

«Wir wollen Mitarbeiter vom ersten Tag an unterstützen!»

«Das erklärte Ziel der Geschäftsleitung ist es, Mitarbeiter zu unterstützen, sie weiterzubilden und optimal zu fördern. Im Idealfall erreichen unsere Mitarbeiter nicht nur eine höherwertige Qualifikation, sondern bekommen auch gleich eine Aufstiegschance geboten», so Mathias Trabitzsch, Geschäftsführer der TA Triumph-Adler Visinfo AG. Mehr zum Thema Personalentwicklung – Personalmanagement lesen Sie im folgenden Interview.

Ist die oberste Führungsebene aktiv in das Personalentwicklungskonzept eingebunden?

Wir sind bemüht, alle wichtigen Aspekte kaskadenförmig, vom Geschäftsführer ausgehend, über die verschiedenen Führungsebenen hinweg bis zum einzelnen Mitarbeiter hin auszurollen. Die Personalentwicklung stellt hierbei keine Ausnahme dar.

Tauschen Sie sich mit Kollegen anderer Unternehmungen aus?

Als Geschäftsführer einer Konzerngesellschaft habe ich grundsätzlich Austausch mit meinen Geschäftsführerkollegen. Hierbei haben Personalthemen einen sehr hohen Stellenwert. Dennoch gibt es Themen, die ich lieber mit schweizerischen Unternehmern diskutiere, wie z.B. einem unserer Verwaltungsräte, der selber ein grosses Unternehmen führt.

Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Personalentwicklungsmassnahmen?

Ein Hauptindikator für eine gelungene Personalentwicklung ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die sich in der Regel durch eine geringe Fluktuation, Rekrutierung aus den eigenen Reihen und durch ein deutliches Feedback in den jährlich stattfindenden Personalgesprächen ableiten lässt.

Setzen Sie im Bereich Personalentwicklung auf externe Coaches und Trainer?

Im Bereich Verkauf haben wir einen eigenen Trainer, der die Verkaufsmannschaft permanent coacht. Darüber hinaus haben wir im Konzern eine eigene Trainingsabteilung für die einzelnen Stufen des Verkaufstrainings und für die Mitarbeiter der verschiedenen technischen Abteilungen. Themen die Administration betreffend werden von externen Trainern abgedeckt. An sie haben wir einen hohen Qualitätsanspruch.



Sind Personalentwicklungsprogramme institutionalisiert?

Wir halten grundsätzlich nicht viel vom sogenannten «Giesskannenprinzip», so dass wir mitarbeiterspezifisch, im Rahmen des institutionalisierten Personalgespräches, die optimalen Massnahmen gemeinsam erarbeiten und zeitlich definieren.

Wie erreichen Sie eine langfristige Sicherung von qualifizierten Fach- und Führungskräften?

Indem wir versuchen, es unseren Mitarbeitern insoweit gut gehen zu lassen, dass sie Spass an der Arbeit haben, erfolgreich sein können und wir den Erfolg finanziell wie auch persönlich anerkennend honorieren. Das ist unser Erfolgsmodell:

- kontinuierliche Fortbildungsmassnahmen,
- leistungsgerechte Bezahlung mit Bonusbestandteilen,
- individuelle Karriereplanung für ausgewählte Mitarbeiter,
- ein erfolgreiches Geschäftsmodell mit Perspektiven.

Die Fluktuationsrate ist seit Einführung dieser Massnahmen deutlich rückläufig.

Wie passen Sie die Qualifikationen an Erfordernisse von Markt und Technik an?

Die Bürokommunikationsbranche ist ein Technologieträger und treibt bestimmte Entwicklungen selbst voran, sodass wir mit unseren Mitarbeitern und deren Fähigkeiten häufig selbst Trendsetter sind

und somit gar keine weiterführenden Qualifikationen durchführen müssen.

Wie ermitteln Sie Nachwuchskräfte und Führungspotenziale?

Wir involvieren ganz bewusst einen grösseren Kreis aus mir vertrauten Mitarbeitenden aus den unterschiedlichsten Bereichen, um im Dialog alle Eventualitäten zu berücksichtigen. Darüber hinaus verlasse ich mich auch gern auf mein Gefühl, welches in der Vergangenheit durchaus richtige Entscheidungen zutage gefördert hat.

Gibt es eine interne Entwicklung von Laufbahnmodellen, interne Besetzung von Schlüsselpositionen?

Wir sind eine klassische Verkaufsorganisation und haben hier den grösstmöglichen Entwicklungsspielraum. Ein klassisches Laufbahnmodell ist der Einstieg als Dokument-Analyst oder Junior Document Consultant mit den weiteren Stationen Document Consultant, Senior Document Consultant, Teamleiter, Vertriebsleiter bis hin zum Niederlassungsleiter.

Das beste Beispiel für die Rekrutierung aus den eigenen Reihen ist mit Sicherheit Oliver Hiltmann, der vor fast 20 Jahren als junger Verkäufer gestartet ist und vor drei Jahren zum Vertriebsdirektor für die gesamte Schweiz aufgestiegen ist. Auch unser technischer Leiter Marcel Graf fand vor 20 Jahren als Techniker den Einstieg bei uns und konnte sich vor sechs Jahren für diese verantwortungsvolle Position qualifizieren. Neben diesen originären Aufgaben bilden sie gemeinsam mit mir die Geschäftsleitung der TA Triumph-Adler Visinfo AG – beide haben im letzten Jahr die Prokura erhalten.

Wie werden die persönlichen Gestaltungsspielräume und die kreative Energie besser genutzt?

Je nach Aufgabengebiet geben wir unseren Mitarbeitern so viel Spielraum wie möglich. Als Grundsatz gilt: Das Ziel ist der Weg, das Ziel ist definiert, den Weg findet der Mitarbeiter allein oder mit Unterstützung.

Wird der richtige Einsatz von Mitarbeiterpotenzialen ermittelt?

Im Rahmen der jährlich statt findenden Personalgespräche wird die Qualifikation der Mitarbeiter bezüglich der fachlichen Kompetenz und der persönlichen Fähigkeiten mittels eines Bewertungssystems beurteilt. Hieraus ergeben sich konkrete Massnahmen und bei Bedarf

Die ganz persönliche Frage



Woher holen Sie die Kraft zur Bewältigung des Alltagsstresses?

Dafür gibt es kein Geheimrezept, nur Regeln, die einzuhalten sind:

- Wochenende und Urlaub gehören der Familie/keine Arbeit.
- Es gibt noch andere Themenbereiche ausserhalb der Firma.

Meine Familie ist der ausgleichende Faktor – hier kann ich auftanken und Kraft schöpfen.

Was schätzen Sie an einem Mitarbeiter besonders?

Loyalität, Eigeninitiative und Biss.

Was bringt Sie im Betrieb auf die Palme?

Unprofessionalität und Gleichgültigkeit.

Entwicklungsmöglichkeiten für den Mitarbeiter.

Fachliche Fähigkeiten – soziale Fähigkeiten: Welches sind entscheidendere Erfolgskriterien?

Um erfolgreich zu sein, benötigen Sie beides. Da wir aufgrund unserer Ressourcen in der Lage sind fachliche Fähigkeiten innerhalb kürzester Zeit zu vermitteln, achten wir im Rekrutierungsprozess gezielt auf das Vorhandensein der sozialen Fähigkeit.

Wie handhaben Sie den «Life-work-balance» für Ihre Mitarbeitenden?

Wir rekrutieren bevorzugt aus den eigenen Reihen. Wir versuchen hier, einen langfristigen Aufbau vorzunehmen, so

Sind Sie eher Kumpel (miteinander) oder Patron (diktierend)?

Weder noch. Ich versuche, dem Unternehmen einen familiären Charakter zu geben und führe entsprechend, allerdings mit der nötigen Distanz und dem gegenseitigen Respekt.

Wie entwickelt sich der Geschäftsführer weiter?

Wir haben im Konzern den Führungskreis der TOP 100, zu denen auch die Geschäftsführer gehören. Auf dieser Ebene findet unter anderem auch Personalentwicklung statt. Darüber hinaus habe ich einen interessanten Bekannten- und Freundeskreis, der es mir ermöglicht, meine ganz persönliche Weiterentwicklung voranzutreiben.

dass die Mitarbeiter entsprechend Zeit für ihre Qualifizierung bekommen. Darüber hinaus ist den entsprechenden Mitarbeitern wohl bewusst, dass Familienplanung auf einer gesicherten Grundlage basieren sollte. Daher haben wir in dieser Phase auch weniger Probleme bei der Fokussierung auf die berufliche Karriere.

Vom Grundsatz ist es uns wichtig, dass die Mitarbeiter ihre Aufgabenstellung innerhalb der normalen Arbeitszeit erledigen können und keine Überstunden anfallen. Auf dieser Basis haben wir in der Regel keine Probleme in Sachen «Life-work-balance».

zum Autor: Urs Tiefenauer ist Autor/Texter und wohnt in Weinfelden.