



Siegener Werkzeug- und Hältetechnik GmbH

Kolbeweg 7
57074 Siegen
Postfach / 57009 Siegen
Tel.: 0271/33053
Fax: 0271/335338

Internet: www.swf-siegen.de
eMail: info@swf-siegen.de

Die Siegener Werkzeug- und Hältetechnik GmbH (SWF-Siegen) ist ein Familienunternehmen mit einer über 85 jährigen Tradition in Fertigung- und Vertrieb von Zerspanungs- und Sonderwerkzeugen sowie der Wärmebehandlung metallischer Werkstoffe am Standort Siegen. Ständiger notwendiger Wandel wurde als Herausforderung angenommen. So konnte eine Entwicklung des Unternehmens eingeleitet werden, welche den Anforderungen des Marktes, unter Nutzung der gegebenen Synergien, nicht nur standhält, sondern eine Basis für die weitere Zukunft sichert. Dieser Wandel hat die SWF im Tätigkeitsfeld – Werkzeugtechnik (Zerspanungstechnik: Handel Sandvik Coromant und Precitool sowie eigener CNC-Bearbeitungstechnologie: Herstellung zeichnungsgebundener Zerspanungs- und Recyclingswerkzeuge) und im Bereich der Hältetechnik (modernste Vakuum-, Plasma-, Schutzgas- und Salzbadtechnologie) zu einem in dieser Art wohl einmaligen Unternehmen auf dem Dienstleistungs- und Fertigungssektor gemacht.

Darüber hinaus hat die SWF, die auch in diesem Bereich zertifiziert ist, sich mit Seminaren für Zerspanungstechnik- und Wärmebehandlung für Kunden, Ausbilder, Berufs-, Fach- und Hochschulen, einen Platz im Berufsbildungsbereich erarbeitet. Mit nun 60 Mitarbeitern bildet die SWF zur Zeit 7 Auszubildende als Werkstoffprüfer, Zerspanungsmechaniker, Maschinen- und Anlagenbediener sowie Industriekaufleute aus.

Auf dem Weg zum Bildungscontrolling

Die Erfahrungen eines mittelständischen Unternehmens beim Einsatz eines Expertensystems im Bereich der Aus- und Weiterbildung



Ralf Schleidgen

Geschäftsführer

Mitgesellschafter

Seit nunmehr zwei Jahren arbeitet das Unternehmen mit dem DNLA-Potenzialmessverfahren, das von Prof. Walter Simon in unserer vorhergehenden Ausgabe der REFA-Nachrichten vorgestellt wurde. Das Interview mit Ralf Schleidgen führte die Redaktion der REFA-Nachrichten.

REFA: „Herr Schleidgen, warum hatten Sie gerade dieses Verfahren gewählt.“

Ralf Schleidgen: „Im Bereich von Testverfahren gibt es eine unübersehbare Anzahl von Anbietern mit unterschiedlichsten Schwerpunkten. Wir hatten einerseits nicht die Zeit, um die Spreu vom Weizen zu trennen und andererseits noch keine Anwendererfahrungen, um zu wissen, worauf es ankommt. Vor zwei Jahren erhielten wir von „Sandvik Coromant“ – deren Partner wir sind - die Empfehlung, DNLA einzusetzen. Dort arbeitet man bereits seit Jahren sehr erfolgreich mit dem Verfahren. Zudem ist das Verfahren wissenschaftlich abgesichert und kann von uns ohne fremde Hilfe eingesetzt werden. (Anm. d. Red. : „Sandvik Coromant“ ist in 60 Ländern vertreten und Weltmarktführer für Werkzeuge zum Drehen, Fräsen und Bohren)

REFA: „Warum hatten Sie sich entschlossen, in ihrem Unternehmen ein Personalauswahl- und Entwicklungsverfahren einzusetzen? “

Anfänglich hatten wir nur daran gedacht, DNLA als Hilfsmittel bei der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen und Führungskräfte einzusetzen. Bei uns kommt es immer mehr darauf an, dass die Mitarbeiter/innen kommunikationsfähig sind, zielorientiert handeln, miteinander kooperieren und bei der Teamarbeit einfühlsam miteinander umgehen. Nur so können wir unseren hohen Leistungsstandard aufrecht erhalten und wettbewerbsfähig bleiben. Vorher hatten wir Schlüsselqualifikationen im Bereich sozialer Kompetenzen mit Lebenserfahrung und Bauchgefühl „ermittelt“ und dabei auch schon mal Potenziale gesehen, die es entweder nicht gab oder die viel zu gering waren.

REFA: „Wie muss man sich den Einsatz des Verfahrens im betrieblichen Alltag vorstellen und was ist anders, als wenn man auf Grund von Zeugnissen, Bauchgefühl, Lebens- und Berufserfahrung zu einer Beurteilung kommt? Sagt das Verfahren: „Nimm den oder diejenige, aber den nicht? “

Nein, nein! So ist das ganz und gar nicht. Nach wie vor brauchen wir unseren gesunden Menschenverstand, insbesondere bei der Beurteilung der fachlichen Qualifikationen. Und nach wie vor brauchen wir auch unser Bauchgefühl und unsere Lebenserfahrung! Aber: DNLA gibt uns auf einen Blick eine Übersicht aller vorhandenen oder nicht vorhandenen Potenziale bei Schlüsselqualifikationen im Bereich sozialer Kompetenzen. Es gibt ja praktisch keine „Übermenschen“, die nur hohe Potenziale haben, insofern suchen wir solche Mitarbeiter/innen und Führungskräfte auch nicht. Aber Mitarbeiter/innen müssen die Mindestanforderungen sozialer Kompetenzen erfüllen. Unsere Führungskräfte müssen zusätzlich Vorbildfunktionen erfüllen und in der Lage sein, bestimmte Werte zu vermitteln. Deshalb sehen wir uns die gemessenen Potenziale genau an und prüfen, ob diese unseren Anforderungen im Wesentlichen entsprechen. Hohe Passgenauigkeit ist hier das Stichwort. Ist diese gegeben, kommt es auf das Bauchgefühl oder den berühmten Nasenfaktor an. Letztlich macht das Verfahren unsere Entscheidung sicher.

REFA: „Was bedeutet „Passgenauigkeit“? Ist das nicht nach wie vor sehr subjektiv, wenn Sie oder Ihr Personalleiter entscheiden: „Passt oder passt nicht?“

Sie haben Recht. Nach wie vor treffen bei uns Menschen, und nicht ein Verfahren, eine Entscheidung. Als Mensch kann man niemals ganz objektiv sein, egal wie viel Mühe man sich auch immer macht. Es kommt aus meiner Sicht auch mehr darauf an, in dem Prozess, der letztlich zur Entscheidung führt, alles zu tun, damit keine Potenziale übersehen werden. Wir stellen ja nicht auf Grund von fehlenden Potenzialen, sondern auf Grund von vorhandenen Potenzialen ein. Die gleiche Vorgehensweise gilt übrigens auch für die Ermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfes. Damit unsere Entscheidungen objektiver werden, hilft das Verfahren durch ein Benchmarking, indem die Potenziale z.B. eines Bewerbers den Potenzialen von Personen in absolut gleicher beruflicher Ebene und gleicher Art der Tätigkeit gegenüber gestellt werden. Das Positivpotenzial und der zu erwartende Führungsaufwand zur Vergleichsgruppe sind auf einen Blick zu sehen. Selbst fehlende Potenziale sind bei uns noch lange kein Grund zur Ablehnung, denn dann greift erst mal der „Weiterentwicklungsplan“ des DNLA-Verfahrens. Wir erhalten damit wichtige Hinweise für die Einarbeitungsphase und für einen Potenzialaufbau bei Faktoren, bei denen Potenzial fehlt. Erst mit diesen Informationen können wir sagen: „Passt oder passt nicht.“ Aber auch dann, wenn wir sagen „passt“, passt noch lange nichts, denn bei einer positiven Entscheidung schließen wir mit Mitarbeitern/innen und Führungskräften eine Fördervereinbarung ab. Diese kommt ebenfalls aus dem Verfahren. Die Fördervereinbarung ist eine Art von Vertrag oder besser gesagt Übereinkunft, in der nicht nur geregelt wird, was der Mitarbeiter oder die Führungskraft während der Einarbeitungsphase erbringen muss, sondern auch das, was der Betrieb an Unterstützung zu leisten hat.

REFA: „Wie haben sich die neuen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen eingearbeitet und wie viele haben gekündigt bzw. wie vielen wurde gekündigt?“

Glücklicherweise mussten wir niemandem kündigen und niemand hat gekündigt, der mit DNLA eingestellt wurde. Unsere Erfahrungen der letzten beiden Jahre sind also sehr positiv.

REFA: „Sie hatten uns von einem weiteren Einsatzbereich von DNLA berichtet.“

Wie in vielen anderen mittelständischen Unternehmen gibt es auch in unserem Hause ein Generationsproblem. Auf der einen Seite „alte, erfahrene Hasen“ in Führungspositionen, die den Betrieb und die Branche wie aus dem „ff“ kennen und auf der anderen Seite junge Manager, die unser Führungsteam verstärken. Sie kommen natürlich mit neuen Ideen, neuen Führungstechniken und neuen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Und sie wollen ihr Wissen anbringen und vieles besser machen. Das führte in der Vergangenheit einige Male zu einer brisanten Gemengelage. Jede Seite beteuerte die Bereitschaft, auf die andere eingehen zu wollen, glaubte aber, die besseren Argumente auf seiner Seite zu haben.

REFA: „Wie kann ein Potenzialmessverfahren wie DNLA in dieser Situation helfen? “

Ein Verfahren wie DNLA kann keine zwischenmenschlichen Probleme lösen, aber es hilft allen Beteiligten, die Situation zu entschärfen, weil es Problemstellungen versachlicht und objektiviert. Auf Empfehlung unseres DNLA-Beraters haben wir mit allen Führungskräften an „DNLA Soziale Kompetenz“ wie auch an „DNLA-Management“ teilgenommen und dann die Ergebnisse gemeinsam, also in aller Offenheit untereinander besprochen.

REFA: „War das nicht für einige der Beteiligten peinlich? Es werden doch Schwächen aufgedeckt, die man lieber für sich behalten würde? “

Ehrlich gesagt hatte ich auch erst mal meine Bedenken. Wer gibt als Chef schon gerne seine Schwächen bekannt? Zumindest dachte jede Führungskraft in unserem Hause, dass nun die schwachen Punkte an den Pranger gestellt werden und man abgeurteilt wird. Die Realität war dann eine ganz andere: Wir stellten gemeinsam fest, dass jeder Einzelne von uns über eine ganze Menge an positivem, sozialen Kompetenzpotenzial und gleichermaßen an Managementtechniken verfügt. Und wir merkten, dass das Positivpotenzial bei allen immer das Übergewicht hat. Das war schon ziemlich beruhigend für jeden von uns. Da fiel es schon kaum noch ins Gewicht, dass jeder bei sich selbst und den anderen erkannte, dass ohne Ausnahme jeder, sowohl bei den sozialen Kompetenzen als auch bei den Führungstechniken, seine individuellen Schwächen hat.

REFA: „Welche Erkenntnisse haben Sie für sich und Ihre Führungskräfte daraus gewinnen können? “

Eine ganze Menge.

1. Wir wissen nun, wo wir uns ergänzen können, weil wir nun unsere starken Seiten kennen. Damit werden Reibungspunkte abgebaut.
2. Wir wissen, in welchen Situationen wir aufeinander Rücksicht nehmen müssen, weil wir auch unsere schwächeren Seiten kennen.
3. Auf Grund dieser Erkenntnisse konnten wir unsere Aufgaben- und Kompetenzverteilung in den Teams, zumindest erst einmal unter den Führungskräften verbessern.

REFA: „Die Mitarbeiter/innen bleiben also außen vor? “

In dieser ersten Phase haben wir erst mal vor der eigenen Tür gekehrt. Die Mitarbeiter/innen bleiben also nicht außen vor. In Kürze steht die zweite Phase an. In dieser zweiten Phase werden wir auch bei unseren Mitarbeitern/innen DNLA-Soziale Kompetenz einsetzen und den Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen individuelle Möglichkeiten zum Potenzialaufbau anbieten, falls es bei bestimmten Faktoren der sozialen Kompetenz Bedarf geben sollte.

REFA: „Wollen Sie das Verfahren regelmäßig, also praktisch als jährliches Bildungscontrolling einsetzen? “

Wenn Potenzialaufbau zu einem Standard im Unternehmen werden soll, ist die Einführung eines entsprechenden Systems sicherlich nicht schlecht, um den Lernerfolg kontrollieren zu können. Im Augenblick sind wir noch nicht so weit. Aber wir denken gerade darüber nach, ob wir ein Bildungscontrolling einführen wollen. Vorteilhaft, also wirkungsvoll, ist es ja nur dann, wenn es von allen Führungskräften und möglichst allen Mitarbeiter/innen getragen wird. In den kommenden Wochen werden wir die entsprechenden Informationsgespräche haben.

REFA: „Haben Ihre Mitarbeiter/innen und Führungskräfte Nachteile, wenn sie an dem Verfahren nicht teilnehmen? “

Die Teilnahme ist ja für alle Betriebsangehörigen freiwillig. Darüber hinaus gilt strengster Datenschutz . Ohne Zustimmung von Mitarbeitern/innen werden die Ergebnisse nicht mit dem unmittelbaren Vorgesetzten besprochen. Und keine Führungskraft wird mit dem Finger auf jemanden zeigen, der nicht teilnimmt, denn jeder, der teilnimmt, hat Vorteile. Nur Teilnehmer/innen können in den Genuss der Fördermaßnahmen zum Potenzialaufbau kommen. Insofern haben alle, die nicht teilnehmen werden, eine große Chance vertan, für sich selbst und ihren Berufserfolg etwas zu tun.

REFA: „Herr Schleidgen, wir danken Ihnen für das offene Gespräch.“