

G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik 2023/08
Praxisbeispiel
Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung

G.I.B. NRW
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH

Transformationsberatung NRW

Initialzündung in Richtung Nachhaltigkeit

Sundwiger Messingwerk GmbH in Hemer

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen





Die Sundwiger Messingwerk GmbH mit 350 Beschäftigten in Hemer im Märkischen Kreis stand in den letzten Jahren gleich vor mehreren großen Herausforderungen. Zum einen musste ein Eigentümerwechsel bewältigt werden, der einige organisatorische Änderungen mit sich brachte, zum anderen galt es, die Komplexität von Nachhaltigkeit in den Griff zu bekommen, die bei der Entwicklung hin zu einer Green Economy für Unternehmen immer mehr zu einem unverzichtbaren Bestandteil ihrer Strategie wird. Die vom Land NRW mit EU-Mitteln geförderten Beratungsprogramme Potentialberatung und Transformationsberatung leisteten dem Sundwiger Messingwerk bei diesen Aufgaben wertvolle Hilfe.

Wann ist ein Unternehmen ein „Traditionsunternehmen“? Wenn es 50 Jahre besteht? 75 Jahre? 100 Jahre? Über diese Zahlen kann man im Sundwiger Messingwerk nur mild schmunzeln. Der im gleichnamigen Ortsteil von Hemer im Märkischen Kreis gelegene Betrieb kann auf eine 325-jährige Geschichte zurückblicken – und dürfte damit einer der ältesten in NRW sein. Um einen so langen Zeitraum zu überstehen, musste sich das Sundwiger Messingwerk mehr als einmal neu erfinden. Von der Produktion von Fingerhüten aus Messing, für die das Unternehmen vor über 300 Jahren bekannt war, bis zu den Band- und Drahtprodukten aus Bronze und anderen Metalllegierungen, die heute das Portfolio ausmachen und den höchsten Qualitätsansprüchen etwa der Automobil-, Elektro- oder Telekommunikationsindustrie genügen, war es ein langer

Weg. Thomas Berndt, seit zwölf Jahren Geschäftsführer des Sundwiger Messingwerkes, erklärt, dass das Unternehmen sich heute zunehmend als ein Recyclingunternehmen definiert: „Geschäftsgrundlage ist das Einschmelzen von Stanzschrotten und Recyclingmaterialien, um sie in Legierungen umzuwandeln, im Wesentlichen Kupferlegierungen wie Bronze. Daraus werden im Walzwerk Bänder hergestellt, die dann als Metallrollen in die Verarbeitung gehen und aus denen zum Beispiel Steckverbindungen für den Elektronikbereich hergestellt werden.“

Vom Konzern zum Mittelstandsunternehmen

Eine der letzten Herausforderungen auf dem langen Entwicklungsweg des Sundwiger Messingwerkes war die



© 2021, Christian Nielinger, Essen

Übernahme des Unternehmens durch die Deutsche Invest Mittelstand GmbH, nachdem es zuvor über 60 Jahre zum Diehl Metall Konzern gehört hatte. „Nach 60 Jahren Zugehörigkeit zu einem Konzern gibt es sehr viele Verbindungen innerhalb dieses Verbundes und damit auch Dienstleistungen, die man schlicht nicht mehr im eigenen Hause vorhält. Das fängt bei der IT-Infrastruktur an, geht beim Einkauf weiter und hört auf bei Beratungsdienstleistungen, zum Beispiel im Bereich Compliance oder Nachhaltigkeit“, erklärt Thomas Berndt. Der Umbruch war also umfassend und der Grund, warum man sich durch eine externe Beratung bei diesem Change-Prozess helfen ließ.

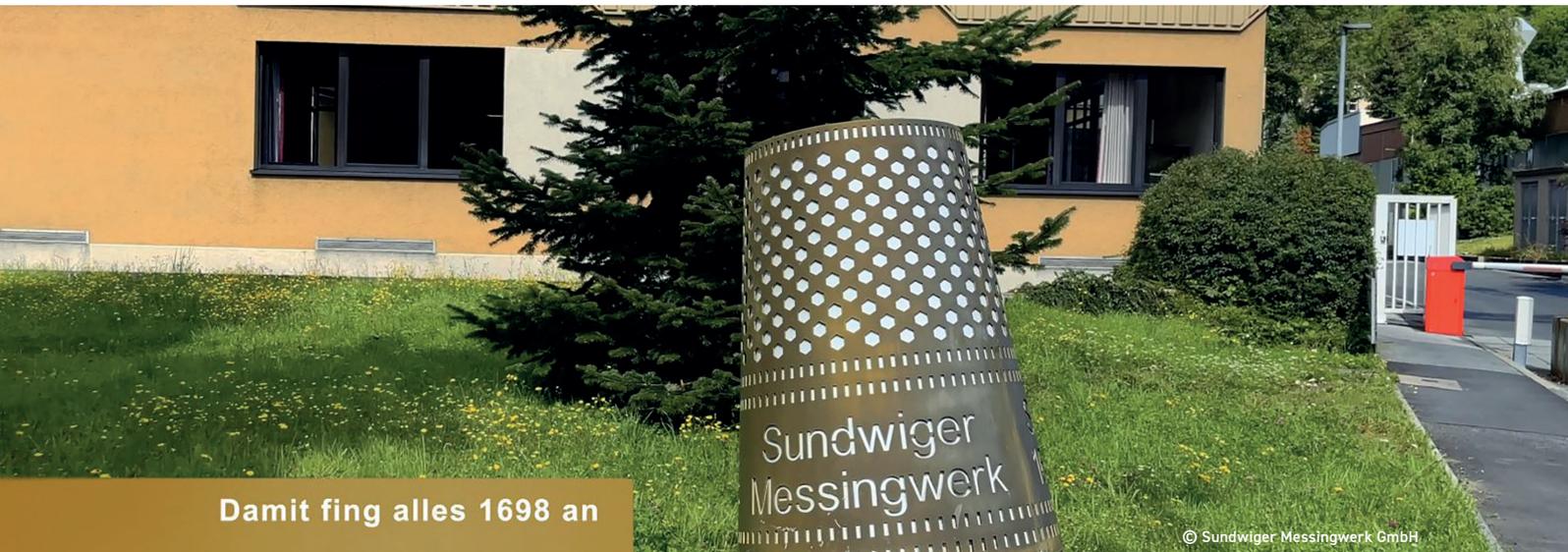
Die Wahl fiel auf das Beratungsunternehmen msa-b GmbH mit Sitz in Warendorf, das dem Sundwiger Messingwerk zuvor schon bei der Einführung eines Integrierten Managementsystems (IMS) geholfen hatte. Qualitätsmanagement, Compliance – also die Einhaltung von Gesetzen und Regeln durch Unternehmen und Beschäftigte –, Risikomanagement, und nun auch Nachhaltigkeitsmanagement sind die Hauptberatungsthemen, mit denen sich msa-b befasst. Projektleiterin für die neue Aufgabe wurde Sandra Müller, die zuvor selbst 30 Jahre in verschiedenen Managementbereichen im Mittelstand tätig gewesen war. Sie schlug vor, eine vom Land geförderte Potentialberatung zu nutzen, die genau für derartige Herausforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen gedacht ist. Die konkrete Herausforderung bestand darin, Prozesse, die bisher durch den Konzern gesteuert wurden, ins Unternehmen zu integrieren und Verantwortlichen zuzuordnen. Außerdem wurde im bereits existierenden Schulungsprogramm die Wirksamkeitsprüfung optimiert, um die Erfolgskontrol-

le sicherzustellen – ein Prozess, bei dem Ziele und Maßnahmensetzungen des Managements überprüft werden.

Die Potentialberatung startete Ende 2021. Es zeigte sich dabei aber auch noch Bedarf im Bereich Energie- und Umweltmanagement. Außerdem kamen verstärkt Kundenanfragen zur Nachhaltigkeit auf. Deshalb schlug Sandra Müller vor, der Potentialberatung unmittelbar eine Transformationsberatung anzuschließen.

Das Recyceln von Metallen ist zwar per se quasi die Definition von Nachhaltigkeit, Thomas Berndt macht aber deutlich, warum das Thema trotzdem für ihn so schwer in den Griff zu bekommen war: „Immer wenn man glaubt, verstanden zu haben, was Nachhaltigkeit bedeutet, kommt ein neuer Aspekt hinzu.“ Als Beispiel nennt er die Lieferkettenorgfaltspflicht. Dazu kämen andere aktuelle Themen wie etwa Diversität. „Alles Dinge, die von Kunden heute eingefordert werden.“

Sandra Müller stieg im Februar 2023 mit einer sogenannten Gap-Analyse in die Transformationsberatung ein. „Dabei ging es um die Frage: Wo stehen wir eigentlich und was fehlt – auch mit Blick auf das, was morgen noch kommt?“, verdeutlicht Thomas Berndt. Die Gap-Analyse basierte auf einer Befragung der Beschäftigten in Form von Interviews. Die Beteiligung der Beschäftigten ist eine Voraussetzung für die Förderung der Beratung durch das Land NRW und „zugleich hatte das den Effekt, die Beschäftigten für die Thematik Nachhaltigkeit zu sensibilisieren“, erklärt Sandra Müller. Zum Komplex Beschaffung/Lieferkette fand zudem ein separater Workshop statt, denn die-



Damit fing alles 1698 an

ser hat eine entscheidende Bedeutung für die Nachhaltigkeit. Mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), das zum 1. Januar 2023 in Kraft getreten ist, sind den Unternehmen menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten auferlegt worden, die sie innerhalb ihrer Lieferketten zu beachten haben. Zwar gilt das Gesetz zunächst nur für Unternehmen mit 3.000 und mehr Mitarbeitenden, aber schon heute fordern Kunden des Sundwiger Messingwerkes, das mit rund 350 Beschäftigten weit unter dieser Schwelle liegt, diese Sorgfaltspflichten ein.

Nachhaltigkeitsteam gegründet

Aus der Gap-Analyse ergaben sich in den nächsten Schritten ein Projektplan, eine Prioritätenliste sowie Handlungsempfehlungen. „Unser Anspruch war nicht, sofort alles zu machen, sondern die wesentlichen Themen für uns abzuhaken“, erklärt Thomas Berndt. „Denn mir war bewusst: Das wird ein langer Weg werden, meines Erachtens sogar einer, der nie zu Ende sein kann, weil sich das Thema immer weiterentwickelt.“ Auf diesem Weg hilft dem Messingwerk nun ein neu gegründetes Nachhaltigkeitsteam. Vertreten sind darin die wesentlich betroffenen Abteilungen: Geschäftsführung, Einkauf, Verkauf, Technische Leitung und IMS. Wenn es um Rechtsthemen geht, wird außerdem die Juristin der msa-b eingebunden. Mit dem Nachhaltigkeitsteam werden Workshops zu den einzelnen Stufen der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements veranstaltet. Zusätzlich – ebenfalls Teil der Kompetenzentwicklungsstrategie – werden die Führungskräfte des Unternehmens in verschiedenen Workshops zu Aspekten wie Notfallmanagement, Rechtskataster, Unternehmens-

strategie qualifiziert. Außerdem kommen die Beauftragten des Unternehmens nun zweimal jährlich zum Austausch und zur Berichterstattung zusammen. Der erste Austausch dieser Art fand im Oktober 2023 statt.

Um die Akzeptanz der Mitarbeitenden beim Transformationsprozess sicherzustellen, sind neben dem Nachhaltigkeitsteam weitere Teams geplant. Entsprechend den Rückmeldungen aus einer Mitarbeiterbefragung sollen diese zu verschiedenen Themenbereichen gegründet und



Geschäftsführer Thomas Berndt

© Sundwiger Messingwerk GmbH

kontinuierlich weitergebildet und qualifiziert werden. Dabei soll es um Grundlagen im Bereich Nachhaltigkeit gehen, aber auch um aktuelle Entwicklungen. Auf der einen Seite dient das der Kompetenzentwicklung der Teammitglieder, auf der anderen Seite sollen sie Ideen, Anregungen, Verbesserungsvorschläge einbringen, die dann

nach Möglichkeit im Betrieb umgesetzt werden. Die Teammitglieder fungieren außerdem als Multiplikatoren, über die im Nachgang auch die übrigen Mitarbeitenden informiert und qualifiziert werden. Die durch die Beteiligung der Mitarbeiter*innen ermittelten Bedarfe sind schließlich Bestandteil und Grundlage der Kompetenzentwicklungsstrategie der Transformationsberatung.

„Davon versprechen wir uns einen Bottom-up-Effekt“, sagt Sandra Müller. Zum einen gehe es um die Kommunikation mit den Beschäftigten, um ihre Bedarfe zu ermitteln. „Wenn diese erkannt sind, kann sich das Unternehmen entsprechend ausrichten und somit seine Attraktivität steigern.“ Die besondere Herausforderung beim Transformationsprozess in Richtung Nachhaltigkeit sei es aber, einen gewissen Kulturwandel im Unternehmen herbeizuführen. „Es geht deshalb insbesondere darum, das Bewusstsein sowie eine offene Kommunikation zu fördern“, sagt Sandra Müller. Auch hierbei soll das Teamsystem helfen.

Darüber hinaus finden aber bereits verschiedene Qualifizierungen statt. So gab es, nachdem ein Rechts- und Genehmigungskataster erstellt worden war, hierzu einen Workshop. Über Einarbeitungspläne und Unterweisungen werden zudem alle neuen Mitarbeitenden mit den Gegen-

ständen des IMS vertraut gemacht. Als ein weiteres konkretes Ergebnis der Beratung ist im Organigramm des Messingwerkes außerdem seit Kurzem eine dem Qualitätswesen zugeordnete Gruppe „Nachhaltigkeit“ verankert, die in naher Zukunft mit einer Vollzeitstelle ausgestattet werden soll.

Er, als letztendlich Verantwortlicher, fühle sich durch die Beratung jetzt wesentlich wohler in seiner Haut, sagt Thomas Berndt. „Wir haben gelernt, die Komplexität des Themas Nachhaltigkeit besser zu erfassen, und haben auch ein besseres Gefühl dafür, was wir schon erfüllen und wo wir noch mehr tun müssen.“ Zwar ist die Transformationsberatung noch nicht abgeschlossen, dennoch erkennt Thomas Berndt für sein Unternehmen schon deutliche Fortschritte im Transformationsprozess: „Seit dem Einstieg in die Potentialberatung und durch die angeschlossene Transformationsberatung ‚reiten‘ wir jetzt ein bisschen schneller. Die Förderung bezahlt natürlich nicht den Prozess bis zum Ziel, aber sie war für uns eine gute Initialzündung. Man wird beim Kick-off unterstützt, beim ersten Schritt auf dem Transformationsweg. Danach ist es natürlich Unternehmensinteresse, den Weg ganzheitlich und nachhaltig weiterzugehen.“

Informationen

		Ansprechpersonen G.I.B.:	Dr. Katja Nink Ralf Burger
Förderprogramm:	Potentialberatung NRW und Transformationsberatung NRW	Erklärvideos:	Potentialberatung Transformationsberatung
Erstberatungsstelle:	Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK)	Kontakt:	Bettina Michutta
Unternehmen:	Sundwiger Messingwerk GmbH Hönnetalstraße 110 58675 Hemer Branche: Metallverarbeitung	Kontakt:	Thomas Berndt (Geschäftsführung)
Unternehmensberatung:	msa-b GmbH Am Holzbach 10 48231 Warendorf Branche: Branchenübergreifend	Kontakte:	Andreas Nöh Sandra Müller
Zusammenfassung: Potential- und Transformationsberatung als Initialzündungen, Projekte konkret anzugehen, und als Hilfe, komplexe Sachverhalte in verständliche Arbeitspakete zu gliedern			

Impressum

Herausgeber

G.I.B. – Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop
Tel.: +49 (0) 2041 767-0
mail@gib.nrw.de
www.gib.nrw.de

Autor

Frank Stefan Krupop

Redaktion

Josef Muth

Gestaltung

Andrea Bosch

Fotos

Christian Nielinger, Essen
Sundwiger Messingwerk GmbH, Hemer

November 2023