



6

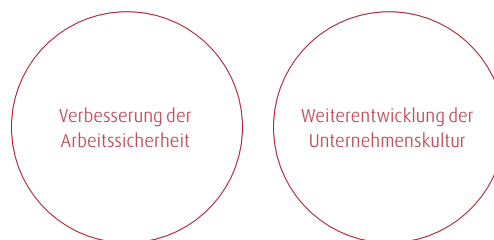
Guter
Arbeitgeber

Zufriedene Mitarbeiter sind der Schlüssel

Engineered for your performance – den Kunden dabei unterstützen, seine Leistungsfähigkeit zu verbessern, so lautet das Markenversprechen von Linde Material Handling. Um den Kunden die bestmögliche Performance zu bieten, strebt das Unternehmen nach kontinuierlicher Verbesserung und Weiterentwicklung.

Grundlage dafür sind klare Ziele, eindeutige Anforderungen an die Führungskräfte und eine Unternehmenskultur, die engagierte, motivierte und veränderungswillige Mitarbeiter fördert.

Nachhaltigkeitsziele Guter Arbeitgeber¹



Herausforderungen erkennen und managen

Der Erfolg der KION Group und von Linde Material Handling beruht auf den Fähigkeiten sowie der Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Personalstrategie des Konzerns ist darauf ausgerichtet, die strategische Weiterentwicklung und das internationale Wachstum bestmöglich zu unterstützen. Die KION Group will auf allen betrieblichen Ebenen eine jederzeit hinreichende Zahl qualifizierter und engagierter Mitarbeiter beschäftigen und ihnen attraktive Arbeitsbedingungen und Perspektiven in einer international ausgerichteten Unternehmensgruppe bieten.

Wesentliche Herausforderungen

Wesentliche Herausforderungen der Personalarbeit sind die zunehmende Internationalität und Komplexität des Unternehmens. Zugleich werden in den kommenden Jahren, insbesondere in Deutsch-

land und Europa, die Auswirkungen des demografischen Wandels spürbar zunehmen. Die Besetzung von Fach- und Führungspositionen mit qualifizierten Mitarbeitern ist somit ein erfolgskritischer Faktor für die KION Group. Die Sicherung und Entwicklung des entsprechenden Nachwuchses ist ein Schwerpunkt der konzernweiten Personalarbeit.

Den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnet die KION Group mit altersgerechten Arbeitsbedingungen und Gesundheitsprogrammen sowie Altersteilzeitmodellen. So gelingt es außerdem, die wertvollen Erfahrungen älterer Mitarbeiter für das Unternehmen zu sichern. 2014 waren 16 % der Beschäftigten weiblich – ein Anteil, der in Zukunft weiter erhöht werden soll. Dies wird durch eine gezielte Förderung von weiblichen Arbeitskräften und durch insgesamt familienfreundliche Rahmenbedingungen vorangetrieben. Im Berichtsjahr nahmen 320 Beschäftigte Elternzeit (davon 63 % männlich).

¹ Eine Operationalisierung der 2014 festgelegten Nachhaltigkeitsziele findet sich auf Seite 18.

2014 waren zudem 6% der 126 leitenden Angestellten weiblich – ein Anteil, der sicher noch auszubauen ist. 2014 war eines von fünf Geschäftsführungsmitgliedern weiblich, zwei von zwölf Aufsichtsratsmitgliedern waren Frauen.

Beschäftigte gesamt nach Geschlecht (in %)

■ männlich ■ weiblich



Grundsätze und Instrumente der Personalarbeit

Die weltweit gültigen Grundsätze der Personalarbeit bei Linde Material Handling sind in folgenden Regelwerken verankert:

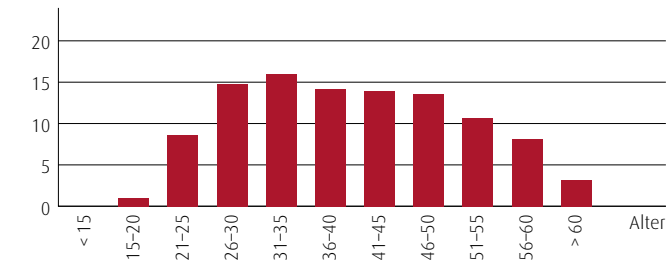
- **HR Policy Employment Standards:** Definieren die sozialen Mindeststandards für die Beschäftigung von Mitarbeitern in Anlehnung an die Kernarbeitsnormen der International Labor Organization (ILO).
- **Health, Safety and Environment Policy:** Richtlinie zu Arbeitsschutz, Gesundheits- und Umweltschutz betreffend Mitarbeiter, Kunden und das Gemeinwesen.
- **Diversity Principles:** Bekenntnis zur Vielfalt im Unternehmen.

Auf dieser Grundlage setzt Linde die Ziele ihrer Personalarbeit sowie im Arbeits- und Gesundheitsschutz mithilfe folgender Systeme und Instrumente um:

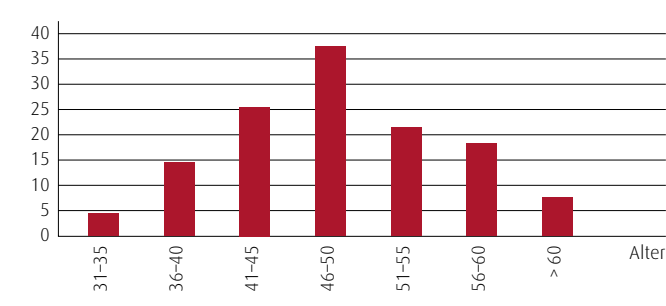
Ziele und Maßnahmen im Personalmanagement

Personalziele	System und Instrumente
Führung	▪ Mitarbeiterstandards ▪ LMH-Leitprinzipien
Nachwuchssicherung	▪ Duale Berufsausbildung ▪ Duale Studiengänge in Kooperation mit verschiedenen Hochschulen ▪ Schüler- und Studienpraktika
Qualifizierung und Personalentwicklung	▪ Kontinuierliche und flexible Weiterbildung ▪ Talent-Management-Programme ▪ „KION Campus“ zur Führungskräfteentwicklung in Zusammenarbeit mit der European School of Management and Technology (ESMT)
Leistung und Beteiligung	▪ Jährliche Leistungsbeurteilung ▪ Mitarbeiterbefragung ▪ Mitarbeiterbeteiligungsprogramm KEEP (KION Employee Equity Program) ▪ KION Long Term Incentive Plan for Top Management („LIFT“)
Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz	▪ Internes HSE-Auditprogramm an allen Produktionsstandorten ▪ Integriertes Management von Umwelt- und Arbeitssicherheit ▪ Förderung und Schulungen zur Sicherheitskultur ▪ Gesundheitsfördernde Programme für Mitarbeiter
Mobilität und interkulturelles Management	▪ Linde Mobility-Programm
Diversity	▪ Gewinnung und Entwicklung weiblicher Talente ▪ Flexible Arbeitszeitmodelle für Eltern und ältere Mitarbeiter

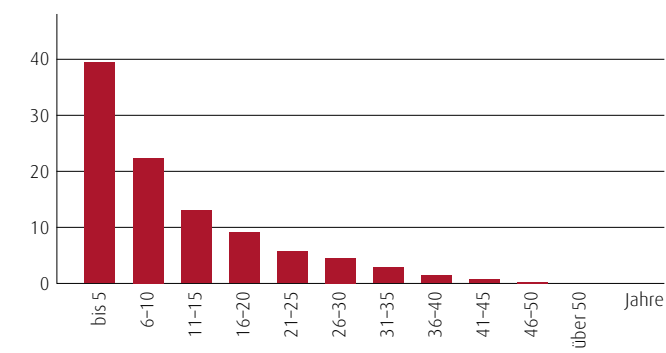
Altersstruktur Beschäftigte gesamt (in %)



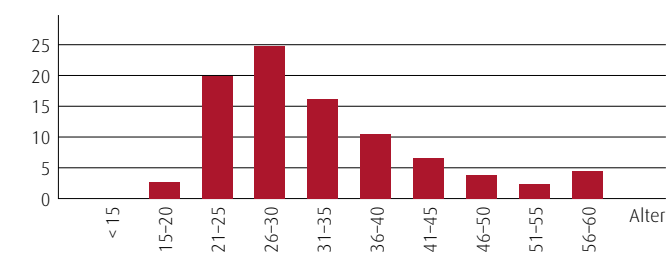
Altersstruktur leitende Angestellte (in %)



Betriebszugehörigkeit Beschäftigte gesamt (in %)



Austritte Beschäftigte gesamt nach Alter (in %)



2014 wurde ein Fall von Diskriminierung innerhalb von Linde Material Handling zu Kenntnis gebracht, der bis zum Erscheinen des vorliegenden Berichts restlos aufgeklärt werden konnte.

Beschäftigungsentwicklung

Im Segment Linde Material Handling waren zum Ende des Berichtsjahres 13.945 Mitarbeiter* (FTE) beschäftigt, das ist 1 % mehr als im Vorjahr. In den im Bericht einbezogenen Unternehmen waren 12.144 Mitarbeiter (FTE) beschäftigt. Davon arbeiteten 168 Mitarbeiter in befristeten Verträgen mit einer Laufzeit von weniger als zwei Jahren. In Deutschland waren 56,3 % der 2.877 Beschäftigten gewerbliche Mitarbeiter, 34,0 % waren Angestellte und 9,7 % gehörten der Gruppe von Auszubildenden oder Praktikanten an. Die Fluktuationsquote betrug 2014 weltweit 7,1 % (Europa: 5,9 %) und die Eigenkündigungsquote 3,5 % (Europa: 2,2 %). Weltweit entstand Linde Material Handling 2014 ein Personalaufwand in Höhe von 623 Mio. €*.

Im Durchschnitt waren Linde-Mitarbeiter 40 Jahre alt. Die größte Gruppe der Beschäftigten stellten die 31- bis 35-Jährigen mit 15 %. Dagegen waren 29,4 % der leitenden Angestellten zwischen 46 und 50 Jahre alt. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit betrug elf Jahre. Für Linde ergeben sich daraus eine in Bezug auf die Anforderung des demografischen Wandels ausgewogene Personalstruktur sowie eine starke Mitarbeiterbindung. Weltweit beschäftigte Linde Material Handling zur Abfederung von Produktionsspitzen bezogen auf die gesamte Mitarbeiteranzahl 4 % Leiharbeiter. Knapp 58 % unserer weltweit Beschäftigten sind im Rahmen von Kollektivvereinbarungen erfasst. 2014 gab es keinen Fall der Verweigerung des Rechts auf Kollektivvereinbarungen. Weltweit beschäftigte Linde Material Handling 238 Menschen mit Behinderung bezogen auf Vollzeitäquivalente. In Deutschland lag die Schwerbehindertenquote bei ca. 5 %.

Führung und Förderung

Engagierte und leistungsfähige Mitarbeiter sowie eine starke Unternehmenskultur sind das Rückgrat jedes Unternehmens und ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg. Mit einem eigenen Verständnis von guter Führung sowie gezielten Instrumenten und Projekten fördert Linde Material Handling diesen Ansatz.

Das Linde-Verständnis guter Führung

Die Bereitschaft und Fähigkeit von Unternehmen, sich zu verändern und zu lernen, hängt sehr stark davon ab, wie sie geführt und geleitet werden. So erhalten über 89 % aller Linde-Mitarbeiter weltweit regelmäßig eine Beurteilung ihrer Karriereentwicklung – z. B. durch Gespräche mit ihrem Vorgesetzten. Linde Material Handling hat zudem ein eigenes Verständnis guter Führung definiert: Diese zeigt

Gute Führung bei Linde Material Handling



Führungsziele

LMH-Beschäftigte ...

- wissen, was von ihnen erwartet wird.
- werden in ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung ermutigt und unterstützt.
- wissen, warum ihre Arbeit wichtig ist.
- haben alle Hilfsmittel und Werkzeuge zur Verfügung, um ihre Aufgaben zu erledigen.
- erhalten regelmäßig Feedback bezüglich ihrer Leistung.
- erhalten Anerkennung für gute Arbeit.
- gehen Herausforderungen proaktiv an: „Sehen, annehmen, lösen.“
- können offen ihre Meinung sagen.

sich in einem Führungsverhalten, das die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Vision des Unternehmens aktiv unterstützt – durch Motivation, Förderung und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen. Grundlage dieses Verständnisses sind die Mitarbeiterstandards von Linde sowie die darauf aufbauenden Leitprinzipien (s. Grafik oben). Die darin verankerten Werte und die Grundhaltung, an denen Führung bei Linde ausgerichtet werden soll, erläutert ein Führungsleitfaden, der außerdem Orientierung gibt und bei der Entscheidungsfindung in unklaren Situationen unterstützt.

Feedback, Dialog, Verbesserungen

Engagierten Mitarbeitern muss das Unternehmen die Möglichkeit einräumen, ihre Ideen für Verbesserungen und Neues einzubringen. Als breit angelegtes Instrument für Feedback, Dialog und Veränderung führte Linde Material Handling im März 2014 erstmals eine länderübergreifende Mitarbeiterbefragung durch. Drei Ziele waren damit verbunden: Das Feedback der Mitarbeiter zum Unternehmen abzufragen, daraus folgend einen Dialog zu starten und schließlich

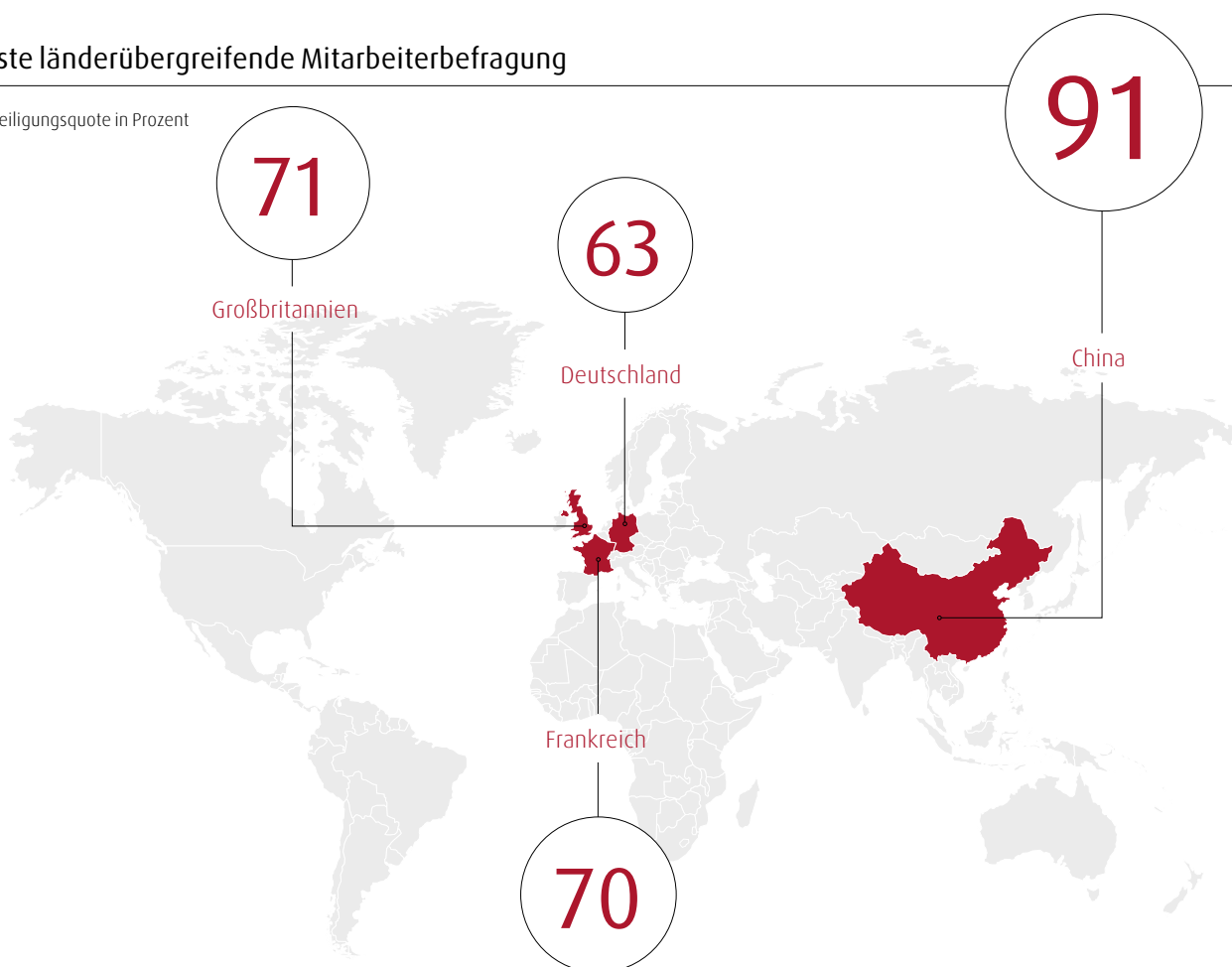
konkrete Verbesserungen für den eigenen Bereich abzuleiten. Linde sieht in diesem Instrument eine große Chance, den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Unternehmensweite Mitarbeiterbefragung

Wie schätzen Mitarbeiter die aktuelle Arbeitssituation ein? Was ist heute schon gut, und was müsste verändert werden, damit es noch besser läuft? Wie kann gemeinsam die Zukunft erfolgreich gestaltet werden? Diese Schwerpunkte setzte die 79 Fragen umfassende Mitarbeiterbefragung. Beteiligen konnten sich die Mitarbeiter aus den vier mitarbeiterstärksten Ländern: China, Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Das sind knapp 70 % der Gesamtbelegschaft. 74 % der Befragten nutzten diese Möglichkeit, Feedback zu geben – ein überdurchschnittliches Ergebnis bei Erstbefragungen. Äußerst zufrieden mit Linde Material Handling als Arbeitgeber zeigten sich 77 % der Befragten. 75 % der Beschäftigten bestätigten zudem, dass sich die Geschäftsführung in ihrem Handeln an den ethischen Grundsätzen des Unternehmens orientiert. Durch die Mitarbeiterbefragung

Erste länderübergreifende Mitarbeiterbefragung

Beteiligungsquote in Prozent



wurde deutlich, dass häufig kulturelle Unterschiede zu einer unterschiedlichen Bewertung der Fragen und auch Einschätzung der Ergebnisse führen – das gilt für die einzelnen Landesgesellschaften genauso wie für bestimmte Bereiche. So schätzten beispielsweise Mitarbeiter in der Produktion bestimmte Aspekte anders ein als Mitarbeiter im Vertrieb. Die Ergebnisse wurden deshalb in dem jeweiligen Land und im jeweiligen Funktionsbereich bearbeitet, um passgenaue Rückschlüsse ziehen zu können.

Startschuss für den Dialog

Im Juni 2014 erhielten alle Führungskräfte Ergebnisberichte zu ihrem Verantwortungsbereich. Insgesamt wurden rund 280 Berichte erstellt und entsprechend viele Gespräche in den Abteilungen geführt. Mit einer klaren Aufgabenstellung: Gemeinsam mit den Mitarbeitern die wesentlichen Erkenntnisse herauszufiltern, zu bewerten und Maßnahmen für Verbesserungen zu definieren. Diese Feedback-Dialoge wurden auch auf der Top-Management-Ebene aller beteiligten Länder sowie auf globaler Ebene geführt.

Aus- und Weiterbildung

Ausbildung im Verbund

Der Ausbildungsverbund von Linde Material Handling und Linde Hydraulics in Deutschland ist seit über 75 Jahren das größte Ausbildungsunternehmen in der Region des Bayerischen Untermain. In den letzten 25 Jahren absolvierten über 1.500 Auszubildende im Ausbildungszentrum in Nilkheim ihre Berufsausbildung. Mit gezielten Aktionen wie dem jährlichen Tag der Ausbildung, dem Berufswegekompas oder dem Girls' Day wirbt das Ausbildungszentrum für die Möglichkeiten, bei Linde Material Handling einen Beruf zu erlernen.

Zwölf verschiedene gewerbliche und kaufmännische Berufe stehen zur Wahl, zum Beispiel Fertigungs-, Industrie- und Konstruktionsmechaniker, Mechatroniker, technische Modellbauer oder Industriekaufleute. Linde Material Handling bildete im Berichtsjahr 350 junge Menschen aus. Damit bewegt sich die Ausbildungsquote auf konstant hohem Niveau.

Begleitet werden die Auszubildenden von erfahrenen und qualifizierten Ausbildern – zunächst in der Lehrwerkstatt, anschließend in verschiedenen Einsätzen in den entsprechenden Fachabteilungen. Teil der Ausbildung ist aber auch, die Kernkompetenzen zu vermitteln, die die Unternehmenskultur von Linde prägen: Eigenständigkeit, Ideenentwicklung und kritisches Hinterfragen sowie Respekt und Akzeptanz im Umgang miteinander.

Der Ausbildungsverbund bietet neben der Ausbildungsvergütung umfangreiche Sozialleistungen wie Fahrtkostenzuschüsse oder Mittagessen zum halben Preis. Allen Auszubildenden wird außerdem ein vierwöchiges Auslandspraktikum an einem Produktions- oder Vertriebsstandort angeboten. Im Rahmen des jeweiligen konkreten Personalbedarfs können sich nach Abschluss der Ausbildung vielfältige Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung bei Linde eröffnen.

Entwicklung der Mitarbeiter fördern

Um die Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen hinweg in ihrer Entwicklung zu fördern, bietet Linde Material Handling ein breit angelegtes Weiterbildungsprogramm an. Dazu zählen neben fachspezifischen Trainings auch methodische Schulungen, zum Beispiel zu den Themen Umgang mit Konflikten, Selbst- und Projektmanagement

oder Moderationstechniken. Ein E-Learning-Tool wird für Schulungen in der Bürokommunikation und für Sprachkurse eingesetzt. Führungskräfte und deren Nachwuchs können außerdem auch auf spezielle Angebote und Coachings zurückgreifen. 2014 absolvierten 2.877 Linde-Mitarbeiter vier deutscher Werke durchschnittlich je 14,5 Stunden für zentrale Weiterbildungen und spezielle HSE-Schulungen (exkl. arbeitsplatzbezogener Unterweisungen). Davon entfielen 2,3 Stunden pro Kopf auf ein spezielles Sicherheitskulturtraining.

Linde Mobility

Linde Material Handling versteht sich als globaler Anbieter mit interkultureller Kompetenz. Die internationale Zusammenarbeit der Mitarbeiter fördert das Unternehmen gezielt mit dem Programm Linde Mobility. Im Mittelpunkt steht die berufliche Mobilität von Mitarbeitern über nationale und kulturelle Grenzen hinweg. Sie können so praxisnah eigene Erfahrungen über unterschiedliche Kulturen, aber auch Arbeitsabläufe in anderen Ländern sammeln.

Über diesen Wissensaustausch hinaus sind auch temporäre Besetzungen von Management- oder Spezialistenfunktionen durch erfahrene Mitarbeiter Teil des Programms – so lange, bis ein lokaler Nachfolger gefunden und eingearbeitet ist. Linde Mobility zeichnet sich



linde-bewegt-dich.de

Mit der Website linde-bewegt-dich.de richtet sich das Unternehmen gezielt an potenzielle Nachwuchskräfte – Auszubildende, Studierende und Praktikanten. In Steckbriefen zu den einzelnen Ausbildungsberufen und dualen Studiengängen erfahren sie über die vielfältigen Möglichkeiten, bei Linde Material Handling in das Berufsleben zu starten.



Duale Ausbildung in China – seit 20 Jahren

Bereits 1995 eröffnete die Linde Forklift Truck Corp. Ltd. im chinesischen Xiamen ein Trainings- und Ausbildungszentrum, in dem junge Menschen eine duale Ausbildung nach deutschem Vorbild absolvieren. Weitere Schwerpunkte der Aus- und Weiterbildung vor Ort sind die Qualifizierung von Facharbeitern sowie das regelmäßige Training der Mitarbeiter vor Ort in Theorie und Praxis.



durch eine Vielzahl von Einsatzformen aus, zum Beispiel Entsendungen über mindestens ein Jahr zu einer ausländischen Linde-Gesellschaft, Dienstreisen bis zu drei Monaten, verlängerte Dienstreisen bis maximal sechs Monate bis hin zu einem Transfer, also einem dauerhaften Wechsel. Aber auch länderübergreifende virtuelle Teams, die sich mithilfe der modernen Kommunikationsmedien zusammenschließen und gemeinsam an Projekten arbeiten, sind Teil dieses Programms.

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Als Arbeitgeber trägt Linde Material Handling eine große Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter. Das Unternehmen setzt auf die Bereitschaft des Einzelnen, selbst die Angebote des Unternehmens zur medizinischen Vorsorge sowie gezielte Sicherheits- und Gesundheitsschulungen zu nutzen.

Stärkung der Mitarbeitergesundheit

Die Grundsätze zu Arbeitsschutz und Gesundheit der Mitarbeiter sind in der Health, Safety and Environment (HSE) Policy der KION Group sowie von Linde Material Handling verankert. Für unsere Beschäftigten im Bereich Sales & Service finden sich dazu ausführliche Regelungen im Linde Service Guide. Mit dem Ziel, unternehmensweit einheitliche Systeme und Prozesse sowie höchste Standards der Arbeitssicherheit zu etablieren, startete Linde bereits 2012 ein umfassendes Projekt. Nach Bestandsaufnahme und Bewertung wurde ein mehrjähriger Plan zur Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes erarbeitet. Bestandteil davon sind auch langfristig angelegte Programme und Initiativen. So haben weltweit 73 % unserer Beschäftigten Anspruch auf eine Kranken-

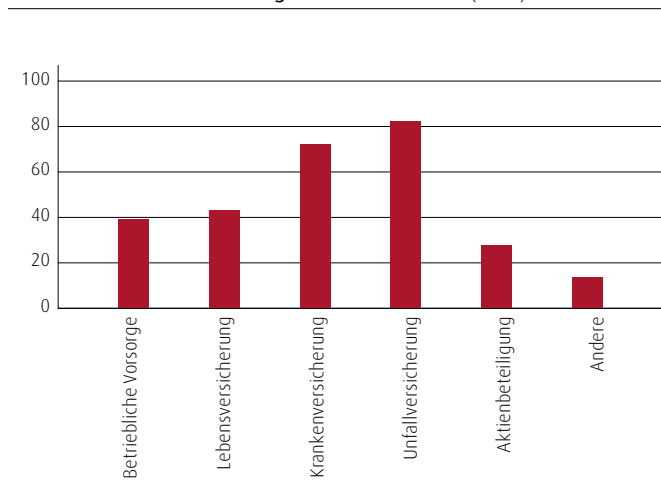
versicherung – nicht selten über gesetzliche Vorgaben hinaus. In über 80 % der Einheiten werden regelmäßige Gesundheitsuntersuchungen angeboten. 2014 nahmen alle unsere Mitarbeiter an Schulungen zu HSE teil.

Gesund und sicher ein Leben lang

Diese Initiative umfasst sowohl den Arbeits- als auch den Gesundheitsschutz. In beiden Bereichen setzt Linde passgenaue Förderprogramme, Anreizsysteme und eine umfassende interne Kommunikation ein. Dazu zählt zum Beispiel ein umfangreiches medizinisches Vorsorgeangebot in allen deutschen Werken. Dieses umfasst freiwillige, individuelle Gesundheits-Checks inklusive Beratung durch den betriebsärztlichen Dienst sowie vielfältige Vorsorgeuntersuchungen, Versorgungsleistungen bei Unfällen, akuten Erkrankungen und Notfällen und ein Wiedereingliederungsmanagement. Eine betriebliche Sozialberatung bietet außerdem bei beruflichen und privaten Problemen Hilfestellung. Diese Instrumente tragen allesamt dazu bei, die Mitarbeitergesundheit zu sichern und zu verbessern. Die Gesundheitsquote der Linde Material Handling lag im Berichtszeitraum bei über 96 % und soll weiter gesteigert werden.

Im Berichtsjahr verzeichnete Linde Material Handling international 8.362 Ausfalltage durch 360 Arbeits- und 41 Wegeunfälle. Das entspricht einer Unfallquote von 17,04 pro 1 Mio. Arbeitsstunden. 2014 waren sechs von acht Produktionsstätten und alle Sales & Service-Landesgesellschaften nach dem Arbeitssicherheitsstandard OHSAS 18001 zertifiziert oder befanden sich im Zertifizierungsprozess. Im Berichtsjahr fanden zur Überprüfung des Arbeitsschutzmanagementsystems bei Linde Material Handling 201 interne und 22 externe Audits statt.

Betriebliche Zusatzleistungen für Mitarbeiter (in %)



Unfälle und Gesundheitsquote (in %)

	2014	Ziel 2015
Unfallquote	17,04	15,70
Gesundheitsquote	96,36	97,00

Safety Championship

Mit dem Ziel, das konzernweite Bewusstsein für Sicherheit am Arbeitsplatz weiter zu steigern, vergibt die KION Group seit 2014 jährlich einen Preis für die besten Fortschritte bei der Arbeitssicherheit an den Standorten. Bewertet werden die Kriterien Häufigkeit und Summe der Arbeitsunfälle mit mindestens einem Tag Arbeitsausfall, Gesundheitsquote sowie standortspezifische Initiativen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitssicherheit. 2015 nahmen mehr als 40 Gruppen an der Meisterschaft teil, der Preis ging an den KION-Standort im nordamerikanischen Summerville.