

„Wir investieren konsequent in unsere Mitarbeiter“

Andreas Jastrzembowski, Direktor HR, Mitsubishi HiTec Paper Europe, über die weit-sichtige Personalpolitik und Führungskultur des Herstellers von Spezialpapieren.

DAS
KOMMT AUS
BIELEFELD
.DE

Gut ausgebildete Fachkräfte sind entscheidend für unternehmerischen Erfolg. In vielen Betrieben macht sich bereits ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern bemerkbar. Bekommen Sie diesen auch zu spüren?

Jastrzembowski: Dass fachliche und soziale Belegschaftsqualitäten maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg haben, ist keine neue Einsicht. Jetzt ist das gesellschaftliche Megathema demografischer Wandel da, gepaart mit einer recht guten Wirtschaftslage im Lande, und die halbe Unternehmenswelt verfällt geradezu in Panik: Plötzlicher Fachkräftemangel und jähes Versiegen von Nachwuchs-Ressourcen werden beklagt. Diese Entwicklung war aber lange absehbar. Wir haben deshalb trotz schwieriger Unternehmensphasen konsequent in unser Personal investiert. Insbesondere seit 2006 mit kontinuierlichen, jährlichen Entwicklungsprogrammen für gestandene und potenzielle Fach- und Führungskräfte sowie seit 2010 mit einer mehr als verdoppelten Ausbildungsleistung (aktuelle Quote beträgt fast 10%). Insofern sind wir derzeit nicht mit akuten Folgen eines Fachkräftemangels konfrontiert. Gleichwohl stellen wir uns für die Zukunft auf zurückgehende Schulabgänger und deutlich aufwändigere Rekrutierungen im Auszubildendenbereich ein.

Stichwort Arbeitgeberattraktivität: Was tun Sie, um Ihr Unternehmen für Mitarbeiter und zukünftiges Personal attraktiv zu gestalten?

Jastrzembowski: Wir arbeiten kontinuierlich an der Gestaltung unserer „hauseigenen Arbeitswelt“. Dabei beschränken wir uns auf die Themen, die für unsere konkreten Anforderungen wichtig und weiterführend sind. Um diese herauszufinden, binden wir die Mitarbeiter/innen stets unmittelbar mit ein. Spezielles Augenmerk legen wir auf die kontinuierliche Entwicklung unserer Führungskultur. Vorgesetzte jeden Levels üben als Vorbilder mit ihren Verhaltensweisen den stärksten Einfluss auf die Qualität des gesamten betrieblichen Umgangs aus. Sie sind die Treiber für die Leistungskraft der Belegschaft im positiven Sinne (Förderer, Motivator ...), aber in negativer Hinsicht auch Hauptauslöser gravierender Missstände (Blockierer, Motivationskiller...). In aktuellen Kündigungsstudien wird nicht zuletzt deshalb als Anlass Nr. 1 die Unzufriedenheit mit dem Chef genannt. Wir sind überzeugt – neben zahlreichen weiteren Aktivitäten – damit unseren außerordentlich erfreulichen Loyalitätsstatus zu erhalten. Unsere Fluktuationsrate mit Blick auf ungeplante Personalabgänge liegt bei stabil zwei bis fünf von 700 Beschäftigten pro Jahr. Daraus resultiert die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von knapp 19 Jahren!

Welche konkreten Möglichkeiten bzw. welche Unterstützung bieten Sie jungen Menschen, in Ihrem Unternehmen Karriere zu machen?

Jastrzembowski: Da wir im Unternehmen vom Einkauf, über die Produktion mit Nebenbetrieben wie Werkstätten, einer Forschung und Entwicklung, bis hin zu unterschiedlichen kaufmännischen Abteilungen und einer Vertriebsorganisation extrem viele Berufsfelder im Portfolio haben, können wir ein breites fachliches Ent-

wicklungsspektrum bieten. Ange-sichts unserer vielfach recht speziellen Anforderungen als Spezialpapierhersteller und –veredler entspricht es guter Tradition, den überwiegenden Teil unserer Führungskräftenachfolger aus den eigenen Reihen zu generieren. Damit treten wir offensiv gegenüber unseren jungen, wie gelegentlich aber auch gestandenen Einsteigern unter der Überschrift „Fordern und Fördern“ auf. Unsere in kaufmännische und gewerblich-technische Bereiche getrennt gegliederte Ausbildungsorganisation und die interne Entwicklungsbegleitung durch erfahrene Mentoren signalisieren, wie wichtig uns Bildungs- und Karrierethemen sind.



Andreas Jastrzembowski (58), Direktor HR, IT + Allg. Verwaltung, Prokurist und Mitglied im Management

Wo sehen Sie die besonderen Stärken Ihres Unternehmens bzw. die Alleinstellungsmerkmale?

Jastrzembowski: Obwohl wir Mitglied der global vertretenen „Mitsubishi-Großfamilie“ sind, haben wir uns mit Blick auf unsere betrieblichen Organisations- und Personalstrukturen die flexible Gestaltungsfähigkeit eines lokalen mittelständischen Unternehmens erhalten. Unserer Belegschaft bietet sich ein Unternehmens- und Arbeitsumfeld, das einerseits unter Einfluss bewahrter Traditionen steht, aber andererseits kontinuierlichen fortschrittlichen Weiterentwicklungen ausgesetzt ist. Das mögen aus externer Perspektive recht hybride klingende Feststellungen sein, beschreiben aber unsere tatsächliche Realität – und wir haben Erfolg damit. ■

KONTEXT

Die Mitsubishi HiTec Paper Europe GmbH wurde am Standort Bielefeld im Jahr 1799 gegründet und beschäftigt 434 Mitarbeiter. Der Standort Flensburg mit 210 Mitarbeitern existiert seit 1696. Das Produktspektrum umfasst gestrichene Spezialpapiere (Digital Imaging-, Thermo-, Selbstdurchschreibe- und Etikettenpapiere). Die Gesamtkapazität an beiden Standorten liegt bei 185.000 t/Jahr, bei einem Umsatz von insgesamt 272 Millionen Euro. Anteilseigner sind die Mitsubishi Paper Holding (Europe) GmbH (81,6 %) und die Mitsubishi Corporation (18,4 %) ■

Der Beitrag ist Teil unserer Serie „Das kommt aus Bielefeld“, die in Kooperation mit der WEGE Bielefeld erscheint.