

Personal-Management in der grafischen Industrie

Wichtigster Wettbewerbsfaktor sind qualifizierte Mitarbeiter



Dr. Jürgen Calmbach

Personalabbau einerseits und strategische Personalentwicklung andererseits – wie schaffen die grafischen Betriebe diesen schwierigen Spagat?

Deutscher Drucker: Herr Dr. Calmbach, Ihr Unternehmen ist eine auf den Management-Bereich von Druckereien und Verlagen spezialisierte Beratungsgesellschaft. Welche Aufgabe fällt innerhalb Ihrer Dienstleistungspalette der Personalberatung zu?

Dr. Calmbach: Die fachliche und menschliche Qualifikation der Mitarbeiter ist mit der zentrale strategische Wettbewerbsfaktor in der Druckindustrie. Alle von uns entwickelten Konzepte zur Strategie-Entwicklung, Workflow-Optimierung und der Verkaufs-Aktivierung verpuffen, wenn sie nicht vor Ort konsequent umgesetzt werden. Dafür sind qualifizierte und selbstständig handelnde Mitarbeiter die Voraussetzung. Wir helfen unseren Kunden, diese Menschen zu finden, sie für das Unternehmen zu gewinnen und sie durch qualifizierte Schulungsmaßnahmen weiterzuentwickeln.

DD: Gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten prüfen Unternehmen natürlich, wo und wie sie Kosten sparen können. Und sofort erinnert man sich der hohen Personalkosten und prüft, wo man Personal einsparen kann – eine gängige Praxis?

Dr. Calmbach: Man kann in der Wirtschaft – im Gegensatz zur Politik – nicht mehr ausgeben als

man einnimmt. Dass man dabei natürlich den größten Kostenblock, sprich die Personalkosten, ganz besonders unter die Lupe nimmt, ist zwingende Notwendigkeit. Alles andere wäre geradezu fahrlässig.

DD: Wie sieht das Sparen von Personalkosten in der Praxis aus?
Wolfgang Kurz: Man spart zuerst immer dort, wo man geringe Auswirkungen auf die



Dr. Jürgen Calmbach (r.) und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Wolfgang Kurz (Mitte) von der Dr. Calmbach & Partner GmbH im Gespräch mit Dipl.-Ing. Ewald Scheel, Stellv. Chefredakteur Deutscher Drucker.

betriebliche Wertschöpfungsleistung vermutet. Betroffen davon sind in erster Linie Stabsstellen und Assistenten, also Mitarbeiter ohne einen direkten Verantwortungsbereich. Sind diese Bereiche ausgeschöpft, versucht man durch organisatorische Veränderungen mehr Verantwortung an die ausführenden Arbeitsplätze zu verlagern, um dadurch mittlere Führungshierarchien einzusparen, wie zum Beispiel Schichtleiter, Bereichs- bzw. Gruppenleiter, Abteilungsleiter oder auch Betriebsleiter. Sofern die Mit-

arbeiter mit dem gewonnenen Mehr an Verantwortung umgehen können, steigt in solchen Fällen in der Regel die Motivation der Menschen an, da der Einzelne jetzt wichtiger als vorher ist und vor allem mehr Entscheidungsmöglichkeiten besitzt.

DD: Kann man in der Druckindustrie überhaupt von einem funktionierenden Personal-Management sprechen?

die systematische Personalentwicklung durchaus als eines der größten Management-Defizite in unserer Branche bezeichnen.

DD: Was sind Ihrer Meinung nach, neben der Personalentwicklung, die häufigsten Defizite im Personal-Management unserer Branche?

Dr. Calmbach: Zwei Punkte möchte ich hier anführen: Zum einen fehlt den meisten Positionen ein so genanntes »Job-Design«. Darunter ist zu verstehen, dass die Mitarbeiter wirklich wissen, was von ihnen erwartet wird, wofür sie konkret verantwortlich sind und wie die Prioritäten ihrer einzelnen Aufgaben exakt aussehen. Ein richtiges Job-Design geht weit über eine Stellenbeschreibung hinaus. Je nach Unternehmenssituation können sich die Aufgaben und deren Prioritäten radikal ändern. Weiß das aber jeder einzelne Mitarbeiter quasi intuitiv? Die Antwort lautet: mehrheitlich nein. Man muss es ihm mitteilen, noch besser: mit ihm entwickeln, und man sollte es immer schriftlich fixieren.

Leistungsgerechte Gehälter

Der zweite Punkt ist der fehlende Zusammenhang zwischen der Bezahlung der Mitarbeiter und ihrer Leistung bzw. der finanziellen Situation des Unternehmens. In den meisten Druckereien sind die Löhne und Gehälter quasi eine lineare und fixe Größe. Warum eigentlich? Es sollte bei der Bezahlung viel mehr auf die persönliche Leistung beispielsweise im vergangenen Jahr eingegangen werden. Für uns bedeutet dies ein Mehr an Gerechtigkeit und daraus folgernd auch ein Mehr an Motivation für jeden Einzelnen.

Dass die Vergütung dann natürlich auch noch von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängen sollte, ist in der Praxis nur selten realisiert. Grundsätzlich plädieren wir dafür, wenigstens die übertarifliche Bezahlung leistungs- und situationsorientiert zu gestalten. Hier sehen wir großen Nachholbedarf in unserer Branche.

DD: Ein Trend ganz besonders der heutigen Zeit ist es, ältere Mitarbeiter konsequent durch junge Mitarbeiter zu ersetzen. Fehlt den Unternehmen dann aber nicht die praxiserprobte Basis?

Dr. Calmbach: Alter ist relativ. Es gibt junge Alte und alte Junge. Wer heute für drei bis fünf Jahre gute Arbeit leisten kann, ist bei uns ein gesuchter Mann bzw. eine gesuchte Frau; und das kann man auch noch mit Mitte bzw. Ende 50. Dass man dabei flexibel und beweglich (auch räumlich) sein muss, versteht sich von selbst. Das ist aber nicht unbedingt eine Frage des Alters, sondern eine Frage der Einstellung. Bitte bedenken Sie, dass kaum einer der Menschen, die unser Land regieren, jünger als 50 Jahre ist. Warum sollen solche Leute für die mittelständische Industrie zu alt sein?

DD: Wie kommt nun aber ein Unternehmer an das für ihn richtige Fach- beziehungsweise Führungspersonal?

Kurz: Langfristig muss er es sich ausbilden, kurzfristig muss er es auf dem Arbeitsmarkt suchen. Wenn dort der Idealkandidat nicht zu finden ist, muss man notgedrungen denjenigen nehmen, der am ehesten den Anforderungen gerecht wird und ihn vor Ort weiterentwickeln.

Auch Quereinsteiger kommen dafür in Frage, wenn sie über die erforderliche Sozialkompetenz verfügen. Das fachliche Know-how ist erlernbar. Die Sozialkompetenz, das heißt die Fähigkeiten im Umgang mit den Menschen und hier insbesondere mit den Kunden, ist bei vielen Positionen das Schlüssel-Know-how. Die Grundlagen dafür werden schon im Kindesalter gelegt und sind in späteren Jahren nur begrenzt korrigierbar.

DD: Welcher Medien bedient man sich bei der Suche? Können Sie uns dazu Prozentwerte nennen?

Dr. Calmbach: Facharbeiter werden in der regionalen Tageszeitung gesucht. Auf dieses Medium fällt mit Sicherheit der größte Prozentanteil aller Stellenanzeigen. Führungskräfte hofft man über Fachzeitschriften, überregionale Tageszeitungen und natürlich über das Internet zu finden. Bei den Fachzeitschriften ist der *Deutsche Drucker* unangefochten die Nr. 1.

Die Stellenmärkte im Internet sind insgesamt stark im Kommen. Wir gehen davon aus, dass in einigen Jahren die Mehrheit aller Führungspositionen über das Internet besetzt wird und die Printmedien hier gewaltig Marktanteile verlieren werden. Die Online-Suche ist um ein Vielfaches komfortabler und aktueller – und sie kann vor allem auch rückwirkend erfolgen, man kann sich auch auf alle noch nicht besetzten Stellenanzeigen der Vormonate bewerben. Es ist davon auszugehen, dass die Job-

suchenden über kurz oder lang für die Stellensuche per Internet etwas bezahlen werden. Diese Leistung ist ihr Geld auch wirklich wert, da man sich oft auch über einen entsprechenden Link gleich noch über das betreffende Unternehmen informieren kann.

DD: Wird in den Unternehmen nach Stellenbesetzungsplänen und genauen Stellenbeschreibungen gearbeitet oder überlässt man das weitgehend dem Zufall?

Dr. Calmbach: Im Mittelstand beziehungsweise in den Kleinbetrieben unserer Branche ist die Personalarbeit fast ausschließlich Chefsache. Und der Chef kümmert sich mehr um seine Kunden als um seine Mitarbeiter. Das ist auch grundsätzlich richtig so. Dennoch muss man zu gegebener Zeit definieren, welche Aufgaben mit welchen Prioritäten von wem bis wann und in welcher Qualität erledigt werden müssen. Wir nennen dies, wie bereits erwähnt, Job-Design. Die Stellenbeschreibungen sind etwas Statisches, Job-Design ist

dagegen dynamisch und an die jeweilige Person und die Situation des Unternehmens angepasst. Damit müsste sich eigentlich jeder Druckunternehmer befassen. Ansonsten vernachlässigt er seine Aufgaben als oberste Führungskraft.

DD: Welchen Stellenwert räumen Sie dem Head-Hunting ein? **Kurz:** Das Head-Hunting, das heißt die Direktansprache von Führungskräften, spielt in unserer Branche insgesamt eine untergeordnete Rolle. Es wird vorwiegend bei der Besetzung von Top-Positionen praktiziert, wobei selbst dann in der Regel auch noch eine Anzeige als Ergänzung geschaltet wird.

Grundsätzlich ist der Stellenmarkt in der Druckindustrie weitgehend transparent. Man weiß, wo man hinschauen muss, wenn man eine Stelle sucht. Gute Leute ergreifen immer von sich aus die Initiative und warten nicht, bis ihnen ein Job quasi »auf dem Tablett serviert« wird. Viele geben auch selbst ein Stellen-gesuch unter Chiffre auf. Solche Leute sind uns am liebsten, da dieses Verhalten von Aktivität und Eigeninitiative zeugt.

DD: Welche Fachleute werden Ihrer Erfahrung nach am meisten gesucht? Haben Sie eine Hitliste?

Verkaufsmitarbeiter werden am meisten gesucht

Kurz: Die Hitliste wird von den Verkaufsmitarbeitern angeführt, und das mit weitem Abstand. Die Fähigkeit, auf neue Kunden zuzugehen beziehungsweise den vorhandenen Kunden neue Produkte, Dienstleistungen, noch besser Problemlösungen, zu verkaufen, ist dabei wiederum die schwierigste und daher gesuchteste Fähigkeit. Hier muss man sich intensiv in das Geschäft und die Prozesse der Kunden hineindenken und selbst über hervorragende Kenntnisse der produktionstechnischen Abläufe in der Druckindustrie – vor allem in der digitalen Vorstufe – verfügen. Wer diese Art von Verkäufen, das dem Verkaufen von Projekten gleich kommt, beherrscht, muss sich keine Sorgen über seine berufliche Zukunft machen. (es)

Tipps für erfolgreiches Personal-Management

► *Personal-Management ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben in der Druckindustrie.*

► *Die Suche nach den besten Fach- und Führungskräften ist eine permanente Aufgabe und niemals abgeschlossen. Man darf sich auf Dauer nicht mit erkannten personellen Schwachstellen in seinem Unternehmen abfinden.*

► *Die Basis für ein wirksames Personal-Management ist kontinuierliches »Job-Design«. Aufgaben und deren Prioritäten verändern sich im Zeitverlauf und müssen daher regelmäßig überprüft und angepasst werden.*

► *Jede Führungskraft muss sich Freiräume, das heißt Zeit für persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern schaffen.*

► *Jeder Mitarbeiter hat das Recht zu wissen, welche Leistung von ihm momentan erwartet wird und wann er gute bzw. schlechte Arbeit geleistet hat.*

► *Alle wichtigen Personalgespräche sollten schriftlich dokumentiert werden.*

► *Die Personal-Entwicklung ist in jeder Druckerei eine Pflichtaufgabe. Inhalte und Kosten für die Weiterbildung der Mitarbeiter müssen deshalb jährlich geplant und budgetiert werden.*

► *Jede Vergütung sollte immer aus drei Komponenten bestehen: Aus einer Grundvergütung, einer persönlichen Leistungsprämie innerhalb einer Periode und einer Sonderzahlung aufgrund des Unternehmensergebnisses am Jahresende.*