



Personalentwicklung  
und Qualifizierung



Fachkräfte  
sichern

---

*weiter bilden und Gleichstellung fördern*

# WEGE ZUM BERUFSABSCHLUSS

## PERSONALENTWICKLUNG UND QUALIFIZIERUNG IN UNTERNEHMEN DER HAFENWIRTSCHAFT DER HANSESTADT HAMBURG



# IMPRESSUM

## Herausgeber:

ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH  
Köhlbranddeich 30  
20457 Hamburg

## Redaktion:

Dr. Uwe Jürgehake, Fabian Pal, Dr. Cordula Sczesny

## Design und Layout:

AVM Werbung & Marketing GmbH, Schwerte

## Fotografie:

s. Bildnachweis auf Seite 78

## Verlag:

Soziale Innovation GmbH, Dortmund 2019

## ISBN-Nummer:

978-3-938765-50-0



Das Projekt „Wege zum Berufsabschluss. Personalentwicklung und Qualifizierung in Unternehmen der Hafengewirtschaft der Hansestadt Hamburg“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

# INHALT

<b>EINFÜHRUNG – VORWORT – DAS PROJEKT</b>	<b>5</b>		
Einführung	6		
Vorwort der Sozialpartner	8		
Vorstellung ma-co maritimes kompetenzentrum GmbH	10		
Das Projekt	14		
Personalentwicklung im demografischen Wandel – Eine Bestandsaufnahme in Unternehmen der hamburgischen Hafenvirtschaft	18		
<b>BEISPIELE AUS DER PRAXIS</b>	<b>23</b>		
Beckmann & Jörgensen GmbH - Personalentwicklung - Grundvoraussetzung, um ein Unternehmen mit Erfolg zu führen	24		
C. Steinweg (Süd-West-Terminal) GmbH & Co. KG - Systematische Personalentwicklung – Wege zur Führungskraft	28		
Carl Tiedemann Nachfolger GmbH & Co. KG - Qualifizierung für maximale Flexibilität	32		
Hamburg Lines Men GmbH - Vom Festmachen zur Multifunktion	36		
Hamburger Hafen und Logistik AG - Qualifizierung für operative Führungskräfte	40		
Heinrich Osse Lagerhaus GmbH - Nachwuchssicherung durch interne Potenzialentwicklung	44		
		Intertek Caleb Brett Germany GmbH - Mitarbeiterbindung durch gezielte Personalentwicklung	48
		Louis Hagel GmbH & Co. KG - Als Kleinunternehmen die Chance zur Personalentwicklung genutzt	52
		Paul Grimm GmbH & Co. KG - Vom Kleinunternehmen zum stattlichen Mittelständler	56
		STAQ Port Services GmbH & Co. KG - Qualifizierung für die Dienstleistung Zeitarbeit	60
		Vollers Hamburg GmbH - Qualifizierung für die Leidenschaft Kaffee	62
		<b>QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN</b>	<b>67</b>
		ma-co - Kompetenzfeststellung Logistik für Geflüchtete	68
		ma-co - Neue Wege braucht das Land	72
		ma-co und SI - Digitalisierung der Weiterbildung in der Seehafenwirtschaft	76
		Bildnachweis	78
		Liste der am Projekt beteiligten Unternehmen	79





“ Das Projekt wird auch langfristig ein voller Erfolg sein. Mit der Gründung und Etablierung eines Netzwerkes „Bildung Hafen HH“ ist es gelungen, Bildungsk Kooperationen zwischen Unternehmen der Branche zu stiften, die auch nach Ende des Projektes aufrecht erhalten werden. ”

**Sven Hock**  
**Betriebsleitung ma-co maritimes**  
**competenzzentrum GmbH**

“ Über das Projekt hatten zahlreiche Beschäftigte in relativ kurzer Zeit die Möglichkeit, an fachlichen Weiterbildungen teilzunehmen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren durch die Weiterbildung auch Wertschätzung. ”

**Torsten Nehls**  
**General Manager Vollers Hamburg**  
**GmbH**

“ Das Projekt hat uns ein Stück weit motiviert, Personalentwicklung nicht dem Zufall zu überlassen und jede Chance zu nutzen. Und es wurde ein Weiterbildungsangebot zur Verfügung gestellt, das nicht nur inhaltlich, sondern auch von den organisatorischen Rahmenbedingungen her gut zu uns passte. ”

**Sandra Reidock**  
**Prokuristin Louis Hagel GmbH & Co. KG**



# EINFÜHRUNG – VORWORT – DAS PROJEKT



# EINFÜHRUNG



Drei Jahre hatten Unternehmen der Hamburger Hafenwirtschaft die Gelegenheit, im Rahmen des Projektes „Wege zum Berufsabschluss“ ihre Personalentwicklung zu intensivieren.

Die Resonanz war hoch: 47 Mitgliedsunternehmen des Unternehmensverbandes Hafen Hamburg e. V. haben sich aktiv beteiligt, deutlich mehr als vorab erwartet worden war. In einem breiten Spektrum an Themen wurden mehr als 35.000 Unterrichtsstunden mit mehr als 1.500 verschiedenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt – als betriebliche wie überbetriebliche Seminare.

Die Themen, welche die Unternehmen in Bezug auf das Personalmanagement bewegen, werden in dem Kapitel zur Bestandsaufnahme zusammengefasst. Wie sie sich im Projekt engagiert haben, ist Gegenstand des Beitrages zur Durchführung des Projektes.

Mit der vorliegenden Veröffentlichung wollen wir vor allem einen Eindruck vermitteln, wie Hamburger Hafenbetriebe mit dem Thema Personalentwicklung umgehen, welche Schwerpunkte sie im Projekt gesetzt und welche Erfahrungen sie gesammelt haben. Elf Unternehmen haben sich bereit erklärt, sich zu diesem Thema für die Öffentlichkeit zu äußern. Sie repräsentieren die Vielfalt der hamburgischen Hafenwirtschaft. Dafür vielen Dank!

Die Beispiele zeigen auch, wie wichtig den Unternehmen Personalentwicklung mittlerweile ist. Das Projekt mag dazu beflügelnd beigetragen haben, die zunehmende Verknappung des Arbeitskräfteangebotes und höhere Qualifikationsanforderungen tun ihr Übriges. Die Unternehmen schauen auf die vorhandenen Potenziale im Betrieb und geben sich Mühe, diese zu entwickeln. Die Erfolge lassen nicht lange auf sich warten; auch dies zeigen die Unternehmensbeispiele in dieser Broschüre eindrucksvoll.

Es war nicht immer einfach, den vielen Wünschen der Unternehmen gerecht zu werden. In manche exotische Spezialthemen mussten sich auch die ma-co-Trainerinnen und -Trainer (wieder) einarbeiten, und



manches Mal war die Nachfrage so gering, dass eine Durchführung kaum möglich war. Doch auch diese betrieblichen Bedarfe sind für das einzelne Unternehmen und dessen Beschäftigte wichtig, und so wurde vieles möglich gemacht, was eben nur im Rahmen eines solchen Projektes geht.

Auch ma-co ist permanent dabei, neue Angebote für die Hafenwirtschaft zu entwickeln. Deshalb haben wir zudem drei Beiträge aufgenommen, die das auch auf diesem Wege öffentlich machen. Zunächst einmal stellen wir ma-co als Bildungsdienstleister vor, inklusive der Veränderungen, die es in jüngster Zeit gegeben hat. Zwei Bildungsangebote werden darüber hinaus eingehender beschrieben: zum einen ein Kursus zur Kompetenzfeststellung für Menschen, die aus anderen Kulturen und Kontinenten bei uns einen beruflichen Neuanfang suchen. Dieser Kurs erscheint uns besonders gut geeignet, ihre Eignung für die Logistik herauszufinden und sie für die Arbeit in der Branche zu begeistern und fit zu machen. Den Menschen wie den Unternehmen werden so zudem große Enttäuschungen erspart. Zum anderen die Seminarmodule im Bereich „Soft Skill“, die in den vergangenen Jahren von ma-co entwickelt und schrittweise erweitert worden sind, zuletzt durch das Thema „Gesund führen“, speziell für Führungskräfte in der Hafenwirtschaft und der Logistik.

Mit der Gründung und Etablierung eines Netzwerkes „Bildung Hafen HH“ ist es gelungen, Bildungs Kooperationen zwischen Unternehmen der Branche zu stiften, gemeinsam über neue Angebote zu beraten und überhaupt Schulungen für die mittelständische Hafenwirt-

schaft durchführen zu können. Durch Absprachen und Bündelung der Nachfrage lassen sich auch exotische Themen bedienen.

E-Mail-Newsletter und gemeinsame Treffen bei ma-co sind die beiden Standbeine dieses Netzwerkes. Dass der Wunsch zu seiner Fortführung von den Unternehmen selbst kam, verdeutlicht dessen betrieblichen Nutzen!

Der Impuls für dieses Projekt ging von den beiden hamburgischen Sozialpartnern aus, ohne deren Unterstützung das Projekt nicht möglich geworden wäre. Dafür unseren herzlichen Dank!

Das Projekt wurde von ma-co maritimes kompetenz-centrum GmbH und SI Soziale Innovation GmbH in bewährter Projektpartnerschaft gemeinsam durchgeführt.

ma-co und SI haben in Kooperation mit dem Zentralverband der deutschen Seehafenbetriebe e. V. (ZDS) und der Gewerkschaft ver.di ein weiteres Projekt „Digitalisierung der Weiterbildung in der Seehafenwirtschaft“ eingeworben, welches am Ende der Broschüre vorgestellt wird.

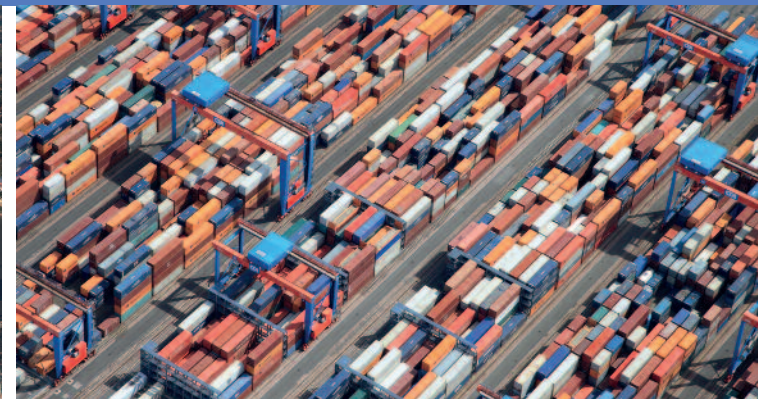
Hamburg, September 2019

Gerrit Küther, ma-co  
Sven Hock, ma-co  
Uwe Jürgehake, SI





# VORWORT DER SOZIALPARTNER



Mit dem Projekt „Hafen Hamburg – Wege zum Berufsabschluss“ haben UVHH und ver.di Neuland betreten. Erstmals haben sie gemeinsam ein Projekt im Rahmen der „Fachkräfteinitiative: weiterbilden und Gleichstellung fördern“ (Sozialpartnerrichtlinie) angestoßen, mit einer Sozialpartnervereinbarung die notwendigen Voraussetzungen geschaffen und das Projekt gemeinsam über drei Jahre inhaltlich begleitet. Dies vorweg: Der Aufwand hat sich gelohnt.

Demografische Entwicklungen und steigender Fachkräftebedarf, Digitalisierung und Automatisierung, wachsende Kundenanforderungen: Der Hafen Hamburg steht vor großen Herausforderungen. Um seine starke Stellung zu behaupten und möglichst auszu-

bauen, bedarf es auch qualifizierter und motivierter Belegschaften. Vor diesem Hintergrund war es uns ein besonderes Anliegen, mit diesem Projekt einen Impuls für Personalentwicklung in die hamburgische Hafenwirtschaft zu senden und den Mitgliedsunternehmen des UVHH einen kostengünstigen Zugang zu maßgeschneiderten Angeboten zu ermöglichen. Die Sozialpartnerrichtlinie als Gemeinschaftsaktion von Politik und den Spitzenverbänden der Sozialpartner ist hierfür ideal.

In der Umsetzung des Projekts hat sich der hohe Bedarf in den Unternehmen bestätigt. Mehr als 45 Unternehmen haben sich aktiv beteiligt, deutlich mehr als zuvor erwartet wurde. Insbesondere die aktive Beteili-

gung der mittelständischen Hafenwirtschaft hat dem Projekt zu diesem Erfolg verholfen. Mehr als 1.500 Beschäftigte haben an Seminaren und Trainings des Projektes teilgenommen, Doppelteilnahmen nicht mitgezählt. Mehr als 20 Menschjahre investierten die Unternehmen in Weiterbildung allein im Rahmen dieses Projektes. Die Schulungen als solche waren kostenfrei, die Lohnkosten für die Freistellungen trugen die Betriebe. Dies sind beeindruckende Zahlen bzw. Fakten.

Die Beispiele aus der Unternehmenspraxis in dieser Broschüre verdeutlichen das hohe Engagement, aber auch die inhaltliche Breite der Themen, welche die Unternehmen personalpolitisch bewegen. Entsprechend vielfältig sind die durchgeführten Seminare und Trai-

nings. Es sind längst nicht nur die klassischen technisch-gewerblichen Themen, die von den Unternehmen nachgefragt wurden. Auch solche, die die Zusammenarbeit und Kommunikation im Betrieb fördern, wurden vielfach angeboten und besucht. Es wurden Schulungen für alle Belegschaftsgruppen durchgeführt, oft auch für solche, die eher seltener an Weiterbildung partizipieren. Nachwuchs- und Fachkräftesicherung durch eigene Potenzialentwicklung: Dies ist ein roter Faden, der sich durch viele betriebliche Aktivitäten zieht.

Es zeigt sich, dass Personalentwicklung in den beteiligten Unternehmen einen höheren Stellenwert bekommen hat. So stehen die Chancen nicht schlecht, dass dies mehr als ein einmaliger Impuls sein wird und nachhaltig wirkt.



Besonders erfreut sind wir über die Durchführung der Schulung zur Vorbereitung von Beschäftigten ohne Berufsabschluss auf die Externenprüfung zur Fachkraft für Hafenlogistik bei der Handelskammer Hamburg. Wenn wir als Sozialpartner auch den hohen Stellenwert einer Erstausbildung im dualen Ausbildungssystem insbesondere für junge Menschen betonen, erscheint die Externenprüfung gerade für erfahrene ältere Beschäftigte ein gangbarer Weg zum Berufsabschluss zu sein. Manch eine Berufskarriere kann hierdurch einen neuen Impuls bekommen, und die Unternehmen benötigen mehr denn je solides Grundlagenwissen für ihre Fach- und operativen Führungskräfte.

### **Marco Otten**

Gewerkschaftssekretär Fachgruppe Häfen

ver.di Verkehr in Hamburg  
Besenbinderhof 60, Ebene 7 West, 20097 Hamburg

E-Mail: marco.otten@verdi.de  
Tel.: 040 89 06 15 75 7



Um die Beantragung und Durchführung des Projektes hatten die Sozialpartner das ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH gebeten. In der bewährten Projektpartnerschaft mit der Soziale Innovation GmbH aus Dortmund ist dies bestens gelungen. Für ihr hohes Engagement und ihre Zuverlässigkeit bedanken wir uns ausdrücklich, ebenso wie für die Bereitschaft, sich auf finanzielle Risiken durch eine sehr langsame bürokratische Abwicklung einzulassen.

### **Norman Zurke**

Hauptgeschäftsführer

Unternehmensverband Hafen Hamburg e. V.  
Mattentwiete 2, 20457 Hamburg

E-Mail: geschaeftsleitung@uvhh.de  
Tel.: 040 37 89 09 63







ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH ist der Bildungsträger für die maritime Wirtschaft Deutschlands. Inbegriffen sind u. a. die deutschen Seehäfen, Reedereien, die Offshore-Industrie und viele mittelständische und große Logistikunternehmen.

Seinen Ursprung hat ma-co in den beiden Hafenschulen FZH in Hamburg und HFS in Bremen, die im Jahr 2008 zu ma-co fusionierten. Heute unterhält ma-co Standorte in Hamburg, Bremen, Bremerhaven und Wilhelmshaven. In den vergangenen über 40 Jahren hat ma-co Ausbildungsstandards in den deutschen Hafen- und Logistikzentren gesetzt und ist dabei ISO 9001:2015 und AZAV zertifiziert sowie ein IHK Ausbildungsbetrieb.

Insgesamt besteht das ma-co-Team aus ca. 40 fest Beschäftigten, welche von ungefähr 80 bis 100 freien Trainerinnen und Trainern unterstützt werden und dabei jährlich etwa 8.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den verschiedensten Bereichen für neue Aufgaben qualifizieren. Die Trainerinnen und Trainer sind erfahrene Fachleute aus der Praxis, welche durch eine enge Zusammenarbeit mit den Betrieben ständig Neuerungen und praktische Erkenntnisse in ihre Schulungen integrieren.

An all seinen Standorten unterhält ma-co moderne Schulungs- und Sozialräume, die einen reibungslosen Ablauf der Schulungen in einer lernförderlichen Umgebung garantieren. Für die praktische Kompetenzerlan-

gung stehen außerdem Frei- und Hallenflächen mit dem entsprechenden Equipment zur Verfügung, nach dem Motto: „**Aus der Praxis für die Praxis.**“ Insgesamt verfügt ma-co standortübergreifend über 23 eigene Schulungsräume und drei Außenanlagen zur praxisnahen Schulung. Zwei absolute Highlights bietet der Hauptstandort Hamburg: Dort kann einerseits auf einem **Übungsschiff** trainiert werden und andererseits das hochmoderne **Maritime Rescue Training Center (MRTC)** genutzt werden. Dieses beinhaltet neben einem Trainingsbecken für das Überleben auf See auch Trainingsanlagen für Helicopter Under Water Escape Training (HUET) und Helicopter Rettung, eine Rettungsbootsanlage sowie Schulungs- und Sozialräume. Das Center ist in seiner Form in Mitteleuropa



einzigartig und bietet Seeleuten eine Möglichkeit zur Ausbildung, welche im Ernstfall Leben retten kann. Neben den Schulungen an den ma-co-Standorten sind darüber hinaus auch Inhouse-Schulungen in den Betrieben selbst möglich, welche bundesweit angeboten werden.

### Die Schulungsangebote

Seit jeher hat es sich ma-co zur Aufgabe gemacht, Beschäftigte der Hafenlogistik und der hafennahen Logistik zu schulen und sie auf die entsprechenden Aufgaben vorzubereiten. Schließlich erfolgt ein Großteil des internationalen Handels über den Seeweg, so dass für die reibungslose Abwicklung in allen Bereichen der Logistikkette gutes und qualifiziertes Personal unverzichtbar ist. ma-co hat sein Seminarangebot mit den Jahren kontinuierlich erweitert und bietet heute 150 unterschiedliche Seminare in acht Kompetenzfeldern an.

Zu den Kernbereichen zählen **Hafen & Umschlag, Logistik, Offshore und Seeschifffahrt**. Im Bereich **Hafen & Umschlag** bietet ma-co u. a. Schulungen für die Themen Ladungssicherung, Container sicher packen, Lasten richtig anschlagen, Schwergut umschlagen und Hafenenglisch - English for Port and Transport - an.

Für die **Logistik** verfügt ma-co über ein breites Angebot an Workshops, Seminaren und Ausbildungen. Dadurch ist eine individuelle Weiterbildung auf allen Ebenen der Hafen- und Lagerlogistik möglich, die flexibel an die individuellen Bedürfnisse der Betriebe angepasst werden kann. Ziel ist es, über maßgeschneiderte Inhalte einen deutlichen Mehrwert für die Teilnehmenden und die

Betriebe zu erzielen, um langfristig dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken.

Die **Offshore-Trainings** richten sich vor allem an (zukünftige) Mitarbeitende, deren Arbeit auf hoher See gefährlich sein kann, da es überlebenswichtig ist, in riskanten Situationen das Richtige zu tun. Da Offshore-Windkraftanlagen einer der größten Zukunftsmärkte der nächsten Jahrzehnte sind, hat die Qualifizierung und Weiterbildung von (zukünftigen) Beschäftigten der Offshore-Industrie höchste Priorität. Hierfür bietet das Maritime Rescue Training Center optimale Rahmenbe-

dingungen. Geforderte Zertifizierungsstandards wie u. a. OPITO und GWO werden angeboten.

Im Bereich der **Seeschifffahrt** bietet ma-co vielfältige Schulungen und Auffrischungslehrgänge für Seeleute und Servicepersonal an. Denn die Verantwortung für Menschen, bedeutende Sachwerte und die Umwelt ist gerade auf hoher See hoch. Neben der Kenntnis und dem Einhalten von Sicherheitsrichtlinien sind daher auch das Interagieren an Bord, die nötige Menschenführung und Krisenmanagement in Notfallsituationen von Belang und daher Teil des Repertoires.



Darüber hinaus werden Schulungen in den **Bereichen Gefahrgut, Führung & Kommunikation, Safety & Security sowie EDV/IT** angeboten. Zum **Gefahrguttransport** auf allen Verkehrswegen gibt es viele internationale Gefahrgutvorschriften hinsichtlich Verpackung, Kennzeichnung, Dokumentation, Ladungssicherung und Beförderungsdurchführung. Die Schulungen befassen sich daher mit der sicheren Abwicklung von Gefahrguttransporten, der Vermeidung von Unfällen sowie dem kompetenten Krisenmanagement bei Notfällen.

In den vergangenen Jahren hat ma-co auch im Themenbereich **Führung & Kommunikation** eine breite Palette von Angeboten entwickelt, von Schulungen für

operative Führungskräfte bis hin zum individuellen Coaching auf Managementebene. Gemeinsam mit den Kunden werden Seminare erarbeitet, die auf die betrieblichen Belange abgestimmt sind. Zum umfangreichen modular aufgebauten Angebot zählen u. a. Führungstrainings, allgemeine Kommunikationstrainings, Notfallmanagement und Krisenkommunikation, die sowohl als Einzelcoachings als auch als Gruppencoachings für Teams angeboten werden.

Gerade für die Arbeiten im Hafen oder auf hoher See wird das Thema **Sicherheit** groß geschrieben. Ob Arbeitsschutz, Unfallverhütung, Praxis Training Brandschutz oder Brandbekämpfung – das Angebot umfasst sowohl Ersts Schulungen als auch die geforderten Wie-

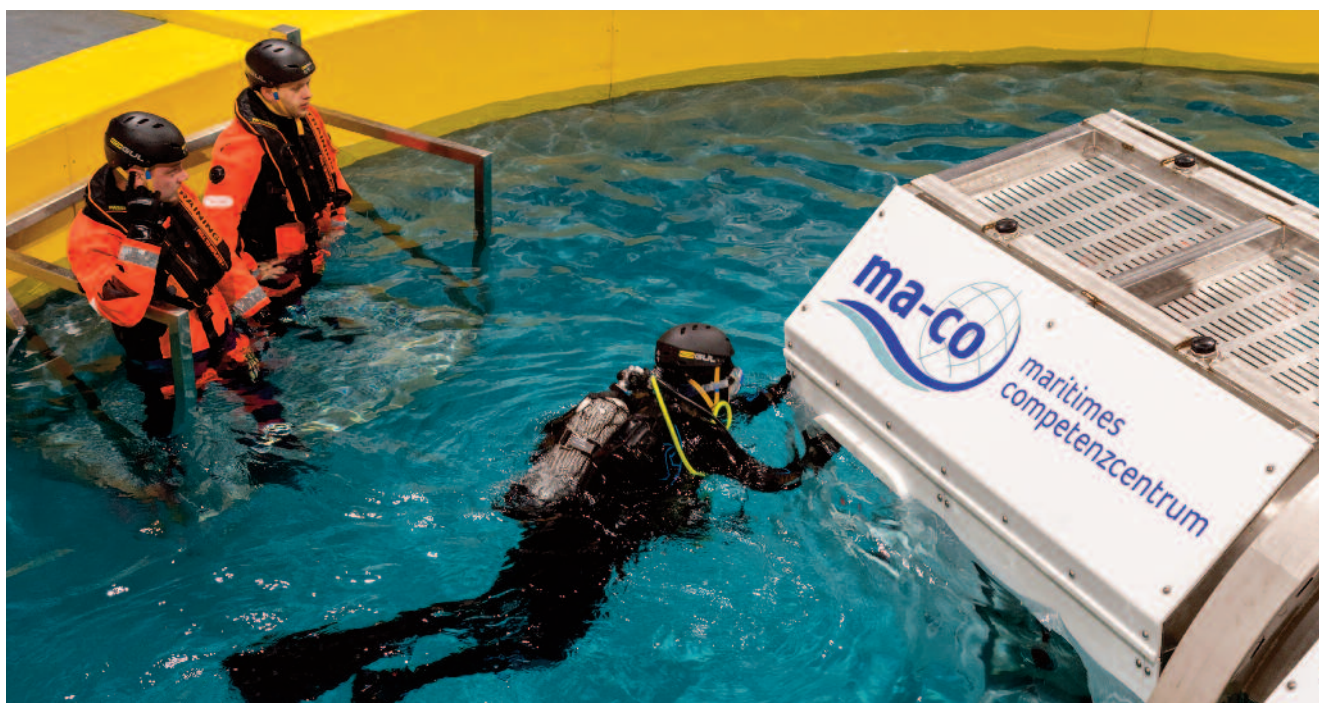
derholungsschulungen im Bereich Arbeitssicherheit. Trainings zur Gefahrenabwehr im Sinne des verbindlichen ISPS-Codes werden dabei ebenso angeboten wie eine Weiterbildung Gefahrgut, die sich mit der aktuellen Gefahrgutverordnung befasst.

Die rasante Technisierung und Digitalisierung stellt Unternehmen zunehmend vor große Herausforderungen. Dies trifft auch auf den Bereich **EDV/IT** zu. Oft haben Teile der Belegschaft einen unterschiedlichen Ausbildungsstand im Umgang mit PC-Standardsoftware, und gerade älteren Beschäftigten ist der Umgang mit der Software nicht immer geläufig. Aus diesem Grund bietet ma-co Schulungen für das komplette Office-Paket an. Durch die enge Zusammenarbeit mit den Kunden werden konkrete Lösungen entwickelt, die auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmt sind und an den Arbeitsplätzen sofort angewendet werden können.

### Qualifizierung von Arbeitssuchenden

Neben der Qualifizierung von Beschäftigten stellt die **Integration von Arbeitssuchenden** in den Arbeitsmarkt eine weitere Kernaufgabe von ma-co dar. Im Rahmen diverser Qualifikationsmaßnahmen werden dabei Arbeitssuchende unter Berücksichtigung der Bedarfssituation in den Betrieben qualifiziert und für den Arbeitsmarkt fit gemacht. ma-co arbeitet hier eng mit den ansässigen Logistik-Betrieben in Hamburg, Bremen und Bremerhaven sowie den jeweiligen Arbeitsagenturen und Jobcentern zusammen.

Am Beispiel der Maßnahme **P.O.W.E.R. Logistiker** wird die enge Kooperation zwischen ma-co und seinen





Partnern besonders deutlich. P.O.W.E.R. steht hierbei für **P**rofessionell, **O**rganisiert, **W**ertschöpfend, **E**rgebnisorientiert, **R**eaktionsschnell und beschreibt damit grundlegende Eigenschaften des gesamten Prozesses. Da die Qualifizierung durch ma-co-Trainerinnen und -Trainer auch direkt in den Betrieben stattfindet, werden die Teilnehmenden so praxisnah wie nur möglich geschult – eine sehr innovative wie zukunftsfähige Chance, Qualifizierung und betriebliche Integration miteinander zu verbinden. Die Qualifizierungsmaßnahme kommt dann ins Spiel, wenn ein Unternehmen kurzfristig Einstellungsbedarf hat, geeignete Bewerberinnen und Bewerber auf dem Arbeitsmarkt jedoch nicht verfügbar sind. Daraufhin finden von ma-co organisierte vorgeschaltete Infoveranstaltungen und Bewerbungstage statt. Personen mit erfolgreichen Bewerbungen erhalten von den beteiligten Unternehmen vor Beginn der Maßnahme eine individuelle Einstellungszusage für den ersten Arbeitstag nach der Maßnahme. Die Qualifizierung dauert insgesamt 110 Tage. Währenddessen erhalten die Teilnehmenden weiterhin ihr Arbeitslosengeld sowie eine Art „Taschengeld“ in Höhe von 100 Euro monatlich von den Betrieben.

Die **Vorteile** der Qualifizierungsmaßnahme liegen auf der Hand: Für die Betriebe öffnet sich ein neuer Kanal, um an neues Personal zu gelangen. Dadurch können auch „ungelernte“ oder branchenfremde Bewerberinnen und Bewerber gewonnen und Talente für höherwertige Positionen, beispielsweise Schichtleitung/Vorarbeit, frühzeitig entdeckt werden. Für Arbeitssuchende ist die Maßnahme aufgrund der Möglichkeit zur Qualifizierung und der festen Jobzusage der Betriebe zudem äußerst attraktiv, um wieder auf dem Ar-

beitsmarkt Fuß zu fassen. Der Erfolg gibt ma-co und seinen Partnern Recht: Die Integrationsquoten bewegen sich stets zwischen 70 und 90 %, und die Abbruchquoten sind durch die „bedarfsreaktive Maßnahme“ äußerst gering. Für die Teilnehmenden ist der Erfolg in einem kurzen Zeitraum greifbar: „**Qualifikation mit direkter Anschlussbeschäftigung**“ ist das Ziel.

### Passgenaue Angebote für eine hohe Kundenvielfalt

In der Praxis unterscheiden sich die Qualifizierungsbedarfe der Betriebe häufig deutlich voneinander. Dies hängt zum einen mit den unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten und -prozessen zusammen. Zum anderen sind die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeitenden in den Betrieben oft nicht vergleichbar. Aus diesem Grund geht das Angebot von ma-co weit über Standardseminare hinaus und beinhaltet auch die Entwicklung von individuellen Konzepten, die in

Zusammenarbeit mit den Unternehmen entwickelt werden und auf deren Bedürfnisse und Bedarfe abgestimmt sind. Der Kontakt zu den Kunden findet dabei immer auf Augenhöhe statt und beruht auf einer engen **Zusammenarbeit und Ehrlichkeit** zueinander. Das Kerngeschäft von ma-co ist auch aus diesem Grund durch langjährige partnerschaftliche Kundenbeziehungen geprägt.

Die modulare und passgenaue Zusammensetzung von Trainingsbausteinen und jahrzehntelange Erfahrungen bei der Durchführung von Schulungen und Trainings machen ma-co zu einem **verlässlichen Partner** für große und mittelständische Unternehmen aus allen Bereichen der Logistikkette.

**Ansprechpartner:** Gerrit Küther  
(Geschäftsführer)

Tel. 040 75 60 82 0 • gerrit.kuether@ma-co.de





# DAS PROJEKT



## Ausgangslage

Unternehmen stehen vor vielen Herausforderungen wenn es darum geht, einen Betrieb erfolgreich zu führen. Veränderungen in den Märkten und steigende Kundenanforderungen sowie Digitalisierung und Automatisierung sind die zentralen Begriffe. Hinzu kommen demografische Entwicklungen in der Struktur der Erwerbsbevölkerung, die Auswirkungen auf die Personalpolitik haben. Während in Deutschland seit den 1960er Jahren weniger Kinder geboren werden als Menschen sterben, steigt die Lebenserwartung, und die Anzahl der Menschen ab 67 Jahren erhöht sich. Zugleich steigt das Renteneintrittsalter. Insgesamt wird für Deutschland ein Rückgang der Anzahl der Erwerbstätigen erwartet. Die Zuwanderung von Menschen aus

anderen Ländern lindert diese Entwicklung, kann sie aber insgesamt nur bremsen. Für Unternehmen bedeutet dies häufig einen steigenden Anteil älterer Beschäftigter und perspektivisch Nachwuchsmangel bis hin zu Stellenbesetzungsproblemen. Zugleich steigen die Qualifikationsanforderungen sowohl im fachlichen als auch im Soft-Skill-Bereich. Personalgewinnung, -bindung und Weiterentwicklung der vorhandenen Potenziale und Ressourcen im Unternehmen werden damit zu einer strategischen Komponente, das Personalmanagement gewinnt an Stellenwert.

Auch in den Unternehmen des Hamburger Hafens sind diese Entwicklungen zu beobachten. Schon jetzt fällt es den Mitgliedsunternehmen des Unterneh-

mensverbandes Hafen Hamburg e. V. mitunter schwer, den Personalbedarf zu decken. Weiterbildung fand bisher zum Teil vielfach eher unsystematisch und punktuell vor allem für Fachkräfte statt. Es sind daher Systematiken und Strukturen notwendig, in denen Wissenserwerb zielgerichtet und aufbauend erfolgen kann. Ebenfalls sind neue Lehr- und Lernformen gefragt, da Qualifizierungen nur berufsbegleitend stattfinden können. Denn Zeit ist knapp und der Hafen muss laufen. Bildungspartnerschaften können helfen, dort Qualifizierung zu ermöglichen, wo bisher Grenzen gesetzt waren.

Vor diesem Hintergrund haben UVHH und ver.di eine Sozialpartnervereinbarung im Rahmen der Initiative

„weiterbilden“ der Bundesregierung und der Spitzenverbände der Sozialpartner abgeschlossen. Mit dem Ziel der Teilhabe an diesem Programm baten sie ma-co und SI, einen Antrag zu stellen, der letztlich erfolgreich war und in das hier beschriebene Projekt mündete.

### Projektziele und Vorgehen

Im Rahmen des Projektes „Wege zum Berufsabschluss. Personalentwicklung und Qualifizierung in Unternehmen der Hafenvirtschaft der Hansestadt Hamburg“ von ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH und Soziale Innovation GmbH wurden diese Herausforderungen thematisiert und angegangen. In einem Zeitraum von September 2016 bis August 2019 wurden die folgenden Ziele verfolgt:

- Ermittlung des aktuellen Standes des betrieblichen Personalmanagements und Identifizierung von Qualifizierungsbedarfen
- Unterstützung der Unternehmen dabei, Personalentwicklung kontinuierlich und systematisch zu betreiben
- Durchführung passgenauer Bildungsangebote für die Hafenvirtschaft Hamburgs, die für alle Beschäftigten offen sind
- Erarbeitung modularer Bildungsbausteine, um Bildungskarrieren für gewerbliche Beschäftigte bis hin zum Berufsabschluss zu ermöglichen
- Aufbau eines Netzwerks „Bildung Hafen HH“, um beim Thema „berufliche Weiterbildung“ enger zusammenzuarbeiten

Zu Beginn des Projektes wurden Gespräche in den interessierten Unternehmen zur aktuellen Situation, zu

personalpolitischen Standards und Aktivitäten sowie zur Personalentwicklung durchgeführt. Ergänzend wurde ein standardisierter Fragebogen ausgefüllt. Weitere Unternehmen beteiligten sich zudem anonym, indem sie lediglich den Fragebogen bearbeiteten. Insgesamt lagen so Informationen von 42 Mitgliedsunternehmen des UVHH vor. Diese wurden ausgewertet und die Ergebnisse in digitaler Form veröffentlicht (siehe auch Seite 18 ff.). Für die enger am Projekt beteiligten 26 Unternehmen wurden auf Basis der Gespräche individuelle Handlungspläne erarbeitet, die sowohl Ansätze für die Weiterentwicklung des betrieblichen Personalmanagements enthielten als auch erste Qualifizierungsbedarfe beinhalteten. Diese wurden dann in der weiteren Zusammenarbeit konkretisiert, verfeinert und personalisiert.

Auf dieser Grundlage wurden zum einen konzeptionelle Arbeiten geleistet, welche den zunehmenden Arbeitskräftemangel der Unternehmen auch in den gewerblichen Bereichen aufgreifen. Die Entwicklung der in der vorhandenen Belegschaft schlummernden Potenziale durch gezielte Weiterbildung nimmt daher an Bedeutung zu. Dies gilt für die Fachkräfte in den Unternehmen, aber auch für die Beschäftigten ohne einschlägige Ausbildung. So wurde eine Bildungstreppe entwickelt, die eine Fülle von Schulungsmodulen enthält, für fachliche Spezialisierungen und Weiterentwicklungen in den verschiedenen Teilbereichen des Hafengeschäftes. Diese bauen zum Teil aufeinander auf und ermöglichen die Realisierung neuer und höherer fachlicher Levels. Der Berufsabschluss zur Fachkraft für Hafenlogistik oder zur Fachkraft für Lagerlogistik ist eines der möglichen erreichbaren Ziele.

Zum anderen wurden regelmäßig aktualisierte Weiterbildungsangebote für die Branche erarbeitet und analog wie digital verteilt. Diese „Kataloge“ enthielten die überbetrieblichen Schulungsangebote für einen meist halbjährigen Zeitraum auf Basis der Bedarfsermittlungen in den Unternehmen. Dabei wurde ein breites Themenspektrum abgedeckt, das für alle Beschäftigtengruppen Angebote enthielt. Darüber hinaus wurden laufend auch einzelbetriebliche Schulungen vereinbart und durchgeführt, je nach spezifischem Bedarf auch zu weiteren Themen.



Als wichtiger Impulsgeber entwickelte sich hier das eigens gegründete „Netzwerk Bildung Hafen HH“, an dem sich über 20 Unternehmen beteiligten, auch in Form von gemeinsamen Treffen. Hier wurden neue Themen und Schulungsformate vorgestellt, diskutiert und passfähig gemacht sowie Bildungsk Kooperationen zwischen Unternehmen vereinbart. Manch ein Semi-



nar wäre mangels Masse ohne diese Zusammenarbeit vor allem mittelständischer Unternehmen nicht zustande gekommen. Ein wichtiges Thema war die Schulungsreihe zur Vorbereitung auf die Externenprüfung Fachkraft für Hafenlogistik. Insbesondere die zeitliche Lage dieses umfangreichen Lehrganges wurde hier intensiv diskutiert und verschiedene Varianten gegeneinander abgewogen, um zu einem Modell zu kommen, das sowohl den pädagogischen Anforderungen als auch den betrieblichen Gegebenheiten weitestgehend entsprach. Nur so war es möglich, dass dieser Kurs mit zehn Teilnehmenden aus fünf mittelständischen Unternehmen gestartet und erfolgreich durchgeführt werden konnte. Aufgrund der rundum positiven Erfahrungen mit dem Bildungsnetzwerk wurde verabredet, diese Form der Zusammenarbeit auch über das Projektende hinaus fortzusetzen.

### Ergebnisse – die quantitative Dimension

Letztlich konnten in den Angeboten des Projektes über 4.500 Teilnehmende gezählt werden, inklusive der Mehrfachteilnahmen. Mehr als 1.500 verschiedene Teilnehmerinnen und Teilnehmer nahmen an den über 270 Veranstaltungen teil. Allerdings mussten auch nahezu 30 % der festterminierten Veranstaltungen abgesagt oder neu terminiert werden, mangels Masse oder aufgrund von kurzfristigen hohen Arbeitsanfällen, die eine Freistellung der Beschäftigten nicht möglich machte. Die schwierige Planbarkeit der Arbeit im Hafen schlägt hier ebenfalls durch, wie die hohe Anzahl von kleineren Hafenbetrieben, die nur einzelne Teile ihrer Belegschaft zu bestimmten speziellen Schulungen schicken konnten, zeigt. Auch in den durchgeführten Seminaren gab es immer wieder kurz-

fristige Absagen von gemeldeten Teilnehmerinnen und Teilnehmern, ohne dass gleich der ganze Kurs ausfallen musste. Stornogebühren wurden für Absagen nicht erhoben, ein weiterer Vorteil für die Unternehmen, neben der generellen Kostenfreiheit der Schulungen und der intensiven Betreuung durch das Projekt. Auch dies hat die Weiterbildungsbereitschaft vor allem der mittelständischen Unternehmen beflügelt.

**Abbildung: Teilnehmer- und Stundenzahlen nach Themengebieten**

Themengebiete	TN – Anteil an Themengebieten	Stunden nach Themengebiet
<b>Alle</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>
Gew. Berufsabschl.	0,55 %	17,06 %
Führung/PE	19,48 %	21,60 %
Gewerblich	39,85 %	33,23 %
Interkulturell	4,93 %	2,07 %
IT	3,04 %	2,81%
Sicherheit	14,33 %	7,35 %
Soft Skills	8,02 %	6,46 %
Sprachen	3,10 %	6,21 %
Sonstige	6,70 %	3,21 %

Die Hälfte der durchgeführten Kurse war überbetrieblich organisiert, die andere Hälfte betrieblich, fand also

ausschließlich für einen Betrieb statt. Die Unternehmen nutzten so die Chance, größere Belegschaftsgruppen zu schulen und die Seminare etwas betriebspezifischer auszurichten, als dies bei überbetrieblichen Seminaren möglich ist. Wenngleich auch kleinere Unternehmen diese Chance nutzten, waren es doch überwiegend die größeren Hafenbetriebe, die betriebliche Schulungen durchführten. Sie konnten eher für die Mindestauslastung sorgen und diese auch sicherstellen, wenn unerwartete Kundenaufträge zur Bearbeitung anstanden. Umso wichtiger, dass die andere Hälfte der Kurse überbetrieblich stattfand, die einzige Chance für die kleineren Betriebe, an den Schulungsangeboten des Projektes zu partizipieren.

Die Hälfte der Unterrichtseinheiten entfiel dabei auf **gewerblich-fachliche Themen**, inklusive der Schulungen zur Vorbereitung auf die Externenprüfung zur Fachkraft für Hafenlogistik mit immerhin zehn Teilnehmenden aus fünf Unternehmen, von denen neun den Kurs bis zum Ende absolviert haben. Die anderen gewerblichen Themen decken ein breites Spektrum an Kompetenzen ab, die für qualifizierte Arbeit in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Hafenunternehmen benötigt werden.

**Personalentwicklungsthemen, Führungsseminare und Soft-Skill-Schulungen** machten zusammen knapp 30 % der Schulungen aus, wobei insbesondere operative Führungskräfte und solche, die es werden wollen, hiervon profitierten. Gerade die Schulungen, welche für erste Koordinations- und Führungsaufgaben vorbereiten, wurden stark nachgefragt. Es zeigt sich hier die zunehmende Sensibilität der Unterneh-

men für die Bedeutung von Führung und die Notwendigkeit, ihre Beschäftigten auch gezielt auf derartige Aufgaben vorzubereiten. Dies gilt insbesondere für den Sprung vom Kollegen oder von der Kollegin zum bzw. zur Vorgesetzten. Auch eher neue Themen wie „Gesund führen“ konnten erfolgreich entwickelt und durchgeführt werden. Diese Veranstaltungsreihe qualifiziert Führungskräfte, den Aspekt des Erhalts der Gesundheit in ihr Führungsverhalten zu integrieren, für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie für sich selbst.

Quantitativ insgesamt nicht von hoher Bedeutung, aber für die beteiligten Unternehmen sehr erfolgreich, waren die **Deutsch- und Englisch-Kurse**, durch die die innerbetriebliche Kommunikation erheblich verbessert werden konnte und sich für einzelne Teilnehmende auch neue berufliche Entwicklungschancen eröffneten. Es zeigte sich auch hier, dass Sprache der Schlüssel für berufliche Weiterentwicklung ist.

Mit den **IT-Kursen** wurden vor allem langjährige Beschäftigte in den Verwaltungsabteilungen der Unternehmen erreicht, die sich hier besonders in den Office-Programmen weiterentwickelten bzw. diese neu erlernten.

Insgesamt wurden über 34.000 Unterrichtsstunden durchgeführt, durchschnittlich drei Tage pro Kopf. Damit wurden die kalkulierten Planzahlen deutlich überschritten. Eine höhere Teilnehmerzahl pro Kurs war der Hauptgrund dafür, dass dieser „Ansturm“ bewältigt werden konnte. Es beteiligten sich 47 Hafenterminals am Projekt, wesentlich mehr als vorab erwartet

und kalkuliert. Ungefähr je ein Drittel waren kleine Unternehmen (bis 50 Beschäftigte), mittlere Unternehmen (51 bis 250 Beschäftigte) und Großbetriebe (ab 251 Beschäftigte). Die Schulungsstunden verteilten sich dabei wie folgt: kleine Unternehmen knapp 20 %, mittlere Unternehmen 28 %, Großbetriebe gut 50 %.

#### Fazit

Drei Jahre lang haben sich Unternehmen des Hafens Hamburg intensiv mit dem Thema Personalentwicklung im Unternehmen beschäftigt und Weiterbildung in hohem Umfang realisiert. Davon konnten vor allem Beschäftigte profitieren, die sonst eher benachteiligt

sind: gewerbliche Beschäftigte meist ohne einschlägige berufliche Ausbildung. Ihnen wurden damit Wege der beruflichen Entwicklung in Richtung Fachkraft geebnet, die perspektivisch auch zum Berufsabschluss führen können. In den Unternehmen selbst hat Weiterbildung an Stellenwert gewonnen, in der operativen Umsetzung, vor allem aber als strategisches Thema. Weiterbildung wird damit proaktiver, systematischer und strukturierter werden und bekommt somit ihren festen Platz in der mittelfristigen Unternehmensplanung.

**Ansprechpartner:** Sven Hock

(Betriebsleiter ma-co Hamburg)

Tel. 040 75 60 82 67 0 • sven.hock@ma-co.de





# PERSONALENTWICKLUNG IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL – EINE BESTANDSAUFNAHME IN UNTERNEHMEN DER HAMBURGISCHEN HAFENWIRTSCHAFT



Um zu sehen, wie die Mitgliedsunternehmen des UVHH von den demografischen Veränderungen betroffen sind und welchen Herausforderungen sie sich in Bezug auf ihr Personalmanagement und ihre Aus- und Weiterbildung gegenübersehen, wurde zu Projektbeginn eine Bestandsaufnahme der Unternehmen durchgeführt. Diese fand zum Teil in Interviewform statt, auf Wunsch aber auch anonym auf Basis eines standardisierten Fragebogens. Ziel war es auch, erste Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und entsprechende Schulungsangebote auf den Weg zu bringen. Die Ergebnisse wurden unternehmensbezogen für 26 Unternehmen ausgewertet und diesen als Grundlage für die weitere Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt. Die Auswertung enthielt auch Vorschläge für An-

satzpunkte im betrieblichen Personalmanagement, inklusive der Personalentwicklung. Insgesamt beteiligten sich 42 Unternehmen. Die Gesamtergebnisse werden hier in Kurzform vorgestellt. Die Langfassung steht unter [www.soziale-innovation.de](http://www.soziale-innovation.de) als Download zur Verfügung.

Mit der Befragung wurden vor allem vier Fragestellungen verfolgt:

- Welche Veränderungen nehmen die Betriebe vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bei sich selbst wahr?
- Wie sehen sich die Unternehmen in den Handlungsfeldern des Personalmanagements aufgestellt?
- Welchen Herausforderungen hinsichtlich Personal-

management und Weiterbildung sehen sich die Betriebe gegenüber?

- Welche konkreten Qualifizierungsbedarfe sehen die Betriebe?

## Struktur der beteiligten Unternehmen

Zu Beginn soll ein Blick auf die befragten Betriebe geworfen werden: Gut jeder Zweite (51 %) von ihnen ist ein Kleinst- oder Kleinbetrieb mit weniger als 50 Beschäftigten. Die mittelgroßen Betriebe zwischen 50 und unter 200 Beschäftigten machen ein knappes Drittel aus. 200 oder mehr Beschäftigte hat dagegen nur jedes Sechste der befragten Unternehmen.

Die Altersstruktur der Unternehmen zeigt die typischen Merkmale vieler traditioneller Branchen. Der Anteil älterer Beschäftigter ist eher hoch, der der Nachwuchsjahrgänge eher niedrig. Insgesamt betrachtet liegt im Durchschnitt der Anteil der über 45-Jährigen bei knapp unter 50 %. Gut jeder Vierte ist zwischen 35 und 45 Jahre und knapp jeder fünfte Beschäftigte zwischen 25 und unter 35 Jahre alt. Nachwuchskräfte unter 25 Jahren sind eher selten vertreten: Nur jeder zwölfte Beschäftigte ist unter 25 Jahre alt. Nach „unten“ wird es dünner, mit der Folge, dass das Durchschnittsalter steigen und der Nachwuchs- und Fachkräftemangel zunehmen wird, wenn die stark besetzten Alterskohorten verrentet werden.

Der Anteil weiblicher Beschäftigter beträgt in den befragten Unternehmen durchschnittlich 15 %. Das heißt, im Durchschnitt ist nur etwa jeder siebte Beschäftigte weiblich. Hafenarbeit ist nach wie vor männlich dominiert. Schichtarbeit gibt es in rund drei Vierteln der Betriebe, was nicht weiter verwundert, ist der Hafen doch rund um die Uhr in Betrieb und damit auch viele Unternehmen.

Für die Zukunft erwarten knapp 90 % der Unternehmen ein stabiles bis wachsendes Beschäftigungsvolumen und sind damit eher optimistisch gestimmt. Dabei stützen sie sich auf eine Belegschaft, die zu zwei Dritteln aus gewerblichen Beschäftigten besteht, mit und ohne einschlägige Berufsausbildung.

## **Demografischer Wandel und betriebliche Realität**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Betriebe bereits heute vor großen Herausforderungen stehen und sich die gesellschaftlichen Veränderungen deutlich bemerkbar machen. So ist es für fast drei Viertel der Betriebe immer schwieriger, offene Stellen adäquat zu besetzen. Dies liegt nicht nur am Mangel an Bewerbungen, sondern vor allem daran, dass diese die Anforderungen der Stelle immer weniger erfüllen (74 %). Hinzu kommt, dass bereits im Unternehmen Beschäftigte den steigenden, vor allem technischen Anforderungen nicht mehr gewachsen sind. Gerade Kleinbetriebe spüren diese Entwicklung sehr deutlich. Erschwerend wirkt auch die zunehmende Verrentung, die insbesondere Kleinbetriebe vor große Herausforderungen stellt. Oftmals nehmen die älteren Beschäftigten ihr Erfahrungswissen und informelles Wissen mit, ohne es an die jüngeren Kolleginnen und Kollegen weitergegeben zu haben. Fast 60 % aller Unternehmen sehen zudem einen steigenden Bedarf, ältere Beschäftigte mit dem Ziel zu qualifizieren, ihre Einsatzfähigkeit bis zur Rente zu fördern. „Lebenslanges Lernen“ ist auch für die Hafentriebe unerlässlich.

Die befragten Betriebe sind sich dieser Probleme durchaus bewusst und setzen entsprechende Maßnahmen ein. So gibt es in 80 % der Betriebe bereits eine regelmäßige Betrachtung der Altersstruktur in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen, mit dem Ziel, personalwirtschaftliche Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen und meistern zu können.

Nicht nur der demografische Wandel wirkt sich auf die Hafentriebe aus, sondern sie sind auch stark von Veränderungen durch technische Entwicklungen betroffen. Dies trifft auf fast zwei Drittel der Unternehmen zu.

Fast 70 % der befragten Betriebe stimmen der Aussage, dass die Arbeit bei ihnen für Fachkräfte insgesamt anspruchsvoller wird, eher oder voll zu. Dass auch von Helfenden und Angelernten mehr verlangt wird, sehen dagegen 60 %. Insgesamt betrachtet sagen zwei Drittel der Unternehmen, dass bei ihnen der Bedarf an Arbeitskräften durch technische Entwicklungen eher nicht oder überhaupt nicht sinkt. Trotz der recht hohen Auswirkungen von technischen Entwicklungen auf die Arbeit glaubt nur ein Drittel der Unternehmen, dass dieses zu einem (eher) sinkenden Bedarf an Arbeitskräften führt. Grundlegende Änderungen in Arbeitsabläufen und -inhalten durch die Digitalisierung der Abläufe nehmen hingegen bereits 57 % der Betriebe wahr.

## **Herausforderungen & Handlungsbedarfe**

Die Befragung zeigt, dass die Betriebe sich in den Feldern des betrieblichen Personalmanagements unterschiedlich gut aufgestellt sehen und sich die Handlungsbedarfe in den verschiedenen Bereichen stark unterscheiden. Das Thema Personalgewinnung ist bei allen Unternehmen präsent und die Mehrheit sieht sich hier eher gut aufgestellt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Personalgewinnung nicht schwieriger wird. Nur im Helferbereich hat weniger als die Hälfte der Unternehmen noch geringe Probleme, bei allen anderen Beschäftigten ist dies bereits deutlich anders. Die Besetzung von Führungspositionen sahen



in den letzten beiden Jahren drei Viertel der befragten Betriebe als sehr oder eher schwierig an. Auch im kaufmännischen Bereich gestaltete sich die Besetzung für zwei Drittel der Unternehmen als eher bis sehr schwierig. Dies gilt auch für die Besetzung von Ausbildungsplätzen. Sie gestaltet sich dabei vor allem in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen für fast drei Viertel der Unternehmen als nicht einfach, während diese für Ausbildungen im kaufmännischen Bereich nur rund 40 % der Betriebe als problematisch einschätzen. Insgesamt, so der Eindruck, ist die Nachwuchsgewinnung schwieriger geworden, insbesondere für die kleineren Unternehmen. Dies deckt sich mit Erfahrungen in anderen Branchen: Die vermeintlich attraktiveren Großbetriebe sind zunächst weniger betroffen, die Kleinen spüren die Veränderungen zuerst. Zudem ist zu erwarten, dass sich diese Probleme perspektivisch auch auf den Bereich der Un- und Angelernten erstrecken werden.

Auch im Bereich der Personalentwicklung, dem eigentlichen Thema des Projektes, sieht sich nur ein Betrieb als gut aufgestellt, die anderen als eher gut (knapp 60 %) bzw. eher schlecht (knapp 40 %). Und 70 % bieten regelmäßig Weiterbildung für ihre Beschäftigten an, immerhin 30 % jedoch nicht.

Qualifizierungsbedarfe werden immerhin in vielen Unternehmen ermittelt, durchaus unter Einbeziehung der Beschäftigten. Häufig erfolgt auch ein Matching zwischen den Bedarfen des Betriebes, der Einschätzung der Führungskräfte und der Wünsche der Beschäftigten. Weiterbildungsentscheidungen vor allem auf Basis der Angebote von Bildungsträgern spielen

hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Damit ist der erste Schritt für eine systematische Personalentwicklung in vielen Unternehmen getan.

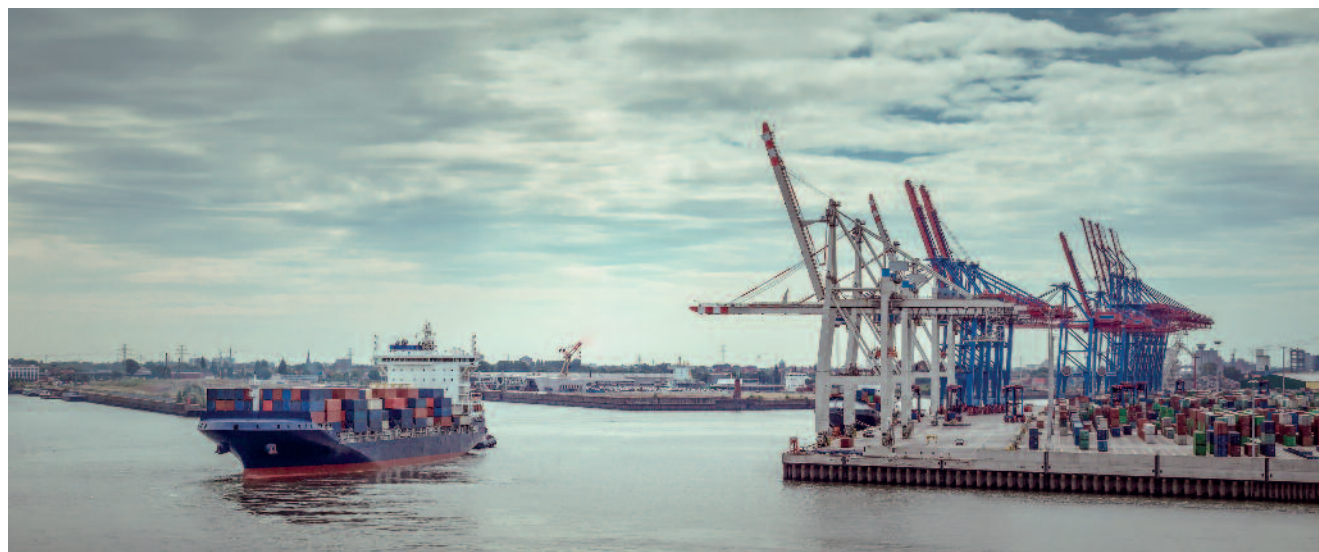
Allerdings sind nicht überall systematische Strukturen und Routinen hinterlegt, denn Personalentwicklungsgespräche sind in vielen Betrieben nicht üblich. Es sind vor allem die kleineren Betriebe, in denen es derartige Systeme nicht gibt. Immerhin: Weiterbildung ist im Fokus der Betriebe und wird überwiegend nicht zufällig, sondern basierend auf betrieblichen Bedarfen und Potenzialen der Beschäftigten vorangetrieben.

Insgesamt artikulieren die Unternehmen in Bezug auf ihr Personalmanagement Handlungsbedarfe insbesondere in den Bereichen Personalgewinnung und -entwicklung, während andere Handlungsfelder des Personalmanagements hier deutlich weniger kritisch gesehen werden.

## Qualifizierungsbedarfe

Neben diesen eher allgemeinen Themen des Personalmanagements im demografischen Wandel interessierten auch konkrete aktuelle Qualifizierungsbedarfe, die spontan genannt werden konnten. Hierzu wurden unterschiedliche thematische Bildungsbausteine abgefragt, sowohl pauschal als thematische Überschrift als auch konkret in Form von einzelnen Schulungsthemen der jeweiligen Bildungsbausteine. Die Themenblöcke waren: Hafenumschlag und Logistik, Sicherheit, Gefahrgut, Führung & Kommunikation, EDV, Sprachen, Lernen, Umwelt und Gesundheit, Qualifizierungen mit Berufsabschluss. Darunter verbarg sich jeweils ein umfangreiches Spektrum an Schulungsthemen.

Obwohl viele Unternehmen der Branche weiterbildungsaktiv sind, wurden doch bereits zu diesem Zeitpunkt hohe Weiterbildungsbedarfe artikuliert, nicht nur in den klassischen fachlichen Themen der Bran-



che, sondern auch im Bereich der Soft Skills, insgesamt mit sehr unterschiedlicher Ausprägung, was die Dringlichkeit des Bedarfes betraf. Es zeigt sich hier, dass in den Unternehmen durchaus ein gewisser Nachholbedarf bestand. Beispielhaft sei dies am Bildungsbaustein Hafenumschlag & Logistik demonstriert. Nur 43 % der Unternehmen sahen hier aktuell keinen Bedarf. Bei Betrachtung der abgefragten Einzelthemen zeigt sich die Unterschiedlichkeit der Bedarfe. Auch wenn nur in wenigen Betrieben zu einzelnen Themen hoher Bedarf bestand, so war dieser für den einzelnen Betrieb durchaus wichtig, und das Projekt hatte die Aufgabe, auch hierfür eine Lösung zu finden.

Immerhin knapp 40 % der befragten Betriebe sehen einen konkreten mittleren bis hohen Bedarf in den Themenbereichen Sicherheit, EDV sowie Führung & Kommunikation. Besonders die Nachfrage nach Erste-Hilfe-Kursen und Brandschutztrainings ist dabei sehr hoch, während Kurse für spezielle Rettungstechniken oder Retten aus Höhen eher weniger gefragt sind. Im EDV-Bereich wünschen sich die Betriebe vor allem Office-Schulungen, da diese Kenntnisse im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung unverzichtbar sind und zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen werden. Gerade ältere Beschäftigte haben den Umgang mit dem Computer nie von der Pike auf gelernt und können von Schulungen in diesem Bereich profitieren. Im Bildungsbaustein Führung & Kommunikation interessieren sich die Betriebe besonders für die Veranstaltung „Fit für Verantwortung“, die das Ziel verfolgt, Teilnehmende auf die Übernahme von Führungstätigkeiten vorzubereiten und Soft Skills wie Konfliktmanagement und Gesprächsführung zu stärken.

Des Weiteren haben 44 % der Unternehmen bei ihren Beschäftigten einen mittleren bis hohen Bedarf beim Erlernen von Sprachen wie Englisch, aber auch Deutsch als Zweitsprache erkannt. Für die meisten Betriebe im Hamburger Hafen scheint vor allem Englisch eine große Rolle zu spielen, hat man doch oft mit Kunden aus aller Herren Länder zu tun. Hauptsächlich haben die Betriebe hier Bedarf an Kursen für Englisch auf Grundlagenniveau, aber auch spezielle Fachkurse, in denen Vokabular zur Hafenlogistik und Wirtschaft erlernt wird, werden nachgefragt.

Bei den Themen Qualifizierung zum Berufsabschluss und Lernen, Umwelt und Gesundheit sieht etwa ein Drittel der Betriebe noch Handlungsbedarf. Die Nachfrage konzentriert sich besonders auf Seminare, die sich mit Gesundheitsthemen wie „Gesund durch die Schichtarbeit“, „Gesundheitsprävention“ und „Gesundheitsförderung“ beschäftigen. Im Bereich der Qualifizierung sind besonders die Ausbildungen zur Fachkraft für Hafen- und Lagerlogistik sowie zur Fachlageristin bzw. zum Fachlageristen gefragt.

Im Themenbereich Gefahrgut sehen sich die Unternehmen bereits gut gerüstet, und nur jeder vierte Betrieb sieht hier noch Handlungsbedarf. Der Fokus der Qualifizierungsbedarfe liegt eher in den Bildungsbausteinen Sprache, Führung & Kommunikation, EDV, Grundlagen Hafen- und Lagerprogramme sowie Sicherheit.

### Fazit

Insgesamt ist der demografische Wandel in den Unternehmen der Hafenvirtschaft Hamburgs in vollem Gange. Alternde Belegschaften, Nachwuchsgewin-

nung, Förderung der Potenziale der vorhandenen Belegschaft: Das sind die Themen, welche die Unternehmen bewegen. In den Handlungsbedarfen der einzelnen Gestaltungsfelder spiegelt sich dies wider: Personalgewinnung und -entwicklung haben eine hohe Priorität, Gesundheitsförderung, Arbeitszeitgestaltung inklusive Verbesserung der Work-Life-Balance eine mittlere. Insgesamt aber müssen in vielen Gestaltungsfeldern des Personalmanagements neue Akzente gesetzt werden.

Dies äußert sich auch in den konkreten Qualifizierungsbedarfen. Kaum ein Unternehmen fängt hier bei „Null“ an, Weiterbildung ist ein Thema in den Betrieben. Angesichts der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder der Unternehmen ist es nicht verwunderlich, dass manche Themen weniger oder gar nicht interessieren. So gesehen sind die Handlungs- und Qualifizierungsbedarfe durchaus beachtlich.

Die befragten Betriebe sehen sich nach eigener Einschätzung zumindest teilweise auf den demografischen Wandel vorbereitet. Eher schlecht vorbereitet sehen sich nur wenige Unternehmen. Je nach Größe des Unternehmens gibt es deutliche Unterschiede beim konkreten Handlungsbedarf.

**Ansprechpartner:** Dr. Uwe Jürgenhake  
(Geschäftsführer SI)  
Tel. 0231 88 08 64 11  
juergenhake@soziale-innovation.de





“ In der Personalentwicklung haben wir zwei große Ziele. Wir möchten möglichst viele Positionen mit höheren Qualifikationsanforderungen aus den eigenen Reihen besetzen, das ist unser erstes Ziel. Und das zweite lautet: Wir möchten möglichst viele Multifunktionier haben, d. h. Beschäftigte, die auf mehreren Arbeitsplätzen einsetzbar sind. Das macht uns als Unternehmen noch flexibler und damit stark im Wettbewerb. ”

**Florian Heeckt**  
Betriebsleiter/Prokurist Hamburg Lines Men GmbH

“ Durch das Projekt ist das Thema Personalentwicklung in den Betrieben der Hamburger Hafenwirtschaft weiter in den Fokus gerückt. Die Zahlen und Fakten mit über 1.500 Personen und 270 Seminaren zeigen eindrucksvoll, wie wichtig den Unternehmen das Thema Personalentwicklung heute schon ist und welchen Stellenwert es zukünftig einnehmen wird. ”

**Gerrit Küther**  
Geschäftsführer ma-co  
maritimes kompetenzzentrum  
GmbH

“ Das erweiterte Programm war als Vorbereitung für die erste Führungsaufgabe ideal. Vor allem das neue Trainingsprogramm für die „Aufsichten“ hat bei der HHLA neue Maßstäbe gesetzt. Das Programm hat sich in seiner neuen Breite und Tiefe eindeutig bewährt. Das sehen alle Beteiligten so, auch der Betriebsrat. ”

**André Konopatzki**  
Personalmanagement & Leiter Fachschule  
Hamburger Hafen und Logistik AG



# BEISPIELE AUS DER PRAXIS







# BECKMANN & JÖRGENSEN GMBH

PERSONALENTWICKLUNG –  
GRUNDVORAUSSSETZUNG, UM EIN UNTERNEHMEN MIT ERFOLG ZU FÜHREN



## ZUM BETRIEB

„Wir übernehmen nicht nur Aufträge – sondern auch Verantwortung!“ ist die Leitidee der Beckmann & Jörgensen GmbH, die in den Bereichen Warenkontrolle, technische Inspektion und Logistik sowie Befrachtung tätig ist.



Und das mit einer langen Tradition. Gegründet wurde das Unternehmen 1898, also vor 120 Jahren, von Herrn Beckmann in Hamburg. Es folgten Jahre des Aufbaus und des Wachstums. In den Wirren des 2. Weltkriegs wird der Firmensitz nach Dänemark verlagert. Ein dänischer Partner, Herr Jörgensen, der 1902 in den Betrieb einstieg, trug mit dazu bei, diesen Weg zu ebnen. Seitdem heißt die Firma Beckmann & Jörgensen.

Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts gibt es einen neuen Eigentümer. Unter der Regie von Leif H. Nakken wird Beckmann & Jörgensen zu einem weltweit agierenden Betrieb weiterentwickelt. Neben dem Hauptsitz in Hamburg hat der Betrieb heute Zweigniederlassungen in Mannheim und Bremen. Die Präsenz

an drei Standorten mit insgesamt 20 Beschäftigten sowie einem großen Netzwerk an festen Partnern gewährleistet eine Auftragsabdeckung in Deutschland und ganz Europa.

„Unser Fokus liegt nicht ausschließlich auf dem Massengeschäft. Unsere Stärke liegt u. a. in der schnellen und hochwertigen Abwicklung von Sonder- und Spezialaufträgen“, erklärt Ralph Bonan, Geschäftsführer von Beckmann & Jörgensen. Dazu liegen für ein diversifiziertes Sortiment von Lebens- und Futtermitteln über Chemikalien bis hin zu Industriemaschinen, elektrischen Anlagen und Windkraftträdern notwendige Zertifikate für die Warenkontrolle und -befrachtung vor.



# HERAUSFORDERUNGEN

Auftragspezifikationen und Betriebsgröße stellen den Betrieb vor besondere Herausforderungen. Zum einen müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden werden, die vor den hohen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen der Kunden nicht zurückschrecken. Zum Teil müssen sie sich auch in deren Schichtsysteme einfügen.

Auf der anderen Seite ist die Personalentwicklung eine Daueraufgabe. Es sind diversifizierte Spezialkenntnisse, gepaart mit einem hohen Erfahrungswissen, gefordert. Ältere Beschäftigte erlernten die notwendigen Grundlagen in den ehemaligen Berufsbildern des Flussschiffers und des Seegüterkontrolleurs und konnten sich über eine langjährige Tätigkeit in den Bereichen das notwendige Erfahrungswissen aneignen.

Das Berufsbild der Seegüterkontrolleure ist vor zehn Jahren in das der Fachkraft für Hafenlogistik aufgegangen. Eine Folge ist, dass die Warenkontrolle in der Ausbildung an Gewicht verloren hat. Beckmann & Jörgensen steht vor der Herausforderung, jungen bzw. neuen Beschäftigten die notwendigen betriebsspezifischen Grund- und Spezialkenntnisse zu vermitteln. Die Weiterbildungen sind zur Weiterentwicklung des Betriebs notwendig, binden jedoch in einem kleinen Team einen erheblichen Anteil der Personalkapazität, die für die Auftragsbearbeitung „verloren“ geht. Die Weiterbildungen müssen sich in den Betriebsalltag einpassen lassen.





# PERSONALENTWICKLUNG

Zu Beginn ging es darum, die Ziele der Personalentwicklung genauer in den Blick zu nehmen. „Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass wir jede Qualifikation mindestens doppeln müssen, damit Aufträge aufgrund von Qualifikationsengpässen bei Urlaub und Krankheit nicht abgesagt werden müssen“, fasst Ralph Bonan das Diskussionsergebnis zusammen.

Alle notwendigen Kompetenzen wurden in eine Matrix eingetragen. Die Beschäftigten haben dann den Stand ihrer Qualifikation als Selbsteinschätzung vorgenommen. Diese wurde anschließend mit der Einschätzung durch den Vorgesetzten abgeglichen. Die Darstellung hat auf der einen Seite die vorhandenen Spezialisierungen der Beschäftigten transparent gemacht, mit denen am Markt „gepunktet“ wird. Deutlich wurde ebenfalls, in welchen Bereichen qualifiziert werden muss, damit mehr als eine Person für den Typ von Auftrag eingesetzt werden kann. Auf der anderen Seite hat die Qualifikationsmatrix aber auch gezeigt, dass eine Weiterbildung in Richtung Spezialisierung nicht zu Lasten einer Qualifizierung in der Breite gehen darf. Wie kann die Weiterbildung organisiert werden, ohne den Betriebsablauf zu sehr zu beeinträchtigen? Mehr als zwei Beschäftigte können nicht gleichzeitig für eine Weiterbildung freigestellt werden.

Zur Vermittlung der betriebspezifischen Spezialkenntnisse wurde ein Wissenstransfer im Tandem aufgelegt. Ältere, besonders erfahrene Beschäftigte geben ihr Wissen im Arbeitsprozess an weniger erfahrene Kolle-

ginnen und Kollegen weiter. So wird über einen mehrjährigen Prozess das Ziel verfolgt, jede Qualifikation zu doppeln. Die Beschäftigten erweitern ihr Kompetenzprofil. Sie erweitern ihre Einsatzmöglichkeiten und werden damit noch „wertvoller“ für den Betrieb.

Damit die Qualifikation „in der Breite“ nicht auf der Strecke bleibt, wurde an den Weiterbildungsangeboten im Projekt, wie z. B. Container packen, Feuerbekämpfung, Erste Hilfe usw. rege teilgenommen. Besonders stolz ist der Geschäftsführer, dass bisher von Seiten des Betriebs keine Anmeldung zu einem Kurs

zurückgezogen wurde. Und das, obwohl das Personal im Alltagsgeschäft knapp war. „Da darf man es sich als Betrieb nicht zu einfach machen“, stellt Ralph Bonan fest. Er ist sich sicher: „Da muss man auch mal an einer Anmeldung festhalten. Langfristig zahlt sich das auf jeden Fall aus.“

Nachhaltige Wirkung verspricht sich die Geschäftsführung auch von dem Seminar „Gesund Führen“. „Als langjähriger Berufspendler weiß ich um zeitliche Belastungen“, stellt Ralph Bonan fest. Die Beschäftigten haben andere Belastungen, müssen z. B. in unter-





schiedlichen Schichtsystemen arbeiten. Nachtarbeit ist keine Seltenheit. Die Verantwortung für die korrekte Abwicklung der Kontrollen und Logistik kann ein weiterer Stressor sein. Der richtige Umgang mit den eigenen Belastungen und den Belastungen der Beschäftigten ist ein wichtiges Thema, und es wird noch weiter an Bedeutung gewinnen. Deshalb sollen alle Führungskräfte bei Beckmann & Jörgensen an diesem Seminar teilnehmen.

### Ausblick

Aus betrieblicher Sicht soll der eingeschlagene Weg der Personalentwicklung weiterverfolgt werden. Jedenfalls ist das Unternehmen für das Thema Personalentwicklung sensibilisiert worden: „Die gemeinsam entwickelte Kompetenzmatrix werden wir auf jeden Fall weiterpflegen und ausbauen. So erkennen wir Bedarfe rechtzeitig und können proaktiv handeln“, so Herr Bonan weiter. Schön wäre es, wenn Seminare auch für so kleine Betriebe wie Beckmann & Jörgensen als In-house-Seminare durchgeführt werden könnten, um noch besser auf die betrieblichen Rahmenbedingungen eingehen zu können. Bei einer realistischen Betrachtung ist jedoch allen Beteiligten klar, dass die möglichen Teilnehmerzahlen dafür viel zu klein wären – auch, was die inhaltliche Bearbeitung eines Themas anbelangt.

Mit Blick auf die begrenzten Freistellungskapazitäten für die Weiterbildung würde die Geschäftsleitung eine längere Projektlaufzeit begrüßen. „Zuerst gehen natürlich die in den Kurs, für die es am wichtigsten ist“, resümiert Ralph Bonan. Um möglichst vielen eine Teilnahme zu ermöglichen, benötigt ein Kleinbetrieb

einfach mehr Zeit. Es gibt in der deutschen Hafenvirtschaft auch noch andere Betriebe mit diesem Dienstleistungsportfolio, allerdings sind die Standorte zum Teil weiter voneinander entfernt, so dass Wegezeiten und –kosten gemeinsame Seminare erschweren. Dies macht auch schon die Teilnahme der Beschäftigten des Mannheimer Standorts von Beckmann & Jörgensen an Seminaren in Hamburg nur bedingt möglich. „Vielleicht könnten Teile der Schulungen

auch in Webinare und Selbstlernmodule überführt werden“, überlegt Herr Bonan, „dies würde die Möglichkeiten der Teilnahme deutlich erhöhen.“ Mit dem Ergebnis ist man bei Beckmann & Jörgensen trotzdem zufrieden.

**Ansprechpartner:** Ralph Bonan (Geschäftsführer)  
Tel. 040 23 69 91 23  
ralph.bonan@bj-logic.de







# C. STEINWEG (SÜD-WEST TERMINAL) GMBH UND CO. KG

SYSTEMATISCHE PERSONALENTWICKLUNG – WEGE ZUR FÜHRUNGSKRAFT



## ZUM BETRIEB

Die C. Steinweg Group ist heute ein weltweit operierender Lagerhalter, Terminalbetreiber und Logistikdienstleister.

Gegründet wurde das Unternehmen 1858 unter dem Namen Nethan, Philipp und Co. auf der Kamerunkai im Hamburger Hafen. Es folgte eine Umfirmierung zu Sloman, Schöer & Co. und eine Fusion mit dem Jordaberg Hafenbetrieb. Seit 1994 ist C. Steinweg eine 100-prozentige Tochter der C. Steinweg Handelsveem B.V., Rotterdam.

Das traditionelle Kerngeschäft der Steinweg-Gruppe ist die Lagerung einer Vielzahl unterschiedlicher Warenarten. Für die Lagerung von Gütern, die z. B. an der Metallbörse in London (LME) sowie den Warenbörsen für Rohkaffee in London und New York (LIFFE und ICE) gehandelt werden, stehen ISPS-zertifizierte Hallen zur Verfügung.

Im Rahmen des konventionellen Hafenumschlags von Stückgütern aller Art werden verschiedene Seeschiffs- und Binnenschiffstypen be- und entladen. An die Stelle des Stückgutgeschäfts tritt immer mehr der Containerumschlag. Für C. Steinweg heißt das: Lagerung von Leer- und Vollcontainern sowie Containerpackaktivitäten.

Eine Spezialität des Unternehmens sind komplexe Projektverladungen, die auch schon mal nicht in einen Container passen. Für die weltweite Verladung von Gütern mit hohem Wert, z. B. Segelyachten oder Lokomotiven, ist C. Steinweg der richtige Ansprechpartner.

Und nicht zuletzt werden Logistikdienstleistungen angeboten. Mit Hilfe eines weltweiten Netzwerkes aus einer Vielzahl von Reedereien, Fuhrunternehmen und Luftfrachtagenten sowie einem großen Erfahrungsschatz werden je nach Kundenanforderungen Transporte rund um die Welt angeboten.

# HERAUSFORDERUNGEN

C. Steinweg Hamburg beschäftigt heute um die 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verteilt auf den gewerblichen und den kaufmännischen Bereich. „Die Rekrutierung von Fachkräften war für uns lange Jahre kein Problem“, berichtet Thomas Friede, langjähriger Betriebsleiter von C. Steinweg. „Da haben wir einfach auch vom attraktiven Hafentarifvertrag profitiert.“ Vor rund zehn Jahren kam es außerdem zu einer „kleinen Einstellungswelle“ von Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, die noch heute im Unternehmen tätig sind. Auch damals wurde nichts dem Zufall überlassen. Die neuen Beschäftigten haben an einer Schulung bei ma-co teilgenommen, in der ihnen die Grundqualifikationen für die Umschlagsarbeit vermittelt wurden.

„Heute weht ein anderer Wind bei der Fachkräftesuche“, stellt Herr Friede fest. „Auch wir als international tätiges Unternehmen müssen mehr tun, um für die Arbeit bei uns zu werben.“ C. Steinweg setzt dabei auf die eigene Ausbildung. Der Betrieb geht gezielt in die Schulen und wirbt dort für die Ausbildung; aktuell für die Ausbildungsberufe Fachkraft für Hafenlogistik sowie Kauffrau/-mann für Spedition und Logistikdienstleistungen. Perspektivisch – so die unternehmensinterne Planung – sollen auch Ausbildungsplätze in den Berufen Fachlagerist und Fachkraft für Lagerlogistik angeboten werden. Die Anzahl der Ausbildungsplätze – aktuell vier bis fünf – soll dann aufgestockt werden.

„Mit die größte Herausforderung ist, die richtigen Auszubildenden zu finden“, stellt Herr Friede fest. Um Be-

werberinnen und Bewerber kennenzulernen, bietet das Unternehmen Schulpraktika an. Die Aussagekraft der kurzen „Besuche“ ist jedoch begrenzt. Das Unternehmen würde es begrüßen, wenn Schülerinnen und Schüler einen Tag in der Woche über einen längeren Zeitraum ins Unternehmen kommen könnten. Das wäre besser fürs richtige Kennenlernen.

Bei den Auswahlkriterien setzt das Unternehmen heute neben Schulbildung und -noten insbesondere auf die klassischen Arbeitstugenden wie Zuverlässigkeit und Sorgfalt. In persönlichen Gesprächen wird eruiert, ob die Bewerberinnen und Bewerber teamfähig und bereit für eine berufliche Entwicklung sind. „Aktuell stehen wir vor der Herausforderung, diesen Prozess ergebnisorientiert zu hinterfragen und kontinuierlich zu verbessern“, lautet das Fazit des Betriebsleiters.

Eine weitere Herausforderung im Personalmanagement ist, alle Beschäftigte und Führungskräfte fit für die Arbeit von morgen zu machen. Hafenstrukturelle Veränderungen, die Ausrichtung des Unternehmens auf Marktveränderungen und nicht zuletzt Veränderungen in den Arbeitsprozessen fordern neue Qualifikationen und Kompetenzen von allen. In den Qualitäts- und Umweltzielen für 2018 ist festgehalten, dass abteilungsübergreifend Prozesse analysiert, die interne Kommunikation verbessert, die Qualifikation der kompletten Belegschaft sowie die generationsübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden sollen. Ein weiteres Augenmerk soll auf die Förderung von Arbeitssicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten gelegt werden.



# PERSONALENTWICKLUNG

Vor dem Hintergrund der zahlreichen Herausforderungen hat das Thema Aus- und Weiterbildung im Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert. Motivierte Beschäftigte, die sich fortbilden möchten, werden gefördert. Dabei kann es sich um Freistellungen von der Arbeit, aber auch um finanzielle Unterstützungen handeln, wenn es sich um aufwendige Fortbildungen wie z. B. die zum Industriemeister handelt.

„Bei dem hohen Stellenwert, den wir der Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beimessen, war es fast schon eine Selbstverständlichkeit, dass wir uns an dem Projekt ‚Wege zum Berufsabschluss‘ beteiligt haben“, resümiert die Betriebsleitung. „Schließlich handelt es sich um eine gute Chance, unseren eingeschlagenen Weg noch weiter auszubauen.“

Als solide Grundlage hat C. Steinweg eine Schulungsmatrix aufgebaut, die kontinuierlich von der Personalabteilung gepflegt wird. Dort sind die Ausbildung sowie alle Qualifikationen/Kompetenzen jeder Mitarbeiterin bzw. jedes Mitarbeiters vermerkt. Für die individuelle Weiterentwicklung gibt es zwei Wege:

Von der Personalabteilung wird jedes Jahr ein Weiterbildungskatalog verteilt. Alle können Schulungen vorschlagen, an denen sie gerne teilnehmen möchten. In Abstimmung mit den Vorgesetzten wird auch die betriebliche Relevanz geprüft, und wenn sich für beide Seiten eine Win-win-Situation ergibt, „ist der Weg für die Teilnahme frei“.



Darüber hinaus machen die Vorgesetzten konkrete Qualifizierungsvorschläge und stimmen diese wiederum mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab. Zahlreiche der identifizierten Qualifizierungsbedarfe konnten über das breite Weiterbildungsangebot im Projekt auch gedeckt werden.

Die Schulungsmatrix dient weiterhin dazu, Potenziale der Belegschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung zu identifizieren. „Übernahme von Verantwortung ist für uns ein ganz großes Thema“, stellt Thomas Friede heraus. Das händische Arbeiten geht zurück, Prozesswissen wird immer wichtiger, die Anforderungen an die Arbeitssicherheit und das Führen von Nachweisen steigen, ebenso die Anforderungen an die Kommunikation mit dem Kunden und die zeitliche Flexibilität.

## Fit für Verantwortung

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zukünftig Führungsaufgaben übernehmen sollen, konnten an dem Seminar „Fit für Verantwortung“ teilnehmen. Auf der einen Seite will man die neuen Führungskräfte mit den neuen Aufgaben nicht allein lassen. Auf der anderen Seite war das Ziel, das Führungsverhalten gleich auf eine professionelle Basis zu stellen. Einige Beschäftigte, die zukünftig für Führungsaufgaben vorgesehen sind, haben die Chance genutzt und sich mit wertvollen Führungsthemen aus Theorie und Praxis für die neue Aufgabe fit gemacht.

## Gesundheitstraining

Über den Schulungskatalog erfuhren die Mitarbeitenden auch von dem Angebot eines Gesundheitstrainings. Von der hohen Nachfrage nach dem Seminar waren Geschäfts- und Betriebsleitung überrascht. Rechnete man zunächst mit rund vier Interessierten, meldeten schließlich 20 ihr Interesse an. „Das zeigt uns, dass wir in Zukunft bei allen Veränderungen ein noch größeres Augenmerk auf die Belastungssituation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen müssen“, stellt Herr Friede heraus. „Diese Anmeldungen haben wir sehr ernst genommen. Wir sind für das Thema Gesundheit jetzt noch mehr sensibilisiert.“

In Abstimmung mit ma-co wurden zwei Inhouse-Gesundheitstrainings durchgeführt. Den Teilnehmenden wurde vermittelt, wie man einerseits im Betrieb selbst durch teilweise einfache Mittel (z. B. Obstkorb) und andererseits auch in der Freizeit gesund leben und arbeiten kann.



## FaLog

Zum Thema „Fachkräfte“ hat C. Steinweg die Chance genutzt, gleich mehrere Beschäftigte am Kurs zur Vorbereitung auf die Externenprüfung zur Fachkraft für Hafenlogistik teilnehmen zu lassen. Vom Unternehmen wurde dies ausdrücklich unterstützt, auch wenn die Beschäftigten bei diesem „Langläufer“ in erheblichem Umfang freigestellt werden müssen. Die Betriebsleitung sah jedoch die Chance, dass Motivierte, die gute Arbeit leisten, Potenzial zu mehr haben und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, zu einem formalen Berufsabschluss kommen. Ziel ist es, aus diesem Kreis die zukünftigen Führungskräfte zu gewinnen.

## Hohe Nachfrage

Durch das Projekt konnten sich bei C. Steinweg zahlreiche Beschäftigte weiterbilden. Bei den klassischen Themen wie Sicherheitstraining, Ladungssicherung, Brandschutz und Grundlagen der Gefahrgutbeförderung war die Nachfrage sehr hoch. Förderlich für

die Teilnahme war sicherlich auch, dass die Seminare während der Arbeitszeit durchgeführt wurden.

Großen Zuspruch konnte auch der angebotene Englischkurs verzeichnen, der über mehrere Monate stattfand. In diesem Kurs lernten die Teilnehmenden neben den Grundlagen auch hafen- und logistikspezifische Begriffe kennen, die gerade in einem international agierenden Betrieb wie C. Steinweg sehr wichtig für die reibungslose und verständliche Kommunikation mit den Partnern und Kunden sind.

## Ausblick

Mit Hilfe des Projekts konnten die bisherigen Bemühungen des Betriebs hinsichtlich der Weiterbildung der Beschäftigten weiter gefestigt und ausgebaut werden. Insgesamt konnten deutlich mehr Schulungen als ohne die Rahmenbedingungen des Projekts angeboten werden. Die hohe Nachfrage zeigt zudem, dass die Initiative oftmals auch von den Beschäftigten selbst ausging und das Interesse weiterhin sehr groß ist.

C. Steinweg möchte in Zukunft den eingeschlagenen Weg weitergehen und Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Möglichkeit der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen anerkennen. Das Unternehmen erhofft sich davon u. a., die selbst Ausgebildeten möglichst langfristig binden zu können und ihnen Karrierewege zu ermöglichen.

Um herauszufinden, wie die zukünftige Generation arbeiten möchte, hat die Betriebsleitung fünf bis sechs Beschäftigte aus dem gewerblichen und kaufmännischen Bereich gebeten, dies in einem Workshop zu erarbeiten. Die Betriebsleitung ist gespannt auf die Ergebnisse.

**Ansprechpartner:** Thomas Friede (Operations

Manager/HR Manager)

T.Friede@de.steinweg.com

Tel. 040 78 95 02 00



# CARL TIEDEMANN NACHFOLGER GMBH & CO. KG

QUALIFIZIERUNG FÜR MAXIMALE FLEXIBILITÄT



## ZUM BETRIEB

Als die Stauerei Carl Tiedemann GmbH & Co. KG im Spätsommer 2017 Insolvenz anmelden musste, ging eine 138-jährige Tradition im Hamburger Hafen zu Ende. Im Gründungsjahr 1879 war es noch üblich, dass die Hamburger Schlepper den Schiffen auf der Elbe entgegenfuhren, um ihre Dienste anzubieten. Carl Tiedemann war nicht nur schnell und somit oftmals der Erste am Schiff. Er setzte schon damals auf die Qualifikation und Erfahrung seiner Mitarbeitenden und konnte so den Kapitänen Schleppassistenten- und Stauereidienstleistungen in hoher Qualität anbieten.

Über viele Jahre wurde das Geschäft ausgebaut. In den 80er Jahren übernahm das Unternehmen den Umschlag am HHLA Frucht- und Kühlzentrum. Als Generalstauerei übernahm es die Verantwortung für zahlreiche osteuropäische Staatsreedereien wie DSR oder Baltic Shipping Company. Für die personalintensiven Stückgutfrachter, die in Hamburg anliefen, war die Stauerei Carl Tiedemann der richtige Partner.

2011 war das mittlerweile 330 Beschäftigte zählende Traditionsunternehmen der größte Anbieter von konventionellen sowie standardisierten Schiffsbe- und -entladungen im Hamburger Hafen. Zum Leistungsspektrum gehörten das Stauen und Laschen von Stückgut sowie das Laschen und Entlaschen von Containern und

alle personalintensiven Dienstleistungen im Bereich des Hafenumschlags wie z. B. Fruchtentladungen.

2017 dann das vorläufige Aus. Es folgte eine mehrmonatige Sanierung des Familienunternehmens und schließlich die Übernahmen durch die Dylewicz Verwaltungsgesellschaft, hinter der die Geschäftsführer Jochen Dylewicz und Mathias Dylewicz der Hamburger Lasch GmbH stehen.

Mit 127 gewerblichen und sieben kaufmännischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt die Carl Tiedemann Nachfolger GmbH & Co. KG heute das Geschäft rund ums Verstauen und Befestigen von Ladung weiter. Hauptkunde ist aktuell die Hamburger Hafen und Lo-



gistik AG (HHLA), für die „die Tiedemänner“ u. a. den Fruchturnschlag am Unikai organisieren.

## HERAUSFORDERUNGEN

Welchen zentralen Herausforderungen muss sich das Unternehmen mit seinen neuen und alten Beschäftigten in Zukunft stellen? Durch das zunehmende Containeraufkommen steigt die Produktivität im Umschlag immer weiter. Dies schlägt sich in einem beschleunigten Laschvorgang nieder.

Ganz oben an steht deshalb die Flexibilität der Mitarbeitenden, und zwar in zwei Richtungen:

- Gearbeitet wird im Schichtbetrieb. Eingespielte Teams bilden die Schichtgruppen. Mit einem Vorlauf von 16 Stunden erfolgt dann jedoch die genaue Einteilung der Gänge. Weil spezifische Qualifikationen benötigt werden und um möglichst viele der anfallenden Aufgaben mit dem eigenen Personal abdecken zu können, müssen die Beschäftigten zwischen den Schichten springen. Eine hohe Produktivität und möglichst wenige Schäden machen die Qualität der Arbeit aus.
- Darüber hinaus unterliegt der tägliche Personalbedarf hohen Schwankungen. Insbesondere durch den Fruchturnschlag schwankt die notwendige Mannstärke in den Schichten stark. Mal werden 100 Leute in einer Schicht benötigt, mal entfällt eine Schicht komplett.

„Je besser die Mannschaft qualifiziert ist, desto besser können diese enormen Flexibilitätsanforderungen bewältigt werden“, erläutert Martin Kuchar, Inspektor der Tiedemann Nachfolgesellschaft. „Die körperliche Arbeit geht zurück. Mathematisches Verständnis, logisches Denken, eine schnelle Auffassungsgabe, Verantwortungsbewusstsein, selbstständiges Arbeiten – das sind die heutigen zentralen Anforderungen an die Arbeit des Stauers.“

Ein Traum wäre, wenn alle gewerblichen Beschäftigten nach dem Motto „Jeder kann alles“ eingesetzt werden könnten. „An dem Traum kann man arbeiten. Und auch wenn er nicht realistisch ist, kann man mit Weiterbildung doch viel bewegen“, ist Martin Kuchar überzeugt. Dabei gilt es auch die Einsatzflexibilität, d. h. die Einsatzbreite von jüngeren Mitarbeitenden, stetig zu erweitern und ältere Beschäftigte so zu qualifizieren, dass sie von der „harten“ Arbeit entlastet und so bis zur Altersrente produktiv im Unternehmen eingesetzt werden können.



## PERSONALENTWICKLUNG

Eine solide Basis bildet die aktuelle Quote an Hafenfacharbeitern. Rund 70 % der gewerblichen Beschäftigten haben die Fortbildung erfolgreich absolviert. Sie verfügen über Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen Ladungsplanung, Güterumschlag, Arbeits- und Umweltschutz, logistische Prozesse, Qualitätssicherung, Güterkontrolle, Containerhandling und Umgang mit Gefahrgut.

Ziel ist es, noch mehr qualifizierte Hafenfachleute im Einsatz zu haben, um so die Einsatzflexibilität stetig zu erhöhen und damit noch weiter den Kundenanforderungen gerecht werden zu können - gemäß des Mottos „Geht nicht, gibt es nicht im Umschlag“.

Nachweise für Weiterbildungen in Form von Scheinen für Stapler, Bordkran, Ladungssicherung, Gefahrgut usw. sind aus der Perspektive des Inspektors aber auch ein Garant für sicheres und unfallfreies Arbeiten. Natürlich werden die vorgeschriebenen Sicherheitsunterweisungen regelmäßig absolviert. Und auch die jährlichen Fahrerschulungen, die von Seiten der Kunden vorgeschrieben werden, werden durchgeführt. „Das Fundament für sicheres Arbeiten ist aber auf jeden Fall auch eine gute fachliche Aus- und Weiterbildung“, so Martin Kuchar.

Interessentinnen und Interessenten für den Abschluss Fachkraft für Hafenlogistik gibt es im Betrieb. Kurz nach der Firmenübernahme wurde mit allen Beschäftigten ein Gespräch geführt, in dem u. a. das Interesse

an der Weiterbildung abgefragt wurde. Alle potenziell Interessierten sind nun in einer Liste erfasst. Der Abschluss ist auch eine Voraussetzung, um eine Führungsposition als Vormann übernehmen zu können.

Aber zunächst einen Schritt zurück: Einen Schwerpunkt der aktuellen Weiterbildungsaktivitäten bildet die Ausbildung an Zugmaschinen. In einer Qualifikationsmatrix ist festgehalten, wer welche Zugmaschinen fahren bzw. führen darf. Bisher verfügten zehn Personen über entsprechende Qualifikationsnachweise. Weitere zehn sollten folgen, damit es an den Wochenenden sowie bei Urlaub und Krankheit nicht zu Engpässen kommt und den Kunden die maximale Flexibilität geboten werden kann.

Dazu wurde eine interne Ausschreibung auf den Weg gebracht. Interessierte konnten sich für die Weiterbildung melden. Das Interesse war hoch. Insgesamt gingen 20 interne Bewerbungen ein. Unter Berücksichtigung der Vorqualifikationen wurden insgesamt zehn für die Teilnahme an der Qualifizierung ausgewählt. Denjenigen, die jetzt nicht zum Zuge kamen, wurde eine spätere Qualifizierung zum Kranführer bzw. zur Kranführerin oder Staplerfahrer bzw. Staplerfahrerin in Aussicht gestellt.

Die praktische Ausbildung zum Zugmaschinenfahrer, insbesondere zur Beförderung von großem, schweren Stückgut ins Schiff, findet im Betrieb statt. Die Abnahme/Prüfung erfolgt durch ma-co. Alle Personen haben die Prüfung bestanden. Aufgabe der Disposition wird es nun sein, die Leute so einzusetzen, dass sie regelmäßig auf den einzelnen Zugmaschinen zum

Einsatz kommen, so dass im Bedarfsfall die vorgehaltene Qualifikation auch eingesetzt werden kann.

Der Inspektor Martin Kuchar freut sich, dass so viele Beschäftigte mit ihrer Bewerbung Interesse an der Qualifizierung angemeldet haben. Die Gründe sind vielfältig. Auf der einen Seite versuchen viele Jüngere und Beschäftigte mittleren Alters „auf die Geräte zu kommen“. Für sie ist die Qualifizierung Teil einer beruflichen Entwicklung, auch verbunden mit den finanziellen Anreizen einer höheren Lohngruppe. Auf der anderen Seite haben sich auch Ältere für die Qualifizierung und damit für den Einsatz auf „neuen“ Arbeitsplätzen beworben. Ihre Motivation speist sich sicherlich aus der Aussicht auf eine mit weniger körperlichen Belastungen verbundene Arbeit. Denn ganz ohne körperliche Arbeit geht es beim Laschen noch nicht. Ketten, Drahtseile und schwere Schäkel werden auch heute noch für das Anschlagen und die Ladungssicherung per Hand bewegt. Gerne würde der ein oder andere dieser Handarbeit den Rücken kehren.



## Ausblick

Nach dem Neustart in 2018 wurden gezielt Weiterbildungen auf den Weg gebracht, die die Einsatzflexibilität erhöhen. Diese sollen systematisch, auch mit Hilfe der verschriftlichen Kompetenzmatrix, fortgesetzt werden. So kann es gelingen, die Potenziale zu erkennen und weiterzuentwickeln. Davon profitiert das Unternehmen, indem es qualifizierte Dienstleistungen hoch flexibel am Markt anbieten kann. Davon profitieren aber auch die Beschäftigten, indem sie sich im Unternehmen weiterentwickeln können und somit auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig bleiben.

Im Zuge der Fachkräftegewinnung können „die Tiedemänner“ bald auch wieder an ihre Aktivitäten zur Mitarbeitergewinnung anknüpfen. Bereits in 2010 haben sie Erfahrungen mit einem 4-monatigen betriebsinternen Auswahl- und Qualifizierungsprogramm für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesammelt. Aufgrund der dann einsetzenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist es nicht zu Neueinstellungen gekommen. Die Erfahrungen sind aber da und können perspektivisch genutzt werden.

Der nächste Schritt ist dann, all diese Aktivitäten in einer systematischen Personalentwicklungsstrategie zu verbinden und umzusetzen.

**Ansprechpartner:** Martin Kuchar (Inspektor)  
Tel. 040 31 11 82 21 • [m.kuchar@ctiedemann.de](mailto:m.kuchar@ctiedemann.de)

Aufgrund von Insolvenz aktuell keine Homepage



# PASSGENAUE TRAININGS FÜR IHR UNTERNEHMEN



## ERFOLG DURCH WEITERBILDUNG

Getreu dem Motto „aus der Praxis für die Praxis“ konzipieren wir für Sie maßgeschneiderte Trainings aus unserer Kompetenzpalette:



- IHK-Abschlüsse:  
Fachkraft für Hafenlogistik /  
Hafenfacharbeiter
- Anschlagen von Lasten /  
Motorkettensäge

- Geräteschulung vom Gabelstapler über den  
Hallenkran bis zur Containerbrücke
- Allgemeine Hafeneinführung
- Hanse- & P.O.W.E.R Logistiker als Basis-  
qualifikation für Arbeitssuchende



- IHK-Abschlüsse:  
Fachkraft für Lagerlogistik /  
gepr. Logistikmeister
- Ladungssicherung für alle  
Verkehrsträger

- Kompetenzfeststellung Logistik  
(Schutzsuchende)
- Hanse- & P.O.W.E.R Logistiker als Basis-  
qualifikation für Arbeitssuchende
- Logistikprozesse vom Wareneingang,  
Kommissionierung bis zum Warenausgang



- Gefahrgutbeauftragter gem. GbV
- Schulung beauftragte Person
- Praxisseminare für Verpacker
- Packen von Gefahrgutcontainern
- ICAO-/IATA-Lehrgänge

- ADN-Sachkunde
- Spezialkurse (z. B. Lithiumbatterien, 49 CFR)
- Spengstoffbefähigung §20 SprengG



- Schwerpunkt gewerblich-technisch:*
- Fit für Verantwortung: Nachhaltige  
Kommunikations- und Führungs-  
kompetenz in einer Modulreihe
- Gesundheitsmanagement

- Diversity-Management / ChancenVielfalt
- Interkulturelle Kompetenz im Arbeitsalltag
- Coaching von kaufmännischen und  
operativen Führungskräften
- Personalauswahlverfahren bei Neu-  
einstellungen und Umstrukturierungen
- Veränderungsmanagement / Agile Organisation



- Trainings gem. OPITO: BOSIET, FOET,  
HUET (EBS & CA-EBS)
- Trainings gem. GWO: Sea Survival, Fire  
Fighting, First Aid, Working at Heights,  
Manual Handling

- Boarding at Sea
- Offshore Crane Operator



- Basic Safety Training
- Basic Safety Training for Guest Service  
Personnel
- Survival Craft and Rescue Boat
- Advanced Fire Fighting

- Crowd & Crisis Management
- Medical Care Refresher



- ISPS-Code (Security Awareness, SSO,  
CSO, PFSO)
- Rettung aus absturzgefährdeten  
Bereichen
- Brandschutztraining

- Rettung aus engen Räumen
- Unfallverhütung (BGVen)
- Festmachertraining



- MS-Office Produkte
- Operative IT-Prozesse
- Computer Based Trainings (CBTs)
- IT-Coaching
- Digitalisierung im Schulungskontext  
(E-Learning & Blended-Learning)

- Digitalisierung im Rahmen von Automatisierungs-  
prozessen



# HAMBURG LINES MEN GMBH (HLM)

VOM FESTMACHEN ZUR MULTIFUNKTION



## ZUM BETRIEB

Die Hamburg Lines Men GmbH (HLM) ist ein junges Unternehmen. Gegründet wurde es 2014 von Hans Oestmann, der zuvor jahrelang erfolgreich die Bootleute Altona Oestmann GmbH in dritter Generation führte. Die Hamburg Lines Men GmbH hat ihren Hauptsitz im Herzen des Hamburger Hafens. Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist das Vertäuen von Schiffen unterschiedlicher Größe, bei Bedarf rund um die Uhr.

Das Unternehmen profitiert sowohl von seiner zentralen Lage im Hafen als auch von einer modernen Ausrüstung. Die wendigen und PS-starken Festmacher-

boote können alle Liegeplätze im Hafen binnen Minuten erreichen. Hinzu kommen Speedboote für den Notfall, die mit einer Sondergenehmigung als einzige im Hafengebiet mit einer Geschwindigkeit von 55 Knoten fahren dürfen. Falls Güter von den Schiffen an Land gebracht werden müssen, wird das Motorgüterschiff „moni“ eingesetzt, welches bis zu 20 t transportieren kann. Dank der eigenen Wasserliegeplätze und einer eigenen Werft kann das Equipment rund um die Uhr einsatzfähig gehalten werden. Auch zu Land sind je nach Anforderung verschiedenste Fahrzeuge flexibel einsetzbar. So sorgen u. a. Winschenwagen dafür, dass zentnerschwere Tauen an die Kaje gehievt werden können.

Das Unternehmen hat in Hamburg aktuell 43 Beschäftigte, davon 39 im gewerblichen Bereich. Hinzu kommen 45 Beschäftigte, die in der Niederlassung in Brunsbüttel arbeiten. Die dortige Schleusenarbeit im Nord-Ostsee-Kanal wurde am 8. Januar 2018 von der Hamburg Lines Men GmbH übernommen und machte das Unternehmen zum größten Festmacherbetrieb Deutschlands.





## Kennzeichen der Arbeit

Im gewerblichen Bereich gibt es drei Qualifikationsstufen: die Festmacher (Basisqualifikation), Decksleute, die rund die Hälfte ihrer Arbeitszeit an Deck arbeiten, und die Schiffsführer, die die Festmacherboote führen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen über einen Führerschein verfügen und handwerkliche Begabung bzw. Geschick sowie eine gute Auffassungsgabe mitbringen. Gute Voraussetzungen haben im Handwerk Ausgebildete.



Da das Unternehmen seine Dienstleistungen rund um die Uhr anbietet, arbeiten die gewerblichen Beschäftigten in zwei Schichten à 12 Stunden. Hinzu kommt ein Rufdienst, der bei Arbeitsspitzen zusätzlich zum Einsatz kommen kann. Die gewerblichen Beschäftigten bilden ein Gesamtteam; feste Schichtteams gibt es im Unternehmen nicht. Der Einsatz ist hoch flexibel, auch unter Berücksichtigung privater Belange, solange die Vorgabe erfüllt wird, dass mindestens zehn Personen pro Schicht anwesend sind.

Die Arbeit selbst zeichnet sich durch ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Teamgeist aus – alle müssen mit jedem und jeder unterwegs arbeiten können. Eine gute Kommunikation untereinander ist unerlässlich, schließlich erfolgt die Arbeit in enger Abstimmung mit den Decksleuten und dem Schiffsführer.

## HERAUSFORDERUNGEN

Als kleines Unternehmen ist es für HLM nicht einfach, bei der Personalgewinnung gegen die großen Player in Hamburg wettbewerbsfähig zu sein. „Das beginnt schon bei dem Bekanntheitsgrad der notwendigen Berufe“, berichtet Florian Heckt, HSEQ Manager and Occupational Safety Specialist bei HLM.

Festmacher ist kein Ausbildungsberuf. Die Tätigkeit ist gerade bei der jüngeren Generation weitestgehend unbekannt. So verwundert es nicht, dass kaum ein junger Mensch auf die Idee kommt, Festmacher werden zu wollen. Früher wurden im Unternehmen gerne Handwerker eingestellt, da diese die erforderlichen Qualifikationen größtenteils schon mitbrachten. Heute sind allerdings kaum noch Handwerker auf dem Arbeitsmarkt verfügbar, was dazu führt, dass vermehrt auch Bewerberinnen und Bewerber ohne einschlägige Vorqualifikationen eingestellt werden, die es zu qualifizieren und weiterzuentwickeln gilt. Auch weibliche Beschäftigte gibt es in der traditionell eher männlich dominierten Mannschaft.

Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, möchte das Unternehmen das Hauptgeschäftsfeld – das Vertäuen von Schiffen – um weitere Dienstleistungen ergänzen. Ziel ist es, sich zukünftig universeller aufzustellen. Ergänzende Angebote können die Abholung von Seeleuten, Gefriergut anmeldungen für Makler und Anmeldungen von Kreuzfahrtschiffen sein. Erste Weichen hierfür wurden bereits gestellt.

### Personalgewinnung (bisher)

Bei der Rekrutierung neuen Personals setzt HLM auf ein gutes Betriebsklima. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es ganz wichtig ist, dass sich die Kolleginnen und Kollegen wohlfühlen. Damit können wir am Markt punkten“, so Florian Heckt. „Natürlich muss auch das Finanzielle stimmen. Hier setzten wir auch auf monetäre Anreize, unter anderem in Form von Prämien“, berichtet der Manager.

Nachdem die Gewinnung von handwerklich Ausgebildeten sowie anderen Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung immer schwieriger wurde, hat das Unternehmen ganz bewusst die folgende Entscheidung getroffen: Wir öffnen uns für Menschen mit den unterschiedlichsten Biografien. Wir geben auch Personen ohne Berufsabschluss eine Chance, bei uns beruflich Fuß zu fassen.

Wie verläuft der Einstellungsprozess? Bewerberinnen und Bewerber haben zunächst die Möglichkeit, ein einwöchiges Praktikum zu absolvieren, um den Betrieb und die anstehenden Aufgaben besser kennenzulernen. Auch das Unternehmen profitiert von dieser kurzen Kennlernphase: Sind die Menschen motiviert?



Kommen Sie pünktlich zur Arbeit? Sind sie einsatzwillig? All dies sind Fragen, die das Unternehmen nach einer Woche zumindest teilweise beantworten kann. „Wir haben in der ersten Woche primär die klassischen Arbeitstugenden im Blick“, weiß Florian Heeckt. „Wir gehen fest davon aus, dass wir motivierte und leistungswillige Menschen fachlich qualifizieren und in unser Team integrieren können.“ Fällt das Praktikum zur Zufriedenheit beider Seiten aus, wird zunächst ein befristeter Arbeitsvertrag für ein Jahr ausgestellt. „Die Einstellung ungelernter Kräfte heißt aber nicht, dass wir ganz auf ausgebildete Beschäftigte verzichten“, stellt der Betriebsleiter klar. „Das würde auch gar nicht gehen.“ Das Unternehmen hat aktuell vier Auszubildende, zwei pro Ausbildungsjahr. Ausgebildet werden Hafenschiffer.

Wie rekrutiert die HLM die Auszubildenden? „Wir sind in den sozialen Netzwerken aktiv“, berichtet der Manager. „Dort tummeln sich die jungen Leute. Da müssen

wir sie ansprechen.“ Gerne stellt das Unternehmen Jugendliche ein, die bereits erste Erfahrungen in anderen Berufen gesammelt haben und somit schon etwas älter, das heißt mindestens 25 Jahre sind. Eine Voraussetzung ist dies jedoch nicht. „Auch hier gilt es, den Blick zu öffnen“, stellt Florian Heeckt fest. „Wir haben eine bunte Gruppe von Auszubildenden bzw. ehemaligen Auszubildenden, die wir übernommen haben.“ Besonders stolz ist das Unternehmen darauf, zwei Frauen zur Schiffsführerin ausgebildet zu haben. „Frauen in der Branche, das ist immer noch ein Novum. Wir als kleines Unternehmen sind den Weg gegangen und wir sind damit sehr zufrieden“, resümiert Herr Heeckt. Unter den Auszubildenden finden sich dann auch Jugendliche mit ganz unterschiedlichen Berufsabschlüssen und Ältere mit diversen beruflichen Vorerfahrungen.

## PERSONALENTWICKLUNG

Die Entwicklung und Weiterbildung des eigenen Personals war und ist bei der HLM ein ständig präsent Thema und essenziell wichtig für die zukünftige Deckung des Personalbedarfs. „Qualifizierung ist für uns eine Daueraufgabe. Wir müssen das in unserer Belegschaft steckende Potenzial rechtzeitig erkennen, weiterentwickeln und im Betrieb zum Einsatz bringen“, betont der Manager.

Das Unternehmen verfügt über ein eigenes EDV-gestütztes System zur Qualifizierungsplanung. Im ersten Schritt zeigt es an, wann die Pflichtschulungen für

Funktionsträger wie z. B. Sicherheitsfachkräfte, Ersthelferinnen bzw. Ersthelfer usw. anstehen. In diesem System sollen zeitnah alle Beschäftigten erfasst werden. Dann sollen nicht nur die Pflichtschulungen, sondern auch die Entwicklungsschritte aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollzogen werden können.

Das Unternehmen bietet allen Beschäftigten die Chance zur Qualifizierung, wenn sie es denn wollen. In der Regel wird das Interesse an Weiterbildung in unmittelbaren Gesprächen mit den Vorgesetzten geäußert. „Wir setzen auf eine direkte Kommunikation zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Vielleicht ist das auch das Besondere in unserem kleinen Unternehmen, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so schätzen“, mutmaßt Florian Heeckt. „Wer sich bei uns weiterentwickeln will, dem stehen alle Türen offen.“ Entwicklungsziele können die Positionen Disposition, Schiffsführung oder, wenn alles optimal läuft, auch Betriebsführung sein.

„In der Personalentwicklung haben wir zwei große Ziele“, stellt Florian Heeckt heraus. „Wir möchten möglichst viele Positionen mit höheren Qualifikationsanforderungen aus den eigenen Reihen besetzen, das ist unser erstes Ziel. Und das zweite lautet: Wir möchten möglichst viele Multifunktionier haben, d. h. Beschäftigte, die auf mehreren Arbeitsplätzen einsetzbar sind. Das macht uns als Unternehmen noch flexibler und damit stark im Wettbewerb.“ Hinzu kommt, dass für einige Beschäftigte das Aufzeigen der beruflichen Perspektive auch ein starkes Argument zum Verbleib ist. So ist „Karriere“ auch in einem kleinen Unternehmen möglich.



## Fit für Verantwortung

Den eingeschlagenen Prozess der betrieblichen Personalentwicklung konnte das Projekt insbesondere durch die Seminarangebote für Führungskräfte unterstützen. Die heutigen Disponenten sind ehemalige Festmacher. Ohne ihre langjährige Erfahrung „vor Ort“ könnten sie die anspruchsvollen Dispositionsaufgaben in der geforderten Qualität gar nicht bewältigen. „Neben den fachlichen Anforderungen müssen sie aber auch Führungsqualität zeigen“, so Herr Heeckt. „Schließlich müssen rund um die Uhr Personen mit der richtigen Qualifikation einsatzbereit sein. Aber die Beschäftigten haben auch ein Privatleben, und der Disponent muss auch immer die individuelle Belastungssituation im Blick haben.“

Die Seminare „Fit für Verantwortung“ sowie „Gesund Führen“ haben hier wichtige Grundlagen geschaffen. „Das Erlernte konnten die beiden Disponenten, die an den Seminaren teilgenommen haben, schnell in die Praxis umsetzen. Das spricht absolut für die Praxisnähe des Qualifizierungsangebotes“, lobt der Manager. Die Kommunikation zwischen Disponenten und ihren Kolleginnen und Kollegen hat sich deutlich verbessert – und dies in beide Richtungen. Es gibt mehr Verständnis von beiden Seiten für die Anforderungen des anderen. „Darüber hinaus konnten die Disponenten durch die angebotenen Excel- und Englischkurse auch noch auf anderen Gebieten etwas fitter gemacht werden. Fragen Sie mich, was für uns besonders gut war, dann sage ich: die Führungskräftebildungen. Weil sie uns auch gezeigt haben, dass unser Weg, Personalentwicklung im eigenen Haus zu betreiben, der richtige ist“, fasst Florian Heeckt zusammen.

## Ausblick

Das Projekt hat einen nachhaltigen Einfluss auf die Personalentwicklung bei der Hamburg Lines Men GmbH. Ohne das Projekt hätten die Beschäftigten die entsprechenden Kurse sicherlich nicht absolviert, und die kostenfreie Teilnahme an den Seminaren war natürlich auch attraktiv. Durch die Newsletter im Projekt, über die auf Seminare hingewiesen wurde, konnte sich der Betrieb auch kurzfristig Seminare aussuchen, und die Ankündigungszeit von zwei Wochen stellte sich für das Unternehmen als positiv heraus, da so abgeschätzt werden konnte, ob – bei enger Personaldecke – eine Teilnahme überhaupt möglich ist. Insgesamt konnten somit gezielt Beschäftigte qualifiziert werden. Dem Wunsch, (mehr) Seminare für Festmacher anzubieten, konnte jedoch leider nicht entsprochen werden.

Zukünftig sollen in dem eigenen System zur Qualifizierungsplanung neben den Bedarfen auch Angebote für Seminare und Weiterbildungen gepflegt werden. Das Unternehmen hat für die Zukunft eine klare Vorstellung bezüglich der Weiterbildung der eigenen Belegschaft: Der eingeschlagene Weg der Qualifizierungen soll fortgesetzt und das Thema Personalentwicklung weiter in den Mittelpunkt gerückt werden.

**Ansprechpartner:** Florian Heeckt

(Betriebsleiter, Prokurist)

Tel. 040 75 66 328 16 • [f.heeckt@hamburglinesmen.de](mailto:f.heeckt@hamburglinesmen.de)



# HAMBURGER HAFEN UND LOGISTIK AKTIENGESELLSCHAFT

## QUALIFIZIERUNG FÜR OPERATIVE FÜHRUNGSKRÄFTE



Die HHLA ist ein führendes europäisches Hafen- und Logistikunternehmen, dessen Aktivitäten über den Hamburger Hafen hinaus in viele Teile Europas reichen. Die HHLA entwickelt mit ihren Kunden logistische und digitale Knotenpunkte entlang der Transportströme der Zukunft. Ihr Geschäftsmodell basiert auf innovativen Technologien und intelligenten Prozessen, mit denen Verkehrsströme verknüpft werden.

Integraler Bestandteil der HHLA ist die Entwicklung und Gestaltung von Transport- und Logistiklösungen, die zu einem klima- und flächenschonenden Betrieb und Ressourcenschutz sowie zum wirtschaftlichen Ergebnis der HHLA beitragen. Das Unternehmen beschäftigt derzeit rund 5.900 Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter. Hinzu kommen durchschnittlich etwa 750 Beschäftigte des Gesamthafenbetriebs GHB, die von der HHLA eingesetzt werden. Bei der HHLA mit ihren verschiedenen Tochtergesellschaften stehen engagierten Bewerberinnen und Bewerbern zahlreiche Karriereewege offen.

### **Aus- und Weiterbildung: Erfolgsfaktoren für die Zukunft**

Die Personalpolitik der HHLA ist vorausschauend angelegt: Mit hohen Investitionen in die Aus-, Fort- und Weiterbildung, einem umfangreichen präventiven Gesundheitsschutz und einer stetigen Modernisierung seiner Vergütungssysteme setzt das Unternehmen Maßstäbe für aktive Personalpolitik.

Durch ständige Weiterqualifizierung können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die hohen Ansprüche der HHLA-Kunden erfüllen. Deshalb kümmert sich die HHLA engagiert um das erforderliche Know-how für morgen: mit einem großen Angebot an qualifizierten Ausbildungsplätzen, der Förderung von Bildungseinrichtungen und enormen Investitionen.

Im Jahr 2018 investierte die HHLA am Standort Hamburg etwa 4,6 Mio. Euro in die Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Die HHLA bietet ein breites Ange-





bot an Seminaren an, welche größtenteils durch die Dozentinnen und Dozenten der betriebseigenen Fachschule durchgeführt werden. Im letzten Jahr konnten über 600 ein- bis mehrtägige Veranstaltungen realisiert werden. Hervorzuheben ist, dass auch immer mehr Frauen an den Weiterbildungen teilnehmen, deren Anteil sich mittlerweile auf 36 % erhöht hat - bei einer Frauenquote von 16 % bei der HHLA in Hamburg. Zudem hat die Ausbildung von jungen Menschen zu Nachwuchskräften für das Unternehmen hohe Priorität. Zum 31. Dezember 2018 wurden in Deutschland 65 Auszubildende in den verschiedensten Berufen und im Rahmen eines dualen Studiums ausgebildet. Von den Auszubildenden, die ihre Ausbildung im vergangenen Jahr beendeten, wurden fast alle umgehend in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen. Auch hier ist der Frauenanteil in allen Ausbildungsgängen im Vergleich zur kompletten Belegschaft mit knapp 33 % sehr hoch. Unter denjenigen, die bei der HHLA ein duales Studium machen, ist sogar die Mehrheit weiblich.

### Die Beteiligung der HHLA am Projekt

Die Beteiligung am ESF-geförderten Projekt „Wege zum Berufsabschluss. Personalentwicklung und Qualifizierung in Unternehmen der Hafenwirtschaft der Hansestadt Hamburg“ sollte zusätzliche Aktivitäten entfalten, um möglichst viele neue Beschäftigte für den gewerblichen Bereich zu gewinnen. Zwei HHLA-Projektlotsen begleiteten diese Aktivitäten.

Wie in anderen Unternehmen ist auch bei der HHLA der Wechsel vom mitarbeitenden Beschäftigten in eine erste Koordinations- oder operative Führungsaufgabe eine anspruchsvolle Veränderung. Zum einen

sind die Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen deutlich höher, zum anderen ist man verantwortlich für Menschen, deren Kollegin oder Kollege man bis gestern war, muss diese anweisen und koordinieren sowie Arbeitsaufträge erteilen. Es handelt sich meist um eine Funktion mit Anweisungsbefugnissen, aber ohne disziplinarische Kompetenz. Diese Tätigkeiten haben in den Unternehmen unterschiedliche Bezeichnungen, bei der HHLA sind Vorarbeiter, Operator und

Aufsichten gebräuchlich. Solche Personen zwischen Management und operativer Arbeit sind besonderen Belastungen ausgesetzt. Spezielle formale qualifikatorische Voraussetzungen sind in der Regel nicht notwendig für diese Tätigkeit. Fachwissen sowie engagierte, motivierte und verantwortungsvolle Arbeit reichen häufig aus, um sich zu empfehlen. Auch Beschäftigten ohne Berufsabschluss stehen diese Funktionen damit grundsätzlich offen.



Zur Vorbereitung hat die HHLA bereits seit Längerem ein spezielles Training entwickelt, das im Rahmen des Projektes grundsätzlich überarbeitet wurde. Organisiert und in großen Teilen durchgeführt, wird es von der HHLA-eigenen Fachschule. Die bewährten und im Programm verbliebenen Bestandteile wurden durch neue Komponenten von ma-co als Projektleistung erbracht, die Teile des Programms neu zu entwickeln hatten. Zunächst wurden aber die betrieblichen Bedarfe für die nächste Zeit ermittelt, inklusive der Nachhol- oder Auffrischungsbedarfe von Beschäftigten, die bereits als Aufsicht arbeiten. Dann wurde die Schulung betriebsintern ausgeschrieben und ein Auswahlverfahren durchgeführt.

Insgesamt besteht das neue Programm aus einem System von fünf Modulen mit knapp 400 Unterrichtseinheiten:

- Modul 1 vermittelt vor allem rechtliche Grundlagen wie Arbeits- und Tarifrecht, Compliance und interne Anweisungen und Regelungen.
- Modul 2 erweitert die fachliche Kompetenz.
- Modul 3 führt in die konkrete Arbeit einer Aufsicht ein.

Nach diesen drei Modulen erfolgt eine betriebliche Hospitationsphase als Aufsicht, während parallel die Module 4 und 5 geschult werden.

- Modul 4 umfasst weitere fachlich-gewerbliche Kompetenzen, die z. T. auch mit speziellen Zertifikaten abschließen (Ladungssicherung, Gefahrgut).
- Modul 5 umfasst die Soft Skills wie Mitarbeiterführung, Kommunikation und Konflikt, Gesprächsführung und „Gesund Führen“.

Werden die Module erfolgreich durchlaufen und haben sich die Teilnehmenden auch im praktischen Einsatz als Aufsicht bewährt, erfolgt eine offizielle Ernennung durch die Betriebsleitung. Durch regelmäßige Auffrischungen wird das erworbene Wissen aktuell erhalten.

Das erweiterte Programm hat sich als Vorbereitung für diese erste Führungsaufgabe bestens bewährt. Insbesondere Themen wie „Gesund Führen“ und „Gesprächsführung“ vermittelten den Teilnehmenden das breite Aufgabenspektrum dieser weit über fachliche Anforderungen hinausgehenden Aufgabe. Vor allem das neue Trainingsprogramm für die „Aufsichten“ hat bei der HHLA neue Maßstäbe gesetzt. „Das Programm hat sich in seiner neuen Breite und Tiefe eindeutig bewährt“, resümiert André Konopatzki, Leiter der HHLA-Fachschule und Projektleiter. „Das sehen alle Beteiligten so, auch der Betriebsrat.“

Insgesamt wurden in den verschiedenen Trainings in der Projektlaufzeit 450 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (260 verschiedene Beschäftigte) gezählt. Die Trainings umfassten eine Spannweite von einem Schultag bis hin zu mehr als zwei Wochen.

### **Karrieresprung durch Weiterbildung**

Ein gutes Beispiel dafür, inwiefern Weiterbildung einen Karrieresprung bedeuten kann – und das auch noch im mittleren Alter – ist der Werdegang des heute 51-jährigen Volker Kajewski. Er war früher jahrelang als unständiger Hafendarbeiter beim Gesamthafenbetrieb (GHB) beschäftigt und kam dort bei vielen unterschiedlichen Betrieben im Hamburger Hafen zum Einsatz.



**Volker Kajewski, Operator bei der HHLA**

Herr Kajewski wollte jedoch weit mehr und so schloss er im Jahr 2010, schon über 40-jährig, die Ausbildung zum Hafendarbeiter beim GHB ab. Seitdem war er fest beim GHB beschäftigt und überwiegend am HHLA Containerterminal Burchardkai (CTB) eingesetzt. Dem GHB blieb er noch vier Jahre treu, bis er im Jahr 2014 auf eine Stellenausschreibung der HHLA aufmerksam wurde und sich mit Unterstützung des GHB darauf bewarb. Zum 1. Mai 2014 trat Herr Kajewski die neue Stelle als Hafendarbeiter auf dem CTB Terminal an. Der nächste Karrieresprung sollte vier Jahre später erfolgen, als das Schulungsprogramm zur „wasserseitigen Aufsicht“ beim CTB ausgeschrieben wurde. Volker Kajewskis Bewerbung war erfolgreich und so begann er die vierhundertstündige Ausbildung im März 2018. Nach erfolgreichem Abschluss im September 2018 ist



er als Operator im Einsatz. Er sorgt für den reibungslosen Arbeitsablauf von bis zu vier Gängen, das sind bis zu achtköpfige Arbeitsteams. Zu seinen Aufgaben gehören die Arbeitseinteilung und die Informationsweitergabe. Dies geschieht durch ein motivierendes Briefing zu Schichtbeginn.

Für Herrn Kajewski ist es kein Problem, dass er nun Vorgesetzter ist: „Natürlich erwarte ich, dass die Aufgaben gut erledigt werden. Der Umgang miteinander hat sich aber nicht verändert. Ich kenne die meisten ja noch aus meiner Zeit beim GHB, und wir sind hier auf dem Terminal alle per Du. Es gab eigentlich keine Probleme nach dem Wechsel – im Gegenteil: Viele haben mir gratuliert.“

Allerdings habe die Schulung ihn auch optimal auf die neue Aufgabe und den Rollenwechsel vorbereitet. Neben den umfangreichen und wichtigen fachlichen Inhalten seien vor allem die Trainings zum Führungsverhalten von hoher Bedeutung gewesen. Dies habe sowohl an der Dozentin als auch an den Inhalten gelegen. „Man achtet doch mehr darauf, wie man sich verhält, gerade in Stresssituationen. Als Führungskraft ist man ja Vorbild.“

Gerade Themen wie „Kommunikation & Gesprächsführung“, „Rhetorik“ und „Gesund Führen“ haben ihm wichtiges Wissen und Anwendungstipps gegeben. „Die Art und Weise, wie die Dozentin das Training leitete, hat mich fasziniert“, beschreibt Volker Kajewski sein persönliches Highlight der Schulungen. „Es gab verschiedene Rollenspiele und Rollenwechsel, bei denen man auch mal die Perspektive des anderen einnahm.“

Dass auch das Thema „Gesund Führen“ weiterhin an Bedeutung gewinnt, freut ihn. „Leider ist das Thema Burnout oft ein Tabuthema. Man redet im Hafen nicht darüber, weil es „unmännlich“ ist. Das hat sich auf jeden Fall auch geändert, und wir haben bei der HHLA inzwischen auch einen Sozialberater, der mit den Menschen redet.“

Für die Zukunft wünscht sich Herr Kajewski, dass die Verhaltenstrainings regelmäßig aufgefrischt werden. „Wir haben hier eine hohe Verantwortung für die Menschen, der wir gerecht werden müssen. Viele vergessen die Inhalte schnell wieder oder denken, dass sie so etwas nicht brauchen. Mir persönlich hat es aber

auf jeden Fall sehr viel gebracht.“ Auch älteren Führungskräften empfiehlt er diese Kurse.

Volker Kajewski hat binnen weniger Jahre Karriere bei der HHLA gemacht. Sein Weg soll aber keineswegs als Operator enden: Für die Zukunft hat er bereits konkrete Pläne und eine Weiterbildung zum Schiffsmeister ins Auge gefasst. Sein Alter von mittlerweile 51 Jahren ist bei der HHLA kein Hindernis.

**Ansprechpartner:** André Konopatzki  
(Personalmanagement, Leiter Fachschule)  
Tel. 040 30 88 25 63 • konopatzki@hhla.de





# HEINRICH OSSE LAGERHAUS GMBH

NACHWUCHSSICHERUNG DURCH INTERNE POTENZIALENTWICKLUNG



## ZUM BETRIEB

Die Heinrich Osse Lagerhaus GmbH ist ein Hamburger Traditionsunternehmen, das heute in 4. Generation von Peter Osse geführt wird. 1879, also vor 140 Jahren, begann ebenfalls ein Peter Osse, Urgroßvater des heutigen Gesellschafters, mit dem Handel und der Verschiffung von Früchten aus dem Alten Land, einem der größten deutschen Obstanbaugebiete. Jahrzehntlang stand dabei die Verschiffung von Obst bis nach Berlin im Vordergrund. 1970 kamen die Bereiche Spedition und Lagerhaltung hinzu.

1985 zog das Unternehmen in den Hamburger Freihafen. 2001 erfolgte der Umzug in die historischen 50er Schuppen auf dem kleinen Grasbrook und somit in die letzten erhaltenen Kaischuppen aus der Kaiserzeit.

Ein Schwerpunkt der heutigen Geschäftstätigkeit ist die Lagerung von Südfrüchten inklusive einer Reihe von Zusatzleistungen (Value added Services). Für die Lagerung von Obst wie z. B. Apfelsinen, Bananen, Weintrauben und Zitronen sowie Gemüse wie Kartoffeln, Knoblauch und Zwiebeln stehen vier Kühl- und Klimalager zur Verfügung. Die Qualität der eingehenden Ware wird geprüft, ggf. verdorbene Chargen werden aussortiert. Neben der Lagerung kann die Ware je nach Kundenwunsch neu- bzw. umverpackt, neu aus-

gezeichnet sowie sortiert und kommissioniert werden. Seit 2006 ist das Unternehmen biozertifiziert. Die Bescheinigung berechtigt zur Lagerung von ökologischen Produkten aus der Agrarwirtschaft.

Neben diesem Schwerpunkt wurde im Laufe der Jahre ein zweiter Tätigkeitsschwerpunkt aufgebaut: die Aktionslogistik. Für große Handelskonzerne wird Aktionsware im Non-Food-Bereich zwischengelagert und just in time an den gewünschten Bestimmungsort geliefert. Auf Kundenwunsch können die Artikel umgelabelt bzw. umetikettiert werden.

Markenzeichen ist die Qualität der Arbeit. Dazu gehört auch, kurzfristig auf neue oder geänderte Kundenwün-



sche einzugehen. Voraussetzung dafür ist eine gute Zusammenarbeit in und zwischen den Bereichen und insbesondere eine gute Kommunikation zwischen dem kaufmännischen und dem gewerblichen Bereich.

Das Hand-in-Hand-Arbeiten ist über die Jahre gewachsen und wird auf allen Ebenen gefördert. „Wir sind stolz auf unsere Unternehmenskultur“, sagt Dörte Osse, die in der Verwaltung die Fäden zusammenhält. „Wir legen großen Wert darauf, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal woher sie letztendlich kommen, dem Unternehmen zugehörig fühlen.“ Dieses Wir-Gefühl wird bei der Arbeit, aber z. B. auch beim gemeinsamen Grillen mit den Familien gefördert. Alle Beschäftigten sollen wissen, dass sich die Chefs persönlich kümmern, um berufliche Angelegenheiten, aber auch – wenn es gewünscht wird – um Unterstützung im privaten Bereich.

## HERAUSFORDERUNGEN

Zurzeit arbeiten ca. 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Heinrich Osse Lagerhaus GmbH. Insbesondere im gewerblichen Bereich, dem ungefähr die Hälfte der Beschäftigten zuzurechnen sind, ist der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund hoch. „Und leider sprechen nicht alle so gut Deutsch“, berichtet Remy Clergerie, verantwortlicher Leiter des Gesamtlagers.

Das Personalmanagement stellt – wie so viele kleine Unternehmen – auch die Heinrich Osse Lagerhaus

GmbH vor große Herausforderungen. An erster Stelle steht die Bewältigung des demografischen Wandels. Ansätze, wie das kleine Familienunternehmen Fachkräfte gewinnen und binden kann, sind gefragt.

Dörte Osse ist stolz auf die langjährigen Beschäftigten. „Das ist ein Beleg für unser gutes Betriebsklima und dafür, dass wir unsere Verantwortung als Arbeitgeber ernst nehmen.“ So ist es selbstverständlich, dass für langjährig Beschäftigte, die die körperliche Arbeit im Lager nicht mehr ausüben können, in Abstimmung mit dem Betriebsarzt ein anderer Arbeitsplatz gefunden wird, bis sie in den wohlverdienten Ruhestand wechseln können.

Die Suche nach qualifizierten Nachwuchskräften gestaltet sich deutlich schwieriger. Neben der Einstellung von Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger setzt das Unternehmen seit einigen Jahren vor allem auf die eigene Ausbildung. Gleich vier Ausbildungsberufe stehen zur Auswahl: Fachlageristin/Fachlagerist, Kauffrau/Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung sowie Fachkräfte für Hafen- und Lagerlogistik.

Die Frage ist jedoch, wie man sich als kleines Unternehmen in dem stark umkämpften Ausbildungsmarkt interessant machen kann. Das Unternehmen ist eine Kooperation mit zwei Schulen eingegangen und kann sich damit direkt bei Ausbildungssuchenden vorstellen. Über diesen Weg konnten bereits mehrere Ausbildungsplätze besetzt werden. Mit der Einstellung ist jedoch nur der erste Schritt getan. „Wir merken, dass der Betreuungsaufwand der Auszubildenden in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist“, erklärt Frau Osse.



„Wir tun uns nicht nur schwerer, die richtigen Jugendlichen für unseren Betrieb zu finden, sondern wir müssen auch deutlich mehr Zeit und Mühe investieren. Das fängt bei den klassischen Arbeitstugenden an und hört bei fachlichen Kompetenzen in der Regel nicht auf.“

Eine weitere Herausforderung bezogen auf den Personaleinsatz resultiert aus den veränderten Kundenanforderungen. Auf der einen Seite erwarten die Kunden immer größere und flexiblere Arbeitsfenster – inklusive des Wochenendes – was die Annahme und Lieferung von Waren anbelangt. Auf der anderen Seite möchten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geregelte Arbeitszeiten, und insbesondere freie Wochenenden sind ein wichtiger Aspekt für die Arbeitgeberattraktivität.

## PERSONALENTWICKLUNG

Für die Heinrich Osse Lagerhaus GmbH war gerade das breite Spektrum der angebotenen Weiterbildungen im Projekt interessant. Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen in der Personalarbeit wurden alle Beschäftigten und Führungskräfte im Hinblick auf vorhandene Kompetenzen systematisch betrachtet. Weiterbildungswünsche wurden abgefragt. Genauso wurden aber auch Weiterbildungen gezielt angeboten, wenn von Seiten der Führungskräfte Qualifizierungsbedarfe erkannt wurden.

An den Weiterbildungen haben letztendlich sowohl Beschäftigte im gewerblichen Bereich als auch Führungs-

kräfte teilgenommen. Gerade letztere konnten die Qualifizierungen nutzen, um neue Ansätze und Wege zu finden, das Thema Fachkräftesicherung in einem kleinen Betrieb wie Osse konstruktiv anzugehen. „Wir haben viele neue Anregungen erhalten, wie wir das Potenzial unserer Belegschaft besser fördern und damit auch für den Betrieb nutzbar machen können“, resümiert Herr Clergerie.

### Deutsch als Fremdsprache

So waren in der Vergangenheit den Führungskräften immer wieder zwei Mitarbeiter mit Migrationshintergrund aufgefallen, die sie gerne für weitere Aufgaben qualifiziert hätten. Doch dann traten immer wieder unerklärliche Fehler im Arbeitsalltag auf, die sie zweifeln ließen. Die Qualifizierungen wurden erstmal „verschoben“.

Die Teilnahmen an dem Kurs „Deutsch als Fremdsprache“ brachte „Licht ins Dunkel“. Auch wenn bei den Beschäftigten Grundkenntnisse in Deutsch vorhanden waren, fehlten ganz offensichtlich Kenntnisse, um sowohl Fachbegriffe im Hafen als auch Nuancen der Sprache zu verstehen. An diesen Stellen konnte der Kurs gezielt helfen. Innerhalb weniger Wochen war eine Verbesserung spürbar. Anhand der Reaktionen und Fragen in Arbeitsbesprechungen merkten die Führungskräfte, dass die gestellten Arbeitsaufgaben viel besser verstanden wurden. Die Mitarbeiter wirkten sicherer und selbstbewusster; die Fehlerquote ging deutlich zurück. „Im Nachhinein hat mir ein Kursteilnehmer gesagt, dass er, wenn er die Aufgabe nicht verstanden hatte, einen Landsmann gebeten hat, für ihn noch einmal zu übersetzen“, sagt Remy Clergerie. „Kein

Wunder, dass dabei Fehler entstehen. Wir haben auf jeden Fall einen neuen Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen.“ Perspektivisch sollen die Potenziale der Beschäftigten so weit gefördert werden, dass sie weitere Aufgaben übernehmen können, damit ein noch flexiblerer Einsatz in den Bereichen möglich wird. Ein erster Schritt in Richtung Fachkräftesicherung.

### Ladungssicherheit & Co.

In dem Projekt bot sich zudem die Chance, noch einmal systematisch die fachlichen Qualifizierungsbedarfe der Belegschaft im gewerblichen Bereich zu erheben. Heraus kamen Listen von Beschäftigten für die Kurse Ladungssicherung sowie Containergrundlagen. Neben den gewerblichen Beschäftigten sollten an dem Kurs auch kaufmännische Auszubildende teilnehmen. Damit möchte das Unternehmen das Verständnis der Beschäftigten in den unterschiedlichen Bereichen, also im Büro und im Lager, fördern.





„Für uns Kleine ist die Teilnahme an Qualifizierungen im Alltagsgeschäft nicht einfach“, erklärt Remy Clergerie. „Im Zweifelsfall können wir auf niemanden verzichten; alle Hände werden benötigt. Aus den Ergebnissen haben wir jedoch gelernt.“

Insbesondere bei den gewerblichen Mitarbeitenden wurden die aufgebauten fachlichen Kompetenzen schnell sichtbar. Die Arbeiten gingen „sicherer“ von der Hand. Außerdem fühlten sich die Beschäftigten wertgeschätzt, da sie an den Weiterbildungen teilnehmen konnten. Für die Zukunft stehen eine systematische Qualifizierungsbedarfsanalyse und eine entsprechende Umsetzung der Qualifizierungen auf der jährlichen Tagesordnung.

Mehrere Mitarbeitende haben an Kursen zum Erwerb des Staplerscheins teilgenommen, u. a. auch solche, die sich in „vorherigen Anläufen“ mit der Ablegung einer schriftlichen Prüfung schwergetan haben. Deshalb wird das Angebot im Projekt, die Prüfung für den Staplerschein zu großen Teilen mündlich ablegen zu können, von den Teilnehmenden und dem Betrieb besonders positiv bewertet. So ist die bestandene Prüfung für Beschäftigte mit Migrationshintergrund oder mit Lese-Rechtschreib-Schwäche (LRS) eine individuelle Erfolgsgeschichte. Für den Betrieb ist es ein weiterer Weg, über Sprachbarrieren hinaus Arbeitskräfte mit Potenzial zu fördern und den Kreis qualifizierter Kräfte sukzessive zu erweitern.

### Führungsverhalten

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass das Führen gewerblicher Beschäftigte nicht einfach ist. Unter-

schiedliche Menschen, unterschiedliche Aufgaben, aber alle müssen Hand in Hand arbeiten, um die Anforderungen jedes Kunden nach Qualität und Termintreue zu erfüllen.

Um Mitarbeitende, die einfache, aber gleichzeitig auch verantwortungsvolle Arbeit übernehmen, noch besser motivieren zu können, nahmen mehrere Führungskräfte an dem Seminar „Fit für Führung“ teil. „An dem Kurs war besonders gut, noch mal über den Tellerrand hinauszugucken zu können“, erzählt Dörte Osse. „Wie schnell schleicht sich die Sichtweise bei den Führungskräften ein, dass Fehler auf die Unachtsamkeit der Beschäftigten zurückzuführen sind. Heute fragen wir bei Osse erstmal: Haben wir die Aufgabe überhaupt richtig erklärt? Und wurde sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überhaupt richtig verstanden? In dem Zusammenhang war auch das Seminar zur Durchführung von Unterweisungen sehr hilfreich.“

### Ausblick

Durch das Projekt bot sich der Henrich Osse Lagerhaus GmbH die Chance, an einem breiten Spektrum an Schulungen teilzunehmen und damit die Weiterbildung im Unternehmen voranzutreiben. Besonders erfreulich war dabei die Teilnahme von Beschäftigten quer durch alle Bereiche und Positionen im Unternehmen. Die hohe Nachfrage zeugt auf der einen Seite vom Bedarf, auf der anderen Seite aber auch vom hohen Praxisbezug der Qualifizierungen, der gerade in kleinen und mittelständischen Betrieben frühzeitig erkennbar sein muss.

Mittlerweile ist Weiterbildung zu einem Dauerthema im Betrieb geworden und nicht mehr wegzudenken. Auch zukünftig will man den eingeschlagenen Weg auf jeden Fall weitergehen, um die Belegschaft bestmöglich aus- und weiterzubilden, den eigenen Standards gerecht zu werden und die Qualifikationen im Unternehmen beständig zu erhöhen.



**Ansprechpartner:** Dörte Osse (Beauftragte Qualitätsmanagement und Personalfragen)  
d.osse@osse-logistik.com  
Tel. 040 78 08 77 52



## ZUM BETRIEB

Das Unternehmen Intertek wird den meisten Endverbrauchern nicht bekannt sein, und doch haben sehr viele ein Produkt zuhause, das durch die prüfenden Hände eines Intertek-Beschäftigten gegangen ist. Weltweit sorgen rund 43.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 1.000 Standorten dafür, dass Kundenprodukte den geltenden Normen in Bezug auf Qualität, Gesundheit, Umweltschutz, Sicherheit und soziale Verantwortung entsprechen.

Die Intertek Caleb Brett Germany GmbH in Hamburg hat 50 Beschäftigte. Hauptgeschäft ist das Bemustern

von Ölprodukten in Tankern und Tanklagern nach gesetzlichen und kundenseitigen Anforderungen. Intertek Hamburg ist damit quasi der TÜV für Petroprodukte. Dementsprechend ist die Liste der Zertifizierungen lang. An die Zertifizierung nach DIN ISO 9001 fügen sich weitere Betriebszertifizierungen an. Darüber hinaus verfügen die Beschäftigten über spezielle Prüfzertifikate, wie z. B. das des SCC-Managers, einem Sicherheitsmanagementsystem aus der Ölindustrie. All das ist notwendig, um belastbar Qualität und Quantität der an Bord befindlichen Öl- und Petroprodukte festzustellen. Die Prüfung erfolgt ausschließlich im Kundenauftrag. Kunden sind sowohl Käufer als auch Verkäufer der Waren.





## Kennzeichen der Arbeit

Von den insgesamt 50 Beschäftigten arbeiten rund die Hälfte im Außendienst, die andere Hälfte im Labor und in der Verwaltung. Außendienst heißt bei Intertek: Die Mitarbeitenden ziehen die Proben nach genauen Vorgaben auf dem Schiff oder Tanklager. Je nach Produkt kann die Ziehung mit einem speziellen Geschirr erfolgen oder es wird Öl in einer vorgegebenen Menge abgelassen. Die Prüfung erfolgt i. d. R. auf zwei Wegen: Visuell und im ISO-zertifizierten eigenen Labor. Zum Teil werden Proben auch zurückgestellt, um für spätere Tests noch einmal zur Verfügung zu stehen.

Die Probenziehung kann bis zu einer Stunde dauern, die Laborprüfung bis zur Freigabe bis zu zwei Stunden. Die Dienstleistung wird an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr angeboten.

Anhand von Anmeldungen und je nach Kundenwunsch wird der konkrete tägliche Personalbedarf festgelegt. Eine zeitnahe Konkretisierung des Bedarfs ist notwendig, um auch kurzfristige Anfragen wie z. B. von einem Kunden, der Öl in London gekauft hat und Intertek mit der Kontrolle der Ware kurze Zeit später in Hamburg beauftragen möchte, abwickeln zu können. Dies fordert von den Beschäftigten die Bereitschaft zu einem flexiblen Einsatz – auch nachts und am Wochenende. Die Kunden erwarten diese Flexibilität von Intertek, um aus ihrer Sicht unnötige Wartezeiten und die damit verbundenen Kosten zu vermeiden.

## HERAUSFORDERUNGEN

Die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten für sichere Prüfungen sind hoch. Eine feste Säule innerhalb der Außendienstmitarbeitenden bilden gelernte Seegutkontrolleure. Hinzu kommen Kapitäne und nautische Offiziere, die im Zuge der Schifffahrtskrise eine neue berufliche Perspektive an Land bei Intertek gefunden haben. Sie verfügen als Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger über ein solides Qualifikationsprofil und konnten sich in den letzten Jahren einen großen Schatz an Erfahrungswissen aneignen

Aktuelle und zukünftige personalpolitische Herausforderungen sieht Markus Ullrich, QHSE-Manager von Intertek Hamburg, dann auch in zwei Punkten:

1. Wie kann den Mitarbeitenden die notwendige Medienkompetenz vermittelt werden? Auch wenn bei Intertek weiterhin viel „echte“ Arbeit zu tun ist, die Digitalisierung der Dokumentenverarbeitung wird weiter voranschreiten. Die Prozesse rund um die Kontrolle werden immer schneller getaktet zu absolvieren sein.
2. Wie können neue, junge Mitarbeitende gefunden, qualifiziert und gebunden werden, damit sie den erfahrenen Kontrolleuren nachfolgen können? Als kleiner Betrieb vor Ort gilt es, die Arbeit bei Intertek für einen kleiner werdenden Kreis von Schulabgängern interessant zu machen. Bereits während der Ausbildung müssen neue Akzente gesetzt werden, u. a. deshalb, weil die Ausbildung zum Seegüterkontrolleur in dem Ausbildungsberuf der Fachkraft für Hafenlogistik aufgegangen ist.



# PERSONALENTWICKLUNG

Welche Kompetenzen sind ein Muss, um bei Intertek im Außendienst arbeiten zu können? Für die Betriebsleitung sind wichtig: umfangreiche Fachkenntnisse, Kommunikationsfähigkeit in Deutsch und Englisch, um sich mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und Funktionen auf und neben dem Schiff abstimmen zu können, und nicht zuletzt die klassischen Sekundärtugenden wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit.

Intertek setzt in Hamburg auf die eigene Ausbildung seiner Fachkräfte. I. d. R. hat der Betrieb zwei Auszubildende – je eine bzw. einen pro Ausbildungsjahr. Ausgebildet wird zur Fachkraft für Hafenlogistik.

Um die richtigen Kandidatinnen und Kandidaten zu finden, bietet Intertek den Interessierten ein mehrtägiges Schnupperpraktikum an. Dabei können sie sich selbst ein Bild davon machen, wie abwechslungsreich die Arbeit im Hafen sein kann. Die eine oder der andere „fängt Feuer“ für eine Kontrolltätigkeit mit hoher Verantwortung.

Mit der Ausbildung allein ist es jedoch nicht getan. Vielmehr ist eine gezielte Personalentwicklung notwendig, zu dem das Projekt mit seinen Weiterbildungsangeboten einen wichtigen Beitrag leisten konnte.

Zunächst geht es darum, das Wissen der jungen Beschäftigten zu verbreitern und sicheres Arbeiten zu fördern. Da Intertek keinen Containerumschlag hat, konnte in den Kursen zum „Container packen“ das not-

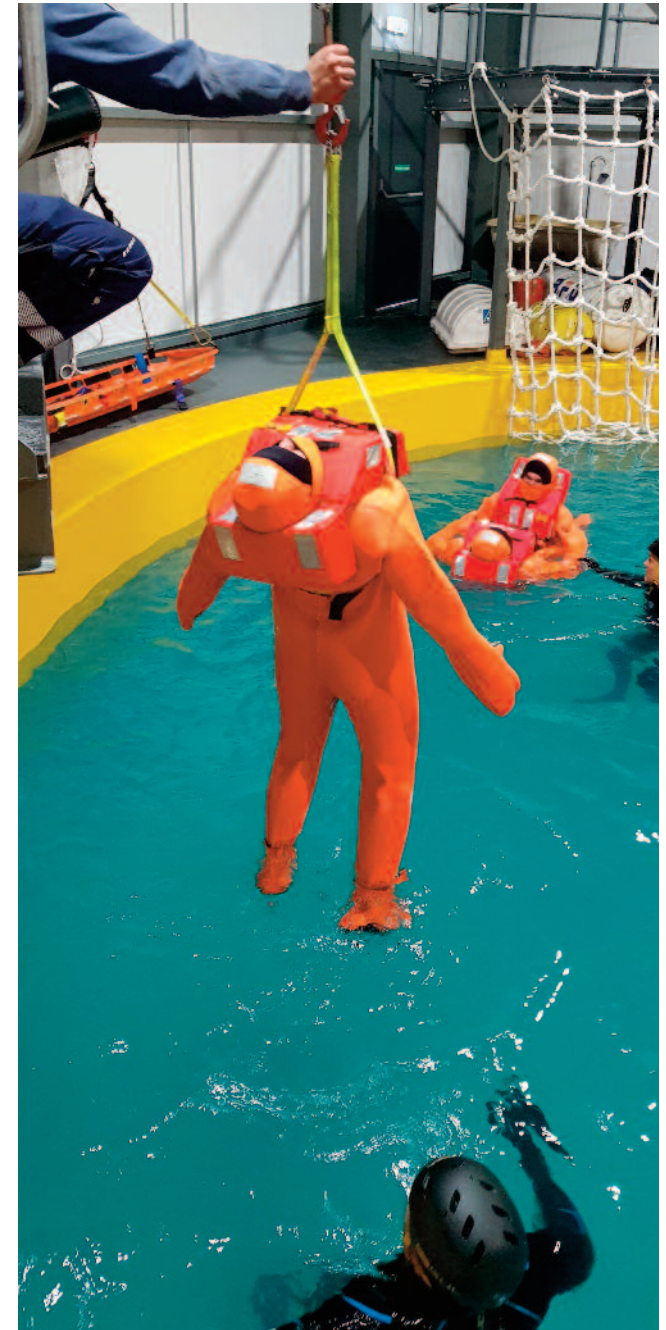
wendige Basiswissen vermittelt werden. Beim Abseiltraining konnte neben dem Basiswissen aufgrund der guten Gruppengröße auch das Abseilen von einem Tank als besondere Herausforderung geübt werden.

Bei vertiefenden Kenntnissen in Sachen Prüfetechniken setzt Intertek insbesondere auf einen Wissenstransfer im Tandem. Junge Beschäftigte werden gezielt den erfahrenen älteren Kolleginnen und Kollegen an die Seite gestellt, um die Verfahren zu erlernen, aber auch Tipps aus langjähriger Berufstätigkeit aufzunehmen.

Besonderes Augenmerk wird auf die Entwicklung der Nachwuchskräfte gelegt. Hier kommt den Inspektorinnen und Inspektoren, also ihren direkten Vorgesetzten, eine besondere Rolle zu.

Als Teil einer systematischen Personalentwicklung werden in Mitarbeitergesprächen individuelle Entwicklungswege besprochen. Die Führungskräfte haben dabei die Qualifikationsbedarfe des Betriebs im Hinterkopf, aktuelle und solche, die sich in absehbarer Zeit durch Verrentung, technischen Wandel und neue Marktanforderungen ergeben werden.

Dabei wurde z. B. mit einem Mitarbeiter vereinbart, dass er an einem Kurs zum Gefahrgutbeauftragten teilnimmt, um später einmal diese Funktion im Betrieb übernehmen zu können. „Viele unserer jungen Beschäftigten wollen etwas Neues lernen, sich weiterentwickeln“, stellt der Manager fest. „Mit entsprechenden Angeboten machen wir unseren Betrieb interessant und profitieren davon, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uns treu bleiben.“





Die Investition lohnt sich.“

„Wir sehen uns in unserem Ansatz bestärkt“, resümiert Markus Ullrich. Durch das Projekt konnten den Mitarbeitenden noch mehr Weiterbildungen und damit Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden.

„Die räumliche Nähe hat sicherlich zu einem reibungslosen Ablauf beigetragen. Ganz wichtig war aber auch der Austausch unter Hafenleuten. Das haben uns unsere Beschäftigten berichtet. Da haben wir als Betrieb auch positive Rückmeldungen bekommen.“

**Ansprechpartner:** Markus Ullrich

(SCC / HSE Manager)

Tel. 040 75 20 14 93 • markus.ullrich@intertek.com





# LOUIS HAGEL GMBH & CO. KG

ALS KLEINUNTERNEHMEN DIE CHANCE ZUR PERSONALENTWICKLUNG GENUTZT



## ZUM BETRIEB

Die Louis Hagel GmbH & Co. KG ist einer der ältesten Hafenbetriebe im Hamburger Hafen. Zunächst als reines Fuhrwerksunternehmen 1878 durch Louis Hagel Senior gegründet, wurde 1910 der erste Schritt in den Hafenumschlag und die Lagerei von losen und gesackten Massengütern getan.

Nach schweren Zerstörungen der Gebäude und Lagerhallen musste der Betrieb nach dem 2. Weltkrieg nahezu vollständig wiederaufgebaut werden. Mit der Verlagerung des Firmensitzes 1969 zum Südlichen Reiherstieg gingen zahlreiche Investitionen einher. Heute

bietet das Unternehmen modernste Technik zum Umschlag sowie Silos zur Zwischenlagerung von trockenen und freifließenden Massengütern.

Geführt wird das Familienunternehmen seit 1987 in dritter Generation von Horst Hagel, unterstützt von seiner Frau und den drei Kindern. Das Unternehmen hat insgesamt zwölf Beschäftigte.

Die Louis Hagel GmbH & Co. KG steht heute für einen sauberen und hochflexiblen Umschlag freifließender förderbandfähiger Massengüter wie z. B. Düngemittel und Salze. Am Kranliegeplatz können See- und Binnenschiffe gelöscht werden. Ankommende Ware wird per Bord-/Bord-Umschlag auf See-/Binnenschiffe umge-

schlagen, in einem der drei Silos eingelagert oder verwogen auf LKWs und Waggons verladen. Seit 2014 bietet das Unternehmen neben dem Umschlag und der Lagerung auch die Mischung hochwertiger Düngemittel an und erweitert damit seine Logistikdienstleistungen.





## Kennzeichen der Arbeit

Die hohen Anforderungen der Kunden an Flexibilität und Dienstleistungsorientierung schlagen sich auch in den Arbeitsanforderungen nieder. Niemand spricht von „meinem“ und „deinem“ Arbeitsplatz. Markenzeichen der Arbeit ist vielmehr ein flexibler Personaleinsatz, der sich am Auftrag und seinen Spezifikationen orientiert. Dabei ist es keine Seltenheit, dass man an einem Tag den Greiferkran fährt, danach zum Losebeler wechself und zu guter Letzt noch beim Entladen der Waggons unterstützt.

Hinzu kommt die Anforderung an eine hohe zeitliche Flexibilität. Hat sich ein Schiff angekündigt, müssen alle Kräfte mobilisiert werden. Das kann sowohl Wochenendarbeit als auch den Wechsel in eine zweite Schicht bedeuten.

## HERAUSFORDERUNGEN

Einschlägig qualifizierte Mitarbeitende sind auch für die Louis Hagel GmbH & Co. KG als kleines Unternehmen schwer am Arbeitsmarkt zu finden. „Große Unternehmen wirken auf potenzielle Bewerberinnen und Bewerber scheinbar attraktiver, auch wenn dort die Arbeit sicherlich nicht immer so vielfältig ist“, vermutet Sandra Reidock, Prokuristin. Die Folge ist, dass frei gewordene Stellen, wie z. B. die eines Tankwagenfahrers, immer länger vakant bleiben, bis geeignete Arbeitskräfte gefunden werden können. An die Ausbildung eigener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich das Unternehmen bisher noch nicht herangewagt.





Im Unternehmen macht man die Not zur Tugend und gibt das Motto aus: „Bei uns kann jeder alles lernen.“ So wurden über Jahre zahlreiche Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger eingestellt, darunter ein Betonbauer und ein Mitarbeiter, der zunächst ein Maschinenbaustudium aufgenommen hatte. Für den Einsatz an den verschiedenen Arbeitsplätzen wird die Belegschaft intern qualifiziert und eingearbeitet.

Die Weiterbildung bleibt eine ständige Herausforderung, wenn ältere Beschäftigte ausscheiden und neue hinzukommen.

## PERSONALENTWICKLUNG

### Schwierige Rahmenbedingungen

Eine systematische Personalentwicklung ist unter den gegebenen betrieblichen Rahmenbedingungen nicht leicht umzusetzen: Eine Personalabteilung bzw. eine Stelle für Personalentwicklung kann angesichts der Unternehmensgröße nicht eingerichtet werden. Vielmehr werden sämtliche „Personalangelegenheiten“ von der Assistentin der Geschäftsführung als Zusatzaufgabe übernommen.



Enge Personalressourcen und zusätzliche Vakanzen erschweren es, Beschäftigte für Weiterbildungen freizustellen. So fielen in der Vergangenheit bei hohem Arbeitsanfall gerade längerfristig geplante Weiterbildungen immer wieder dem Tagesgeschäft zum Opfer. Ein Teufelskreis, ist das Unternehmen doch auf eine breite Qualifikation der Belegschaft angewiesen. Gleichwohl: Das Personaleinsatzkonzept ist ohne Arbeitskräfte, die an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzbar sind, perspektivisch nicht umsetzbar.

### Systematische Personalentwicklung

„Das Projekt hat uns ein Stück weit motiviert, Personalentwicklung nicht dem Zufall zu überlassen und jede Chance zu nutzen. Und es wurde ein Weiterbildungsangebot zur Verfügung gestellt, das nicht nur inhaltlich, sondern auch von den organisatorischen Rahmenbedingungen her gut zu uns passte“, resümiert Frau Reidock.

Folgende Weiterbildungen konnten zur nachhaltigen beruflichen Entwicklung von gewerblichen Beschäftigten beitragen:

- Staplerfahrerausbildung, Anschlag von Lasten sowie weitere fachliche Qualifizierungen: Mehreren Mitarbeitenden konnte eine Teilnahme an den Kursen ermöglicht werden, da kurzfristige Buchungen möglich waren. Über den Projekt-Newsletter erhielt der Betrieb die Information, in welchen Kursen es noch freie Plätze gibt. Im Abgleich von Arbeitsaufkommen, betrieblichem Qualifizierungsbedarf sowie den Wünschen der Beschäftigten wurden dann Mitarbeitende kurzfristig für einen Kurs angemeldet und für die Teilnahme freigestellt.



- Modulare Ausbildung zur Fachkraft für Hafenlogistik: Mit dem Angebot konnte einem Mitarbeiter, der bereits mehrere Jahre im Betrieb tätig ist, die Chance geboten werden, einen Berufsabschluss nachzuholen. Der Mitarbeiter war dem Vorgesetzten durch sein Engagement und Interesse, neue Aufgaben zu übernehmen, aufgefallen. Die Ausbildung ermöglicht ihm nun, „die Theorie hinter der Praxis“ aufzusatteln und damit seine Einsatzmöglichkeiten noch einmal zu erweitern.

### Ausblick

„Ohne das Projektangebot hätten die Weiterbildungen in dem Umfang sicherlich nicht realisiert werden können“, ist sich Frau Reidock ganz sicher. Die Freistellungen fallen dem Unternehmen, trotz der Möglichkeit kurzfristig planen zu können, nicht leicht. Insbesondere die Freistellung im Zuge der modularen Ausbildung ist für den Betrieb „ein dickes Brett“.

Aber: Nicht nur der Mitarbeiter profitiert von dem Ausbildungsabschluss. Für die Geschäftsleitung steht die modulare Ausbildung für ein Instrument, das langjährige Beschäftigte nachweislich befähigt, breit und sicher die verschiedenen Aufgaben im Betrieb ausführen zu können. Darüber hinaus erhofft sie sich, dass der Mitarbeiter perspektivisch mehr Verantwortung im Betrieb übernehmen kann. So würde für beide Seiten eine Win-win-Situation entstehen. Und das Thema Personalentwicklung will man auch ohne Projekt stärker als bisher im Auge behalten.

**Ansprechpartnerin:** Sandra Reidock (Prokuristin)  
Tel. 040 75 16 51 • Reidock@louis-hagel.com





## ZUM BETRIEB

Kundenorientiertes Arbeiten – Kompetenz – Verlässlichkeit: Mit diesen drei Leitsätzen bietet die Paul Grimm GmbH seit über 50 Jahren kompetente Dienste in den Bereichen Ladungssicherung, Container Marine Technik, Schiffsausrüstung und weltweiten Handel mit Laschmaterial. Lagerlogistik und weitere hafenauffine Dienstleistungen wie Verpackungen und Schweißarbeiten komplettieren die Angebotspalette für Kunden aus aller Welt.

Angefangen hat alles 1965, als Paul Grimm das bis heute inhabergeführte Unternehmen im Hamburger

Hafen gründete. In den ersten Jahren befasste sich das Unternehmen hauptsächlich mit der Konstruktion hölzerner Zwischendecks für die Autoverladung. Relativ schnell bildete die seemäßige Verpackung innerhalb und außerhalb von Hamburg ein weiteres Standbein. 1981 schloss sich die Paul Grimm GmbH mit der Laschabteilung der Gerd Buss GmbH zu einem Joint-Venture zusammen – eine seltene wie innovative Entscheidung für die damalige Zeit. Durch die Kooperation übernahm der Betrieb den Bereich Container Marine Technik.

Dieser wurde in den 90er Jahren vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung der Container weiter ausgebaut. Wolfgang Sippel, Schwiegersohn des Gründers und mittlerweile geschäftsführender Gesellschafter,

entwickelte diese Abteilung zu einer eigenen, weltweit agierenden Sparte im Bereich der (Erst-)Ausrüstung von Containerschiffen namhafter Großreedereien und im Handel mit Containerlaschmaterial. Ungeachtet dessen fokussiert sich das Unternehmen weiterhin stark auf den konventionellen Sektor mit Stück- und Schwerwaren.

Turbulente Zeiten erlebte das Unternehmen in den letzten zehn Jahren. Nach der Pleite der Bank Lehman Brothers in den USA rutschte auch die weltweite Schifffahrt in eine tiefe, langjährige Krise, deren Nachwehen selbst heute noch zu spüren sind. Durch seriöses Wirtschaften in den erfolgreichen Jahren zuvor und den enormen Einsatz der langjährig beschäftigten Mitarbei-



tenden, gelang es der Paul Grimm GmbH, diese schweren Jahre ohne eine einzige betriebsbedingte Kündigung zu durchschreiten.

Am 01.01.2017 erfolgte der nächste Generationswechsel im Unternehmen. Julian Sippel übernahm die Führung in der nunmehr 3. Generation. Kaum im Amt, ergaben sich weitreichende Veränderungen und die Chance, das Unternehmen gut für die Zukunft aufzustellen. Das Joint-Venture mit Buss wurde aufgegeben, sodass die Paul Grimm GmbH und Co. KG wieder komplett eigenständig am Markt agiert. Im selben Jahr wurde das Tochterunternehmen Paul Grimm Maritime Solutions GmbH gegründet, sodass dem Containersektor noch mehr Bedeutung zuteil und das Portfolio erweitert wurde.

Aus der Insolvenz der Unternehmensgruppe Tiedemann ergab sich die Möglichkeit, sich um deren Containergeschäft zu bemühen. Recht plötzlich kam dann am 10.12.2017 der Zuschlag für die Paul Grimm GmbH und musste binnen drei Wochen umgesetzt werden. Zum 1.1.2018 wuchs das Unternehmen um über 110 gewerbliche Beschäftigte, wodurch sich die Belegschaft verfünffachte. Aus dem familiären Kleinbetrieb wurde quasi über Nacht ein stattlicher Mittelständler. „Das Familiäre und den offenen Umgang miteinander wollte ich aber unbedingt aufrechterhalten“, betont Geschäftsführer Julian Sippel. Und so hielt er auch am Prinzip der offenen Tür fest, duzt sich mit allen Beschäftigten und ist täglich vor Ort auf den Terminals unterwegs, wo der Großteil der Beschäftigten seine Arbeit für die Kunden verrichtet. Ganz so einfach ist dieser angestrebte Kulturwandel nicht, stammen

doch die neuen Beschäftigten aus eher hierarchischen und anonymen Betriebsstrukturen. Doch so langsam kommen die neuen Kolleginnen und Kollegen genau wie die Grimmsche Altbelegschaft, wenn ihnen etwas auf dem Herzen liegt, auch bei privaten Anliegen zum Chef persönlich.

## PERSONALENTWICKLUNG

Im Vordergrund der Arbeit stand in dem größer gewordenen Unternehmen im ersten Jahr insbesondere, die Abläufe und Strukturen so zu gestalten, dass die Aufträge reibungslos und hochwertig bewältigt werden konnten. In den Verwaltungsbereichen wurden neue Beschäftigte gesucht und gefunden, um vor allem den höheren Aufwand in der Personalverwaltung und im Finanzwesen zu bewältigen. Auch im Personalbereich wurde eine neue Stelle eingerichtet: Betriebliches Eingliederungsmanagement, Krankenrückkehrgespräche, betriebliche Gesundheitsförderung, all das konnte nicht mehr nebenbei gemacht werden. Das Thema Gesundheit im Betrieb hat durch diese neue Stelle eine deutliche Aufwertung erfahren und wird nun hauptamtlich und professionell angegangen. Damit ist auch der Sprung vom eher verwaltenden zum gestaltenden Personalmanagement getan.

Handlungsbedarf gab es zudem im Bereich der Personalentwicklung im gewerblichen Bereich. Dabei war vor allem die Erhöhung der Arbeitseinsatzflexibilität Gebot der Stunde. Die Anforderungen an das Laschen sind doch von Terminal zu Terminal und von Produkt zu Produkt sehr unterschiedlich, beim Container anders

als beim Auto oder beim Stückgut. Gerade beim Stückgut werden erweiterte handwerkliche Kompetenzen benötigt. Bis dato war ein Wechsel zwischen den Arbeitsorten und Arbeitsanforderungen kaum möglich. Hier kam das Projekt „Wege zum Berufsabschluss“ gerade recht. Zusammen mit ma-co wurde ein Schulungskonzept auf den Weg gebracht, welches die Arbeitseinsatzflexibilität deutlich erhöht hat. „Wir



haben hier die Beschäftigten angesprochen und gefragt, wer daran Interesse hat, wollten wir doch auf Freiwilligkeit setzen“, erläutert Julian Sippel. Lediglich bei ernsthaften Bedenken hinsichtlich der gesundheitlichen Voraussetzungen oder der Eignung griff die Geschäftsführung ein. Schließlich war eine Gruppe von 40 Beschäftigten identifiziert, die dieses Programm mit verschiedenen Schulungen durchlief. Zum Teil wurden diese als betriebliche Veranstaltung organisiert, zum Teil wurden Schulungen genutzt, an denen auch andere Hafенbetriebe beteiligt waren, je nach Thema und betrieblicher Möglichkeit. Über 40 Beschäftigte

nahmen an den Schulungen teil, in unterschiedlichem Umfang, je nach individuellen Voraussetzungen. Zum Teil genügte ein kurzes Seminar von ein bis zwei Tagen, mitunter summierten sich die Schulungen auch auf bis zu 60 Stunden. „Ohne das Projekt hätten wir dies in so kurzer Zeit nicht stemmen können, schließlich schlagen die Freistellungskosten schon fünfstellig zu Buche. Wir hätten die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sicher auf das Notwendigste begrenzt“, erläutert Julian Sippel. So konnten die geplanten Veränderungen im Arbeitseinsatz schnell qualifikatorisch unteretzt und damit erst ermöglicht werden. Regel-

mäßige Wechsel des Arbeitsortes und der Arbeitsaufgaben gehören nunmehr zum Arbeitsalltag dieser Gruppe, abhängig vom Arbeitsanfall an den einzelnen Terminals, aber auch, um die Qualifikationen zu erhalten.

Mit der größeren Belegschaft und weiterem Wachstum nimmt auch das Thema Personalgewinnung an Gewicht zu. Bislang konnten die eher seltenen und auf einzelne Einstellungen begrenzten Suchen mühelos bewältigt werden. Als Unternehmen im Hafentarif ist Paul Grimm ein attraktiver Arbeitgeber, zumal im gewerblichen Bereich keine hafenspezifische Ausbildung für einen Einstieg notwendig ist. Handwerkliches Geschick oder gar eine handwerkliche Ausbildung sind eine gute Basis, sofern die körperlichen Voraussetzungen sowie Motivation und Arbeitswille gegeben sind. Erwartet werden eine hohe Flexibilität in zeitlichen Fragen und in Bezug auf wechselnde Arbeitsorte und Tätigkeiten. Denn die Kunden bestimmen, wo und wann gearbeitet wird. In der Vergangenheit waren in dem noch deutlich kleineren Betrieb Stellenbesetzungen immer problemlos möglich. Es handelte sich dann aber um einzelne Einstellungen. Wie das sein wird, wenn eine größere Anzahl an Stellen gleichzeitig zu besetzen ist, wird die Zukunft zeigen.

Auch vor den Werkstoren der Paul Grimm GmbH bleiben gesellschaftliche Entwicklungen und Wertewandel nicht außen vor. „Auch in unserem beinahe „Männerbetrieb“ merken wir die gesellschaftlichen Veränderungen“, betont Julian Sippel. „Nahezu kontinuierlich ist eine Kollegin bzw. ein Kollege in Elternzeit und zwei haben ihre Arbeitszeit verkürzt, um den privaten An-





forderungen nachkommen zu können. Organisatorisch ist das für uns gut leistbar, denn hohe, auch kurzfristige Flexibilität im Arbeitseinsatz gehört zu unserem Geschäft.“ Dazu passt auch ein System von Flexi-Arbeitszeitkonten, welches für alle Mitarbeitenden Anwendung findet.



### Ein Blick in die Zukunft – Paul Grimm 2030

Nach und nach entsteht ein Konzept für die längerfristige Weiterentwicklung des Unternehmens, wozu sowohl Wachstumsziele und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder als auch personalbezogene Themen gehören.

Die größere Belegschaft veränderte auch deren Altersstruktur erheblich. Plötzlich dominierten die knapp über 40-Jährigen, und es gab kaum Jüngere und Ältere im Betrieb. „Auf Dauer ist diese homogene und kollektiv alternde Belegschaft ein Problem“, erläutert Julian Sippel, „haben wir doch körperlich anstrengende Arbeitsplätze. Da wäre eine stärker altersgemischte Belegschaft gut.“ Gemeinsam wollen Geschäftsführung und Betriebsrat dieses Thema angehen, über Neueinstellungen bei Wachstum und perspektivisch über Angebote zum gleitenden Ausstieg aus dem Berufsleben. Dies ist Zukunftsmusik, doch durch Einzahlungen in den zwischen den Tarifpartnern vereinbarten Demografiefonds und bilanzielle Rückstellungen wird nach und nach die Grundlage dafür geschaffen, interessierten älteren Beschäftigten später auch ein finanziell akzeptables Angebot machen zu können.

Auch beim Thema Personalentwicklung sieht die Paul Grimm GmbH weiterhin Handlungsbedarf. Den eingeschlagenen Weg wird man weiter beschreiten und neue Themen und Beschäftigtengruppen angehen. Dazu gehören auch Schulungen für die Führungskräfte, die ihnen helfen, die Unternehmens- und Führungskultur weiter zu verinnerlichen und an ihrem Führungsverhalten zu arbeiten. Zwar wurden die Betriebsstruktur und die Aufbauorganisation durch das

Wachstum im Kern nicht verändert, und insbesondere am Prinzip flacher Hierarchien wurde festgehalten. Gleichwohl gibt es nun aber deutlich mehr „Vorleute“, wie die operativen Führungskräfte heißen, welche vor Ort für den Arbeitseinsatz zuständig sind. Als verlängerter Arm der Geschäftsführung hat ihr Führungsverhalten hohes Gewicht für die Entwicklung der Unternehmenskultur. Und der Sprung vom Kollegen zum Vorgesetzten ist durchaus anspruchsvoll. „Dazu sind wir bislang nicht gekommen, das wäre zu viel auf einmal gewesen. Aber es steht auf der Agenda“, setzt sich Julian Sippel weitere Ziele auf dem Weg zu einem modernen und zukunftsgerichteten Hafendienstleister.

Kontinuierliches Wachstum der vorhandenen Geschäftsfelder und die Erschließung neuer Aktivitäten sollen die wirtschaftliche Grundlage dafür bieten. Paul Grimm ist damit breit und mit viel Know-how für die Zukunft aufgestellt. Das Konzept „Paul Grimm 2030“ wird hierzu einen weiteren Entwicklungsbeitrag leisten.

**Ansprechpartner:** Julian Sippel

(Geschäftsführender Gesellschafter)

Tel. 040 31 18 00 21 • [j.sippel@paulgrimm.de](mailto:j.sippel@paulgrimm.de)



## ZUM BETRIEB

Die STAQ Port Services GmbH & Co. KG hat gleich zwei Geburtstage: Am 1. Januar 2012 wurde das Unternehmen operativ in Betrieb genommen. Am 19. Juli 2013 wurde von der Bundesagentur für Arbeit eine befristete Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung erteilt.

Inhaber des Unternehmens – das kurz STAQ genannt wird – ist Derek Stafford, der 1982 nach Hamburg kam und über berufliche Stationen als Schauermann, Vorarbeiter, Inspektor, Betriebsleiter, Prokurist und Geschäftsführer „den Hafen von der Pike auf lernte“.

Gestartet ist das Unternehmen 2012 mit insgesamt zehn Beschäftigten, verteilt auf den gewerblichen und den kaufmännischen Bereich. Die wirtschaftlichen Aktivitäten konzentrierten sich auf die Stauerei, also die Organisation des Be- und Entladeprozesses von Schiffen. „Verkaufbare“ Arbeit war für die gewerblichen Mitarbeitenden somit immer nur dann vorhanden, wenn Schiffe da waren und der Dienstleistungsauftrag zur Stauerei an STAQ gegangen ist.

„Schnell war mir klar, ich muss eine wirtschaftliche Lösung für die Tage finden, an denen ich die Beschäftigten nicht mit eigenen Aufträgen auslasten kann“, blickt Derek Stafford zurück. Die Idee der Zeitarbeit war geboren.

2018 waren bereits rund 80 Personen bei STAQ beschäftigt, davon rund 70 im Bereich der Zeitarbeit in festen Einsätzen – geregelt nach dem BAP-Tarifvertrag. 5 bis 10 % der gewerblichen Beschäftigten werden im Rahmen „eigener“ Stauerei-Aufträge eingesetzt.





# HERAUSFORDERUNGEN

Auch wenn STAQ in den letzten Jahren deutlich gewachsen ist, die größte Herausforderung ist nach wie vor, motivierte und gute Beschäftigte zu gewinnen. Im zweiten Schritt müssen sie dann i. d. R. fit für den Einsatz auf verschiedenen Geräten gemacht werden. Je mehr Geräte beherrscht werden, desto flexibler können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einem oder mehreren Kunden eingesetzt und verleihsfreie Zeiten vermieden werden.

# PERSONALENTWICKLUNG

Bei der Suche nach neuen Beschäftigten setzt das Unternehmen auf die klassische Zeitungsannonce, aber auch auf Internetportale, die Kooperation mit anderen Unternehmen und auf Mund-zu-Mund-Propaganda. Es scheut aber auch nicht davor zurück, bei einem entsprechenden Tipp gute Mitarbeitende in Weiterbildungskursen anzusprechen und für einen Wechsel zu STAQ zu motivieren.

Aber auch Menschen ohne formale Qualifikation haben eine Chance bei STAQ. So wurde z. B. ein Geflüchteter im Anschluss an eine von ma-co durchgeführte zweiwöchige Maßnahme zur Kompetenzfeststellung eingestellt. Er arbeitet nun bei einem Kunden und übernimmt dort Reinigungsarbeiten. „Grundvoraussetzung ist, dass ausreichend Deutschkenntnisse vorliegen. Und dann ist entscheidend, dass der

Mensch zu uns passt“, sagt Derek Stafford. „Alles Weitere wird sich nach einer Erprobungsphase zeigen.“

STAQ versucht, die „Fühler auszustrecken“ und Qualifizierungen von unterschiedlichen Anbietern zu nutzen. „Natürlich sind mit den Qualifizierungen auch immer Kosten-Nutzen-Analysen verbunden. Qualifizierungen zur Ladungssicherung und auch der Motorkettensägeschein – Angebote im Projekt – tragen dazu bei, die Kompetenzen der Beschäftigten weiter auszubauen.“

„Unser Ziel in der Personalentwicklung ist, dass alle so viele Geräte wie möglich führen bzw. fahren können“, stellt Derek Stafford, Inhaber und Geschäftsführer von STAQ, heraus. Dazu sollen gehören: Staplerfahrer als Grundqualifikation für einen Einsatz, Kranführer, Reach-Stacker-Fahrer, Schwerlaststaplerfahrer, Zugmaschinenfahrer, Wechselbrückenfahrer und Radladerfahrer.

„Gerne nehmen wir die Qualifizierungsangebote von ma-co in Anspruch. Von der Qualität sind wir absolut überzeugt“, so Derek Stafford weiter. An die praktische Ausbildung werden – gerade bei den Gerätefahrern – hohe Anforderungen gestellt. „Natürlich ist eine 1:1 Betreuung in der praktischen Geräteausbildung zum Radladerfahrer besser als eine Gruppenausbildung. „Aber wenn man sich diesen „Mercedes“ in der praktischen Ausbildung nicht leisten kann, dann muss eine Gruppenbetreuung eben reichen“, resümiert der Geschäftsführer. „Letztendlich brauchen die Beschäftigten die Nachweise, um in den Kundenunternehmen eingesetzt werden zu können. Das ist unsere wirtschaftliche Basis.“



## Ausblick

Die Zeichen stehen auf Wachstum. Ziel ist, Ende 2019 die Belegschaft auf rund 200 Beschäftigte erhöht zu haben. Insbesondere Gerätefahrer sollen eingestellt werden. Und wenn diese am Arbeitsmarkt nicht zu bekommen sind, sollen die Beschäftigten in diese Richtung qualifiziert werden. Für die Umsetzung des Unternehmenskonzepts spielt eine systematische Personalentwicklung also auch in Zukunft eine zentrale Rolle.

Zusätzlich zum breiten fachlichen Einsatz – also dem Fahren und Führen verschiedener Geräte – soll die Mobilität der Mitarbeitenden gefördert werden. Neben Hamburg sollen zukünftig auch die Einsatzorte Bremen und Bremerhaven in den Blick genommen werden.

**Ansprechpartner:** Derek Stafford  
(Geschäftsführender Gesellschafter)  
Tel. 040 21 00 99 50 • E-Mail: info@staq.de



## ZUM BETRIEB

Das Unternehmen Vollers Hamburg GmbH steht heute für Lager- und Distributionsaktivitäten rund um Rohkaffee und Rohkakao sowie andere hochwertige Commodities.

Angefangen hat alles 1932, als sich Berthold Vollers als Küper und Lagerist in Bremen selbstständig machte. Für den ersten Kunden Roselius & Co., besser bekannt als Kaffee-HAG, wurde der Rohkaffee treuhänderisch bemustert und eingelagert. Seither hat sich viel verändert. Die Liebe zum Kaffee ist geblieben.

Der 2. Weltkrieg brachte die Kaffeeimporte nahezu zum Erliegen. Nach dem Krieg musste das Unternehmen neu aufgebaut werden. Der Aufbau eines eigenen Fuhrparks, Unternehmergeist und nicht zuletzt diverse Firmenübernahmen haben dazu beigetragen, dass Vollers heute u. a. Dienstleistungen in Transport, Import & Export, Lagerung, Umschlag und Verarbeitung anbieten kann. Das Familienunternehmen verfügt mittlerweile über elf Standorte in West-, Mittel- und Osteuropa.

Die Vollers Hamburg GmbH gibt es seit 1980. Mit insgesamt 85 Beschäftigten dreht sich in dem Hamburger Unternehmen heute alles um Rohkaffee und Rohkakao. Diese und andere hochwertige Commodities werden bemustert, verwogen, gemischt, veredelt und

konfektioniert – und das alles auf höchstem Qualitätsstandard. „Vollers setzt den 1. Standard für Lebensmittelsicherheit“, erklärt Torsten Nehls, General Manager von Vollers Hamburg. „Das müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen und das eigene Handeln konsequent darauf ausrichten.“ Der Kunde, gleichgültig ob Kleinunternehmen, große Rösterei oder internationale Warenbörse, muss sich auf das Urteil von Vollers bezüglich der Warenqualität verlassen können.



# HERAUSFORDERUNGEN

Was hat sich in den letzten Jahren verändert? Was wird sich verändern? „In den letzten Jahren gab es bereits viele technische Neuerungen. Mit Sicherheit wird der Papierfluss in der Prozesskette weiter beschleunigt. Zollabfertigungen werden zukünftig im virtuellen Raum stattfinden“, ist sich Torsten Nehls sicher.

Sicher ist für ihn aber auch, dass sich der Weg des Kaffees nicht ändern wird. Und damit wird das Unternehmen auch zukünftig motiviertes, qualifiziertes und leistungswilliges Personal brauchen. Schon heute ist es auch für Vollers nicht leicht, geeignete Bewerberinnen und Bewerber für die Ausbildungsberufe Fachkraft für Hafen- bzw. Lagerlogistik zu finden. 2017

blieben alle gewerblichen Ausbildungsplätze unbesetzt, da keine geeigneten Azubis gefunden werden konnten. Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden sowie ihre Weiterentwicklung, um den steigenden Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit sowie den Qualitätsansprüchen der Kunden gerecht zu werden, sind zentrale Herausforderungen.

Mit strategischem Blick wurde ein Unternehmensleitbild entwickelt, das Eckpunkte beinhaltet, wie Vollers als Arbeitgeber diese personalwirtschaftlichen Herausforderungen meistern möchte. Dazu gehören:

- ein motivierendes Arbeitsumfeld
- das Fordern und Fördern von Eigenverantwortung und -initiative
- Sicherheit und Gesundheitsbewusstsein

- Aus- und Weiterbildung sowie
- Ausgewogenheit von Beruf und Privatleben

Mit dem Projekt konnte in relativ kurzer Zeit ein großer Schritt in Richtung Umsetzung getan werden.

# PERSONALENTWICKLUNG

Grundlagen für die konkreten Weichenstellungen in der Personalentwicklung sind die Jahresgespräche zwischen Beschäftigten und Vorgesetztem. Dort werden die genauen Weiterbildungsbedarfe ermittelt. Darüber hinaus können Vorarbeiterinnen und Vorarbeiter die Schulungsbedarfe ihres Personals benennen. Für die Umsetzung steht ein Budget zur Verfügung, das jährlich angepasst wird. Die vereinbarten Maßnahmen werden in einer individuellen Zielvereinbarung fixiert, deren Umsetzung im nächsten Halbjahresgespräch sowie in den Feedbackgesprächen nach den Weiterbildungen überprüft wird.

## Fachliche Weiterbildungen

Die Gespräche haben im gewerblichen Bereich diverse Weiterbildungsbedarfe zu Tage gefördert: von der Ladungssicherung über den Motorkettensägeschein bis hin zum Brandschutztraining. Über das Projekt hatten zahlreiche Beschäftigte in relativ kurzer Zeit die Möglichkeit, an fachlichen Weiterbildungen teilzunehmen. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren durch die Weiterbildung auch Wertschätzung“, erklärt Herr Nehls, „und wir brauchen qualifizierte und zufriedene Beschäftigte.“





### Modulare Ausbildung zur Fachkraft für Hafentlogistik

„Wird eine so umfangreiche Weiterbildung von Beschäftigten angenommen?“, fragte sich Torsten Nehls, als er die modulare Ausbildung zur Fachkraft für Hafentlogistik zuerst mit einem betrieblichen Aushang und später vor rund 15 potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten ausführlich darstellte. Ja, sie wird. Drei Beschäftigte im Alter zwischen 30 und 40 Jahren haben an der Weiterbildung teilgenommen und konnten sie erfolgreich abschließen.

„Die Fallhöhe war gleich null“, so beschreibt Herr Nehls eine für die Beschäftigten ganz wichtige Rahmenbedingung der Teilnahme. Dahinter steht die Zusicherung der Geschäftsführung, dass bei Abbruch oder wenn die Abschlussprüfung nicht bestanden wird, das bestehende Arbeitsverhältnis unverändert weitergeführt wird.

Aber natürlich hatten alle eher den Erfolgsfall im Blick. Mit dem Facharbeiterbrief steigen die Einsatzmöglichkeiten. Und natürlich ist die Weiterbildung für die Be-

schäftigten auch mit einem finanziellen Anreiz verbunden.

Die Geschäftsführung wünscht sich, dass andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgen, die Erfolgsgeschichten also „abfärben“. Gelingt dies, könnten über die Erstausbildung hinaus weitere Fachkräfte gewonnen werden.

### Gesundes Führen – Gesunde Arbeit

Führen will gelernt sein. Im Rahmen von Gruppen- und Einzelcoachings sowie 360-Grad-Bewertungen haben die Führungskräfte bei Vollers ein einheitliches Führungsverständnis entwickelt und an der Umsetzung gearbeitet. Im Projekt wurde das Thema „Gesundes Führen“ aufgegriffen.

Mehrere Führungskräfte haben an dem Seminarangebot des Projekts teilgenommen. „Es war nicht alles neu. Aber wir haben gelernt, unser Führungsverhalten noch einmal aus einer anderen Perspektive zu betrachten“, resümiert Torsten Nehls. Das Erlernete soll nun nachhaltig in die Führungsstrategie des Unternehmens überführt werden.

Schnell war klar, dass das Thema „Gesundheit“ auch auf der Arbeiterebene noch einmal platziert werden sollte. Maßnahmen aus der Gesundheitsförderung wie das Aufstellen eines Wasserspenders und der Obstkorb sind bei Vollers Routine. Aber was können Beschäftigte selbst tun, um gesund zu bleiben?

Dazu wurde mit einem sogenannten Gesundheitstraining für kaufmännische Angestellte gestartet. Ange-



sprochen wurden die Themen Bewegung, gesunde Ernährung, Entspannung und Sucht. „Die Sensibilisierung ist gelungen“, stellt Herr Nehls zufrieden fest. Über gesunde Ernährung wird nicht nur gesprochen. Be- und Überlastungen werden mit dem Wissen um den Burnoutkreislauf thematisiert. Mit den Aktivitäten hat sich das Unternehmen auf den Weg von der Gesundheitsförderung zum Gesundheitsmanagement gemacht.

### Ausblick

Mit dem Projekt konnten die bisherigen Personalentwicklungsstrukturen gefestigt, weiterentwickelt und ausgebaut werden. Ohne das Projekt hätten in so kurzer Zeit nicht so viele Beschäftigte und Führungskräfte eine Weiterbildung besuchen können.

Es konnten neue Ansätze erprobt und erfolgreich abgeschlossen werden. Die modulare Ausbildung kann – neben der Erstausbildung – ein zweiter Weg sein, um Fachkräfte und möglicherweise auch Nachwuchs für die untere und mittlere Führungsebene zu gewinnen. Die Perspektiven sind auf jeden Fall recht gut. Die heutigen Vorleute, Siloführer und Musterzieher sind keine Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, sondern kommen alle aus der eigenen Ausbildung.

**Ansprechpartner:** Torsten Nehls (General Manager)  
Tel. 040 78 87 46 11 • [torsten.nehls@vollers.com](mailto:torsten.nehls@vollers.com)







“ Auch in unserem beinahe „Männerbetrieb“ merken wir die gesellschaftlichen Veränderungen. Nahezu kontinuierlich ist eine Kollegin bzw. ein Kollege in Elternzeit und zwei haben ihre Arbeitszeit verkürzt, um ihre privaten Anforderungen nachkommen zu können. Organisatorisch ist das für uns gut leistbar, denn hohe, auch kurzfristige Flexibilität im Arbeits-einsatz gehört zu unserem Geschäft. ”

**Julian Sippel**

**Geschäftsführer Paul Grimm GmbH & Co. KG**

“ Die räumliche Nähe hat sicherlich zu einem reibungslosen Ablauf beigetragen. Ganz wichtig war aber auch der Austausch unter Hafenleuten. Das haben uns unsere Beschäftigte berichtet. Da haben wir als Betrieb auch positive Rückmeldungen bekommen. ”

**Markus Ullrich**

**SCC / HSE Manager**

**Intertek Caleb Brett Germany**

**GmbH**

“ Die hohe Nachfrage nach dem Seminar ‚Gesundheits-training‘ zeigt uns, dass wir in Zukunft bei allen Veränderungen ein noch größeres Augenmerk auf die Belastungssituation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen müssen. Diese Anmeldungen haben wir sehr ernst genommen. Wir sind für das Thema Gesundheit jetzt noch mehr sensibilisiert. ”

**Thomas Friede**

**Operations Manager/HR Manager C. Steinweg**

**(Süd-West-Terminal) GmbH & Co. KG**



# QUALIFIZIERUNGSMASSNAHMEN





### Hintergrund

Die „Kompetenzfeststellung Logistik“ ist ein gemeinsames Projekt des Bildungsträgers ma-co in Kooperation mit der Agentur für Arbeit, dem Jobcenter Hamburg und der Handelskammer Hamburg, welches sich vor allem an aktuell Geflüchtete mit dem Wunsch nach Arbeitsaufnahme in der Logistik richtet. Die Kompetenzfeststellung steht Männern wie Frauen offen, allerdings gab es bisher ausschließlich männliche Teilnehmer. Ziel dieser Maßnahme ist es, die Kompetenzen der Flüchtlinge in verschiedensten Bereichen der Logistik zu ermitteln und zu schauen, wo die jeweiligen Stärken eines Teilnehmers liegen, so dass eine Arbeitsmarktintegration gut und effizient gelingen kann. Darüber hinaus sollen die Flüchtlinge auf den deutschen

Arbeitsmarkt Logistik vorbereitet werden. „Es gibt teilweise sehr große kulturelle Unterschiede, vor allem mit Blick auf Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit. In anderen Ländern ist es beispielsweise Gang und Gebe, dass man ruhig mal eine Stunde später zur Arbeit kommt und dafür länger bleibt, ohne dass das ein Problem darstellt. Hier in Deutschland gibt es allerdings nicht überall Gleitzeit, sondern gerade in der Logistik ein oft wechselndes Schichtsystem, welches die neuen Mitarbeiter absolvieren müssen“, sagt Svenja Steffens von ma-co, die das Projekt zwischen den beteiligten Institutionen koordiniert. Ein weiteres Problem stellen die oftmals fehlenden Unterlagen und Dokumente der Flüchtlinge dar, ohne die sie auf dem deutschen Arbeitsmarkt so gut wie chancenlos sind. „Die Menschen

konnten vor der Flucht teilweise nicht einmal mehr nach Hause, sondern mussten völlig überstürzt fliehen. Zertifikate und Nachweise fehlen somit oft auch langfristig aus der Zeit in der Heimat.“ Aus diesem Grund erhalten alle Teilnehmer am Ende der Kompetenzfeststellung ein werthaltiges Zertifikat von der Handelskammer Hamburg, mit dem sie sich direkt auf dem Arbeitsmarkt bewerben können oder deutlich besser in eine Ausbildung vermittelbar sind. Sollten Qualifikationen und Scheine für die Logistik benötigt werden, bekommt das Jobcenter / die Arbeitsagentur entsprechende Informationen, so dass aufeinander aufbauend nächste Schritte in die Wege geleitet werden können, um eine berufliche Integration zu ermöglichen.



Die Kompetenzfeststellung fand in Hamburg bis jetzt bereits zehnmal statt, wobei jede Runde etwa 20 Teilnehmer umfasst. Die Gruppe wird meistens je nach Muttersprache geteilt und jeder Teilnehmer absolviert täglich einen theoretischen und einen praktischen Teil der Kompetenzfeststellung. ma-co verfügt in Hamburg über ein eigenes Übungsschiff, auf welchem die Teilnehmer die Aufgaben der Logistik praxisnah bewältigen können. Begleitet werden die Gruppen dabei durchgehend von zwei Dolmetschern der Sprachrichtungen „Arabisch“ und „Dari/Farsi“, die die Teilnehmer und Ausbilder bei Verständnisproblemen unterstützen. Bisher war die Kompetenzfeststellung auf Hamburg begrenzt, allerdings gibt es in den Bremer Institutionen Ambitionen, diese Maßnahme in der nahen Zukunft auch auf Bremen auszuweiten.

### **Praktische Aufgaben der Kompetenzfeststellung**

In einem 10-Tage-Check wird versucht, die bereits vorhandenen Kompetenzen der Teilnehmer zu ermitteln und Potenziale aufzudecken. Zu den praktischen Inhalten der Kompetenzfeststellung gehören u. a. der Umgang mit Fahrzeugen und technischem Gerät, das Kommissionieren und der Umgang mit Lagerpapieren, das Testen handwerklicher Fähigkeiten sowie Lager- und Logistikaufgaben. Beispielsweise müssen die Teilnehmer eigenständig Schrauben anhand von Listen abgleichen aus dem Lager holen oder Eier so verpacken, dass sie im Anschluss bei einem Härtetest nicht kaputtgehen. Die verschiedenen Aufgaben sind dabei so ausgelegt, dass alle Teilnehmer ausreichend Zeit haben, um die Aufgabe zu bewältigen. „Wir haben hier Menschen mit den verschiedensten Qualifikationen“, ergänzt Henry Lewerenz, Ausbilder von ma-co,

der die Kompetenzfeststellung begleitet. „Es gibt Teilnehmer, die große Probleme beim Schreiben und Rechnen haben und deshalb natürlich etwas länger brauchen. Gerade bei der Prozentrechnung und Division gibt es große Hürden zu überwinden, weil sie es teilweise gar nicht oder ganz anders gelernt haben, als es hier üblich ist. Andere wiederum sind sehr gut qualifiziert und haben früher als Lehrer oder Ingenieur gearbeitet. Für diese Teilnehmer ist es möglich, schnell auch weiterreichende Potenziale der möglichen Karrierepfade aufzudecken, die hiesige Unternehmen oft gerne nutzen. Denn auch zum Beispiel Führungskräfte auf Teamleiterenebene sind gesucht.“

### **Kompetenzfeststellung: Informationen zum Arbeitsmarkt Logistik**

Darüber hinaus lernen die Flüchtlinge im theoretischen Teil des Projekts das Berufsbild Logistik sowie den Arbeitsmarkt in Deutschland besser kennen. Unter anderem wird dabei erklärt, wie der Bewerbungsprozess in Deutschland abläuft und welche Unterlagen benötigt werden. Parallel dazu werden die Teilnehmer bei ma-co in Einzelgesprächen bei ihrer weiteren Karriereplanung beraten. Im Mittelpunkt steht vor allem die Frage, ob sich die Kandidaten einen Job in der Logistik überhaupt vorstellen können. Des Weiteren wird nach zusätzlichen Qualifikationen wie etwa den Sprachkenntnissen oder EDV-Kenntnissen gefragt und entsprechende Zertifikate, soweit sie vorhanden sind, eingefordert. Auch persönliche Aspekte wie die Familiensituation, die Gesundheit der Teilnehmer und der gewünschte zukünftige Wohnort werden berücksichtigt. Aus all diesen Daten ist es ma-co anschließend möglich, detaillierte und aussagekräftige



Bewerbungsunterlagen für die Teilnehmer zu erstellen. Diese werden am Ende der Kompetenzfeststellung in schriftlicher und digitaler Form zusammen mit dem Zertifikat überreicht und ebnen so den Weg in eine erfolgreiche berufliche Zukunft. Bereits am Ende der Kompetenzfeststellung haben die Teilnehmer im Rahmen der feierlichen Übergabe der Zertifikate und Bewerbungsunterlagen die Möglichkeit, erste Kontakte mit bekannten Hamburger Logistikunternehmen zu knüpfen, die Interesse an einer Beschäftigung von Menschen mit Migrationshintergrund haben. Das Speed-Dating ist immer eine gern genommene Chance, erste Gespräche zu führen und vielleicht direkt das erste Praktikum oder Schnupperarbeitstage

zu vereinbaren „Das ist eine riesige Chance für die Teilnehmer. Sie haben hier die Möglichkeit, sehr schnell einen Job zu finden, wenn sie es nur wollen. Zu meiner Zeit gab es sowas nicht. Ich hätte diese Chance damals mit Kusshand genommen“, resümiert der aus dem Libanon stammende Dolmetscher, der die Kompetenzfeststellung seit Beginn begleitet.

Wenn die Ausbilder und Trainer auf den bisherigen Erfolg der Kompetenzfeststellung zurückblicken, zeigen sie sich sehr zufrieden. „Allein aus der letzten Kompetenzfeststellung fallen mir spontan vier Personen ein,



die relativ schnell im Anschluss einen Job hier in Hamburg bekommen haben. Natürlich gibt es immer mal wieder Leute, die keine Lust haben oder für die die Logistik nicht geeignet ist. Aber die gibt es überall und sind eher die Ausnahme“, resümiert Christian Ehrmann, Ausbilder im ma-co für den Bereich Logistik. „Wir hatten mal einen Teilnehmer, der überhaupt nichts mit irgendwelchen Listen anfangen konnte. Dieser Teilnehmer wurde sehr schnell im Anschluss in einen sozialversicherungspflichtigen Job integriert.“



Seit dem Start der Maßnahme Ende 2017 haben in etwa 150 Menschen teilgenommen, für die die Kompetenzfeststellung der Startschuss in das berufliche Leben in Deutschland war. Dabei zeigte sich, dass den Teilnehmern im Anschluss viele Türen offenstehen und sich die Berufslaufbahnen unterschiedlich entwickeln. Viele Teilnehmer konnten die Kompetenzfeststellung und das anschließende Speed-Dating mit Unternehmen der Hamburger hafennahen Logistik dazu nutzen, sehr schnell neue Kontakte zu knüpfen. Eine direkte Festanstellung ist dabei zwar eher die Seltenheit, allerdings hatten in den Jahren 2017/18 von insgesamt 146 Teilnehmern 32 Personen den Wunsch, direkt oder über die Einstiegsqualifikation eine Ausbildung zu starten bzw. sich dafür mit weiteren Sprachkursen vorzubereiten.

Andere wiederum möchten direkt über eine Weiterbildung Arbeit aufnehmen und nahmen im Anschluss an einer Qualifikation, beispielsweise bei ma-co, am P.O.W.E.R. Logistiker teil. Allein dadurch konnten weitere 25 Menschen in Arbeit gebracht werden. 56 weitere Teilnehmer wurden zunächst an das Jobcenter zurückgeschickt mit dem Ziel, weitere Sprachkompetenzen aufzubauen, um anschließend eine fachliche Qualifikation starten zu können. Natürlich gab es auch Teilnehmer, deren Wunschberuf nicht in der Logistik lag oder die nicht für die Logistik geeignet waren. Aber auch hier war die Kompetenzfeststellung keineswegs vergeudete Zeit, im Gegenteil: Auch zu wissen, was man nicht mag, ist wertvoll. Die Zahlen belegen, dass gerade Menschen mit Spaß an der Logistik und grundlegenden Deutschkenntnissen eine große Chance haben, anschließend Karriere in diesem Bereich zu machen.





### **Ali Jubaili – Teilnehmer der Kompetenzfeststellung**

#### **Sein Weg in die Anstellung in Deutschland**

Ein Teilnehmer, der einst an der Kompetenzfeststellung teilnahm und nun bei Stute Logistics in Hamburg arbeitet, ist der 38-jährige Ali Jubaili. Er musste vor etwas mehr als drei Jahren aus dem Irak fliehen und ließ dabei seine Frau und seine drei Kinder zurück. Über München führte ihn sein Weg bis nach Hamburg, wo er bis heute in einem Flüchtlingsheim lebt. Herr Jubaili ist handwerklich sehr begabt, was er unter anderem von seinem Vater, der Tischler war, geerbt hat. Früher arbeitete er im Schiffsbau und war unter anderem für längere Zeit in Dubai beschäftigt. Herr Jubaili verdiente dabei gutes Geld und konnte sich mit seiner Familie mehrere Häuser im Irak leisten. Trotz seiner vorhandenen Kompetenzen und Berufserfahrung aus der Heimat hatte er zunächst Schwierigkeiten, in Deutschland Fuß zu fassen.

Aus diesem Grund absolvierte er in der Folgezeit diverse Integrations- und Sprachkurse und nahm schließlich auch an der Kompetenzfeststellung für die

Logistik bei ma-co teil, die ihm vom Jobcenter vermittelt worden war. Rückblickend lernte er dabei verschiedene Kompetenzen näher kennen, die er heute in seinem Beruf anwenden kann. „Hier bei ma-co lernte ich das Kommissionieren, Staplerfahren, den Umgang mit Containern und vieles mehr. Bei Stute Logistics muss ich genau dies auch machen. Ich konnte mich schnell daran erinnern, was ich bei ma-co gelernt hatte und dies anwenden.“ Die Kompetenzfeststellung machte ihm insgesamt sehr viel Spaß, weil er viele neue Dinge kennenlernte und seine bereits ausgeprägten Fähigkeiten im handwerklichen Bereich zeigen konnte. Gerade die Mischung aus praktischer und theoretischer Arbeit hat Herrn Jubaili sehr gut gefallen und sorgte dafür, dass er auch deshalb im Anschluss daran eine weitere Maßnahme bei ma-co (den P.O.W.E.R. Logistiker) absolvierte und sein Wissen mit Blick auf die Logistik fundiert erweitern konnte.

#### **Seine Ziele für die Zukunft**

Der Kontakt zu ma-co ist bis heute nicht abgebrochen, auch wenn Herr Jubaili mittlerweile bei Stute Logistics in Hamburg beschäftigt ist und dort über ein festes Arbeitsverhältnis verfügt. Zu seinen Aufgaben gehören unter anderem das Kommissionieren und weitere Tätigkeiten im Lager. Stute ist dabei als Logistikdienstleister von Airbus für die rechtzeitige Zulieferung der Teile verantwortlich. „Ich muss schnell arbeiten, damit die Teile rechtzeitig ankommen, damit der Bau der Flugzeuge nicht ins Stocken gerät. Wenn ich zu langsam bin, muss Stute eine Strafe zahlen“, stellt Herr Jubaili schmunzelnd fest. Für seine bisherigen Leistungen erhielt er von seinem Meister viel Lob, und es überrascht bei seinem Engagement und seinen Qualifikationen

nicht, dass er bereits erste Führungsaufgaben erhält. So ist er mittlerweile der erste Ansprechpartner, wenn es darum geht, neue Arbeitskräfte anzulernen und steht ihnen bei Fragen zur Verfügung.

Herr Jubaili ist mit seiner Arbeit sehr zufrieden und hat für die Zukunft genaue Vorstellungen. Sein Traum ist es, irgendwann einmal als Teamleiter bzw. Schichtweiser zu arbeiten, auch wenn er sich der zusätzlichen Verantwortung und des Stresses bewusst ist. „Ich möchte immer höher hinaus und mich weiterbilden. Manche Menschen wollen das nicht und lehnen sich ein bisschen zurück, aber das bin nicht ich.“ Die Chancen dafür stehen sicher gut. Sein wohl größter Wunsch ist es allerdings, so schnell wie möglich seine Familie wieder bei sich zu haben, die er bereits seit mehr als drei Jahren nicht gesehen hat. Dafür müsse er aber zunächst einmal eine größere Wohnung finden, „auch wenn dies in Hamburg nicht einfach ist.“

Ali Jubaili hat den Weg geschafft: Die Sprache Deutsch zu lernen, über die Kompetenzfeststellung Logistik eine Idee für eine berufliche Zukunft zu entwickeln und diese dann konsequent zu verfolgen. Er hat viel gelernt in den letzten Monaten, er hat sich fachlich und auch sprachlich immer weiter verbessert. Er ist engagiert und motiviert, mehr zu leisten und erntet die Erfolge seiner Arbeit und seines Engagements. Sein Weg zeigt, wie es gehen kann.

**Ansprechpartnerin:** Svenja Steffens (Teilnehmermanagement für Arbeitssuchende)

svenska.steffens@ma-co.de

Tel. 040 75 60 82 65 4



### Seminare im Bereich Führung und Kommunikation bei ma-co

Herr Müller ist Beschäftigter eines großen Logistikunternehmens und seit kurzem der neue Vorgesetzte des Teams, dem er selbst jahrelang als Mitarbeiter angehörte. Die letzten Teambesprechungen liefen weniger erfolgreich als geplant. Statt motivierter Mitarbeiter erlebt Herr Müller viel Widerstand und wenig Akzeptanz von den ehemaligen Kolleginnen und Kollegen. Verärgert und enttäuscht von deren Verhalten, übt Herr Müller Druck auf seine Mannschaft aus und, wie sollte es anders sein, scheitert damit drastisch.

Sein Vorgesetzter, Herr Schöller, reagiert professionell und unterstützt ihn durch kollegiale Beratung und

durch die Empfehlung, ein Seminar zu besuchen, in dem genau sein Problem im Fokus steht. Bei ma-co nimmt er an dem Seminar „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“ teil und erfährt, dass auch andere Führungskräfte vergleichbare Schwierigkeiten in der neuen Führungsrolle haben und – noch viel wichtiger – er erarbeitet gemeinsam mit dem erfahrenen ma-co-Trainer Lösungen für seinen herausfordernden Arbeitsalltag.

Die Vermittlung praxisrelevanter Führungsinstrumente und die Möglichkeit, eine individuelle Führungspersönlichkeit zu entwickeln, hat Herrn Müller in seiner Rolle als Vorgesetzter gestärkt und ihm neue Handlungsoptionen für schwierige Situationen eröffnet. Heute hat er die volle Rückendeckung seines Teams und steht

auf der Schwelle zum nächsten Karrieresprung. Die konkreten Inhalte dieses Seminars sind:

- Chancen und Risiken beim Führungswechsel
  - Die ersten 100 Tage als Führungskraft
  - Erwartungen an die neue Rolle (Team, Vorgesetzte)
- Führungsaufgaben
  - Führungsstile / den eigenen Führungsstil entwickeln
  - Klare Zielsetzung in der neuen Rolle entwickeln
  - Wirkung des persönlichen Führungsverhaltens auf das Team
  - Feedback zum eigenen Führungsverhalten als Chance betrachten



- Umgang mit Widerständen
- Arbeit an konkreten Fallbeispielen aus der eigenen Praxis
- Tipps und Lösungsansätze zum Verhalten im Umgang mit ehemaligen Kolleginnen und Kollegen
  - Wertschätzung von Kompetenzen und Erfahrungen im Team
  - Akzeptanz durch Fach- und Führungskompetenz
  - Konstruktive Bearbeitung von Widerständen aus dem Team

Zunehmend haben Unternehmen ein Interesse daran, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Weg für ein erfolgreiches und zufriedenes Arbeitsleben zu ebnen. Daher steht neben Führungsthemen das Thema Kommunikation häufig im Mittelpunkt von Kundengesprächen. Wie entscheidend eine nachvollziehbare und wertschätzende Kommunikation für das Betriebsklima ist, steht außer Frage. Dennoch kommt es in der Praxis häufig zu Missverständnissen und Unklarheiten, die wiederum Prozesse blockieren und die Fehler- und Schadensquote in die Höhe treiben. Rei-

bungsverluste und Konflikte erschweren die Zusammenarbeit – der Teufelskreis ist im vollen Gange. Um hier die Ursache bei den Wurzeln zu fassen, empfiehlt es sich, aktuelle wie zukünftige Führungskräfte in die Lage zu versetzen, klar und eindeutig aufzutreten und auch schwierige Situationen durch eine konstruktive Gesprächsführung zu lösen.

### **Das ma-co-Programm für Führungskräfte**

Was banal erscheint, ist in der Umsetzung häufig schwierig. ma-co bietet daher Seminare mit hohem Praxisbezug und mit umfangreichen Übungselementen an. Je nach Bedarf können die Schwerpunkte variiert werden. Erfahrene Führungskräfte werden genauso fit gemacht wie Einsteiger. Beispielsweise werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern verschiedene Kommunikationsmodelle vermittelt und einige Verhaltens- und Persönlichkeitstypen vorgestellt. Durch dieses Hintergrundwissen kann optimal auf den Gesprächspartner eingegangen werden und Ziele können effektiv umgesetzt werden.

Wenn es doch mal schwierig wird, kann es hilfreich, wenn auch herausfordernd sein, einen Konflikt positiv und als Chance für Klarheit und Neues zu betrachten. Gerade Führungskräfte sind gefordert, unterschiedliche Konfliktsituationen, wie z. B. Rollen- und Autoritäts-, offene oder verdeckte Konflikte zu erkennen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. So können Eskalationen verhindert und Arbeitsprozesse stabilisiert werden.

Daher geht es in den ma-co Kommunikationsseminaren konkret um den Umgang mit derartigen Situatio-



nen. So wird das eigene Verständnis von Konflikten unter die Lupe genommen und zwischen unterschiedlichen Konfliktarten differenziert, um eine angemessene Lösungsstrategie ableiten zu können. Auch Themen wie „emotionale Stresssituation“ und Wiederherstellung von Vertrauen und guter Arbeitsatmosphäre stehen auf der Agenda, so dass zahlreiche Schlussfolgerungen für den persönlichen Führungsalltag erarbeitet werden können.

„Mal angenommen, meine Beschäftigten sind als Führungskräfte gut aufgestellt, welche Weiterbildungsangebote haben Sie bei ma-co noch im Gepäck?“ – so oder so ähnlich lauten Anfragen von Kunden, die ihre Belegschaft langfristig an ihr Unternehmen binden

möchten und von daher bereit sind, in Weiterbildung zu investieren.

Die Herausforderungen einer Führungskraft verändern sich derzeit erheblich. Eine gute Kommunikation und ein konstruktives Konfliktverhalten werden nicht ausreichen, um sich der wachsenden Komplexität, der Digitalisierung und dem demografischen Wandel zu stellen. Psychische Belastungen spielen dabei eine große Rolle. So hat die Weltgesundheitsorganisation Stress zu einer der größten Gesundheitsgefahren des 21. Jahrhunderts erklärt. Darauf hat ma-co reagiert und das Portfolio erweitert: „Gesund Führen“ heißt die Seminarreihe, in der Führungskräfte für das Thema Mitarbeitergesundheit sensibilisiert werden. Die Frage,

welchen Stellenwert die Führungskraft ihrer persönlichen Gesundheit beimisst, wird ebenso beleuchtet wie die nach der Fürsorgekompetenz für die eigene Belegschaft. In ergänzenden Workshops wird der Umgang mit betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet, indem zum Beispiel ein Gesprächsleitfaden für sensible Mitarbeitergespräche entwickelt und anschließend anhand von Praxisfällen trainiert wird.

Gesundheitstrainings selbst greifen diesen Tatbestand ebenfalls auf. Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Seminars werden für ihre Arbeitsabläufe und die Schaffung von Ressourcen sensibilisiert. Gemeinsam werden in der Gruppe individuelle Lösungen und Handlungsstrategien für einen gesunden Umgang mit Belastungssituationen erarbeitet.



Schlagworte wie Digitalisierung, New Work, Internet of Things, Big Data oder Disruption machen deutlich, wie relevant das Thema Gesundheit sein wird. Unsere Arbeitswelt verändert sich rasant. Alle Beteiligten müssen sich neu erfinden: als Organisation, als Team und natürlich als Führungskraft. Um dieser neuen Komplexität gerecht zu werden, hat ma-co ein Komplexitätstraining für Führungskräfte entwickelt, das wesentliche Kompetenzen für den Umgang mit Komplexität vermittelt. Die Führungskräfte lernen erfolgreich, kraftvoll und langfristig gesund zu agieren. Inhalte sind beispielsweise:

- Selbstorganisation und Komplexität
- Muster wahrnehmen, ausmustern, verstärken
- Working Out Loud – Die 5 Prinzipien
- Unterschiede kapitalisieren: Kooperation & Kollaboration als Erfolgsfaktoren



- Ambiguität & Ambivalenz nutzen: Das Tetralemma als Entscheidungshilfe
- Das Agilitäts-Profil: definieren, evaluieren und entwickeln

Den veränderten Rahmenbedingungen folgt zwangsläufig ein grundlegend verändertes Führungsverhalten. Flache Hierarchien und ein partnerschaftliches Führen, häufig auf Distanz, werden den eher konservativen Führungsalltag in der Hafens- und Logistikbranche ablösen. Agile Organisationen erfordern agile Methoden. Flexibilität und Innovation bestimmen zunehmend unser Arbeitsleben. So braucht es auch einen partnerschaftlichen Führungsstil, der eine hohe Eigenständigkeit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. Nur so können Arbeitsprozesse sichergestellt werden. Eigenverantwortung steht im Zentrum der zukünftigen Arbeitswelt, nicht Kontrolle! Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, bietet ma-co neben individuellen Coachings Seminare zur Entwicklung der persönlichen Coachingkompetenz an.

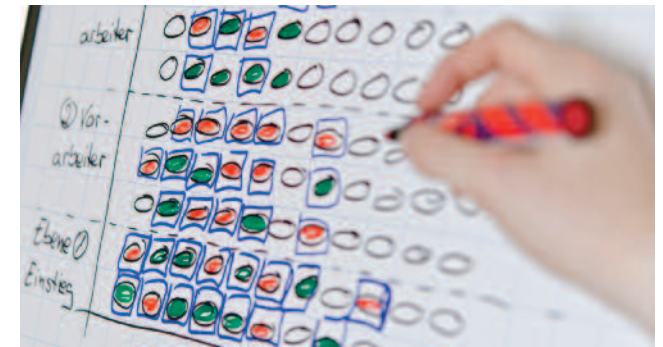
### Frauen in Führung – Trainings für den weiblichen Führungsnachwuchs

Neben den oben beschriebenen Veränderungen in der Arbeitswelt streben erfreulicherweise immer mehr Unternehmen, auch aus eher männerdominierten Branchen, eine höhere Frauenquote in den Führungspositionen an. Auch das wird den Arbeitsalltag verändern. Frauen führen häufig anders. Einige Unternehmen etablieren zunehmend Frauenförderungsprogramme, bei deren Gestaltung und Umsetzung ma-co erfolgreich mitwirken konnte.

Kommunikation und Führungsstil von Frauen und Männern sind sehr unterschiedlich. Einen gemeinsamen Nenner zu finden ist oft schwierig. Gezieltes Selbstmarketing fällt vielen Frauen immer noch schwer, und der Wunsch nach einem harmonischen Miteinander im Team trägt zudem nicht immer dazu bei, die eigene Karriere voran zu treiben. Das ma-co-Seminar „Frauen in Führung“ bereitet weibliche Nachwuchskräfte gezielt auf Führungskarrieren vor. Die Erfahrungen sind überaus positiv: Erste weibliche Führungskräfte konnten nach der Teilnahme am modular aufgebauten Führungsprogramm speziell für Frauen bereits den nächsten Karriereschritt machen und berichten von einem völlig neuen und durchsetzungsstarken Auftritt in Meetings.

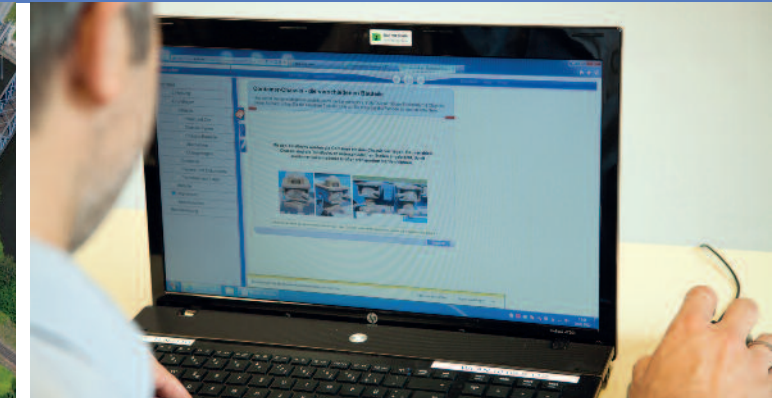
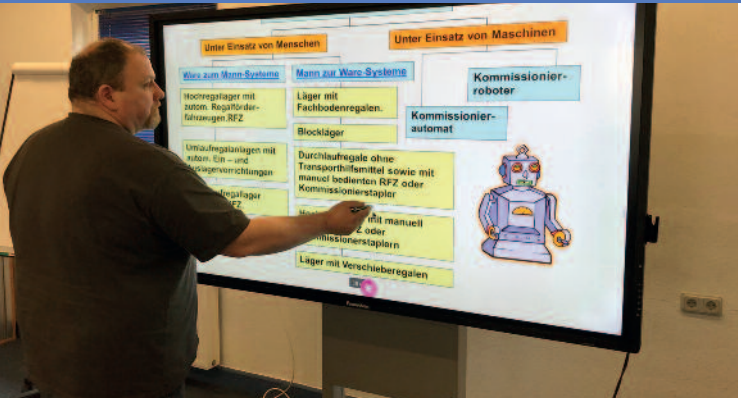
Nicht nur Frauen erfahren eine höhere Aufmerksamkeit, auch Auszubildende sowie junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen mehr und mehr im Fokus, um den Nachwuchs in den Betrieben zu sichern. So machte sich unlängst ein Kunde aus dem Speditionsumfeld viele Gedanken darüber, wie er als Arbeitgeber an Attraktivität gewinnen und gewonnene junge Menschen längerfristig an sein Unternehmen binden kann.

Durch die Entwicklung eines Traineeprogramms, das neben einem Grundwissen zur erfolgreichen Kommunikation alles rund um das Thema „professionelles Auftreten“, Selbstmanagement und interkulturelle Kompetenz beinhaltet, fühlten sich die jungen Beschäftigten optimal abgeholt und den neuen Herausforderungen gewachsen. Eine gute Investition – Identifikation mit dem Unternehmen und daraus resultierende Loyalität wurden erreicht.



Was bewegt die Unternehmen noch? Ein hoher Bedarf besteht im Bereich des interkulturellen Miteinanders. Die Migrationsquote bei den gewerblichen Beschäftigten ist hoch und die kommunikativen Sackgassen unendlich. „Wie schön wäre es doch, wenn sich meine Mitarbeiter im Lager endlich verstehen würden!“, so ein Kunde. Kulturelle Unterschiede und unterschiedliche Sprachen erschweren das Miteinander im Arbeitsalltag. Konflikte und Fehler sind an der Tagesordnung. Doch auch ma-co ist interkulturell und kann auf erfahrene Trainerinnen und Trainer zugreifen, die selbst eine Migrationsgeschichte in der Familie haben. Durch Vermittlung von kulturellen Hintergründen werden neue Blickwinkel geschaffen, ein neues Verständnis für die Kollegin oder den Kollegen aus einer anderen Kultur minimiert Konfliktsituationen. Viele Unternehmen konnten nach der Teilnahme an interkulturellen ma-co-Trainings Spannungsfelder bei ihren Beschäftigten deutlich abbauen. Genau das ist das Ziel: bedarfsgerechte, passgenaue Trainings für zufriedene Kunden.

**Ansprechpartnerin:** Anja von Schirach (Leitung Kompetenzbereich Führung & Kommunikation)  
Tel. 040 75 60 82 63 5 • anja.schirach@ma-co.de



### Neues Projekt für die gesamte Seehafenwirtschaft

ma-co, SI, der ZDS und ver.di haben gemeinsam ein neues Projekt in diesem Förderprogramm eingeworben, welches am 1. September 2019 gestartet ist und am 30. Juni 2022 enden wird. Es steht allen Unternehmen offen, die in einem der folgenden Verbände Mitglied sind:

- Landesverband Hafenwirtschaft Mecklenburg-Vorpommern e. V. (LHMV)
- Unternehmensverband Bremische Häfen e. V. (UBH)
- Unternehmensverband Hafen Hamburg e. V. (UVHH)
- Zentralverband Deutscher Seehäfen e. V. (ZDS)

Die Teilnahme an den Projektangeboten und Schulun-

gen ist auch hier kostenfrei, die Freistellungen der Beschäftigten werden von den Unternehmen bestätigt.

### Worum geht es?

Zunehmend werden Geschäftsprozesse, deren Anbahnung, Durchführung und administrative Abwicklung von der Digitalisierung betroffen sein. Dies gilt auch für die operative Durchführung von Aufträgen. Noch ist nicht überall absehbar, wohin die Reise geht, nur dass Digitalisierung alle Unternehmen angeht. Diese Veränderungen haben Auswirkungen auf die Arbeit: Arbeitsabläufe ändern sich, und auch die Arbeitsanforderungen sind einem Wandel unterworfen. Neue Qualifikationsanforderungen entstehen, mehr Beschäftigte als bisher müssen andere Kompetenzen aufweisen. Der

Weiterbildungsbedarf steigt, sagen Unternehmen, die im Digitalisierungsprozess weit fortgeschritten sind.

Auch die berufliche und betriebliche Weiterbildung selbst ändert sich, indem digitale Techniken nicht nur als Thema auftauchen, sondern auch als Schulungsmethode genutzt werden. Der klassische Präsenzunterricht verliert so an Bedeutung oder wird mit digitalen Lehr- und Lernformen kombiniert.

Neue, durch Digitalisierung und Automatisierung entstehende Qualifizierungsbedarfe zu erkennen sowie für die Seehafenwirtschaft geeignete digitale Schulungsformate zu entwickeln und anzubieten: Darum geht es in diesem neuen Projekt.



## Was sind die Ziele?

Die Ziele sind dementsprechend gestaltet.

- Welche neuen Qualifikationsanforderungen ergeben sich durch Digitalisierung und Automatisierung in den Unternehmen der Seehafenwirtschaft? Ziel ist es, hier neue passende Angebote zu entwickeln.
- Wie können in den bisherigen klassischen Schulungsformaten digitale Lehreinheiten eingebaut werden? Ziel ist es, die Abhängigkeit von festen Schulungsterminen und Schulungsorten zu verringern, um den Unternehmen und ihren Beschäftigten die Teilnahme zu erleichtern.
- Welche digitalen Lernformen sind für welche Beschäftigtengruppen geeignet? Ziel ist es, niemanden zu überfordern oder auszugrenzen.
- Wie sind die technischen, räumlichen und mentalen Voraussetzungen in den Unternehmen für digitales Lernen? Ziel ist es, den Unternehmen zu helfen, digitale Lernformen einzuführen oder die Nutzung weiterzuentwickeln.

Es handelt sich dabei um ambitionierte Ziele. Wir sehen dennoch große Chancen für die Unternehmen, weil digitales Lernen örtlich variabler ist und damit Kosten reduziert (z. B. Reisekosten), zeitlich unabhängiger ist und damit besser in die Geschäftsprozesse integriert werden kann, besser wiederholbar ist und damit den Lernerfolg verbessert. Die Chancen zu nutzen und die Hemmnisse zu reduzieren, das sind die zentralen Ziele des Projektes. Am Ende sollen für die wichtigsten Schulungsangebote auch digitale Lehreinheiten zur Verfügung stehen.

## Welche Schulungen wird es geben?

Nach wie vor wird es alle Schulungen geben, die für die Hafenwirtschaft von Bedeutung sind. Die Unternehmen bestimmen also das Angebot. Aber: Reine Präsenzs Schulungen des klassischen Typs darf es in diesem Projekt nicht geben – mit einer Ausnahme und zeitlich befristet. Dazu unten mehr.

Die Schulungen müssen also digital sein oder zumindest digitale Lehreinheiten beinhalten. Wie das genau aussieht, wird das Projekt zeigen. Wir können uns aber folgendes vorstellen und zeigen dies an folgenden drei Beispielen:

- Schulungen zu Rechtsvorschriften, z. B. Zollrecht. Dies können wir uns als reines digitales Seminar vorstellen, als Webinar mit Möglichkeit der Nachfrage, ergänzt durch Lernunterlagen als PDF und einem Online-Tool zur Lernerfolgskontrolle.
- Ladungssicherung: Hier könnte der theoretische Teil wie oben beschrieben stattfinden, das praktische Üben jedoch als Präsenzveranstaltung am Objekt.
- Führungs- und Kommunikationstrainings: Auch hier könnten theoretische Grundlagen digital vermittelt werden, ebenso die Erfahrungsaustausche nach dem Training. Das Training selbst wird also weiterhin gemeinsam in einem geeigneten Trainingsraum stattfinden. Digitale, virtuelle Schulungsräume sind hierfür noch nicht geeignet.

Je nach Schulungsthema und Ziel wird es also digitale Trainings mit unterschiedlichem Technikeinsatz und Mischformen mit Präsenzanteilen geben. Man nennt dies „Blended Learning“. Die verbleibenden Präsenzanteile können je nach technisch-organisatorischen

Voraussetzungen in den Betrieben selbst oder an einem der ma-co-Standorte stattfinden.

## Präsenzs Schulungen nur für neue hinzugekommene Unternehmen

Klassische Präsenzs Schulungen dürfen in diesem Projekt nicht mehr angeboten werden, mit einer Ausnahme: Das Unternehmen hat noch nicht an einem der ma-co-Projekte in Bremen oder Hamburg teilgenommen. Dies gilt für alle Unternehmen in Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein, aber auch für Unternehmen in Bremen und Hamburg, die bisher nicht beteiligt waren. Voraussetzung ist lediglich die Mitgliedschaft in einem der obigen Verbände.

Im ersten Projekthalbjahr wird ma-co daher Präsenzs Schulungen zu den klassischen gewerblichen und kaufmännischen Themen anbieten sowie für Führungskräfte und solche, die es werden sollen. Diese können an den ma-co-Standorten Bremen, Bremerhaven, Hamburg oder Wilhelmshaven stattfinden (je nach technischer Ausstattung) oder aber in den Hafendstandorten der anderen Bundesländer bzw. in den Unternehmen selbst. **Nutzen Sie daher diese Chance!**

### Ansprechpartner:

Simone Havlicek  
Tel. 040 75 60 82 64 0  
simone.havlicek@ma-co.de

Dr. Uwe Jürgenhake  
Tel. 0231 88 08 64 11  
juergenhake@soziale-innovation.de

## Bildnachweis

Beckmann & Jörgensen GmbH: 24, 25, 26, 27

C. Steinweg (Süd-West-Terminal) GmbH & Co. KG: 28, 29, 30, 31

EUROGATE/Vielmo: 6 (links)

Hafen Hamburg: 14 (rechts)

Hafen Hamburg / Ingo Boelter: 39 (rechts unten)

Hafen Hamburg / Peter Glaubitt: 8 (links)

Hafen Hamburg / Dietmar Hasenpusch: 14 (Links), 18 (links + rechts)

Hafen Hamburg / Marc Ihle: 33

Hafen Hamburg / Michael Lindner: 8 (Mitte + rechts), 14 (Mitte)

Hamburg Lines Men GmbH: 36, 37

Heinrich Osse Lagerhaus GmbH: 44, 45, 46, 47

HHLA / Martin Elsen: 6 (Mitte)

HHLA / Christian Lorenz: 42

HHLA / Thies Rätzke: 6 (rechts), 9, 40, 41, 43

Intertek Caleb Brett Germany GmbH: 48 (rechts unten)

Louis Hagel GmbH & Co. KG: 52, 53, 54, 55

ma-co maritimes kompetenzzentrum GmbH: Titelbild, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 32, 34, 35, 39 (oben), 48 (oben), 49, 50, 51, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76

Paul Grimm GmbH & Co. KG: 56, 57, 58, 59

SignElements: 2 (Impressum), 4, 5, 7, 18 (Mitte), 20, 22, 23, 38, 66, 67,

STAQ Port Services GmbH & Co. KG: 60, 61

Vollers Hamburg GmbH: 62, 63, 64, 65



**Am Projekt „Wege zum Berufsabschluss. Personalentwicklung und Qualifizierung in Unternehmen der Hafenwirtschaft der Hansestadt Hamburg“ haben sich folgende Unternehmen beteiligt:**

ADM Hamburg AG Silo Hamburg

Beckmann & Jörgensen GmbH

Berthold Vollers GmbH

Bugsier-, Reederei- und Bergungs-Gesellschaft mbH & Co. KG

Buss Port Services GmbH

C. Steinweg (Süd-West Terminal) GmbH & Co. KG

Carl Tiedemann Nachfolger GmbH & Co. KG

Eichholtz & Consorten GmbH

Elbclearing GmbH & Co. KG

EUROGATE GmbH & Co. KG

Eurogate Technical Services GmbH

G.T.H. Getreide Terminal Hamburg GmbH & Co. KG

Gerd Buss Stevedoring GmbH

Gesamthafenbetriebs-Gesellschaft mbH Hamburg

Hamburg Lines Men GmbH

Hamburger Lasch GmbH & Co. KG

Hansaport Hafenbetriebsgesellschaft mbH

Hanseatic Tally Service GmbH

HCCR Hamburger Container- und Chassis-Reparatur Gesellschaft mbH

Heinrich Osse Lagerhaus GmbH

HHLA Container Terminal Altenwerder GmbH

HHLA Container Terminal Burchardkai GmbH

HHLA Container Terminal Tollerort GmbH

HHLA Frucht- und Kühl-Zentrum GmbH

HHLA Hamburger Hafen und Logistik AG

HHLA Logistics GmbH

Intertek Caleb Brett Germany GmbH

K+S Transport GmbH

Karl Heinz Dietrich GmbH & Co. KG

LAM Landschaftspflege, Anlagenpflege, Materialbewegungen GmbH

Louis Hagel GmbH & Co. KG

Oiltanking Deutschland GmbH & Co. KG

Paul Grimm GmbH & Co. KG

PHH Personaldienstleistung GmbH

Rhenus Midgard Hamburg GmbH

Rhenus Port Services GmbH & Co. KG

SCA Service Center Altenwerder GmbH

Silo P. Kruse Betriebs-GmbH & Co. KG

STAQ Port Services GmbH & Co. KG

SWOP Seaworthy Packing GmbH

Taucher Knoth (Nachf.) GmbH & Co. KG

TransPack Stauerei und Ladungssicherung GmbH

VBL Vereinigte Bootleute Schiffbefestigung GmbH

Vollers Hamburg GmbH

Vopak Dupeg Terminal Hamburg GmbH

Wallmann & Co. (GmbH & Co. KG)

Werner Bruhns Lagereigesellschaft mbH

ma-co  
maritimes kompetenzzentrum GmbH  
Köhlbranddeich 30  
20457 Hamburg  
Tel. 040 75 60 82 0  
Fax 040 75 60 82 62 0  
E-Mail: info@ma-co.de  
www.ma-co.de



C. Steinweg (Süd-West Terminal) GmbH & Co. KG



Das Projekt „Wege zum Berufsabschluss. Personalentwicklung und Qualifizierung in Unternehmen der Hafenwirtschaft der Hansestadt Hamburg“ wird im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

