

Betriebsführung



Neue Technik – neue Aufgaben

Karl Kraft kennt die Druckindustrie seit vielen Jahren. Der Digitaldruck bringt seiner Ansicht nach ganz neue Herausforderungen für die Branche mit sich. Mitarbeiterführung steht dabei ganz oben auf der Prioritätenliste. Teil 2 und Schluss der Bestandsaufnahme aus dem Druckspiegel 1-2014, S. 16–17.

► **Gruppenverhalten.** Gewachsene Teams bergen bei z. B. Ersatz- oder Ergänzungseinstellungen in Verbindung mit einem hohen Altersdurchschnitt durchaus (vermeidbares) Konfliktpotenzial. Dies nicht alleine altersbedingt, sondern vielmehr durch eine langjährige Zugehörigkeit zu einer Wachstumsbranche. In vielen Unternehmen haben sich langjährige Mitarbeiter ihr Umfeld im Kreise der Kollegen geschaffen. Je nach Persönlichkeit grenzt ein manchmal egoistisches Grundverhalten an den Begriff eines Königreiches. Dies wird eine langjährige Stammmannschaft i. d. R. verteidigen wollen.

Für Königreiche gibt es unterschiedliche Ausprägungen. Diese können leistungsbezogen, zwischenmenschlich, gewohnheitsorientiert oder wettbewerbsbezogen sein. Sicher gibt es individuell noch weitere Anmerkungen hierzu.

► **Neu- bzw. Ersatzeinstellungen.** Bei Neueinstellungen orientiert sich der Unternehmer erfahrungsgemäß insbesondere bei betrieblich entsprechend höherem Durchschnittsalter an jüngeren Bewerbern. Das wiederum bringt bereits per se Konfliktpotenzial mit sich. Dazu kommt, dass neue Mitarbeiter die betrieblichen Ablaufstrukturen und sogenannte »Selbstverständlichkeiten« nicht kennen.

»Selbstverständlich« für die Kernmannschaft einer Druckerei ist z. B. die

Antwort auf die Frage, wer wohl die Putztücher holt oder wer für das Nachfüllen der Salztabletten in der Feuchtmittelaufbereitung zuständig ist.

Weitere eventuelle Einflüsse können z. B. »flaute Zeiten«, Produktionsspitzen oder eine Verjüngung bzw. Erweiterung der bestehenden Belegschaft sein. Insbesondere langjährige Mitarbeiter brauchen eine gewisse Pflege und Aufmerksamkeit. Diese Mitarbeiter verfügen über ein hohes Loyalitätspotenzial, das es zu nutzen gilt. Fördernd zu berücksichtigen ist, dass ältere Mitarbeiter mitunter eine Affinität zur neuen Technologie vermissen lassen.

► **Lösungskomponente: Kommunikation und Patenschaft.** Um eine Neueinstellung erfolgreich abzuschließen, bedarf es in erster Linie einer vorausschauenden Personalplanung – es geht nicht um die Kopfhahl, es geht um das Fördern von Mitarbeitern durch eine vorrangig kommunikative Begleitung als kontinuierlichem Prozess. Die Menschen im Betrieb sind auf die unterschiedlichsten Einflüsse vorzubereiten und nach modernen Führungsgrundsätzen prozessual zu Loyalität und Identifikation zu führen. Dies bedeutet im direkten Umfeld, in dem der »Neue« vorgesehen ist, den Gesprächsinhalten mehr Ausprägung zur z. B. Neueinstellung zu verleihen und frühzeitig mit einer zielgerichteten Kommunikation zu beginnen.

Insbesondere langjährig zusammenarbeitende Fachkräfte neigen zum »Eingeln«, man rückt zusammen – das gilt es bereits im Vorfeld zu verhindern bzw. abzuschwächen. Der Vorgang des Abschwächens sollte für den Planer und Umsetzer bewusst ablaufen und eine Art Ventil für die Kernmannschaft vorsehen.

Das bedingt, dass der Unternehmer bewusst und geplant einiges an Verhaltensauffälligkeiten zulässt, diese aber persönlich begleitet. Je nach Teamstruktur ist eine weitgehende Beteiligung entsprechend der Persönlichkeit des formellen oder informellen Führers eines Teams zu planen (Kommunikationsplan).

Neue Mitarbeiter sollten unter Berücksichtigung von Zusammensetzung und Potenzial des Teams eine individuelle Begleitung durch einen »alten« Mitarbeiter erhalten. Ein gutes Instrument ist die Übernahme einer Patenschaft.

Wenn die bisherige Unternehmenskultur stimmig war, sind immer Menschen zu finden, die eine Patenschaft übernehmen. Die Einstellung neuer Mitarbeiter in gewachsenen Betrieben ist immer eine Chance, Neues zu wagen, eventuell vorhandene Verkrustungen aufzubrechen und dazu zu lernen. Ein neuer Mitarbeiter weiß aufgrund einer sehr guten Ausbildung unter Umständen mehr über aktuelle Qualitätsstandards als die bestehende

- 1 Autor Karl Kraft (www.karl-kraft.de).
- 2 Druckformherstellung / Arbeitsplatz an der Offsetmaschine.
- 3 Vorstufe Digitaldruck / Kommunikation zu Druckergebnissen.

Kernmannschaft. Hier liegt u. a. ein echter Nutzen für das Unternehmen, wenn die Integration gut vorbereitet ist.

Lösungskomponente

»Bewerbungsgespräch«

Beginn der Einflussnahme ist bereits im ersten Bewerbungsgespräch. Es obliegt dem Unternehmer seine Fragen zu priorisieren. Wichtigstes Kriterium des Entscheidungsprozesses in einem »eingefahrenen Betrieb« ist die Persönlichkeit des Bewerbers (weniger die Zeugnisse oder Arbeitsproben als Entscheidungsgrundlagen).

Wie passt der Mensch in die vorhandene Mitarbeiterstruktur hinein? Wäre er in dem bestehenden Team ein Fremdkörper? Wie ist seine Beweglichkeit im Kopf? Wie zeigt sich seine Lernfähigkeit?

Erfahrungsgemäß dreht sich ein Bewerbungsgespräch mehr um die fachlich bezogenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse. Dabei sollte primär die Persönlichkeit des Bewerbers unter der Prämisse eines Integrationserfolges auf dem Prüfstand stehen.

Die Persönlichkeit ist entscheidend für Erfolg oder Misserfolg der Aktion. Die Arbeitsrechtsprechung ist sicher für manchen Unternehmer ein Argument, weniger »Bauchgefühl« einzusetzen, aber kein

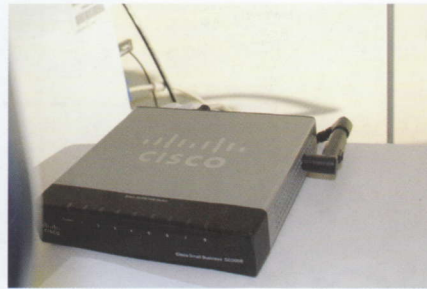
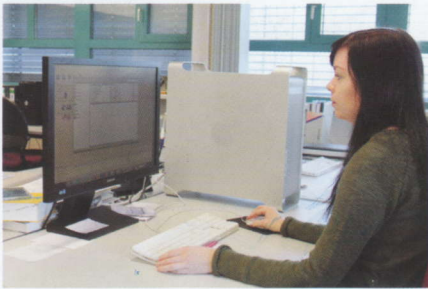


wirklicher Grund. Es erfordert lediglich Disziplin und Konsequenz, damit man mehr seinem Gefühl im Einstellungsprozess folgen kann. Wird eine neue Stelle geschaffen, ist die Herangehensweise natürlich entsprechend zu korrigieren.

Lösungskomponente

»Spannungsfelder«

Neueinstellungen in gewachsene Personalstrukturen hinein erzeugen vorhersehbare Spannungsfelder. Die Kunst ist es, diese Spannungsfelder in positive ▶



Datenmanagement / Arbeitsplatz an der Digitalmaschine.

- Energien umzuwandeln und zur Weiterentwicklung des Unternehmens, z. B. den Start einer Digitaldruckabteilung, zu nutzen.

Eine gut funktionierende Methode, um verkrustete und nicht zukunftsfähige Teams voranzubringen, ist das Umbauen. Man baut eine neue Personalstruktur um eine Person (i. d. R. der formelle Führer) herum. Nicht der Unternehmer führt eine direkte verbale Auseinandersetzung, sondern er gestaltet ein Umfeld für Veränderungen. Bei einer weitsichtigen Vorausplanung ist das Ziel frühzeitig und klar zu erkennen.

Ein Erfolg ist nur zu erwarten, wenn die Gestaltung des Veränderungsprozesses bei den entstehenden Spannungsfeldern (was ganz normal ist) kommunikativ begleitet wird. ◀

Fazit

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung einer Digitaldruckmaschine ist in bestimmten Umfang ein geistiges Abkoppeln vom Offsetdruck. Es ist eine komplett andere Technologie und erfordert eine vom Offsetdruck unabhängige Herangehensweise. Das Potenzial der Mitarbeiter ist in der Druckindustrie über Jahre hinweg auf bestehende und ausgereifte Technologien ausgerichtet gewesen. Das bringt unter Umständen eine gewisse Unbeweglichkeit mit sich, die es gestaltend zu umgehen gilt. Insbesondere gewachsene Druckereien sollten sich der geistigen Flexibilität ihrer Mitarbeiter bewusst sein. Im Herzen Off-

setdrucker zu bleiben (was löblich ist, ich bin es auch) und den Digitaldruck implementieren zu wollen, kostet schlichtweg mehr Zeit und Geld.

Ein Zusammentreffen von langjährigen und neuen Mitarbeitern erfordert für eine erfolgreiche Umsetzung ein strategisches und planungsgestütztes Vorgehen. Diese Arbeit kann vom Unternehmer oder Geschäftsführer nicht delegiert werden! Wenn der Unternehmer es schafft, vorausschauend und frühzeitig ein paar Maßnahmen umzusetzen, wird eine neue Digitaldruckabteilung erfolgreich sein.

► **Grundsatz:** Die Kraft von innen heraus entwickeln!