

SERIE**Richtiges
richtig tun****Teil 1: Controlling****Teil 2: Marketing****Teil 3: Vertrieb****Teil 4: Qualifizierung****Erfolgsfaktor Per**

Der vierte und letzte Teil unserer Serie beschreibt ein erfolgreiches Qualifizierungs-Projekt beim Pforzheimer Traditions-Unternehmen Meyle+Müller, das seit jeher mit innovativen Ideen arbeitet und damit großen Erfolg hat.

Von Peter Jeschke

Auf den Märkten der Zukunft wird mit harten Bandagen gekämpft. Und das wichtigste Kapital im Wettbewerb um Kunden sind qualifizierte und engagierte Mitarbeiter. Sie bilden ein Alleinstellungsmerkmal, das kaum mit Geld zu bezahlen ist und eine sehr wirksame „Werbung“ nach außen darstellt. Diese Erkenntnis setzt sich inzwischen bei immer mehr Unternehmen durch. Sie nehmen die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter stärker in die eigenen Hände – und haben Erfolg damit, wie am Beispiel der Meyle+Müller GmbH & Co. KG in Pforzheim deutlich wird.

Das Unternehmen

Dem Zitat von Alt-Bundeskanzler Helmut Schmidt „Wer Visionen hat, sollte zum Augenarzt gehen“ stimmt die Mannschaft von M+M ganz und gar nicht zu; sie hält es eher mit dem Regisseur Federico Fellini, der einmal gesagt hat: „Der einzig wahre Realist ist der Visionär.“ Dies äußert sich in Aussagen wie: „Eine unserer technischen Visionen ist die ‘Echtzeit-Repro’. Durch Verlagerung zeitkritischer Prozesse und höchstmögliche Automatisierung werden wir Fertigungszeiten künftig drastisch verkürzen. Daran glauben wir und an diesem Ziel halten wir fest. Denn was heute noch unvorstellbar ist, kann morgen bereits Normalität sein.“

Die Meyle+Müller GmbH+Co. KG blickt auf fast 100 Jahre Firmengeschichte zurück. Sie gehörte stets zu den technologisch fortschrittlichsten Unternehmen der Branche. So heißt denn auch die Devise „Innovation aus Tradition“, und dieses Motto ist Programm. Der aktuelle Anspruch ist, sich vom IT-orientierten Reprodienstleister zum IT-Unternehmen mit hervorragendem Repro-Know-how zu entwickeln.

Mit rund 180 Mitarbeitern und einer starken Ausbildungsorientierung (derzeit 24 Azubis und 4 BA-Studenten) konzentriert sich M+M auf drei zielgruppenorientierte Geschäftsbereiche: Industrie, Versender und Verlage. Ein weiteres Segment ist Technologie-Management als IT-Service-Bereich. Das Unternehmen verfügt über zahlreiche Beteiligungen im In- und Ausland und hat mehrere Units direkt bei den Kunden vor Ort.

Seit Ende der 90er Jahre verzeichnet M+M ein (gegen den Trend) starkes Wachstum. Die Konzentration richtet sich auf das Kerngeschäft, das konsequent weiterentwickelt wird und für jede Aufgabe individuelle Lösungen bieten will.

Die Philosophie des Unternehmens erschließt sich über die folgenden Leitsätze:

■ Fairness und Partnerschaft – immer die Interessen beider Seiten be-

Die Mitarbeiter von M+M nahmen das Qualifizierungs-Angebot sehr gut an.

denken und beachten

■ Begeisterung – Erwartungen stets übertreffen, nicht nur erfüllen

■ Vertrauen – Vertrauen schenken – und selbst immer vertrauenswürdig handeln

■ Kundenorientierung – als Denkhaltung und Maßstab all unseres Tuns.

Das Projekt

Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter. Zusammengefasst steht für die Stärke von Meyle+Müller eine kontinuierliche technologische Optimierung, die visionäre Kraft für die künftige Ausrichtung und begeisterte, engagierte und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter.

Führungskräfte und Mitarbeiter sind einem stetig schneller werden den Wandel unterzogen, der jeden Einzelnen maximal fordert, gleichzeitig aber auch die Chance bietet, sich in neuen Aufgabengebieten zu beweisen und erfolgreich zu sein. Die Notwendigkeit, Mitarbeiter auf diesen Wandel einzustellen, ist einer der zentralen strategischen Erfolgsfaktoren, die Eugen Müller, der geschäftsführende Gesellschafter von Meyle+Müller, und seine Führungsmannschaft erkannt haben.

Wichtige Dimensionen, um dem Anspruch, Mitarbeiter ganzheitlich zu fördern, gerecht zu werden, sind

sonalentwicklung

die fachliche Weiterentwicklung, die Ausprägung von Führungs- und Verkaufs-Know-how sowie die Förderung der „Social Skills“.

Am Anfang des umfassenden Qualifizierungsprojekts standen Erkenntnisse, die sich aus der Erfahrung vieler Qualifizierungsprojekte ergeben hatten. Zwei wesentliche Formulierungen daraus waren: „Qualifizierung findet in der Praxis statt“ und „Ein Training ist *kein* Training“.

Auf dieser Basis wurde vor zwei Jahren die Idee des Meyle+Müller Trainee-Centers geboren und in Zusammenarbeit mit GC Graphic Consult konzipiert und durchgeführt. Ziel des Projekts war und ist, Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene für weitere verantwortungsvolle Aufgaben im Unternehmen zu qualifizieren. Zu Beginn wurden vom Management-Team folgende „Spielregeln“ formuliert:

- Interessierte Mitarbeiter bewerben sich um eine Teilnahme am Trainee-Programm.

- Eine Jury filtert die am besten geeigneten Kandidaten über Einzelgespräche heraus.

- Die Teilnahme an allen Weiterbildungsveranstaltungen ist bindend.

- Wer an den Weiterbildungen nicht teilnimmt, scheidet automatisch aus dem Programm aus.

- Die Mitarbeiter investieren Zeit und Engagement.

- Das Unternehmen engagiert erfahrene Trainer.

- Die Trainingsinhalte berühren alle Aspekte der Qualifizierung, so dass Fach-, Führungs- und soziale Kompetenz gleichermaßen entwickelt werden.

- Jedes Mitglied definiert die individuellen Lernanforderungen mit seinem Vorgesetzten und reflektiert die Lernfortschritte in so genannten Supervisions-Runden.

Nachdem der Teilnehmerkreis wie beschrieben definiert war, wurde eine sogenannte Qualifikationsmatrix erstellt, um die wichtigsten Lerninhalte festzulegen. Die einzelnen Inhalte wurden in Wochenend-Seminaren gebündelt und ein Trainingsplan für zwölf Monate entwickelt.

Nachdem die erste Runde mit 19 Trainees sehr erfolgreich war, wird

derzeit die zweite Runde mit erneut 18 Teilnehmern durchgeführt. Zielsetzung ist, dass alle interessierten Mitarbeiter schrittweise ihre Lernchance bekommen und damit die Leistungsbereitschaft des Unternehmens stetig weiterentwickelt wird.

Qualifizierungsschwerpunkte

Die Qualifizierungsschwerpunkte im Rahmen des Trainee-Projektes sind:

- Ganz einfach führen: Vermittlung von Grundlagen der Führung

- Ganz einfach verkaufen: Vermittlung der Grundlagen für Verkauf und Marketing

- Ganz einfach gut positioniert: Vermittlung der Grundlagen strategischer Unternehmensführung

- Ganz einfach transparent: Vermittlung von Grundlagen der Budgetierung

- Ganz einfach gut benehmen: Vermittlung der wichtigsten Umfangsformen

- Ganz einfach gut wirken: Vermittlung der Grundlagen persönlicher Ausstrahlung

Über diese Trainings hinaus wurden die Mitarbeiter in wesentlichen fachlichen Themen geschult. Hierzu gehören technische Bereiche, etwa Color-Management, InDesign und QuarkXPress, vor allem aber Projektmanagement. Am Ende steht der Erfolg – also die Antwort auf die Frage: Was hat das Engagement gebracht?

Wie stellt sich der Erfolg dar?

Insgesamt entstand im Betrieb ein äußerst positives „Lernklima“, das sich auch auf Mitarbeiter, die nicht am Trainee-Programm beteiligt waren, übertrug und rasch zu einer weiteren „Qualifikationsrunde“ führte. Die Mitarbeiter schätzen dieses Angebot und stellen ihre Lernerfolge engagiert in den Dienst des Unternehmens. Einige von ihnen sind inzwischen „Zertifizierter Projektmanagement-Fachmann“ (GMP). Sie arbeiten professionell und kompetent in bedeutenden IT-Projekten.

Teilnehmerstimmen:

Der Erfolg der Maßnahme zeigt sich auch an der Bewertung durch die Teilnehmer. Stellvertretend für viele andere hier zwei Statements:



Herr Müller, was hat Sie veranlasst, dieses ambitionierte Trainee-Projekt auf die Beine zu stellen?

Wir möchten, dass unsere engagierten Nachwuchskräfte, die zum großen Teil auch bei uns eine Ausbildung oder ein BA-Studium absolviert haben, gezielt an Führungsaufgaben herangeführt werden. Sie sollen in

dem von GC bestens aufgesetzten M+M-Trainee-Projekt viele Aspekte erfolgreichen Managements kennen lernen, aber auch in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt werden.

Wird über das Projekt bereits nachhaltiger Erfolg sichtbar?

Wir merken sehr deutlich, dass die Teilnehmer am M+M-Trainee-Projekt einen ganzheitlicheren Blick auf ihre Projekte und Aufgaben haben. Ihre Kenntnis unternehmerischer Zusammenhänge ist im Tagesgeschäft positiv spürbar.

Welche Maßnahmen erweisen sich als besonders nützlich?

Wichtig ist, dass das M+M-Trainee-Projekt als etwas Besonderes wahrgenommen wird. Hierzu gehört, dass wir strikt auf die Einhaltung der 100-Prozent-Präsenzpflicht achten. Wichtig ist auch, dass jede einzelne Schulungseinheit von einem kompetenten Trainer durchgeführt wird. Schließlich ist auch nicht zu vernachlässigen, dass das Training jedem einzelnen Teilnehmer persönlich etwas bringen muss – und dass es Spaß machen muss!

Wo sehen Sie den Nutzen über die externe Begleitung von GC Graphic Consult?

GC Graphic Consult hat unsere Idee hervorragend aufgegriffen und zu einem realisierbaren Projekt weiter entwickelt. Auch hat GC Zugriff auf kompetente Trainer zu jedem einzelnen Thema. Ein weiterer großer Vorteil, ein solches Qualifikationsprojekt mit einer externen Beratung durchzuführen, ist, dass dadurch mehr Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit gewährleistet wird. Die Gefahr, dass wegen des Tagesgeschäfts Trainings-Termine verschoben werden oder ausfallen, ist dadurch deutlich minimiert.

„Die Resonanz war bei allen Beteiligten und auch bei mir wieder mal überaus positiv.“

„Wie schon bei den früheren Workshops hat sich unter anderem eine Erkenntnis klar herausgebildet: Das Unternehmen und seine Mitarbeiter müssen sich für die Zukunft auf eine stark veränderte Welt des Medien-Managements einstellen.“

Eine Serie von
Druck&Medien und



Peter Jeschke ist geschäftsführender Gesellschafter der GC Graphic Consult GmbH (www.GC-online.de) in Unterschleißheim / München. Zu seinen Schwerpunkten zählen Strategie, Organisation und Vertrieb.