

Mitarbeiterpotenziale entdecken und fördern

Im Zuge des demografischen Wandels wird es immer wichtiger, die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale optimal auszuschöpfen. Die Steinbeis Temming Papier GmbH & Co. KG, Glückstadt, zeigt, wie sich mit Hilfe von Orientierungsworkshops qualifizierte Nachwuchskräfte identifizieren lassen, um deren Fähigkeiten besser zu nutzen.

Hans-Rüdiger Bruchmann, Direktor Personalwesen der Steinbeis Temming Papier GmbH & Co. KG, weiß: „Gutes Personal lässt sich auf dem Arbeitsmarkt immer schwieriger finden.“ Er setzt daher darauf, Nachwuchskräfte in den eigenen Reihen zu finden, die das Potenzial haben, künftig eine Fachkarriere zu machen oder eine Führungsposition einzunehmen. Auf das vorhandene Mitarbeiterpotenzial zu setzen, empfiehlt sich seines Erachtens auch, da es nicht nur teurer, sondern auch riskanter ist, Führungspositionen mit externen Kandidaten zu besetzen. „Vor allem die guten Mitarbeiter frustet es zudem, wenn der neue Vorgesetzte stets von außen kommt“, erklärt Bruchmann, der Orientierungsworkshops einsetzt, um zu erkennen, welche Mitarbeiter sich für eine Fach- oder Führungskarriere eignen.

Erst kürzlich fand erneut ein solcher Workshop statt, der von den Spezialisten der Rosenheimer Steinbeis Beratung GmbH konzipiert und durchgeführt wurde. Teilnehmer waren sechs Nachwuchskräfte, die von ihren Vorgesetzten vorgeschlagen wurden, weil sie bisher überdurchschnittliche Leistungen gezeigt haben. Bruchmann weiß jedoch, dass auch bei Mitarbeitern, die einen exzellenten Ruf haben, das tatsächliche Potenzial zu prüfen ist. „Ein guter Fachmann ist längst keine gute Führungskraft“, sagt der Personalchef. Und eine Fehlplatzierung gelte es unbedingt zu vermeiden.

Eines sei im Vorfeld den Teilnehmern klar zu sagen, merkt Anne Wegele, Chefin der Steinbeis Beratung, an: „Jeder sollte wissen, dass die

Workshopteilnahme nicht automatisch den Aufstieg bedeutet.“ Sonst würden unter Umständen falsche Erwartungen geweckt, so Wegele. Der von ihr und ihrem Team konzipierte eineinhalbtägige Workshop ermögliche aber eine Orientierung, weil jedem Teilnehmer aufgezeigt würde, welche beruflichen Möglichkeiten der Glückstadter Recyclingpapierhersteller ihm bieten kann.

Um dafür eine vielseitige Grundlage zu bekommen, absolvierten die



Hans-Rüdiger Bruchmann

Teilnehmer vor Beginn des eigentlichen Workshops den so genannten BIP-Persönlichkeitstest. Dieses Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) gilt laut Wegele mittlerweile als aussagekräftigstes, berufsbezogenes Persönlichkeitsanalyseverfahren. „Der BIP-Test erfasst speziell die persönlichen Stärken und Schwächen, die den Berufserfolg beeinflussen“, erklärt die Chefin der Steinbeis Beratung. Das Testverfahren ermöglicht sowohl eine Einzelauswertung als auch einen Vergleich von Selbst- und Fremdbild. Daher erhielten auch die Vorgesetzten einen Fragebogen, in dem sie ihre Mitarbeiter beurteilten.

Im Workshop selbst hatten die sechs Teilnehmer einen Tag lang verschiedene Aufgaben zu lösen. „Alle Aufgaben waren maßgeschneidert auf typische Führungssituationen in

unserem Unternehmen“, berichtet der Personaldirektor. Beispielsweise mussten die Teilnehmer in der Rolle eines Vorgesetzten ein Konfliktgespräch mit einem Mitarbeiter führen. Später wurde der Videomitschnitt mit den Trainern ausgewertet. Oder: In einer Gruppenarbeit galt es, unternehmenspolitische Entscheidungen zu treffen und diese Entscheidungen den Beobachtern zu präsentieren. Diese Beobachter, neben Workshopleiterin Anne Wegele waren dies drei erfahrene Führungskräfte und Personaler des Glückstadter Unternehmens, dokumentierten den ganzen Tag anhand vorgegebener Auswertungsbögen, wie sich die Teilnehmer während ihrer Aufgaben verhielten.

Auswertung der Testergebnisse

Die Auswertung der Testergebnisse, der Selbst- und Fremdbildanalysen sowie der Workshopaufgaben erfolgte am zweiten Tag und sorgte bei den Teilnehmern für viele Aha-Erlebnisse, obwohl sie schon am ersten Tag mehr über sich erfahren hatten als im Vorfeld erwartet. Diese Erfahrung verstärkte sich im Auswertungsgespräch, das mit Wegele, Bruchmann und einem weiteren Personaler mit jedem einzelnen Teilnehmer geführt wurde. „Da die Übungen den Arbeitsalltag sehr genau abbilden, wurden individuelle Stärken wie Schwächen sehr schnell sichtbar“, sagt der Personaldirektor. Jeder Teilnehmer erhielt daher präzise Informationen, welches Kompetenzprofil derzeit besteht und welche Entwicklungsmöglichkeiten er im Unternehmen hat.

Besonders gut kam an, dass Bruchmann sehr präzise konkrete Entwicklungsschritte in Form von Weiterbildungen aufzeigte und jeden Mitarbeiter sehr ausführlich beriet. „Da unser Unternehmen wächst, haben wir einen Bedarf an guten Führungskräften“, äußert der Personalchef. Doch mancher Teilneh-

mer konnte für sich feststellen und klären, dass er aufgrund der vorhandenen Potenziale eher für eine Fach- und weniger für eine Führungsposition geeignet ist. Einen Gesichtsverlust muss dennoch niemand befürchten, berichtet Bruchmann, schließlich würden auch Fachkarrieren unterstützt. Für ihn war der Orientierungsworkshop daher ein voller Erfolg. „Wir können nun individuell die Teilnehmer fördern, aber auch fordern“, resümiert der Personaldirektor. Und Anne Wegele ergänzt: „Leistungsbereite Mitarbeiter lassen sich auf diese Weise langfristig an ein Unternehmen binden. Wer will das nicht!“

Michael Gestmann

KBA im ersten Quartal – mehr Aufträge, aber weniger Umsatz als im Vorjahr

Der Auftragseingang des Druckmaschinenherstellers Koenig & Bauer AG (KBA), Würzburg, übertraf im ersten Quartal 2008 auf Konzernebene trotz Finanzkrise, starkem Euro und der bei Serienmaschinen spürbaren Nachfragezurückhaltung im Vorfeld der internationalen Fachmesse Drupa mit 370,3 Mio. Euro das Vorjahresquartal (2007: 350,9 Mio. Euro) um 5,5%. Zu dieser Entwicklung gegen den aktuellen Branchentrend trugen einige Großaufträge amerikanischer und türkischer Zeitungsverlage bei. Entsprechend legte der Geschäftsbereich Rollen- und Sondermaschinen überproportional um 10,6% auf 199,3 Mio. Euro (2007: 180,2 Mio. Euro) zu, während sich im Segment Bogenoffsetmaschinen die Neubestellungen trotz der anhaltenden Schwäche des US-Marktes mit 171 Mio. Euro auf Vorjahresniveau (2007: 170,7 Mio. Euro) bewegten.

Mit 301,7 Mio. Euro (2007: 414,2 Mio. Euro) lag der Konzernumsatz in den ersten drei Monaten wie in den Jahren 2004 bis 2006 noch hinter dem anteiligen Jahresziel zurück. Während der Quartalsumsatz bei Bogenoffsetmaschinen mit 144 Mio. Euro den Vorjahreswert (2007: 156,6 Mio. Euro) nur um 8% unterschritt, lag er bei Rollen- und Sondermaschinen durch die hauptsächlich in die zweite Jahreshälfte fallenden Auslieferungen großer Rotationsanlagen nur bei 157,7 Mio. Euro und damit um über ein Drittel unter dem hohen Vorjahreswert (2007: 257,6 Mio. Euro). KBA-Vorstandsvorsitzender Albrecht Bolza-Schünemann kommentierte diese für den Maschinen- und Anlagenbau typischen Schwankungen mit den Worten: „Liefertermine im Anlagenbau nehmen leider keine Rücksicht auf Quartalsberichte.“

Die durch den geringen Quartalsumsatz fehlenden Deckungsbeiträge belasteten die Ertragslage. Das Betriebsergebnis war mit minus 5 Mio. Euro (2007: 13,5 Mio. Euro) und das Ergebnis vor Steuern mit minus 6,4 Mio. Euro (2007: 13 Mio. Euro) noch weit von der Jahresprognose entfernt.

Der Auftragsbestand war mit 860,5 Mio. Euro zum Quartalsende etwas höher als zum Jahresultimo 2007 (791,9 Mio. Euro). Im Geschäftsbereich Rollen- und Sondermaschinen sichert der Auftragsbestand von 611,5 Mio. Euro bis in den Herbst hinein eine im Vergleich zu den letzten Quartalen deutlich bessere Auslastung der Produktionswerke. Dagegen sind im kurzfristigen Geschäft mit Bogenoffsetmaschinen bei einem Auftragsbestand von 249 Mio.

kohmann

Kann man nicht verbessern?

Doch. Hier fehlt der Durchblick!

Kohmann-Fenstereinklebmaschinen für Kartonagenzuschnitte

garantieren seit über vierzig Jahren den entscheidenden verkaufsfördernden **Durchblick!** Die Verpackungsprofis in aller Welt wissen unsere Kompetenz als Sondermaschinenbauer zu schätzen. Denn unsere Maschinen sind einfach zu bedienen und für höchste Beanspruchung ausgelegt. Die universale Modulbauweise macht sie erweiterungsfähig für unterschiedlichste Einsatzmöglichkeiten!

Kohmann GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 55, 40806 Mettmann
Benninghofer Weg 7, 40822 Mettmann
T +49 - 21 04 - 91 46 0
F +49 - 21 04 - 91 46 50
sales@kohmann.de

www.kohmann.de