

„Goldfische gibt es nicht mehr“

Talk im Museum: Der Mittelstand sucht händeringend Personal | Probleme mit der Mobilität, keine Zeit zur angemessenen Einarbeitung, Nachwuchs- und Imagedefizite: Die Personalprobleme in der Verpackungsindustrie gleichen sich. Die Fortentwicklung einzelner Unternehmen wird deswegen beeinträchtigt. Unsere neue Reihe „Talk-im-Museum“ starten wir mit einer Diskussion zur Personalsituation in der Branche.



Die erste Runde im Heidelberger Verpackungsmuseum diskutierte aktuelle Personalprobleme der Packmittelindustrie. (Fotos: Bernd Waßmann)

neue verpackung: Aufgaben in der Verpackung zählen zu den wenig prestigeträchtigen Bereichen. Die Wirtschaft muss deswegen für Verpackungs-Ingenieure ausreichend Anreize schaffen, um den negativen Touch der begrenzten Karrierechancen aufzubrechen. Wie schwer ist es denn, Führungspersonal zu bekommen?

Thomas Krämer: Es ist tatsächlich eine Herausforderung, jemanden zu finden. Da darf man die Produktion auch gar nicht ausschließen. Das ist wahrscheinlich sogar die schwierigere Aufgabe. Die Menschen sind nicht mehr flexibel. Und die wenigen, die zu bekommen sind, sind sehr teuer. Und/oder haben eine hohe Erwartungshaltung.

Rüdiger Lindner: Es ergibt sich die Frage des Standortes. Vor allem junge Familien, in denen die Frau noch arbeiten möchte, in ländliche Regionen zu führen, stellt sich als kompliziert dar.

neue verpackung: Gibt es weitere Parameter, die hinderlich sind, wie das Image der Verpackungsindustrie und im Gegenteil Faktoren, die bei der Personalgewinnung förderlich sind?

Roland Pietzcker: Das ist auch eine Frage der Argumentation, denn ein Blick in die

Markenindustrie zeigt, dass dort eigentlich nur zwei Bereiche heute den Grundstein für eine Karriere legen: Controlling und Marketing/Vertrieb. Wer als Spezialist für Verpackung Karriere machen möchte, muss also den Schritt in die Verpackungsindustrie gehen. Hier liegt seine Chance.

Christian Niewolik: Ich persönlich kann keinen Prestigenachteil der Verpackungsindustrie entdecken. Vielleicht steht die Markenartikelindustrie etwas stärker im Fokus als der Lieferant.

Axel Hilmer: Auf der Facharbeiterebene muss ein Unternehmen spezifisches Personal ausbilden. Sonst hat man keine Chance.

Ich selbst habe in den letzten Jahren einen Umschwung feststellen können. Die junge Generation möchte etwas erreichen, sie ist engagiert. Beim Gehalt liegt die Verpackungswirtschaft ...

Roland Pietzcker: ... nicht gerade in der Spitzengruppe ...

Axel Hilmer: ... aber ein echtes Problem haben wir nicht.

Roland Pietzcker: Nein durchaus nicht, denn es gibt einen klaren Trend zu einer flexiblen Vergütung. Der Anteil liegt zwi-

schen zehn und 33 Prozent. Das erleben wir allerdings im Verkauf eher als in den vertriebsferneren Bereichen. In der Produktion ist diese Variante noch sehr selten. Wichtig dabei sind aber vor allem die Kriterien, die in den variablen Anteil einfließen. Die müssen natürlich auch für den Mitarbeiter nachvollziehbar sein.

Christian Niewolik: Diese Chance für den Mitarbeiter ist auch eine Chance für die Verpackungsindustrie. Würde die Mar-

„Ich kann keinen Prestigenachteil der Verpackungsindustrie entdecken“

Christian Niewolik, Geschäftsführer, Edelmann

kenartikelindustrie dieses Feld selbst besetzen, würden wir um einen Teil unserer Wertschöpfung beraubt.

neue verpackung: Von den Verpackungsstudenten streben die meisten aber eben doch in die Markenartikelindustrie. Liegt das am fehlenden Marketing der Unternehmen?

Axel Hilmer: Es ist für einen Studien- und Schulabgänger selbstverständlich, dass er für seine erste Station eine möglichst gute Adresse wählt, um sich dann nach ei-

Die Teilnehmer

- Axel Hilmer, Geschäftsführer, Panther Packaging GmbH & Co. KG, Tornesch
- Thomas Krämer, Geschäftsführer, Mondi Packaging Lindlar GmbH, Lindlar
- Rüdiger Lindner, Geschäftsführer, Budelpack Randstadt GmbH, Randstadt
- Christian Niewolik, Geschäftsführer, Carl Edelman GmbH, Heidenheim
- Thomas Pfefferle, Geschäftsführer, Colordruck-Baiersbronn GmbH & Co. KG, Baiersbronn
- Roland Pietzcker, Geschäftsführer, Societät für Unternehmens- und Personalberatung, Starnberg
- Moderation: Matthias Mahr, neue verpackung, Heidelberg

nigen Jahren woanders hin zu entwickeln. Und natürlich spielt nach dem Studium erst einmal das Einkommen eine Rolle. Hier zahlen die großen Konzerne sicherlich höhere Einstiegsgehälter.

Rüdiger Lindner: Es fällt dem Mittelstand von Haus aus schwer, attraktiv zu erscheinen.

Roland Pietzcker: Da stellt sich die Frage, ob eine Imageverbesserung das Problem löst. Der Bedarf ist ein anderer. Der Mittelstand benötigt Mitarbeiter, die sofort produktiv sind. Es fehlt die Zeit, die Menschen zwei bis drei Jahre an die eigentliche Aufgabe heranzuführen ...

Christian Niewolik: ... insbesondere im Mittelstand geht das nicht.

Roland Pietzcker: Die Goldfischteiche, die früher in Unternehmen existierten, gibt es nicht mehr.

Christian Niewolik: Da kann ich nur zustimmen. Die spielen in den Großunternehmen immer noch eine wesentliche Rolle, weil hier auch die finanziellen Möglichkeiten vorhanden sind.

Rüdiger Lindner: Ein Unternehmen muss sich schon sehr genau überlegen, ob man eineinhalb Jahre in einen Mitarbeiter investiert und das auch rechtfertigen kann oder ob es jemanden sucht, der schon zwei oder drei Jahre Erfahrungen aufweisen kann.

Roland Pietzcker: Bei Bewerberinterviews stellen wir immer die Frage, wie sind Sie zur Verpackung gekommen? In mehr als der Hälfte der Fälle war es Zufall. Es war in der Regel keine bewusste Entscheidung, in die Verpackungsindustrie zu wechseln.

neue verpackung: Wie kann man das ändern, wie lässt sich verdeutlichen, in der Verpackungsindustrie gibt es Möglichkeiten und Karrierechancen?

Thomas Krämer: Nur an der Uni. Wir müssen Diplom-Arbeiten schreiben lassen, Praktika anbieten.

Christian Niewolik: Eine Möglichkeit bietet sich auch Absolventenveranstaltungen an der Universität, nur ich fürchte, das bekommen wir als Einzelunternehmen nicht hin. Das hängt mit der Größe zusammen. Unsere Kunden sind oligopolistisch mit einem arrivierten Image bei der Bevölkerung und damit bei den Stu-

„Bei der Arbeitsplatzsicherheit ist der Mittelstand heute die bessere Wahl als der Großkonzern“

Roland Pietzcker, Geschäftsführer, Societät für Unternehmens- und Personalberatung

denten. Wir als Mittelstand bauen dieses Image nicht auf.

Wir bekommen die Attraktivität unserer Branche nicht rüber. Das funktioniert nur, wenn wir es gemeinsam machen, sei es über den Verband, sei es über Publikationen auch in Publikums- und in Tagespresse.

Rüdiger Lindner: Die Branche darf nicht auf Initiativbewerbungen von jungen Leuten warten. Praktika, Studien- oder Diplomarbeiten und Studium plus, also integrierte Studiengänge, sind Möglichkeiten für beide Seiten, einander genauer kennen zu lernen. Das ist kostenmäßig günstig für die Unternehmen, und auch die Studenten entwickeln ein Interesse an der Arbeit.

Thomas Pfefferle: Mir fehlt ein wenig der Blick auf den Facharbeiter. Wir bilden jedes Jahr Drucker, Verpackungsmittelmechaniker, Mediengestalter und Industriekaufleute aus. Trotzdem haben wir im technischen Bereich ein Problem, herausfordernde Positionen für Studienabgänger interessant zu machen. In der Verwaltung fiel es uns bisher einfacher, die Positionen zu besetzen. In Zeiten guter Zuwächse, wie im Augenblick, entstehen gravierende

Probleme, Verpackungsmittelmechaniker zu bekommen. Die Ausbildungsmaßnahmen haben trotz einer geringen Fluktuation nicht ausgereicht, um genügend Facharbeiter zur Verfügung zu haben.

Axel Hilmer: Auf der Facharbeiterebene muss ich eine fast vollständig fehlende Mobilität beklagen. Wir haben vor einiger Zeit von einem kleineren Konkursunternehmen eine Druckmaschine gekauft. Das Angebot an die Drucker, diese zu übernehmen, auch temporär, ist von keinem einzigen wahrgenommen worden.

Wir bilden in Ostdeutschland über den eigenen Bedarf hinaus aus und können damit nicht alle Auszubildenden übernehmen. Die Ausgelernten wechseln aber auch nicht in andere Werke innerhalb des Konzernverbundes, obwohl sie da erheblich mehr verdienen würden.

Roland Pietzcker: Bewerber wechseln nie wegen des Geldes. Das ist nur eine Mär. Das Gehalt muss schon stimmen, es ist ein Hygienefaktor. Was zählt ist die Perspektive. Wenn ein Unternehmen heute nach einem neuen Mitarbeiter Ausschau hält, muss dieser Team- und Ergebnisorientierung, Durchsetzungsfähigkeit mitbringen. Man muss ihm dann auch das Entsprechende bieten.

Thomas Krämer: Das sind Werte, die zweifelsfrei auf der Managementebene gefragt sind. Mir fehlen die Leute an der Basis. Ich will Maschinen aufbauen, habe aber kein Personal. Das ist schlichtweg eine Katastrophe.

Christian Niewolik: Die mangelnde Mobilität ist natürlich auch ein Vorteil in der ländlichen Region. Dort verfügen wir über ein entsprechendes Image. Wir sind häufig ein großer Arbeitgeber vor Ort. In

der Großstadt geht ein Mittelständler unter. **Roland Pietzcker:** Das Thema Mittelstand ist gar keines mehr. Vor dem Gedanken der Arbeitsplatzsicherheit ist der Mittelstand heute die bessere Wahl als der Großkonzern. Insoweit glaube ich nicht, dass das Image des Mittelstandes ein Voroder Nachteil bei der Gewinnung von Mitarbeitern ist.

Das Thema Loyalität ist ein beidseitiges Thema. Es muss neben der Mitarbeiter auch eine Arbeitgeberloyalität geben.

Thomas Pfefferle: Im Facharbeiterbereich war die Arbeitertreue schon immer recht hoch, vor allem im ländlichen Bereich. Betrachtet man die gehobenen Positionen, stellt sich die Frage, ist die Verpackungsindustrie interessant genug? Mittlerweile haben wir als Mittelständler ein ganz anderes Standing gegenüber dem Mitarbeiter als die Großindustrie. Es besteht heute ein viel größeres Interesse von Studienabgängern und Berufsanfängern als noch vor zehn Jahren, zumindest in den Verwaltungsbereichen.

neue verpackung: Auf Grund der Wertebeständigkeit allein doch sicher nicht?

Thomas Pfefferle: ... und wegen der höheren Bandbreite. Ein Studienabgänger beginnt mit seiner ersten Stelle eine Spezialisierung. Die Mitarbeiter schätzen die Bandbreite der Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse beim Mittelstand sehr. Sie bekommen mehr Verantwortung und einen besseren Einblick in die Geschäftstätigkeit.

Christian Niewolik: Und die Mitarbeiter können auch wechseln. Wer in einem Großkonzern im Einkauf angefangen hat, bekommt keine Chance in den Vertrieb zu gehen.

Thomas Krämer: Es kommt natürlich auch auf die Struktur des Konzerns an. Wir bei Mondi verfügen zum Beispiel nicht über riesige Produktionsstätten sondern klei-



Rüdiger Lindner: Nicht auf Initiativ-Bewerbungen warten.



Thomas Krämer: Möglichst wenig von dem vorgegebenen Weg abweichen.



Christian Niewolik: Ich kann keinen Prestigenachteil der Verpackungsindustrie entdecken.

nere Einheiten. Wir sind vom Management sehr schlank angelegt. Jeder Manager verfügt über mehrere, abwechslungsreiche Aufgabengebiete.

Roland Pietzcker: Wir haben bislang nur darüber gesprochen, wie schwer es ist, jemanden in die Verpackungsindustrie zu bekommen. Auf der anderen Seite geht auch kaum einer verloren. Wer neu rein kommt, erkennt relativ schnell, wie faszinierend die Branche ist.

neue verpackung: Herr Pietzcker, wie weit schauen sie auch in angrenzenden Bereichen nach Kandidaten?

Roland Pietzcker: Der Personalberater kommt zum Zuge, wenn der Bedarf sehr spezifisch ist. Unsere Aufgabe ist es nicht, Uni-Absolventen anzusprechen. Das wäre für die Unternehmen zu teuer.

Insofern sind wir dankbar, wenn es darum geht, eine klar beschriebene Position zu besetzen. Hier stellen wir fest, dass die Kunden sehr oft ein spezifisches Know-how voraussetzen. Die Unternehmen haben auf Grund der Kostenstruktur keinen Speck mehr auf den Knochen.

Das bedeutet, der neue Mitarbeiter muss eine Position sehr schnell ausfüllen können. Unsere Kunden erwarten deswegen in der Regel, dass es jemand aus der Branche ist. Er muss sein Gebiet beherrschen.

Rüdiger Lindner: Verglichen mit dem Einkommen anderen Branchen liegt die Verpackungsbranche eher auf einem Low-Level. Deswegen holen wir immer Personal, das die Aufgabe so oder so ähnlich schon an anderer Stelle bewältigt hat. Wir erleiden Schiffbruch am Gehaltsgefüge anderer Branchen.

Roland Pietzcker: In der Pharma-Verpackung, wo es manchmal gut wäre, jemanden aus der Pharma-Industrie zu bekommen, scheitern Sie an den Einkom-

mensstrukturen. Selbst wenn das Unternehmen bereit ist, mehr auszugeben: der Mitarbeiter muss auch in das Gehaltsgefüge des Unternehmens passen.

neue verpackung: Ist denn in den Konzernstrukturen Flexibilität und Mobilität Voraussetzung für eine Karriere?

Thomas Krämer: Es ist nicht so, dass man alle drei Jahre die Position ändern muss oder der Geschäftsführer eines Konzernunternehmens ausgewechselt wird. Aber wer signalisiert, er will weiter, dem stehen natürlich alle Möglichkeiten offen.

neue verpackung: Stellt sich das für ein Familienunternehmen anders dar?

Axel Hilmer: Bei einem Familienunternehmen mit mehreren Standorten ist das ähnlich. Warum sollen wir jemanden auswechseln, der seinen Job gut macht. Wer nach fünf Jahren aber andere Aufgaben oder mehr Verantwortung über-

„Wir sind nicht groß genug, eine Herde potentieller Häuptlinge heranzuziehen.“

Thomas Pfefferle, Geschäftsführer, Colordruck

nehmen will, hat bei uns auch alle Möglichkeiten.

Und natürlich ist es legitim, dass Hochschulabsolventen wechseln, wenn sie erkennen, Führungspositionen sind von Familienmitgliedern auf Jahre blockiert.

neue verpackung: Wo kommen denn die neuen Führungskräfte her? Nur von innen?

Axel Hilmer: Ich möchte mindestens 25 Prozent von außen gewinnen. Die neuen Mitarbeiter müssen nicht einmal aus der Branche kommen. Deren Erfahrungen und Erkenntnisse können uns befruchten. Deswegen sind Personalberatungen für gewisse Positionen sehr wichtig.

Thomas Pfefferle: Es stellt sich die Frage, holt man einen leitenden Mitarbeiter aus einem anderen Unternehmen heraus oder setzt man auf einen Studienabgänger, der langfristig aufgebaut werden kann. Wie lange ist ein derartiger Mitarbeiter bereit, sich weiter zu entwickeln, ohne sich hingehalten zu fühlen?

Thomas Krämer: Der Weg muss vorgezeichnet sein. Wer ziel- und ergebnisorientierte Leute sucht, darf möglichst wenig von den Zwischenzielen abweichen. Ansonsten erreicht man genau das Gegenteil.

Thomas Pfefferle: Wir sind nicht groß genug, eine Herde potentieller Häuptlinge heranzuziehen. Wir müssen sehen, dass wir bescheidener auch gut über die Runden kommen. Wenn die Leitungspositionen nicht aus eigenen Reihen zu besetzen sind, dann muss man nach außen schauen.

Axel Hilmer: Es ist schwer, offen und ehrlich zu sein, denn wer bekennt, dass die angestrebte Position nicht zur Verfügung steht, verliert den Mitarbeiter.

Rüdiger Lindner: Die Besetzung von Führungspositionen beinhaltet in kleinen und mittleren Unternehmen ein viel größeres Risiko als in Großunternehmen. Wir können es nicht wegstecken, dass bei den wenigen leitenden Positionen einer keinen guten Job macht. Da kommt der Personalberater ins Spiel, weil er das Risiko viel stärker mindert, als wenn ich mir selbst jemanden suche.

Thomas Krämer: Entscheidend ist, der Mitarbeiter muss passen. Er muss die Philosophie des Unternehmens leben können, sonst hat er keinen Spaß. Und Spaß muss man bei der Arbeit haben. ■

Bernd Waßmann



Axel Hilmer: Kein echtes Gehaltsproblem.



Thomas Pfefferle: Bandbreite der Aufgaben wird geschätzt.



Roland Pietzcker: Sofortige Produktivität ist gefragt.