



Druck- und Verpackungsindustrie

Im Kampf um die Talente siegreich bleiben

Von Roland Pietzcker*

Die Beantwortung der Frage, wie junge, gut ausgebildete, entscheidungsfähige und entscheidungsfreudige Mitarbeiter gewonnen und gebunden werden können, wird zukünftig den langfristigen Erfolg jedes Unternehmens nachhaltig bestimmen. Es gibt ernst zu nehmende Voraussagen, die davon ausgehen, dass es ab 2004 einen dramatischen Engpass an Führungsnachwuchs geben wird. Wer heute also die Weichen nicht richtig stellt, kann sich in wenigen Jahren auf der Verliererstraße wiederfinden.

> Die Druck- und Verpackungsindustrie hat bei diesem „Kampf um die Talente“ einen besonders schweren Stand, denn sie gilt nicht als „sexy“. In allen Befragungen nach den beliebtesten Arbeitgebern stehen regelmäßig Technologiekonzerne wie DaimlerChrysler, BMW und Siemens, die Softwareschmiede SAP und die Lufthansa ganz oben auf dem Treppchen, gefolgt von den großen Beratungsgesellschaften. Von wenigen Ausnahmen abgesehen folgen selbst namhafte Unternehmen der Druck- und Verpackungsbranche erst abgeschlagen auf den hinteren Plätzen.

Das ist schade, denn als echte Querschnittbranchen haben Druck und Verpackung eigentlich mit der gesamten Industrielandschaft zu tun und bieten

zwischen den Polen Marketing und Technik eine Vielzahl von höchst abwechslungsreichen und anspruchsvollen Aufgaben. Die oftmals mittelständische Struktur mit flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen könnten zumindest theoretisch bieten, was die „Young Professionals“ suchen: interessante Aufgaben, kollegiales Betriebsklima, eigenständige Verantwortung.

Investitionen fallen leichter als eine langfristige Personalentscheidung

Die Realität in der Druck- und Verpackungsindustrie dagegen sieht all zu oft ganz anders aus. Trotz aller Beteuerungen, der Mensch stehe im Mittelpunkt, ist es in vielen Unternehmen immer



** Roland Pietzcker (pietzcker@societaet.de) ist Partner in der Societät für Unternehmens- und Personalberatung, Starnberg. Dort verantwortet er die Personalberatung für die Druck-, Faltschachtel- und Displayindustrie.*

noch wesentlich einfacher eine millienschwere Investitionsentscheidung für eine neue Druckmaschine herbeizuführen als ein fünf- bis sechsstelliges Budget für langfristige Personalentwicklungsmaßnahmen bereitzustellen. Eine für die einzelne Nachwuchskraft maßgeschneiderte, realistische und verbindliche Karriereplanung mit klar definierten „Mile Stones“, mit einem regelmäßigen Feedback durch den Vorgesetzten und mit einem dem Leistungsvermögen entsprechend wachsenden Verantwortungszugewinn ist in den wenigsten Branchenunternehmen geübte Praxis.

Nachwuchsbindung: Eine Planung der Karriere mit klaren „Mile Stones“

Die Erfahrung in der Personalberatung für die Druck- und Verpackungsindustrie bestätigt die Zahlen der jüngsten Access-Studie: Drei Viertel des gesamten Führungsnachwuchses sind mobil und stehen einem Wechsel grundsätzlich nicht ablehnend gegenüber. Knapp 20 Prozent betreiben den Wechsel aktiv, indem sie sich initiativ bewerben, auf Anzeigen oder Internetausschreibungen reagieren oder sich zumindest den Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines definierten Zeitraums fest vorgenommen haben. Über die Hälfte aller „Young Professionals“ aber sind latent wechsel-

bereit, dass heißt, sie stehen interessanten Angeboten absolut offen gegenüber und können sich einen Wechsel – so denn die Rahmenbedingungen stimmen – vorstellen.

Auch bei der Aussage, was Rahmenbedingungen attraktiv macht, gibt es keine nennenswerten Unterschiede zwischen dem Führungsnachwuchs der Druck- und Verpackungsindustrie und dem in der Access-Studie befragten Jungmanagern aus der Gesamtindustrie. Ganz oben steht eben nicht der Wunsch nach Maximierung des Einkommens – eine leistungsgerechte und wettbewerbsfähige Gesamtvergütung wird schlichtweg vorausgesetzt – sondern der Zugewinn an Entfaltungs- und Entscheidungsspielraum, an interessanten Aufgaben und an Perspektive. Diese Kriterien werden deutlich höher bewertet als Sicherheit des Arbeitsplatzes, Internationalität oder der „richtige“ Standort. Bemerkenswerterweise unterscheiden sich in dieser Sicht der Dinge Kaufleute, Techniker und EDV-Fachleute nicht nennenswert.

Die Gestaltungsmöglichkeiten, für den Führungsnachwuchs attraktiver zu werden, liegen also ganz beim einzelnen Unternehmen. Nichts tötet den Elan der Jungen nachhaltiger als verkrustete Strukturen nach dem Motto „Das haben wir schon immer so gemacht, und der Erfolg gibt uns recht“. Es ist unbestritten schwierig, aber zwingend notwendig, zwischen der Erfahrung der sogenannten „alten Hasen“ und den Ideen und der Einsatzfreude des Führungsnachwuchses einen angemessenen Ausgleich zu schaffen, der sich in einem fairen und offenen Umgang miteinander manifestiert. Wenn potentielle Kandidaten im Interview gefragt werden, was

sie an ihrem derzeitigen Arbeitgeber stört und warum sie zu einem Wechsel bereit seien, stößt man nur zu oft auf diese Antworten:

- > eine nicht erkennbare Gesamtstrategie,
- > nicht nachvollziehbare Entscheidungsmuster,
- > fehlender Mut im Unternehmen, neue Wege zu gehen,
- > eine Unternehmenskultur, die Fehler nicht produktiv nutzt, sondern nur nach „Schuldigen“ ruft,
- > unmittelbare Vorgesetzte, die nicht fördern, sondern nur fordern,
- > mangelnde Kommunikation über die Anforderungen an den Einzelnen und die Bewertung seiner Leistungen.

Mitarbeiterwechsel: Kündigungen sollten als Chancen begriffen werden

Ganz falsch aber wäre es nun nach dem Motto „Die wirklich Guten gehen ja doch nach kurzer Zeit wieder“ auf Mittelmaß zu setzen und den Anspruch bei Neueinstellungen zu senken. Viel entscheidender nämlich als die Frage „Was passiert, wenn die guten Mitarbeiter gehen?“ ist die Frage „Was passiert, wenn die nicht so guten Mitarbeiter bleiben?“ Überspitzt gesagt, bringt per Saldo ein hervorragender Mitarbeiter dem Unternehmen in drei Jahren mehr, als ein unterdurchschnittlicher in dreißig. Deshalb ist jeder durch Kündigung des Mitarbeiters erzwungene Personalwechsel natürlich zunächst einmal ärgerlich, lässt sich aber immer auch als Chance begreifen. Denn wer oder was soll einen eigentlich daran hindern können, einen möglicherweise (noch) besseren Kandidaten als den bisherigen Stelleninhaber einzustellen? >|