau von 2006.



## Aerospace Coatings trainiert chinesische Lackierer

Chinesische Lackierer kommen nach Hamburg. Die Airbus Deutschland GmbH hat Akzo Nobel Aerospace Coatings (ANAC) mit dem Training ihrer chinesischen Lackierer beauftragt. Etwa 30 Lackierer aus dem Airbus-Werk Tianjin werden ab Januar 2008 in Hamburg eine umfassende Ausbildung erhalten.

In vier Wochen lernen die chinesischen Fachkräfte alles Wissenswerte rund um die Flugzeuglackierung. Auf dem Stundenplan stehen Fächer wie Lacktechnologie, Verarbeitung, Qualitätskontrolle sowie Korrosions- und Arbeitsschutz. Danach schließt sich eine mehrmonatige praktische Ausbildung am Flugzeug selbst an, die Airbus Hamburg durchführt. „Eine Flugzeuglackierung verlangt absolute Professionalität von den Lackierern“, sagt Henner Kultz, ANAC-Country Manager Deutschland und Österreich. „Hier ist sehr große Sorgfalt gefordert, denn der Lack

muss den extremen Bedingungen während des Fluges langfristig widerstehen und gleichzeitig die hohen ästhetischen Anforderungen unseres Kunden Airbus erfüllen.“ Thomas Böttcher, ANAC-Verkaufsleiter, der das Projekt betreut, fügt an: „Als Lieferant von Flugzeuglacken haben wir großes Interesse daran, dass die Lackierer gut ausgebildet an ihre Arbeit herangehen. Denn so ist sichergestellt, dass unsere Produkte verstehen und optimal einsetzen. Damit ist nicht nur Airbus, sondern auch uns gedient.“

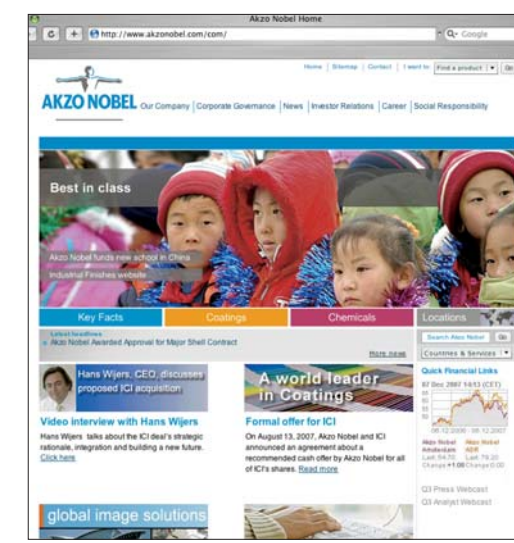


## Aktuelle Produkt-Informationen sofort verfügbar

18 Monate harter Arbeit waren notwendig, um die Produktdatenbank von Akzo Nobel komplett zu überarbeiten und bedienungsfreundlicher zu gestalten, die jetzt seit Oktober online zur Verfügung steht.

Nur einmal monatlich konnte in der Vergangenheit mit dem so genannten Product-Selector die Produktdatenbank mit allen für Kunden interessante Informationen aktualisiert werden. Jetzt ist dies rund um die Uhr möglich. Die Hauptaufgabe des Projekts bestand darin, es den einzelnen Geschäftsbereichen einfacher zu machen, ihre Produktinformationen zu aktualisieren und es so den Kunden zu ermöglichen, jederzeit die aktuellsten Informationen zu bekommen. Vorher wurden alle Produktinformationen über eine Excel-Datei aktualisiert, was sehr zeitaufwändig war. Jetzt kann man entweder über ein Internet-Formular oder über ein XML-Interface 24 Stunden am Tag aktualisieren. Ändern sich Informationen innerhalb der entsprechenden BU-Datenbanken, werden diese Daten automa-

tisch auch in die Produkt-Datenbank übertragen. Für die Besucher bleibt alles beim Alten, denn das Erscheinungsbild im Internet hat sich kaum verändert. Aber sie werden jetzt wahrscheinlich mehr Produkte ausfindig machen können, die für sie interessant sind, und vor allem schneller an die Informationen kommen, die sie benötigen. Die Überarbeitung wird noch mindestens ein weiteres Jahr in Anspruch nehmen. In der nächsten Phase soll zunächst das Interface benutzerfreundlicher gestaltet werden. Zudem ist geplant, zukünftig auch Coatings-Produkte mit in diese Datenbank aufzunehmen. Bislang enthält sie nur Produkte aus dem Chemiebereich von Akzo Nobel. Die Datenbank findet man im Internet unter: [www.akzonobel.com/com/products.htm](http://www.akzonobel.com/com/products.htm)



## Akzo Nobel ist CSR-Spitzenreiter im DJSI

Akzo Nobel wurde im September in den renommierten Dow Jones-Nachhaltigkeitsindizes (DJSI) als führendes Unternehmen der chemischen Industrie eingestuft. Die DJSI erkennen damit die laufenden Bemühungen des Unternehmens zur Verbesserung seiner Leistungen im Bereich der sozialen Verantwortung (CSR) an.

Bereits zum dritten Mal in Folge ist Akzo Nobel in diesen Indizes vertreten, konnte seine Durchschnittswertung in den einzelnen Kennziffern wieder verbessern und erreichte so die beste Gesamtnote aller Zeiten. Damit wird das Unternehmen der internationale Branchenführer für die chemische Industrie. Für den Vorstandsvorsitzenden Hans Wijers ist das der unabhängige Beweis dafür, dass das Unternehmen gut aufgestellt ist, um den Kunden nachhaltige Lösungen zu liefern und gleichzeitig Bruttowachstum zu schaffen. Die Spitzenposition im DJSI World Index sei eine wichtige

Anerkennung für das Unternehmen und zeuge von den kollektiven Anstrengungen aller Mitarbeiter auf der ganzen Welt, nachhaltige Geschäftspraktiken einzusetzen.

**40 Prozent erneuerbare Energien**  
 Der DJSI World Index setzt Maßstäbe für die Nachhaltigkeitsleistung führender Unternehmen auf der Grundlage umweltbezogener, sozialer und wirtschaftlicher Leistungen, einschließlich der zukunftsgerichteten Finanzkennzahlen. „Wir sind davon überzeugt, dass das nachhaltige Betreiben der Geschäfte der Schlüssel zu unse-

rem wirtschaftlichen Erfolg ist – jetzt und in Zukunft“, stellte Wijers fest. „Im Vergleich zu gleichrangigen Unternehmen ist Akzo Nobel die Nummer eins in Bezug auf die Verwendung erneuerbarer Energien, bei den CO<sub>2</sub>-Emissionen und der Energieeffizienz. In der Tat stammen rund 40 Prozent der Energie in unseren Produktionsprozessen aus erneuerbarer Energie, das ist doppelt so viel wie das europäische Ziel für 2020.“ Der Corporate Social Responsibility Report 2006 des Unternehmens mit dem Titel „Fit for the Future“ ist im Internet unter [www.akzonobel.com](http://www.akzonobel.com) zu finden.



**Änderungen im Vorstand**  
 Um die Integration von ICI sofort nach dem im Januar erwarteten Abschluss des Kaufs vorantreiben zu können, hat Akzo Nobel einige Vorschläge für Änderungen im Aufsichtsrat und Vorstand bekannt gegeben. Hans Wijers bleibt weiterhin Vorstandsvorsitzender und wird die Transformation des Unternehmens leiten. Er wird persönlich die Integration der Decorative Coatings-Geschäftsbereiche von ICI und Akzo Nobel steuern, da sie das entscheidende Element in der Transformation ist. Leif Darner wird von ihm seine derzeitige Verantwortung für die Aktivitäten in den Industrial Coatings-Bereichen übernehmen. Der jetzige Finanzvorstand Rob Frohn wird im Vorstand ab 1. Mai 2008 die Verantwortung für alle Chemie-Bereiche übernehmen. Keith Nichols soll dann als Finanzvorstand in den Vorstand berufen werden. Das gesamte Vorstandsteam von ICI hat sich bereit erklärt, Schlüsselrollen bei der Integration der ICI-Geschäftsbereiche zu Akzo Nobel zu übernehmen. Der erfolgreiche Abschluss des Kaufs von ICI wird für den 2. Januar 2008 erwartet.

**Verkauf von OBS abgeschlossen**  
 Im November konnte Akzo Nobel den Abschluss des Pharma-Verkaufs an die Schering-Plough Corporation für elf Milliarden Euro melden. Hans Wijers bedankte sich bei den Mitarbeitern von OBS und wünschte ihnen für die weiterhin erfolgreiche Zukunft alles Gute. Die Bestätigung des Abschlusses dieser Transaktion war erfolgt, nachdem Schering-Plough alle notwendigen Genehmigungen, einschließlich der Zulassung der US-amerikanischen Handelsbehörde und der Europäischen Kommission erhalten hatte.



## Bahnstreik: Nicht alle Räder standen still...

Der Streik der Lokführer in den vergangenen Wochen sorgte nicht nur dafür, dass viele Mitarbeiter nicht pünktlich zur Arbeit kommen konnten. Besonders die Chemicals-Standorte von Akzo Nobel mussten sich auf Probleme bei der Rohstoffversorgung und der Belieferung von Kunden einstellen und schnell entsprechende Lösungen finden. Das war nicht immer ganz einfach und erforderte den ganzen Einsatz der Mitarbeiter.

„Wir haben sofort ein Krisenteam gebildet und versucht, die Auswirkungen so niedrig wie möglich zu halten“, beschreibt Günther Lanzrath, Werkleiter des Kölner Functional Chemicals-Standortes, die Gegenmaßnahmen. „Wir können unsere Anlagen nicht einfach abschalten, wenn die Rohstoffversorgung ausfällt. Das Abfahren der Schwefelkohlenstoffanlage beispielsweise würde für uns ebenso wie das wieder in Betrieb nehmen jeweils eine Woche intensiven Mehraufwand bedeuten und Kosten von mehreren Hunderttausend Euro verursachen.“ Um den Betrieb zu gewährleisten, mussten zum Beispiel jede Woche ein kompletter Schwefelzug, das sind 16 Kesselwagen mit 800 Tonnen, in das Kölner Werk kommen. Ähnliches gilt für die anderen Anlagen. Wird keine Natronlauge oder kein Ammoniak geliefert, stehen zwei weitere Großanlagen nach kurzer Zeit still. „Bis auf eine geringfügige Produktionsreduzierung konnten wir das verhindern“, resümiert Lanzrath.

**Verlagerung auf die Straße**  
Damit auch die Kunden weiter versorgt werden konnten, haben sich die Kölner Mitarbeiter ebenfalls außerordentlich ins Zeug gelegt. So konnte durch eine intensive Kommunikation mit der Bahn erreicht werden, dass beispielsweise Kesselwagen nach Streikende bevorzugt zu Kunden befördert und leere Kesselwagen schnell zurück geführt wurden. Zusätzlich wurden Transporte auf die Straße verlagert, was ebenfalls einen erheblichen Aufwand mit sich brachte. Denn spezielle Tankcontainer für die Produkte mussten bereitgestellt und im Eilverfahren zusätzliche, zeitbefristete Fahrwegsgenehmigungen bei der Behörde angefragt werden. „Diese Herausforderung konnten wir nur durch das gute Teamwork der gesamten Kölner Mannschaft und durch das Zusammenspiel mit der Bahn, unserem Spediteur und unseren Kunden meistern“, zieht Lanzrath ein positives Fazit dieser arbeitsreichen Zeit. „Aber die Mühe hat

sich auch gelohnt: Kein Kunde musste die Produktion abstellen und einige Kunden haben uns für unsere erfolgreichen Bemühungen sogar gelobt.“

**Streik verursachte Mehrarbeit**  
Auch am Functional Chemicals Standort in Greiz sorgten die Lokführer-Streiks für erheblichen Mehraufwand. „Dass sie keine Auswirkungen auf die Produktion hatten, ist nur dem großen Engagement der Mitarbeiter zu verdanken“, erklärt Klaus H. Kuhlage, Leiter des Greizer Werkes. So sei es beispielsweise gelungen, mehrere Sondertransporte mit den wichtigen Rohstoffen per Bahn zu organisieren. Zudem wurde ein großer Teil der Rohstoffzulieferungen auf die Straße verlegt. Das führte jedoch zu einem enormen Mehraufwand. Denn das Transportvolumen eines Lasters ist etwa nur halb so groß wie das eines Bahnwaggons, das heißt, der Arbeitsaufwand beim Be- und Entladen verdop-

pelte sich. Außerdem mussten die Ersatzlieferungen auch an der Bahnkesselwagenentladung stattfinden. Der Bereich ist jedoch relativ eng zum Rangieren für LKW. Deshalb mussten die Bahnkesselwagen von den Entladeplätzen geschoben werden. Zudem mussten die Mitarbeiter permanent die Rohstoffbestände kontrollieren. Auch das kostete viel Zeit. Zwar ist es möglich, einige Rohstoffe auf anderen Wegen als über die Schiene anliefern zu lassen, dennoch wäre die Produktion in Greiz bei einer Fortsetzung der Streiks in Gefahr gewesen. „Wir bekommen beispielsweise Rohstoffe aus Russland und der Slowakei. Die kann man nicht einfach auf die Straße verlegen. Wenn es keine Bahntransporte mehr gibt, kann es zu Produktionsausfällen kommen. Wir könnten hier etwa vier Tage durchhalten, dann wird die Lage problematisch“, schätzt Kuhlage. Jetzt sind alle Beteiligten froh, dass der Bahnverkehr wieder regulär und zuverlässig läuft.

## German Council steht vor wichtigen Aufgaben

Auf dem Treffen des German Councils, der obersten Arbeitnehmervertretung von Akzo Nobel in Deutschland, wurden im Oktober in Köln die für die Mitarbeiter von Akzo Nobel in Deutschland wichtigsten Fragen diskutiert und die Schwerpunkte für die zukünftige Arbeit festgelegt.

Dass sich mit dem Verkauf der Pharma-Aktivitäten und der Übernahme von ICI auch die Aufgabenstellung für die Mitglieder des German Councils ändern würde, war klar. „Wir als German Council möchten natürlich auch bei der anstehenden Integration von ICI eine wichtige Rolle spielen“, erklärt Rolf Röhlig, Vorsitzender des Betriebsrates der Akzo Nobel Deco GmbH in Köln und des German Council. „Deshalb wollen wir mit den neuen Kollegen frühzeitig Kontakte knüpfen, um sie in den German Council zu integrieren. Allerdings können wir diese Aufgabe

natürlich erst dann angehen, wenn die Kartellbehörden für die Übernahme endgültig grünes Licht gegeben haben.“

**Stärkung der Länderorganisationen**  
„Auch strukturell wird Akzo Nobel in den nächsten Monaten sein Gesicht verändern. Die Unternehmensführung hat beschlossen, in Zukunft die Länderorganisationen zu stärken“, weiß Röhlig. Das heißt, es wurden so genannte Länderdirektoren und Landeskoordinatoren ernannt. Für Deutschland nehmen Helmut Twil-

fer von Schönox (Landesdirektor) und Rolf Hetzelberger von Akzo Nobel Decorative Coatings (Kordinator) diese Rollen ein. Sie sollen koordinierende Aufgaben, die für alle Business Units gemeinschaftlich gelöst werden können, übernehmen. Außerdem sollen zukünftig so genannte Shared Service Center eingerichtet werden. Das sind zentrale Service-Einheiten, deren Dienste von allen Standorten in einem Land gemeinsam genutzt werden können. „Durch diese Maßnahmen zur Stärkung der Länderorganisationen wird natürlich auch die Bedeutung des

German Council als oberste Ländervertretung der Mitarbeiter in Deutschland wachsen“, stellt Röhlig fest.

**Einführung eines Verhaltenskodexes**  
Ein weiterer wichtiger Punkt auf der Agenda des German Councils wird die Einführung des Code of Conduct sein, eines Verhaltenskodexes, der für alle Mitarbeiter von Akzo Nobel weltweit verbindlich ist. Dieses Thema wird der German Council auf einer Sondersitzung im Vorfeld schnellstens bearbeiten, um neben den Informationen von Seiten der Unternehmensführung auch von Betriebsratsseite die Mitarbeiter mit diesem sensiblen Thema entsprechend vertraut zu machen. Durch den Verkauf der Pharma-Aktivitäten an Schering-Plough schieden Hans-Peter Eiden von Organon und Norbert Hochheimer von der Intervet Innovation GmbH aus dem German Council aus. Sie wurden mit einer kleinen Feier verabschiedet, ebenso wie Josef Schnitzler von der Akzo Nobel Chemicals GmbH, der als Gründungsmitglied des German Councils nun in die passive Phase der Altersteilzeit eintritt.

Das German Council (v.l.) mit Rolf Röhlig, Josef Schnitzler, Andreas Zogrotzki, Peter Beck, Ursula Wolters, Rolf Hetzelberger, Marion Hütten, Frank Seidel, Dietmar Stolle und Norbert Hochheimer.



## Auftakttreffen von YOUR Akzo Nobel in Köln

Welchen Eindruck haben neue Auszubildende und Mitarbeiter von ihrem Unternehmen? Was macht Akzo Nobel an den verschiedenen Standorten genau? Wie kann man interessante Kontakte über den eigenen Standort hinaus knüpfen? Um diese und andere Fragen ging es bei der Auftaktveranstaltung von YOUR Akzo Nobel in Deutschland am 19. September in Köln.

Rund 30 Mitarbeiter trafen sich zu der eintägigen Veranstaltung am Standort der Akzo Nobel Deco GmbH in Köln, die von Glikeria Skreka, Eva Mönikes und Steve Fischer von der Internen Revision sowie von Personalreferentin Juliane Will geplant und durchgeführt wurde. Sie wollten mit diesem Treffen Mitarbeitern, die weniger als fünf Jahre im Unternehmen beschäftigt sind, die Möglichkeit geben, sich kennen zu lernen und ihre Erfahrungen auszutauschen. Die Spannweite der Aufgabenfelder und auch des Alters der Teilnehmer war recht groß. So saßen dort Auszubildende unterschiedlicher Berufe, Außendienstmitarbeiter und Mitarbeiter in unterschiedlichen Führungspositionen zusammen. Gemeinsam war ihnen jedoch, dass sie erst kurze Zeit zu Akzo Nobel gehörten, manche hatten erst zwei Wochen zuvor ihre Ausbildung begonnen.

**Den Horizont erweitern**  
YOUR Akzo Nobel gibt es bereits in verschiedenen Ländern, beispielsweise in England, Indien, den Niederlanden und Schweden. Diese Plattform für junge Mitarbeiter soll dazu dienen, soziale Kontakte auch mit Kollegen zu knüpfen, die nicht am gleichen Standort oder der gleichen BU arbeiten. „Es soll den Blick über den

eigenen Arbeitsplatz hinaus für die Vielfalt von Akzo Nobel öffnen“, beschreibt Eva Mönikes das Ziel der Veranstaltung in Deutschland. „Aber es geht auch um die Vermittlung von Fakten rund um das Unternehmen, die wahrscheinlich nicht allen Mitarbeitern bekannt sind“, fügt Steve Fischer an. So erarbeiteten die Teilnehmer in Gruppen Präsentationen zu den verschiedenen Aktivitäten und Produktbereichen des Unternehmens und erfuhren, wie Akzo Nobel weltweit und national aufgestellt ist. „Besonders interessant war sicherlich auch die Erläuterung der Perspektiven, die das Unternehmen als Arbeitgeber bietet und welche Karrierechancen sich innerhalb des Konzerns eröffnen“, ergänzt Glikeria Skreka.

**Der erste Eindruck**  
Am Ende der Veranstaltung schilderten die Teilnehmer ihre Erfahrungen während der ersten Arbeitstage im Unternehmen. Dabei wurde deutlich, dass Einarbeitung an den einzelnen Standorten durchaus unterschiedlich verläuft. Einige hätten sich konkrete Hilfen bei der Einarbeitung und einen festen Ansprechpartner für alle Fragen gewünscht. Andere zeigten sich wiederum positiv überrascht von der persönlichen und umfassenden Unterstützung an ihrem

Standort. Auf Grund ihrer Erfahrungen formulierten die Teilnehmer auf Karteikarten positive und negative Erfahrungen sowie Anregungen für Verbesserungen, die übrigens bald darauf auf einem Personalleitertreffen vorgestellt wurden. Die Zukunft wird zeigen, ob sich YOUR AN auch in Deutschland so etablieren kann, wie beispielsweise in den Niederlanden, wo rund 750 Mitarbeiter in YOUR AN organisiert sind. „Ob und wo die nächste Veranstaltung in Deutschland

stattfinden wird, wissen wir noch nicht“, sagt Eva Mönikes. „In den nächsten Wochen und Monaten muss es erst einmal darum gehen, die Bereitschaft unter den Teilnehmern für eine weitere Zusammenarbeit und die Übernahme bestimmter Aufgaben abzuklären, die für den Aufbau einer solchen Organisation unerlässlich sind. Aber wir sind uns ziemlich sicher, dass es weitere YOUR Akzo Nobel-Aktivitäten in Deutschland geben wird.“



## Wo jeder Mitarbeiter Verantwortung trägt

Mit der Einführung des so genannten Code of Conduct, dem Verhaltenskodex für Akzo Nobel, liegt jetzt ein verbindliches Regelwerk vor, in dem alle Pflichten der Mitarbeiter ebenso wie die Verpflichtung des Unternehmens seinen Mitarbeitern und der Gesellschaft insgesamt gegenüber festgelegt sind.

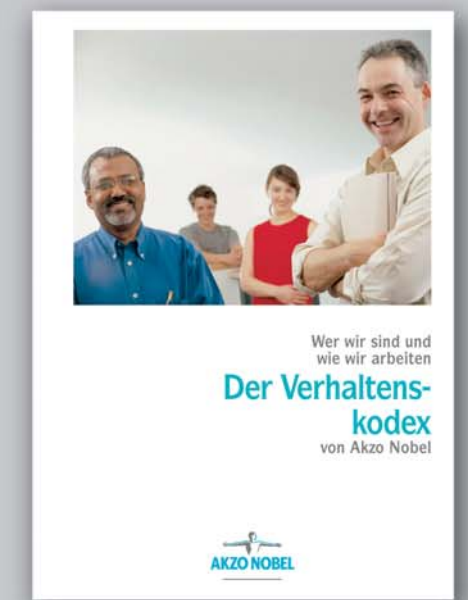
In einer 20seitigen Broschüre und natürlich auch im Intranet führt der Verhaltenskodex alle bisher in den Geschäftsprinzipien und anderen verbindlichen Vorgaben festgelegten Richtlinien zusammen. Die Einführung des Kodex erfolgt in Deutschland im Benehmen mit den Betriebsräten. Deshalb finden zur Zeit Gespräche mit dem German Council sowie mit den lokalen Betriebsräten statt. Die Einführung soll in Deutschland bis Ende 2007 erfolgt sein.

**Wer wir sind und wie wir arbeiten**  
„Als Mitarbeiter sind Sie persönlich dafür verantwortlich, den Verhaltenskodex zu kennen und zu erfüllen“, erklärt Vorstandsvorsitzender

Hans Wijers im Vorwort der Broschüre. Es wird von allen Mitarbeitern erwartet, dass sie die Prinzipien des Kodex berücksichtigen und im Arbeitsalltag entsprechend handeln. Und er fügt an: „Ich vertraue darauf, dass Sie unseren Verhaltenskodex unterstützen und einhalten.“

**Was geht und was nicht?**  
Der Verhaltenskodex enthält klare Richtlinien zu kritischen Themen wie Betrug, Bestechung, Kinderarbeit, Zwangsarbeit und das Verhalten in Hochrisikoländern. Ebenso sind dort Regelungen für das Verhalten bei Geschäftsreisen, den Umgang mit den Medien bis hin zu Konsequenzen beim Drogenmissbrauch festgelegt.

Gleichzeitig enthält der Kodex auch die Verpflichtungen des Unternehmens den Mitarbeitern und der Gesellschaft gegenüber: z.B. die Schaffung eines gesunden Arbeitsumfeldes, Gleichberechtigung und offene Kommunikation, die Verpflichtung zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter sowie die Unterstützung bei Projekten mit sozialer Verantwortung. Verstöße gegen den Kodex können schwerwiegende Folgen nach sich ziehen, bis hin zur Entlassung. Andererseits zieht die Unternehmensführung Mitarbeiter nicht zur Verantwortung, wenn Geschäfte in Folge der Einhaltung des Kodex verloren gehen. Mehr Informationen gibt es im Intranet unter <http://codeofconduct.akzonobel.intra>



## Bessere Zusammenarbeit auf Landesebene

Landesdirektoren und -kordinatoren sollen für eine verbesserte Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Business Units in den einzelnen Ländern sorgen. Seit September sind Helmut Twilfer als Landesdirektor und Rolf Hetzelberger als Landeskoordinator für Deutschland verantwortlich.

„Die Einführung dieser neuen Funktionen bedeutet nicht, dass sich die Art und Weise, wie bei Akzo Nobel die Geschäfte geführt werden, ändert“, erklärt Helmut Twilfer (Bild rechts), Geschäftsführer der SCHÖNOX GmbH in Rosendahl und Leiter der SubBU Baukebstoffe. „Denn die Organisation in BUs hat sich als richtige Wahl herausgestellt. Sie gibt uns einen klaren Fokus auf Kunden und Märkte und ist damit ein Schlüsselfaktor für unseren Erfolg. Es gibt also keinen Grund, dies zu ändern.“ In der Vergangenheit hat sich jedoch gezeigt, dass die Fokussierung auf BUs auch dazu führen kann, dass es in einzelnen Ländern zu einer gewissen Zersplitterung kommt, wenn bei bestimmten Themen nicht vernünftig zusammen gearbeitet

wird. „Dazu gehören beispielsweise administrative Aufgaben aus dem Personalbereich, die BU-übergreifende Ausbildung und Förderung unserer Mitarbeiter, die übergreifende Zusammenarbeit in Sicherheits- und Umweltfragen, die Informationen über und Reaktionen auf lokale Gesetze und Verordnungen sowie allgemeine Kommunikationsthemen“, erläutert Rolf Hetzelberger, Werkleiter und Personalchef der Akzo Nobel Deco GmbH in Köln.

**Zusammenspiel ermöglichen**  
Der Landeskoordinator soll das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Business Units in einem Land erleichtern und fördern. „Zu meinen Aufgaben gehört es unter anderem, mich von

Zeit zu Zeit mit Vertretern aller lokalen Akzo Nobel-Einheiten zu treffen, um Erfahrungen auszutauschen, Einsichten, optimale Verfahren und mögliche gemeinsame Projekte zu besprechen und voranzutreiben“, fügt Hetzelberger an. In Ländern, in denen Akzo Nobel stärker vertreten ist, wie zum Beispiel in Deutschland, wurde zusätzlich ein Landesdirektor eingesetzt. „Ich steuere die Projekte zur Zusammenarbeit und berate ggf. den Landeskoordinator“, beschreibt Twilfer seine Aufgaben. „Zudem bin ich für die Anbindung der Landesinitiativen an den Vorstand verantwortlich. Dazu treffe ich mit regelmäßig mit dem für Deutschland verantwortlichen Vorstandsmitglied (zurzeit Rob Frohn), um ihn auf dem Laufenden zu halten

und übernehme den Vorsitz bei BU-übergreifenden Management-Treffen.“ Landesdirektor und -kordinator greifen jedoch nicht aktiv ins Geschäft ein. Sie sollen ausschließlich die gute Zusammenarbeit und Koordination der verschiedenen Standorte fördern, um Werte und Synergien im Land zu erzeugen, zum Nutzen aller Beteiligten und zum Erfolg der Geschäfte.



# Eigeninitiative lohnt sich auch in der Produktion

Die Vorgaben des P&D Dialog gelten natürlich für alle Mitarbeiter, auch für die Beschäftigten in der Produktion. Und doch gibt es Unterschiede: Zieldefinition und Gesprächsführung folgen bei Produktionsmitarbeitern etwas anderen Vorgaben als in den anderen Bereichen.

Aber auch hier lohnt sich für Mitarbeiter Eigeninitiative und die Formulierung individueller Ziele. Aber welche Ziele soll beispielsweise ein Abfüller in der Farbenherstellung formulieren, wo es vor allem auf die Einhaltung der Produktions-

vorgaben, die Bedienung der Maschinen und die Beachtung des Arbeitsschutzes ankommt? Erik Golz, stellvertretender Produktionsleiter im Dispersionsfarbenbetrieb der Kölner Akzo Nobel Deco GmbH, kennt das Problem: „Wir ersparen es unseren Mitarbeitern, das sie sich für die Zieldefinitionen gezwungenermaßen irgendwelche persönlichen Ambitionen bezüglich „Engagement für die Werte“, „Kundenfokus“ oder „Förderung eines offenen Klimas“ aus den Fingern saugen müssen.“ Wir erhalten unsere Ziele direkt aus Holland.“ Das heißt, die Zentrale in Sassenheim gibt die Pläne vor, aus denen dann in Deutschland Vorgaben für die Produk-

P&D Dialog bei der Akzo Nobel Deco GmbH: Der stellvertretende Produktionsleiter Erik Golz beim Halbjahresgespräch mit Mitarbeiter Thomas Lange.

tionsteams im Fertigungsprozess werden. Daraus ergeben sich die Ziele für die einzelnen Mitarbeiter. „Es kann aber trotzdem sein, dass jemand kommt und eigene Ziele hat“, sagt der 34-jährige. So sprach ihn ein junger Kollege an, ob er den Job vom Hygieneverantwortlichen, der bald in Rente geht, übernehmen könne. „Das kam von ihm selber, weil es ihn interessiert hat“, erzählt Golz. Der Mitarbeiter musste erst noch eine Schulung machen und schon hatte er den Job, der zu ihm passt. Solche Resultate freuen Golz und lassen ihn vergessen, dass er sich für jedes Gespräch intensiv vorbereiten und Schulungen aussuchen muss.

**Stärkung der Position der Mitarbeiter**  
Die Vertraulichkeit der Gespräche und die Notwendigkeit, sich einigen zu müssen, sind ent-

scheidende Faktoren. Denn Vorgesetzter und Mitarbeiter müssen sich über das, was in der Beurteilung steht, einig sein. So kommen sich beide Seiten entgegen, auch wenn es manchmal bei den Gesprächen hoch her geht. Konfliktmildernd wirkt die virtuelle Anwesenheit des nächsthöheren Vorgesetzten: Denn alle Beteiligten wissen, dass er als Dritter die Dokumente lesen wird. Gibt es dennoch Krach, können sich Mitarbeiter direkt an den Chef des Chefs oder an eine Schiedskommission aus Personalabteilung und Betriebsrat wenden. „Dieser Fall ist allerdings bei uns noch nicht eingetreten“, weiß der Kölner Werkleiter und Personalchef Rolf Hetzelberger. Aber allein diese Möglichkeit sorgte für Disziplin und verbesserte die Position der Mitarbeiter. Personalführung nach Gutsherrenart werde damit ausgeschlossen.

## Papierloser P&D Dialog in Bensheim

Powder Coatings Bensheim führt den P&D Dialog komplett elektronisch durch. Kein Mitarbeiter in der Produktion muss sich mehr mit Papierformularen herumschlagen. Dies führt nicht nur zu einer „Gleichstellung“ aller Mitarbeiter, sondern ermöglicht auch einen intensiveren Dialog.

Ein Beispiel, das Schule machen könnte, denn immer noch müssen mehrere Hundert Produktionsmitarbeiter in Deutschland den P&D Dialog mit Hilfe von Papierformularen bewältigen.

„Für Mitarbeiter, die über einen PC-Arbeitsplatz verfügen ist der Zugang zum P&D Dialog kein Problem“, sagt Daniela Surmund, Personalleiterin am Powder Coatings Standort Bensheim. Aber was ist mit den Kollegen, die in der Produktion arbeiten? Sie haben kein Büro, keinen PC, keine E-Mail-Adresse und keinen Zugang zum Netzwerk. „Ich glaube, wir haben diese Situation in Bensheim vorbildlich gelöst, indem wir die Voraussetzungen geschaffen haben, dass jetzt jeder Mitarbeiter am digitalen P&D Dialog teilnehmen kann.“

**Eigener Raum für P&D Dialog**  
Zunächst erhielt jeder Mitarbeiter eine eigene E-Mail-Adresse. Zudem richtete die IT-Abteilung auf jedem Computer ein Icon ein, über das man

Heinrich Vollhardt (l.) und sein Schichtleiter Volker Höfle bei der gemeinsamen Eingabe der Daten.

direkt zum P&D Dialog gelangt, so dass theoretisch jeder Mitarbeiter problemlos von jedem Rechner Zugang zum P&D Dialog haben könnte. Doch in Bensheim ging man weiter und installierte mitten in der Produktionshalle einen eigenen P&D Raum, der mit zwei Rechnern ausgestattet ist. So haben die Mitarbeiter, die über keinen PC-Arbeitsplatz verfügen, die Möglichkeit, sich alle Informationen zu beschaffen, die sie benötigen. Dort treffen sich auch Vorgesetzte und Mitarbeiter, um ihre Gespräche über die Leistungen zu führen und Entwicklungsmaßnahmen zu vereinbaren. Gleichzeitig füllen sie in diesem sichtgeschützten Raum die entsprechenden Web-Formulare aus. Dadurch ist sichergestellt, dass Mitarbeiter, die keine oder nur wenig Erfahrung im Umgang mit Computern haben, keine Probleme bei der Durchführung ihres P&D Dialogs haben. Die Erfahrungen in Bensheim zeigen, dass durch den papierlosen P&D Dialog auch die Kommunikation zwischen

Vorgesetzten und Mitarbeitern im Bereich der Produktion verbessert hat.

**Weniger Papierkrieg, mehr Gespräch**  
„Zum einen gibt es keine „Zweiklassengesellschaft“ mehr zwischen denen, die einen PC-Arbeitsplatz haben und denen, die das ganze Procedere in Papierform erledigen müssen“, stellt Surmund fest. Aber auch die Fristen, beispielsweise für die Festlegung der Ziele, können besser eingehalten werden, da der Status jedes Mitarbeiters auf Knopfdruck verfügbar ist. „Viel entscheidender ist allerdings, dass es durch die Einrichtung des P&D Raumes zu intensiveren Gesprächen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter kommt“, betont Surmund. „Sie müssen einfach mehr miteinander sprechen und sich besser verständigen als vorher, wenn sie beispielsweise gemeinsam die Daten ins System eingeben.“ Und natürlich müssen keine Papierunterlagen mehr abgehftet und gelagert werden.

## P&D Dialog: Fingerspitzengefühl bei Leistungsbeurteilung

Die Beurteilung von Mitarbeitern im Rahmen des P&D Dialogs ist eine sensible und verantwortungsvolle Aufgabe für jeden Vorgesetzten. Um dieser Aufgabe bestmöglich gerecht zu werden, führt beispielsweise der Powder Coatings Standort Reutlingen so genannte Kalibrierungs-Meetings durch. Sie dienen der Feinabstimmung mehrerer Vorgesetzter bei der Beurteilung der Leistung ihrer Mitarbeiter.

„Es ist durchaus möglich, dass ein Vorgesetzter eine vorgefasste Meinung bezüglich der Leistungen eines Mitarbeiters hat“, gibt Günther Burkhardt, Personalleiter in Reutlingen, zu bedenken. „Andere Führungskräfte können jedoch einen anderen Eindruck haben. Eine Diskussion unter den Vorgesetzten im Rahmen dieser Abstimmungsgespräche kann also durchaus dazu führen, dass der verantwortliche Vorgesetzte anschließend seine Beurteilung noch einmal überdenkt und am Ende zu einem anderen Ergebnis kommt.“ Diese Abstimmungstreffen sind im P&D Dialog ausdrücklich vorgesehen und sollen sicherstellen, dass die Beurteilungen und Einstufungen fair und einheitlich erfolgen. „So wollen wir gewährleisten, dass alle Mitarbeiterbeurteilungen fundiert und mit der größtmöglichen Objektivität und Sorgfalt erfolgen“, stellt Burkhardt fest und fügt an: „Gleichzeitig

können wir so ausschließen, dass eine möglicherweise bestehende persönliche Voreingenommenheit bei der Beurteilung eine entscheidende Rolle spielt.“ Diese Gespräche zur Feinabstimmung vollziehen sich am Standort Reutlingen in kleinen Gruppen mit Vorgesetzten aus allen Bereichen, vom Management-Team der SubBU Functional Powder Coatings bis zur untersten Führungsebene.

**Vertrauen und konstruktive Kritik**  
„Eine ganz wichtige Voraussetzung dafür, dass solche Gespräche zu auch vernünftigen Ergebnissen führen, ist ein offener Umgang miteinander. Entscheidend ist auch die Bereitschaft aller Teilnehmer, die Meinungen anderer gelten zu lassen und sie in die eigenen Überlegungen mit einzubeziehen. Das erfordert natürlich das Vertrauen in das Urteilsvermögen der anderen

Vorgesetzten“, sagt Burkhardt. „Die Aussagen in Bezug auf die Leistungsbewertung müssen allerdings mit konkreten Fakten belegt und sachlich diskutiert werden. Das klappt bei uns in Reutlingen ganz gut.“ So gelangt man dort zu fundierten Beurteilungen und schafft die Basis für einheitliche Bewertungen, die sich durch alle Bereiche zieht. Wie dynamisch sich solche Gespräche entwickeln können, zeigte sich in Reutlingen, als im Rahmen der Feinabstimmung auch über das Führungsverhalten des Vorgesetzten, der das Feinabstimmungsgespräch mit seinen ihm unterstellten Managern leitete, diskutiert wurde. „Das ist jedoch nicht die Regel“, stellt Burkhardt fest und ergänzt, dass solche Entwicklungen aber sehr positiv zu bewerten seien, wenn Kritik sachlich und konstruktiv vorgetragen werde und die Diskussion von gegenseitigem Respekt geprägt sei.



## Entwicklungsdialog: Sensibler Umgang mit Mitarbeitern gefragt

Mit der Einführung des P&D Dialog ist auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter klar geregelt worden. Welche Instrumente und Maßnahmen dieser Entwicklungsdialog bereit hält und wie sie sinnvoll angewendet werden können, erfahren Führungskräfte in speziellen Seminaren.

„Der Umgang mit Mitarbeitern in Bezug auf die Planung von Entwicklungsmaßnahmen ist für jeden Vorgesetzten eine Herausforderung“, weiß Gerhard Grossmann, Leiter Personalentwicklung bei der Akzo Nobel Coatings GmbH in Stuttgart, der bereits zahlreiche Seminare zum Entwicklungsdialog durchgeführt hat. „Neben der umfassenden Information, welche Instrumente der Entwicklungsdialog bereit hält, behandeln wir unter anderem die Frage: Wie stelle ich eine Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen meiner Mitarbeiter und meinen eigenen Zielen beziehungsweise denen des Unternehmens her?“ Schließlich geht es darum, Mitarbeiter

durch individuell passende Fortbildungsmaßnahmen kontinuierlich weiter zu entwickeln, zu motivieren und gleichzeitig einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen.

**Wissen, wie man wirkt**  
Die Spannbreite möglicher Entwicklungsmaßnahmen ist breit gefächert: Sie reichen beispielsweise von so genannten Cross-Trainings, bei denen Mitarbeiter durch die Arbeit in anderen Abteilungen zusätzliches Wissen erlangen, über e-learning-Projekte bis hin zu Coaching-Maßnahmen und dem Einsatz als Mentor. Doch nicht alle Maßnahmen sind für alle Mitarbeiter

gleich gut geeignet und sinnvoll. „Die schwierige Aufgabe für einen Vorgesetzten besteht darin, herauszufinden, wie man mit unterschiedlichen Mitarbeitern in unterschiedlichen Situationen umgeht“, erklärt Grossmann. „Mit diesen Fragestellungen setzen sich die Teilnehmer der Seminare in Rollenspielen auseinander. Drei Mitarbeitertypen werden vorgegeben: Der vom Burn-out bedrohte, etwas orientierungslose Mitarbeiter, der ungeduldige, ehrgeizige „High-Potential“ oder der entwicklungsunwillige „alte Hase“. In kleinen Gruppen sollen die Teilnehmer dann Gespräche zwischen Vorgesetztem und den drei Fallbeispielen simulieren und dabei herauszu-

finden lernen: Welche Maßnahmen sind für den jeweiligen Mitarbeiter am besten geeignet? Wie reagiere ich auf Vorschläge von Mitarbeiterseite, die sich nicht mit meinen eigenen Vorstellungen decken? „Es ist ein spannender Prozess, sich in ganz unterschiedliche Personen und ihre Denkmuster und Verhaltensweisen hineinzuversetzen“, stellt Grossmann fest. „Allein durch diese Rollenspiele und das entsprechende Feedback meiner „Mitspieler“ kann ich lernen, wie mein Verhalten im direkten Gespräch wirkt. Das ist für die Selbsteinschätzung der Vorgesetzten ein ganz wichtiger Punkt, den man nicht oft genug trainieren kann.“

## Auf der Suche nach dem passenden Nachwuchs

Auszubildende mit einer guten Schulbildung zu finden, wird immer schwieriger. Durch die sinkende Zahl von Schulabgängern wird sich die Konkurrenzsituation in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Mit welchen Mitteln versucht Akzo Nobel auf diese Herausforderung zu reagieren?

Wir haben mit Miriam Schöpp, die für die technische Ausbildung zuständig ist, über die Situation bei der Akzo Nobel Deco GmbH in Köln gesprochen.

**Das Ausbildungsjahr hat gerade begonnen. Konnten Sie alle Plätze mit geeigneten Bewerbern besetzen?**

Wir haben pro Ausbildungsplatz zwischen fünf und zehn Bewerber. Das ist ein Wert, der über die zehn Jahre, in denen ich das hier beobachtet konnte, recht konstant geblieben ist. Ob die Bewerber, die wir nach umfangreichen Tests ausgewählt haben, tatsächlich für die jeweiligen Berufe geeignet sind, kann man natürlich erst nach einer längeren Zeit feststellen. Aber wir haben in den letzten Jahren unser Auswahlverfahren immer weiter entwickelt, um die Eignung und Fähigkeiten der Bewerber möglichst frühzeitig erkennen zu können. Die Vorauswahl für das nächste Ausbildungsjahr hat mit verschiedenen spezifischen Tests jetzt bereits begonnen.

**Welche Eigenschaften vermissen Sie bei den Bewerbern?**

Das größte Problem bei den Bewerbern für die technischen Berufe wie Lacklaborant und Chemikant sind die Defizite im naturwissenschaftlichen Bereich. Da werden in den Schulen keine ausreichenden Kenntnisse vermittelt. Das müssen wir dann im Laufe der Ausbildung nachholen. Ein anderes Problem ist meiner Meinung nach das Alter der Auszubildenden. Viele müssen sich schon mit 16 Jahren für eine Berufsausbildung entscheiden, sind sich aber über die Bedeutung dieses Schritts nicht immer im Kla-

ren. Manchmal entscheiden sie sich für einen bestimmten Beruf, weil die Eltern beispielsweise diese Ausbildung für sinnvoll halten, merken aber vielleicht erst später, dass er gar nicht ihren persönlichen Zielen entspricht. Bewerber mit Abitur hingegen sind zwar reifer, haben aber häufig eine andere Lebensplanung. Das heißt, sie wollen möglicherweise anschließend studieren und bleiben dem Unternehmen damit nicht unbedingt erhalten. Außerdem müssen sie sich oft von ihrem viel zu theoretischen Schulwissen verabschieden und erst wieder die einfachen, praktischen Dinge lernen, beispielsweise den Dreisatz. Im Übrigen begrüße ich die Wiedereinführung der Kopfnoten auf den Zeugnissen. Sie helfen uns bei der Auswahl der geeigneten Kandidaten sehr. Denn das soziale Verhalten immer weiter entwickelt, um die Eignung und Fähigkeiten der Bewerber möglichst frühzeitig erkennen zu können. Die Vorauswahl für das nächste Ausbildungsjahr hat mit verschiedenen spezifischen Tests jetzt bereits begonnen.

**Wie beurteilen Sie die zukünftige Situation auf dem Ausbildungsmarkt?**

Wir stehen vor einem Umbruch. Auf Grund der Altersstruktur unseres Standorts werden in den nächsten Jahren viele Fachkräfte ausscheiden. Auf diese Entwicklung müssen wir uns frühzeitig einstellen. So werden uns beispielsweise im Bereich Instandhaltung in absehbarer Zeit Elektroniker fehlen. Der freie Markt gibt jedoch keine ausgebildeten Fachkräfte her. Also müssen wir ab dem nächsten Jahr die Elektroniker selbst ausbilden, damit wir diese Lücke füllen können. Ich glaube, dass sich dieses Problem in den nächsten Jahren verschärfen wird.

**Bekommen Sie die Azubis, die Sie haben möchten?**

Die überschaubare Größe unseres Standorts und die Tatsache, dass Akzo Nobel als globales Unternehmen der Allgemeinheit hierzulande nicht so präsent ist, hat durchaus Vorteile, aber auch Nachteile für uns. Gerade für Chemikanten gibt es in der Umgebung von Köln viele große und bekannte Unternehmen, wie Bayer oder Evonik (früher Degussa). Die kennt natürlich jedes Kind und sie bieten auch eine große Zahl von Ausbildungsplätzen an, so dass man sich vorstellen kann, dass sich viele Jugendliche mit Interesse an Chemie dort bewerben. Doch wir hören auch häufig, dass Bewerber vor diesen großen Namen zurückschrecken, weil sie Angst vor der Anonymität und Unpersönlichkeit in einem so großen Unternehmen haben. Und deshalb bewerben sie sich lieber an einen kleineren Standort, wo sie eine persönlichere Atmosphäre erwarten, zum Beispiel bei uns.

**Mit welchen Maßnahmen machen Sie Schüler auf Ihren Standort aufmerksam?**

Wir inserieren regelmäßig in Zeitungen, die an den Schulen kostenlos an die Schülerinnen und Schüler verteilt werden. Aber auch die Mundpropaganda ist nicht zu unterschätzen, beispielsweise über die Auszubildenden selbst, deren Geschwister oder Bekannte sich bei uns bewerben. Das heißt natürlich auch, dass wir die Qualität unserer Ausbildung kontinuierlich verbessern müssen, um Jugendliche mit guter Schulbildung für uns zu interessieren. Zurzeit suchen wir verstärkt Kontakt zu Realschulen in unserer Umgebung. Aber auf unsere Einladungen zu Betriebsbesichtigungen ist die Resonanz bislang gering. Darüber hinaus würden wir uns gerne auf den großen Berufsbildungsmessen präsentieren, am besten mit anderen Coatings-Unternehmen aus der Umgebung, was jedoch momentan an einem gemeinsamen Konzept und den damit verbundenen Kosten scheitert.



