

# schlagzahl

IAOB\_ERFOLGSGESCHICHTEN.

## Das Mitarbeiter-Potential zur Entfaltung bringen.



Die RUCH NOVAPLAST GmbH + Co. KG setzt vielfältige Methoden ein. Zwei davon sind gleichermaßen Basis und Orientierung: das „Persönlichkeitsmodell“ und „Führen mit Zielen“. Eine Bestandsaufnahme.

# Manchmal ist „weich“ ganz hart.

*Die Geschäftsleitung der RUCH NOVAPLAST GmbH + Co. KG beurteilt die so genannten „soft skills“ als entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg. Weil nach eigener Einschätzung im Wissen der Mitarbeiter und der Identifikation mit dem Unternehmen das Geheimnis des langfristigen Wettbewerbsvorsprungs liegt. Für die Entwicklung und konsequente Nutzung dieser „individuellen Fähigkeiten“ bedient sich der Spezialist für EPS- und EPP-Formteile externer Unterstützung. Die IAOb AG begleitet RUCH NOVAPLAST seit nunmehr zehn Jahren in den Bereichen „Persönlichkeitsentwicklung“, „Führen mit Zielen“, „leistungsorientierte Mitarbeitervergütung“ und „KVP“.*

„Wir möchten Menschen talentorientiert einsetzen, denn dann sind sie am besten“, erklärt Roland Zeifang, seines Zeichens Technischer Geschäftsführer. „Und am glücklichsten“, ergänzt Andrea Ruch-Erdle. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin für den Bereich „Administration und Personal“. Was sich fast anhört wie eine spirituelle Vision, ist in dem in vierter Generation geführten Familienunternehmen allerdings gelebte Führungskultur, die sich bezahlt macht: Der Spezialist für Formteile aus expandiertem Polypropylen EPP und Polystyrol EPS – besser bekannt als Styropor – gehört heute nach Unternehmensangaben international zu den technischen Marktführern.

## Turn around zum Spezialanbieter in nur zehn Jahren

Der Begriff „Styropor“ allerdings greift zu kurz. Hat man vor zehn Jahren tatsächlich noch zu 85 Prozent einfache Umverpackungen u.a. für weltweit bekannte Tintenstrahldrucker und Röhrenbildschirme geliefert, wird heute 85 Prozent des Umsatzes mit hoch spezialisierten technischen Formteilen erzielt. Prall- und Dämpfungselemente für Automotive, oder technische Teile für die Medizintechnik, Isolationen für Heiz- und Solarelemente, Chassis für Elektrogeräte, filigrane Komplettformen für den Flug-Modellbau und das Design – es gibt fast keine Branche, wo EPP- und EPS-Formteile keine Verwendung finden. „Diesen Turn around schaffen sie nicht alleine mit den klassischen Methoden. Für uns entscheidend sind die Mitarbeiter und ihre Motivation, ihr Umgang mit-

einander, das gegenseitige Verstehen und ihre Identifikation mit RUCH NOVAPLAST. Weil wir auf Innovation angewiesen sind, müssen wir auf der einen Seite innovativen Geist fördern, um auf der anderen Seite das Engagement bei allen Mitarbeitern zu wecken. Denn als Mittelständler bieten wir vom Lohnniveau her nicht die Annehmlichkeiten der Grossun-



**Zuverlässig: Wer gern im Unternehmen arbeitet, an dem Platz, der zu seinen Stärken passt, sorgt in jedem Fall für bessere Qualität.**

ternehmen. Das machen wir aber wett mit dem besseren Arbeitsklima und Entwicklungsmöglichkeiten“, führt Roland Zeifang weiter aus. Andrea Ruch-Erdle bringt das kurz und knapp so auf den Punkt: „Bei uns arbeitet nach Möglichkeit jeder an dem Platz, zu dem er am besten passt.“ Hier solle sich die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter dann seinen/ihren Stärken entsprechend entwickeln, und zwar auf allen Hierarchiestufen. „Deshalb ist für uns die Investition in den Mitarbeiter und in die landläufig als ‚weiche Faktoren‘ bezeichneten Umfeldbedingungen ein ‚hard fact‘ erster Güte“, betont die Unternehmerin.

## Stärken und Begrenzungen kennen – für den optimalen Arbeitsplatz.

Praktisch bedeutet dies unter anderem, dass alle Mitarbeiter in Führungsverantwortung – und zwar heruntergebrochen bis zum Meister oder Schichtführer – anhand eines sogenannten „Persönlichkeitsmodells“ trainiert werden. Nach diesem ist das Verhalten eine Funktion von Persönlichkeit und Umfeld. Daraus leiten sich bestimmte Verhaltenstendenzen ab. Um Stärken und Begrenzungen einer Person herauszuarbeiten, wird dieses „Persönlichkeitsmodell“ erstellt. Die Ergebnisse dieser Selbst-

analyse wiederum finden Eingang in das gezielte Training, das bei der RUCH NOVAPLAST GmbH + Co. KG jährlich zweimal alle Führungskräfte absolvieren. „RUCH NOVAPLAST hat eine hervorragende ‚Durchdringungstiefe‘ in Sachen ‚Persönlichkeitsmodell‘, wenn ich das mal so nennen darf. Wir arbeiten mit diesem phantastischen Instrument sehr intensiv und nachhaltig. Mit entsprechend positivem Ergebnis“, betont Armin Stiefvater von der IAOb AG, der die RUCH NOVAPLAST GmbH + Co. KG seit nunmehr zehn Jahren betreut.

„In so einem sensiblen Bereich funktioniert eine Betreuung nur, wenn sie einen hohen Grad an gegenseitigem Vertrauen haben“, erklärt Andrea Ruch-Erdle. „Und zwar nicht nur zwischen Management und Berater, sondern eben zwischen den Menschen aller Ebenen im Unternehmen und Berater. Wenn ein externer Berater die Mitarbeiter eine Selbstanalyse erstellen lässt, ist das für manchen Mitarbeiter nämlich erst einmal beängstigend.“ Die IAOb AG bzw. ihr Berater Armin Stiefvater habe es aussergewöhnlich gut geschafft, dieses Vertrauensverhältnis herzustellen. „Ich habe das so eigentlich sonst bei externen Beratern noch nie erlebt. Herr Stiefvater wird von unseren Mitarbeitern geschätzt und akzeptiert, aber auch respektiert als ob er ein Kollege wäre“, führt Andrea Ruch-Erdle weiter aus.

Ein Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist, dass heute bei der RUCH NOVAPLAST GmbH + Co. KG eine hoch motivierte Mannschaft mit extrem niedriger Personalfuktuation arbeitet. Roland Zeifang ist sich sicher: „Deshalb ist unsere ‚Wissensbilanz‘ heute deutlich wertvoller als der bilanzierte Unternehmenswert. Die Mitarbeiter sind das Kapital, das für uns die Zukunft sichert“. So wird auch bei jeder Neueinstellung eine Persönlichkeitsanalyse erstellt und mit dem gewünschten „Verhaltensprofil“ abgeglichen.

## „Führen mit Zielen“ – eine Investition für den Erfolg.

Eine Investition in die Ressource Mensch ist ausserdem das Führungsinstrument „Führen mit Zielen“. „Mit diesem Instrument stellen wir sicher, dass die strategischen Ziele unseres Unternehmens bis zu jedem Mitarbeiter umgesetzt werden“, beschreibt Roland Zeifang den eigenen Anspruch. Das geschieht zum Beispiel, indem die persönlichen Zielvereinbarungen konsequent auf das Zielsystem des ganzen Unternehmens abgestimmt werden. Dafür steht die von der IAOb AG entwickelte und bei RUCH NOVAPLAST implementierte, handlungsorientierte Methodik „Führen mit Zielen“ sowie die passende Softwareunterstützung zur Verfügung. „Die Software akzeptiert kein persönliches Ziel, das nicht eindeutig einem Unternehmensziel zugeordnet ist“, erklärt Armin Stiefvater die Systematik.

„Mit dem softwarebasierten ‚Führen mit Zielen‘ verfügen wir über ein hoch transparentes System. Erstens zwingt diese Transparenz jeden Mitarbeiter, sich Gedanken zu machen und sich mit seiner Tätigkeit im Unternehmen auseinander zu setzen. Zweitens müssen zu jedem Ziel die ‚zieltreibenden Aktivitäten‘ hinterlegt werden. Drittens haben wir die Grundlage für eine dynamische Entlohnung, die sich an der Erreichung von Jahreszielen orientiert – das wird dieses Jahr rund 3 Prozent an der Lohnsumme ausmachen. Und viertens ermöglicht diese Transparenz für jeden individuell nachvollziehbar einen Abgleich mit den erkannten Stärken und Schwächen. Hier greifen die zwei Instrumente perfekt ineinander“, fasst Andrea Ruch-Erdle das „Investitionspaket Mensch“ zusammen.



**RUCH NOVAPLAST: Mit motiviertem Team auf Zukunft eingestellt.**

## Fakten

### Ideen in Form – RUCH NOVAPLAST.

Sie sind Legion im Deutschen Südwesten und der Schweiz – die „Technology Champions“. RUCH NOVAPLAST im badischen Oberkirch gehört als Familienunternehmen zu den weltweit gefragten Spezialisten für Formteile aus expandiertem Polystyrol EPS und Polypropylen EPP. Hierzu zählen Verpackungen, Ladungsträger, das Geräte-Chassis NOVApex™, Automobilteile, Schutzpolster, Robotrays, Isolationen und Formteile für Hobby und Freizeit. 150 Mitarbeiter sorgen dafür, dass im Schnitt täglich 35.000 Formteile an Kunden in der ganzen Welt versandt werden können. Auf rund 28.000 Quadratmetern Betriebsfläche erwirtschaftet das Unternehmen zur Zeit rund 21 Millionen Euro.

### „Anders“ passt.



Die IAOB AG versteht sich nach eigener Auffassung als die etwas andere Unternehmensberatung. Das wird spätestens deutlich, wenn anlässlich des zehnjährigen Jubiläums in der Zusammenarbeit alle Mitarbeiter zum „Kalten Buffet“ geladen werden. „Tja, die IAOB-Mannschaft versteht es, quer durch alle Hierarchiestufen Vertrauen aufzubauen. Das unterscheidet sie tatsächlich von anderen Beratern“, betont man in Oberkirch bei der RUCH NOVAPLAST GmbH + Co. KG.

## Originalton

### Beratungsresistente Mittelständler – ein böses Vorurteil.

**Andrea Ruch-Erdle und Roland Zeifang haben geschäftsführende Verantwortung bei der RUCH NOVAPLAST GmbH + Co. KG. Sie setzen seit langer Zeit auf die Unterstützung externer Berater. Ihr Standpunkt im Kurzinterview.**

**SZ:** „Der typische Mittelständler weiss doch eigentlich wie's geht. Warum bauen Sie auf Berater?“

**Andrea Ruch-Erdle:** „Wir verstärken unsere eigene Kompetenz seit 30 Jahren mit externem Know-how. Das ist selbstverständlicher Teil unserer ‚offenen Kultur‘. Und im Übrigen bricht mir kein Zacken aus der Krone, wenn andere zu bestimmten Themen mehr wissen als ich. Ich lerne gern dazu.“

**SZ:** „Wissen denn Berater mehr als die, die das Geschäft kennen?“

**Roland Zeifang:** „Ob sie mehr wissen, kann ich nicht sagen. Aber unsere Berater stellen das Know-how zur Verfügung, das wir in speziellen Gebieten brauchen. Dieser Austausch ist Teil unseres Erfolgs. Ganz klar.“

**Andrea Ruch-Erdle:** „Im Falle der IAOB AG kann ich ausserdem festhalten, dass wir uns im Dialog gegenseitig weiterentwickelt haben. Die Crew von der IAOB AG berät uns heute in ganz anderen Bereichen als noch vor Jahren. Aber das ist gut so. Wer sich nicht weiterentwickelt, würde bei uns sein Mandat bald verlieren.“

**SZ:** „Wir danken für das Gespräch.“

