

Nutzen der DIN 33430 und Hilfen zu ihrer Anwendung

Karl Westhoff



Allgemeine Fragen zur DIN 33430

Für wen ist die DIN 33430 interessant?

Für jeden, der mit berufsbezogener Eignungsbeurteilung zu tun hat als Beurteiler, Beurteilter, Auftraggeber oder Auftragnehmer, also z.B.

- Personalverantwortliche in Unternehmen, Organisationen, im Öffentlichen Dienst, in der Justiz
- Arbeitsämter, Berufsberatungen oder damit beauftragte Stellen
- Personalräte, Betriebsräte
- Schulungsunternehmen, Anbieter von Personaldienstleistungen.

Worauf bezieht sich die DIN 33430 eigentlich?

Sie bezieht sich auf jede Art von berufsbezogener Eignungsbeurteilung, die jemand selbst vornimmt oder von anderen durchführen lässt. Sie beschreibt die Anforderungen

- an die Planung
- die Auswahl, Zusammenstellung und Durchführung, Auswertung von Verfahren (z.B. Interview, Fragebogen, Tests, Assessment Center)
- die Interpretation von Ergebnissen und deren Kombination zu einem Urteil
- die Qualifikation der beteiligten Beurteiler.

Wozu dient die DIN 33430?

Sie beschreibt in kompakter Form die aktuellen gesicherten Qualitätsanforderungen an jede Art von berufsbezogener Eignungsbeurteilung. Sie ist eine Hilfestellung für alle, die berufsbezogene Eignung beurteilen müssen oder solche Beurteilungen an Auftragnehmer vergeben.

Wieso ist die DIN 33430 so schwer verständlich?

Wie alle DIN-Normen ist auch die DIN 33430 nur für entsprechend ausgebildete Personen mit praktischer Erfahrung voll verständlich. Das vorliegende Buch zeigt an überzeugenden Beispielen aus der Praxis, wie nützlich diese Norm für jede Art von berufsbezogener Eignungs-

beurteilung ist. Das erforderliche „Grundwissen zur berufsbezogenen Eignungsbeurteilung nach DIN 33430“ findet sich in Westhoff et al. (2005).

Fragen zum Nutzen der DIN 33430 anhand von Beispielen aus der Praxis

Was „bringt“ eigentlich die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430?

Ein Vorgehen nach der DIN 33430 nutzt nachweislich

- den Auftraggebern, sie können sicherer seriöse und unseriöse Anbieter von berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen unterscheiden;
- den Beurteilern, denn sie können ihr Vorgehen optimieren;
- den Auftragnehmern, sie können mit Qualität werben;
- den Beurteilten, denn korrekte Beurteilung führt zu besserem Job-Fit und damit zu besseren Leistungen und höherer Zufriedenheit.

Wie groß ist der Nettonutzen, wenn man nach der DIN 33430 arbeitet?

Die DIN 33430 ermöglicht enorme Gewinnerschöpfungen! Nußbaum und Vogler zeigen dies für einen internationalen Papierproduzenten, Vetter und Postai für einen Versicherungskonzern.

Worin liegen die Vorteile der berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430 im öffentlichen Dienst?

Frebort, Kubinger und Holocher-Ertl zeigen das am Beispiel der Auswahl von RichteramtswärterInnen. Ein weiteres Beispiel bringen Kubinger, Holocher-Ertl und Frebort, in dem sie die Auswahl von Justizanstaltsleitern nach der DIN 33430 vorstellen.

Wie kann man eine Potenzialanalyse bei benachteiligten Jugendlichen nach DIN 33430 erheblich verbessern?

Die Potenziale benachteiligter Jugendlicher sind aus vielen Gründen erst einmal zu beschreiben, bevor man ihnen helfen kann. Reimann stellt in seinem Beitrag überzeugend dar, wie nützlich hierbei das Vorgehen nach DIN 33430 sein kann.

Fragen zum Vorgehen nach DIN 33430

Wie erstelle ich ein Anforderungsprofil?

Koch, Kici, Strobel und Westhoff beschreiben die Erstellung eines Anforderungsprofils anhand des Beispiels von Dozenten für das Berufenossenschaftliche Institut Arbeit und Gesundheit.

Wie schreibe ich eine berufsbezogene Eignungsbeurteilung?

Lerche, Strobel und Westhoff stellen eine schriftliche berufsbezogene Eignungsbeurteilung dar, die von der Beurteilten selbst in Auftrag gegeben worden war.

Wie sieht ein Einzel-Assessment für Führungskräfte und Spezialisten aus?

Moldzio beschreibt in seinem Beitrag, wie in der Praxis differenzierte, pragmatische und an der DIN 33430 orientierte Einzel-Assessments aussehen.

Wie beurteilt man eigentlich Tests?

Das holländische System der Testbeurteilung stellen Hagemeister und ter Laak vor und veranschaulichen es an einem der am häufigsten verwendeten Tests in Deutschland. Kombiniert man dieses System mit den Vorgaben der DIN 33430, wie sie aus den Checklisten von Kersting zu entnehmen sind, so lässt sich daraus ein leicht nachvollziehbares Beurteilungssystem für die Praxis entwickeln.

Wie kann man die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430 in einem Unternehmen zertifizieren lassen?

Dries, Krumm und Lux beschreiben an einem prominenten Beispiel das konkrete Vorgehen bei einer Prozesszertifizierung durch den TÜV. Hier wird der vielfältige Nutzen einer solchen Zertifizierung für ein Unternehmen, seine Führung und seine Mitarbeiter deutlich.

Wie stelle ich fest, wo ich schon nach der DIN 33430 arbeite?

Kersting überträgt die DIN 33430 in allgemein verständliche Checklisten, anhand deren jeder feststellen kann, wie weit er berufsbezogene Eignungsbeurteilungen schon nach der DIN 33430 vornimmt und wo noch Entwicklungsbedarf festzustellen ist.

Literatur

Westhoff, K., Hellfritsch, L. J., Hornke, L. F., Kubinger, K. D., Lang, F., Moosbrugger, H., Püschel, A., Reimann, G. (Hrsg.). (2005). *Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430*. (2., überarbeitete Auflage). Lengerich: Pabst.

Die Auswirkung einer konsequenten Personalauswahl und -entwicklung auf die Leistungsfähigkeit eines Produktionsunternehmens – Das Beispiel StoraEnso Sachsen (SES)



Albert Nussbaum und Markus Vogler

1 Zielsetzung

StoraEnso in Eilenburg bei Leipzig ist – technologisch gesehen – eine ganz normale Fabrik, in der im Recyclingverfahren aus dem Rohstoff Altpapier neues Papier für den Zeitungsdruck hergestellt wird. Von außen gesehen und für den Blick des Ingenieurs unterscheidet sich diese Fabrik in keiner Weise von mehr als einem Dutzend anderer moderner Fabriken, die – mit unmittelbar vergleichbarer Produktionstechnik ausgestattet – an anderen Standorten der Welt ihren Dienst tun. Und doch handelt es sich um eine ganz besondere Fabrik: Sie gehört seit den über 10 Jahren ihres Bestehens zu den wirtschaftlich erfolgreichsten Produktionsstätten in ihrer Branche – und das am Standort Deutschland mit seinen angeblich so schlechten Voraussetzungen. Der Grund für das erfolgreiche Abschneiden von StoraEnso Sachsen ist in der Branche kein Geheimnis: Es ist die Qualität der dort beschäftigten Mitarbeiter. In diesem Beitrag soll gezeigt werden, welche Auswirkungen eine konsequente Personalauswahl in Anlehnung an DIN 33430 und die kontinuierliche Investition in die Entwicklung von Mitarbeiterpotenzial auf die Leistungsfähigkeit einer modernen Industrieproduktion haben. Andere wichtige Rahmenbedingungen wie Organisation oder Aus- und Weiterbildung sollen dabei ebenfalls zur Sprache kommen.

2 Die Entscheidung für das Werk Sachsen Papier Eilenburg (SPE)

Der Konzern StoraEnso entstand im Jahr 1998 durch den Zusammenschluss der schwedischen Stora und der finnischen Enso.

StoraEnso ist heute einer der weltweit größten Hersteller von Papier und anderen aus dem Rohstoff Holz gefertigten Produkten. Der Konzern erwirtschaftete im Jahr 2004 mit 45.000 Mitarbeitern in 40 Ländern auf 5 Kontinenten einen Umsatz von 12,4 Mrd. Euro. Insgesamt produzierte der Konzern in diesem Jahr 16,4 Mio. Tonnen Papier und Karton. Die Zahl der Werke beläuft sich allein im Bereich Papierproduktion auf 30 weltweit.

Auf der Suche nach Expansionsmöglichkeiten in Europa besuchte zu Beginn der neunziger Jahre eine Delegation der Firma Enso die neuen deutschen Bundesländer. Zwar exportierte Enso lange schon 80% seiner produzierten Güter nach Europa. Es fehlte jedoch an Produktionskapazitäten in den Hauptabsatzmärkten. Gleichzeitig nahm auch in Deutschland die Dis-

kussion hinsichtlich einer Rücknahmeverpflichtung der Unternehmen für verbrauchte Produkte einen immer breiteren Raum ein. Enso als Papiererzeuger und -exporteur zog die Konsequenz, sich der Verantwortung zur Rücknahme und Verwertung von Altpapier zu stellen. Eine solche Fabrik, die als Rohstoff Altpapier statt der aus Holz gewonnenen Primärfaser verwendet, passte somit hervorragend in die politische Landschaft. Sie passte ebenso gut in die Strategie Ensos, die ihre bisherige Papierproduktion ausschließlich auf Primärfaser stützte, aus verschiedenen Gründen aber den Anschluss an die neu aufkommende Recyclingtechnologie suchte.

Die Treuhand bot Enso mehrere alte Produktionsstätten zum Kauf an, aber keine war für die von Enso angestrebten Zwecke geeignet. Kai Korhonen, damals Leiter des Projektes, meinte dazu:

Der Bau eines neuen Werks gibt uns die Möglichkeit, das Projekt von Anfang an zu überwachen und es nach unseren eigenen Erfordernissen zu gestalten. Das neue Werk wird – was Umwelt und Produktionsverfahren angeht – nach modernster Technologie arbeiten. (Enso Vision, 1992, S. 19)

Die Leipziger Region bot sich aus drei Gesichtspunkten für den Bau einer neuen Zeitungspapierfabrik an:

- 1) Zentrale Lage für die Beschaffung des Rohstoffs Altpapier (6,5 Mio. Papier verbrauchender und wieder sammelnder Menschen im Radius von 100 km, 18,9 Mio. im Radius von 200 km).
- 2) Zentrale Lage für den Absatz von Zeitungspapier (einige der größten Zeitungsdruckereien sind in den neuen Bundesländern angesiedelt).
- 3) Großzügige Förderung der geplanten Investition durch regionale und überregionale Fördermittel.

Die Ergebnisse einer groß angelegten Studie wiesen schließlich ein 50 ha großes Stück Gewerbefläche bei Eilenburg, 20 km nordöstlich von Leipzig, als idealen Standort für die neue Fabrik aus. Im Februar 1992 wurde zwischen Enso und den Landes- und Kommunalbehörden eine Absichtserklärung unterschrieben. Die Bauphase begann im März 1993, geplanter Produktionsbeginn war August 1994. Die neue Fabrik sollte den Namen Sachsen Papier Eilenburg erhalten.

3 Der Umfang des Projekts

3.1 Die technische Dimension

Geplant wurde eine Fabrik mit einer Kapazität von 280.000 Jahrestonnen Zeitungspapier aus 400.000 Tonnen Altpapier. Zudem rechnete man mit einem Überschuss von 30.000 Jahrestonnen aufbereiteten Faserstoff aus Altpapier, der zusätzlich auf dem freien Markt angeboten werden konnte. Auf technische Einzelheiten soll hier nicht eingegangen werden. Es bleibt

nur festzuhalten, dass die Ausrüstung – wie bei Neuinvestitionen üblich – auf dem neusten Stand der Technik war und höchste Anforderungen an das Bedienungspersonal stellte.

3.2 Die kommerzielle Dimension

Die Gesamtinvestition für die Errichtung des Werks betrug 760 Mio. DM. Es handelt sich dabei bis heute um eine der größten Einzelinvestitionen in den neuen deutschen Bundesländern. Abhängig von den jeweiligen Marktpreisen für Zeitungspapier sollte die Fabrik einen Jahresumsatz von deutlich über 200 Mio. DM erzielen.

3.3 Die Dimension Organisation und Mitarbeiter

Das Werk in Eilenburg wurde von Beginn an mit einer Personalstärke von 420 Mitarbeitern konzipiert.

4 Das Teilprojekt Organisation und Personal

Mit der Entscheidung für das Werk in Eilenburg stand die Projektleitung vor einer Reihe von Herausforderungen, von denen drei besonders schwerwiegend waren:

- Der Konzern verfügte über wenig eigenes technisches Know-how der Recyclingtechnologie und absolut keine Betriebserfahrung.
- Da der Konzern zu diesem Zeitpunkt keine anderen Werke in Deutschland hatte, stand für die Projektphase und die Inbetriebnahme kein eigenes erfahrenes deutsches Personal zur Verfügung. Die benötigten Spezialisten mussten zeitweilig aus Finnland nach Eilenburg verlagert werden bzw. vor Ort über externe Lieferantenverträge gebunden werden.
- Nur 3 Jahre nach der Wende konnte mit Recht bezweifelt werden, ob das für ein solch modernes Werk benötigte Personal mit der entsprechenden technischen Erfahrung auf dem lokalen Arbeitsmarkt überhaupt in ausreichendem Maß zur Verfügung stand.

Diese Situation machte ein hohes Maß an Know-how-Transfer unter den verschiedenen Teilen der Organisation und der Belegschaft notwendig. Andererseits eröffnete sich die Chance, diese Investition auf der „grünen Wiese“ zu nutzen, um von Beginn an ein modernes Organisations- und Personalkonzept zu verwirklichen, das nicht nur diesem Umstand Rechnung trug, sondern auch wegweisend war für High-Tech-Produktionsbetriebe am – von den Personalkosten her – nachteiligen Standort Deutschland.

So entschieden sich die Projektleitung und der spätere Geschäftsführer Kai Korhonen für ein im Hinblick auf die eher konservativ eingestellte Papierbranche sehr fortschrittliches Organisations- und Personalkonzept, das weit reichende Konsequenzen für die Zukunft der Fabrik haben sollte. Die wesentlichen generellen Bestandteile waren:

- Organisation
 - **Flache Hierarchie.** Vier Ebenen statt der in der Branche sonst üblichen sechs bis sieben.
 - **Flexible Strukturen.** Mitarbeiter sollten innerhalb eines gewissen Rahmens problemlos auf wechselnden Aufgaben eingesetzt werden können.
 - **Schnelles Reagieren.** Weitgehendes Verlagern von Entscheidungen auf die operativen Ebenen der Organisation.
 - **Effizienz.** Statt Aufbau einer ständigen Reserve das Einführen von Bereitschaftsdiensten.
 - **Teamarbeit.** Verteilung der Verantwortung auf Arbeitsteams, die für die Verbesserung ihrer Ergebnisse eigenverantwortlich sein sollten.
- Personal
 - Flexibilität
 - Eigeninitiative
 - Kundenorientierung
 - Verantwortungsbewusstsein
 - Hohe Leistungsmotivation
 - Lernfähigkeit und -motivation
 - Gute Grundausbildung
 - Technische und/oder industrielle Orientierung
 - Teamorientierung

Gefragt nach den Anforderungen, die der zukünftige Arbeitgeber SPE an die neu zu rekrutierenden Mitarbeiter stelle, fasste Raimo Tulonen, Projektleiter für den Bereich Personal und Organisation, das Konzept wie folgt zusammen:

Das zeitgemäße Funktionsmodell der Sachsen Papier setzt – außer der Grundausbildung – auch anderes voraus. Bei den Arbeitsprozessen wird die Bedeutung der zwischenmenschlichen Kommunikation und der Zusammenarbeit stark betont. Wir legen großen Wert auf die Flexibilität und die Bereitschaft, sich Neues anzueignen. ... Mit hierarchischer Einstellung wird dieses Werk nicht laufen. Für fachmännisch ausgebildete und lernbereite Menschen bieten sich interessante Arbeitsbedingungen und die Möglichkeit, sich selbst zu immer besseren Leistungen zu steigern. (Enso Vision, 1992, S. 8)

Für das Teilprojekt Organisation und Personal verpflichtete Enso die internationale Managementberatung Mercuri Urval, die den Auftrag erhielt, die Grundgedanken des Organisationskonzepts zu verwirklichen, die gesamte Belegschaft für SPE zu rekrutieren und die Organisation während der anschließenden Phase der Inbetriebnahme zu coachen.

4.1 Aufgaben- und Anforderungsanalyse

Bei der Erarbeitung der Stellenprofile für die mehreren hundert Arbeitsplätze in der neuen Fabrik konnte einerseits auf bestehende Stellenbeschreibungen aus anderen Papierfabriken

zurückgegriffen werden. Andererseits ergaben sich aus dem oben skizzierten Organisations- und Personalkonzept Konsequenzen für jede einzelne Stelle, die in dieser Form in keinem bestehenden Betrieb in dieser Branche umgesetzt waren. Es galt also, aus Bestehendem zu lernen, seine Anwendbarkeit für die neue Fabrik zu überprüfen und Neues hinzuzufügen.

Die Verantwortlichen des Projektteams besuchten mehrere Papierfabriken in unterschiedlichen Teilen Europas, um die dort praktizierten Organisationskonzepte kennen zu lernen. Der Projektentwurf wurde mit ihnen verglichen, in seiner Realisierbarkeit überprüft und ggf. überarbeitet. Außerdem wurde Information über die dort vorliegenden Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile gesammelt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorgefundenen Lösungen zwar hilfreich waren zur Klärung einiger offener Fragen, zur Verwirklichung des Projektentwurfs in die Praxis trugen sie jedoch wenig bei. Wichtige Erfahrungswerte zur Implementierung eines fortschrittlichen Organisationsmodells in die Praxis mit den daraus folgenden Konsequenzen für die Anforderungen am Arbeitsplatz kamen dagegen aus der Automobilbranche, wo sowohl Hersteller als auch Zulieferer schon Jahre zuvor wegen des hohen internationalen Wettbewerbsdrucks Konzepte wie „Lean Management“ oder „Lean Production“ in die Praxis umgesetzt hatten. Dank Mercuri Urvals Zugang zu einigen Unternehmen in dieser Branche konnte auf deren praktische Erfahrungen zurückgegriffen werden.

In einer strukturierten Vorgehensweise, wie sie seit 2002 in der DIN 33430 beschrieben wird, entstand nach monatelanger Arbeit ein Katalog mit einer Stellenbeschreibung und einem Anforderungsprofil für jede zu besetzende Stelle, zusammengefasst in einem stellenspezifischen Kompetenzmodell, das sich auf verschiedene Informationsquellen stützte:

- Konzeptionelle Vorgaben des Projektteams.
- In der Branche gängige Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile.
- Benchmarks aus der Automobilindustrie als eher „fortschrittliche“ Branche.
- Erfahrungswerte des Projektleiters und der Mercuri-Urval-Berater.

Dank der Entscheidung für ein für die damaligen Verhältnisse modernes Organisations- und Personalkonzept, das sich zusammenfassen lässt als

„Mit weniger, dafür aber hoch qualifizierten Mitarbeitern in einer flachen Organisation mehr erreichen“

ging die endgültige Planung des Werks von 350 statt 420 Mitarbeitern aus. Die daraus resultierenden Kosteneinsparungen belaufen sich jährlich in Millionenhöhe. Allerdings hatte man zum Ziel, viele Facharbeiterpositionen mit Meistern zu besetzen, und viele Meisterpositionen mit FH-Ingenieuren. Im Prinzip sollte versucht werden, jede Funktion im Werk mit leicht überqualifizierten Kandidaten zu besetzen.

4.2 Spezielle Problemfelder bei den Anforderungsprofilen

Angesichts der Chance, nicht nur die Technologie, sondern auch die Organisations- und Personalstruktur einer neuen Fabrik quasi auf dem Reißbrett von Grund auf zu konzipieren,

stand das Projektteam vor der Situation, zu vielen Fragestellungen über Alternativen entscheiden zu können und zu müssen, die in anderen Fällen, in denen auf historisch bedingte Gegebenheiten Rücksicht genommen werden muss, gar nicht erst zur Wahl stehen. Die grundsätzliche Fragestellung lautete dabei eigentlich immer: Folgen wir den traditionellen Vorstellungen oder beschreiten wir neue Wege? Hierzu einige Beispiele:

4.2.1 Der Mix von Männern und Frauen

In traditionellen Papierwerken arbeiten in der Produktion fast ausschließlich Männer. Obwohl die Arbeit in den seltensten Fällen schwerere körperliche Belastungen mit sich bringt, und auch sonst keine Faktoren für einen Ausschluss von Frauen sprechen, findet man weibliche Mitarbeiter nur in der Verwaltung oder im Vertrieb. In den neuen Bundesländern herrschte dagegen eine 50-jährige DDR-Praxis vor, die Frauen zu nahezu gleichen Anteilen in der Produktion beschäftigte. In Eilenburg stand über viele Jahrzehnte ein großes Chemiewerk, das mehrere tausend Frauen aus der Region beschäftigte. Auf diese Menschen bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern zu verzichten, war nicht einleuchtend. Auch über die Aufgabenanalyse fand das Merkmal Geschlecht in keinem einzigen Fall Eingang in das Anforderungsprofil. Als Resultat arbeiten heute im Produktionsbereich der Firma 23% Frauen – ein absolutes Novum in der gesamten Papierindustrie, das anfänglich von der Branche mit einiger Skepsis aufgenommen wurde.

4.2.2 Altersstruktur

Als alles übergreifende funktionale Kompetenzen für die neuen Mitarbeiter schälten sich im Laufe der Anforderungsanalyse immer stärker die Eigenschaften Flexibilität, Lernfähigkeit bzw. -bereitschaft, Teamfähigkeit und Eigenverantwortung/Initiative heraus. Sie galten für jede Aufgabe auf jeder hierarchischen Ebene. Der erste Teil dieser Eigenschaften ist in stärkerem Maße bei jungen, eher unerfahrenen Menschen zu finden als bei älteren Arbeitnehmern. Die Bereitschaft zur Eigenverantwortung und Initiative fand das Projektteam im Laufe des Auswahlverfahrens ebenso häufiger bei der jüngeren Generation in der Region wieder, was angesichts der Sozialisation in der früheren DDR wenig verwunderlich war. Die Grundsatzfrage lautete deshalb: Legen wir mehr Wert auf Berufserfahrung oder auf diese Schlüsselkompetenzen? Die Antwort fiel eindeutig zugunsten der Schlüsselkompetenzen aus, wodurch automatisch zahlreiche Probleme in Kauf genommen werden mussten, die mit der Ungleichverteilung der Altersgruppen einhergehen. Bei Inbetriebnahme der Fabrik lag der Altersdurchschnitt der Beschäftigten bei 33 Jahren mit einer Bandbreite von 20 bis 51 Jahre. 60% aller Mitarbeiter waren zwischen 27 und 35 Jahren alt.

4.2.3 Branchen-Know-how, Fachkenntnisse oder funktionale Kompetenzen?

Die Idealbesetzung einer Stelle ist immer der Mitarbeiter, der aus der Branche kommt, die gleiche oder eine ähnliche Aufgabe schon jahrelang erfolgreich erledigt hat und außerdem alle gewünschten Zusatzkompetenzen mitbringt, die in den „weiche(n)“ Faktoren liegen wie

allgemeines Problemlösevermögen, gefragte Persönlichkeitsausprägungen, Werte und Einstellungen, Interessen und Motivation.

Diese „eierlegende Wollmilchsau“ ist natürlich in der Realität nur äußerst selten anzutreffen, und wenn, dann meist nicht auf Stellensuche.

So musste auch das Projektteam entscheiden, auf welche Kompetenzen denn im Einzelfall am ehesten verzichtet werden konnte. Das sah für unterschiedliche Stellen ganz unterschiedlich aus, aber der Grundgedanke war, dass am einfachsten verzichtet werden konnte auf Kompetenzen, die man erlernen kann. Das sind in erster Linie Branchenkenntnisse, in zweiter Linie Fachkenntnisse, und bei den funktionalen Kompetenzen muss man die Frage stellen, in welchem Grad sie überhaupt erlernbar sind, oder ob man sie nicht als mehr oder weniger gegeben hinnehmen muss.

Das Projektteam entschied sich daher dafür, bei der Auswahl der Mitarbeiter das Schwergewicht in der Regel auf die kaum veränderlichen funktionalen Kompetenzen zu legen, zum Ausgleich dafür aber die gesamte Belegschaft schon vor der Inbetriebnahme, aber auch im späteren Verlauf ausführlich zu schulen. Die Entscheidung wurde durch den Umstand erleichtert, dass auch in der Papierproduktion neue Technologien in hohem Tempo Einzug halten und die Halbwertszeit der technischen Lösungen immer kürzer wird.

Als Resultat dieser Personalauswahlstrategie stammten zur Zeit der Inbetriebnahme nur weniger als 10% der Belegschaft aus der Papierindustrie. Die übrigen hatten noch nie in ihrem Leben ein einziges Gramm Papier produziert. Auch dieses Wagnis wurde in der Branche zunächst skeptisch aufgenommen.

4.2.4 Kulturelle Vielfalt

Eine Herausforderung besonderer Art lag in der Aufgabe, Mitarbeitergruppen mit völlig unterschiedlichem kulturellem Hintergrund in einer Organisation erfolgreich zu vereinigen. Hierbei handelte es sich weniger um eine Option, die frei wählbar war, als um eine Notwendigkeit, der man sich stellen musste. Es handelte sich im Wesentlichen um drei Gruppen:

- Die Projektmannschaft, fast ausschließlich aus Finnen bestehend. Ihre Aufgabe war die erfolgreiche Umsetzung des Projekts und die Übergabe an die ihr folgende Betriebsmannschaft, die das Werk nach seiner Fertigstellung betreiben sollte.
- Das Managementteam der späteren Betriebsmannschaft. Es bestand im Wesentlichen aus Westdeutschen, da wichtige Managementqualifikationen zu diesem Zeitpunkt in den neuen Bundesländern kaum anzutreffen waren.
- Die restliche Belegschaft, die größtenteils aus der Region stammte.

4.3 Personalsuche

Ein wichtiger Aspekt der Personalsuche bestand darin, die jeweiligen Führungskräfte bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter zu beteiligen. Bei der Auswahl der obersten Führungsebene übernahmen diese Funktion die jeweiligen Projektverantwortlichen. Dies bedeutete, dass die vier Hierarchieebenen des Werkes quasi kaskadenartig von oben nach unten rekrutiert werden mussten. Dafür sprach außerdem der Ausbildungs- und Einarbeitungsplan, der für die oberen Ebenen wegen der größeren Breite der zu vermittelnden Inhalte eine längere Zeitspanne für die Einarbeitung vorsah als für die unteren.

Die Suche wurde über eine Reihe unterschiedlicher Medien und Kanäle gestaltet. Im April 1993 wurde mit der systematischen Öffentlichkeitsarbeit begonnen. Es wurden Kontakte geknüpft mit der lokalen Presse, mit Rundfunk und Fernsehen, den wichtigsten lokalen Lehranstalten, den Lehrstühlen für Papiertechnik an den Universitäten Dresden und Darmstadt sowie mit den Arbeitsämtern der umliegenden Landkreise. Die ersten Zeitungsannoncen wurden am 8. 4. 1993 veröffentlicht. In der FAZ wurden 38 Führungspositionen der oberen beiden Ebenen ausgeschrieben. Bis Ende April gingen etwa 2.000 Bewerbungen ein, von denen etwa zwei Drittel aus den alten Bundesländern stammten.

Am 10. 7. 1993 wurden die Stellen für die unteren beiden Ebenen in der Leipziger Volkszeitung ausgeschrieben mit einer Resonanz von etwa 1.000 Bewerbungen. Des Weiteren lagen dem Projektteam einige tausend Spontanbewerbungen aus der Region vor, die in die gleiche Datenbank übertragen wurden.

Die noch offenen Positionen wurden am 19. 2. 1994 in der Leipziger Volkszeitung veröffentlicht, worauf etwa 400 Bewerbungen eingingen.

Bis zur Inbetriebnahme waren insgesamt über 6.000 Bewerbungen eingegangen und bearbeitet worden.

4.4 Personalauswahl

Bei dem Überangebot an Arbeitskräften in der Region lag die Herausforderung für das Projektteam zwar hinsichtlich der Quantität in der Bewältigung der großen Bewerbungszahl. Unter qualitativen Gesichtspunkten kam der Auswahl der geeigneten Bewerber jedoch eine ungleich größere Bedeutung zu. Obwohl die DIN 33430 zu diesem Zeitpunkt noch nicht existierte, erfüllte die Vorgehensweise der Beratungsfirma Mercuri Urval in jeder Hinsicht die dort niedergelegten Anforderungen:

- Explizite, strukturierte und nachvollziehbare Aufgabenanalyse für jede Stelle, zusammengefasst in einem stellenspezifischen Kompetenzmodell;
- Vorauswahl der Bewerber nach vorher festgelegten, expliziten Entscheidungsregeln;

- Endauswahl der Bewerber durch Verwendung einer für den Anwendungsfall relevanten Test- und Fragebogenbatterie mit gesicherten psychometrischen Eigenschaften und Gütekriterien sowie einem anschließenden strukturierten Eignungsinterview. Das Vorgehen geschah in Anlehnung an das standardisierte Einzelassessment von Mercuri Urval. (Für Interessierte gibt Anhang 1 genauere Auskunft über einen großen Teil der verwendeten Verfahren. In Einzelfällen wurden Spezialverfahren hinzugezogen.)
- Übertragung der Ergebnisse in das vorher definierte Kompetenzmodell zum Abgleich von Stellenanforderungen und persönlicher Qualifikation.

Der Auswahlprozess (ebenenweise wiederholt) geschah in folgenden Schritten:

1. Sichtung der Bewerbungsunterlagen und Vorauswahl nach formalen Kriterien wie Ausbildung, Kenntnisse, Erfahrung, Alter etc.
2. Gruppenveranstaltung (halbtäglich jeweils 25 Personen) mit den folgenden Inhalten (nur von Ebene 2 abwärts, bei den Ebenen 1 und 2 wurden individuelle Erstinterviews geführt)
 - a) Vorstellung des Projekts und der Arbeitsinhalte
 - b) Ausfüllen von Teilen der diagnostischen Batterie (s. Anhang 1)
 - c) 30-minütiges Interview mit einem Mercuri-Urval-Berater
 - d) Ausfüllen eines Personalbogens
3. Auswahl von Kandidaten der engeren Wahl nach Analyse der unter 2. gesammelten Informationen
4. Einzelassessment mit den Inhalten
 - a) Ausfüllen kognitiver Leistungstests und Überprüfung des technischen Verständnisses
 - b) Fachliches Interview mit dem zukünftigen Vorgesetzten bzw. dem fachlich verantwortlichen Mitglied des Projektteams
 - c) Strukturiertes Eignungsinterview mit einem Mercuri-Urval-Berater
 - d) Einholen von Referenzen durch einen Mercuri-Urval-Berater
5. Tagung des Entscheidungsgremiums, das nach Vorlage der Einstellungsempfehlungen über konkrete Vertragsangebote zu entscheiden hatte
6. Verschicken der Vertragsangebote.

4.5 Auswahlraten und Dauer des Auswahlprozesses

Ebene 1 und 2: Management / Bereichsleiter / Vorgesetzte / Experten

Gesamtzahl der Bewerbungen: ca. 2.000

Erstinterviews: 190

Einzelassessments: 91

Einstellungen: 40

Dauer des Gesamtprozesses: 8. 4. 1993 – 12. 7. 1993

Ebene 3: Fachkräfte

Gesamtzahl der Bewerbungen:	ca. 2.800
Gruppenveranstaltungen:	629
Einzeldassessments:	289
Einstellungen:	160
Dauer des Gesamtprozesses:	10. 7. 1993 – 31. 1. 1994

Ebene 4: Hilfskräfte

Gesamtzahl der Bewerbungen:	ca. 1.300
Gruppenveranstaltung	254
Einzeldassessments:	131
Einstellungen:	75
Dauer des Gesamtprozesses:	19. 2. 1994 – 31. 4. 1994

Zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme des Werkes im September 1994 waren insgesamt 275 Mitarbeiter extern rekrutiert worden.

4.6 Ausbildung und Einarbeitung

Der Personalleiter von SPE, Peter Grochalski, formulierte das Credo des Unternehmens hinsichtlich der Mitarbeiter in einem Interview wie folgt:

Wir wollen handverlesene Mitarbeiter, wir wollen die Besten. Als äußerst kapitalintensives Unternehmen können wir uns Mittelmaß nicht leisten. Ein Mensch gewinnt an Wert in seiner Arbeit, die Maschine verliert an Wert – das ist unser Standpunkt. Der Mensch wird immer wertvoller für das Unternehmen, je länger er da ist, wenn wir und er gemeinsam die Entwicklung vorantreiben. (Zellstoff & Papier, 1994, S. 30)

Diese Überzeugung schlug sich nicht nur in einem professionellen Prozess für die Personalauswahl nieder, sondern auch in einem sehr aufwändigen Ausbildungs- und Einarbeitungskonzept für jeden Mitarbeiter:

Jeder Mitarbeiter, egal auf welcher Ebene eingestellt, durchlief ein außerbetriebliches Einführungsprogramm mit folgenden Inhalten:

- Einführung in die Branche und in die Unternehmensphilosophie (2 Tage)
- Prinzipien der Teamarbeit (2 Tage)
- Grundlagen der Papierfertigung (5 Tage).

Daran anschließend folgte eine betriebliche Schulung, die arbeitsplatzspezifisch gestaltet wurde. Sie wurde je nach Bedarf aus verschiedenen Modulen zusammengestellt:

- Allgemeine Grundlagen wie Produktionssystem, Qualitätssicherung und Arbeitssicherheit
- Mehrtägiges Praktikum bei einem Kunden (Druckerei)

- Mehrtägiges Praktikum bei einem Lieferanten
- Arbeitspraktikum in einem der konzerneigenen Werke (mehrere Wochen)
- Technische Schulungen.

Der finanzielle Aufwand für die Schulungen der neuen Belegschaft belief sich in den Jahren 1993 bis 1994 auf fast 17 Mio. DM.

Auf den oberen beiden Ebenen verfolgte man das Prinzip, jede Position für die Zeit der Einarbeitung und der Inbetriebnahme (in der Praxis je nach Aufgabe zwischen wenigen Wochen und mehreren Monaten) doppelt zu besetzen: Dem verantwortlichen Mitglied der Projektmannschaft wurde der neu eingestellte Mitarbeiter, der dessen Aufgaben in der Betriebsphase übernehmen sollte, gleichberechtigt zur Seite gestellt. Über einen längeren Zeitraum wurden durch diese Maßnahme wichtige Leitungsfunktionen im Unternehmen durch Zweierteams besetzt, die im Konsens, sich gegenseitig ergänzend, Entscheidungen fällten und ihren Bereich gleichberechtigt führten. Für beide Partner entstand durch diese Phase der gemeinsamen Verantwortung ein Prozess des gemeinsamen Lernens, der Wissensübertragung und der gemeinsamen Problemlösung. Diese Verzahnung der Projektmannschaft mit der Betriebsmannschaft erwies sich für die Phasen der Einarbeitung, der Inbetriebnahme und schließlich der Übergabe als äußerst wirkungsvoll. Die sonst übliche Schuldzuweisung von der Betriebsmannschaft auf die Projektmannschaft und umgekehrt trat in erheblich geringerem Maße auf, als sonst üblich. Ein weiterer Vorteil dieser zeitweiligen Doppelbesetzung bestand im kulturellen Austausch: Da das Projektmitglied meist finnischer Herkunft war, und das Mitglied der Betriebsmannschaft deutscher, entstand schnell auf natürliche Weise am täglichen Arbeitsplatz ein Raum für das Kennenlernen, Verstehen und Akzeptieren der kulturellen Unterschiede, was die Integration der Menschen sehr unterschiedlicher Herkunft in das neue Unternehmen erheblich erleichterte. Während der Inbetriebnahme arbeitete darüber hinaus ein mehrere Dutzend Köpfe starkes Startup-Team aus den finnischen Werken des Konzerns neben der deutschen Produktionsmannschaft, um die deutschen Kollegen in dieser schwierigen Phase zu unterstützen.

4.7 Coaching des Managements in der Phase der Inbetriebnahme

Am 31. 8. 1994, zwei Wochen vor dem geplanten Termin, wurde das Werk SPE in Betrieb genommen. Die Phase der Inbetriebnahme, die man mit mehreren Monaten veranschlagen kann, ist sozusagen die Feuerprobe des gesamten Projekts und meist auch schon ein Hinweis auf die mittel- und längerfristig zu erwartende Erfolgsbilanz einer Produktionsstätte.

Die Situation bei der Inbetriebnahme einer Papierproduktion hat alle Merkmale einer permanenten Krise und macht wochenlanges Krisenmanagement erforderlich. Beim Anfahren eines solchen Prozesses entstehen zwangsläufig unvorhergesehene Probleme technischer und organisatorischer Art, die in der Belegschaft über viele Wochen ein deutlich überhöhtes Belastungsniveau erzeugen – sowohl von den täglichen Arbeitsstunden her als auch hinsichtlich der Arbeitsintensität. Eine spezielle Betreuung des Managementteams und der einzelnen

Führungskräfte zum besseren Umgang mit dieser Situation erschien daher der Projektleitung aus Erfahrung ratsam. Ein Beraterteam von Mercuri Urval coachte deshalb das Managementteam und die einzelnen Führungskräfte bis weit in das Jahr 1995 hinein. Diese Praxis wurde über die folgenden Jahre beibehalten, indem im Bedarfsfall, z.B. zur Unterstützung bei der Übernahme eines neuen Verantwortungsbereichs, immer wieder Führungskräfte individuell durch Coachingmaßnahmen unterstützt wurden.

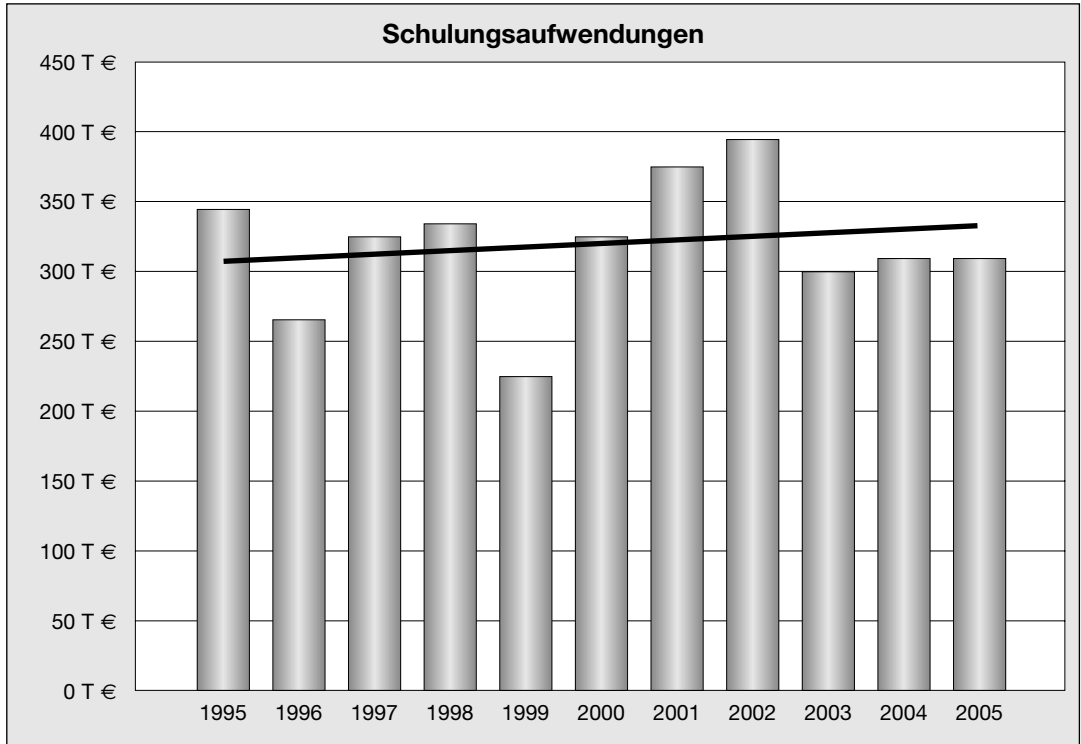
4.8 Weiterbildungsmaßnahmen während der Folgejahre

Um das hohe Ausbildungsniveau zu halten und zu entwickeln, wurden auch in den Folgejahren bis zum heutigen Zeitpunkt Weiterbildungsmaßnahmen für eine Vielzahl von Mitarbeitern durchgeführt:

Arbeitssicherheitsschulungen	z.B. Arbeits- u. Gesundheitsschutz, Brandschutz, Erste Hilfe
Betriebsratsschulungen	z.B. Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsgesetz, Schulungen der IG BCE und des DGFP
Manager-Schulungen	z.B. StoraEnso-Manager-Programme, -World, -Executive, -Competence, Coaching Leadership
EDV-Schulungen	Microsoft Office-Schulungen, fachspezifische EDV-Schulungen sowie speziell für IT-Abteilung notwendige EDV-Schulungen (Programmierschulungen)
Fachspezifische Schulungen in allen Bereichen:	z.B. Wasser- und Umwelttechnik z.B. für die Papiermaschine (Vertiefungskurs Sieb-, Pressen- und Trockenpartie; Hilfsstoffe) z.B. in der Automatisierung, Hydraulik, Elektronik, z.B. Lohn- und Gehaltsschulungen, Ein- und Verkaufsschulungen
Führungstrainings	z.B. Qualitätsmanagement z.B. Arbeitsrecht, Teamtraining, Unternehmensführung
Persönliche Weiterbildung	– Papiermacherausbildung – Meisterausbildung (z.B. Werkmeister, Abwassermeister, Kraftwerksmeister, Elektromeister) – Masterstudium Logistik – Technikerausbildung
Sprachschulungen	– regelmäßiger Englischunterricht – Intensivkurse sowie – Auslandsschulungen
Auslandsarbeit	Mitarbeiter aus den Bereichen Verwaltung sowie Produktion und Technik waren im Rahmen des Leonardo-Programmes sowie des StoraEnso-Austauschprogrammes in den Ländern

	Finnland, Schweden, Belgien über unterschiedliche Zeiträume tätig.
Kran- und Gabelstaplerfahrer	für die Bereiche Produktion und Technik sowie Altpapier und Rollenlager (fast jeder Lehrling von SES aus dem Bereich P & T erhielt diese zwei Ausbildungen vor Ort).

Die Aufwendungen seit 1995 sind in der folgenden Grafik dargestellt:



SES bildet permanent 20 bis 22 Lehrlinge aus (z.B. Papiermacher, Industriekaufmann/-frau, Prozessleitelektroniker, Energieelektroniker und Elektroniker für Betriebstechnik, Industrie- und Zerspanungsmechaniker, Mechatroniker).

Bei der Neubesetzung von wichtigen Positionen im Werk – ob von intern oder von extern – geht StoraEnso Sachsen bis heute mit der gleichen Methodik und Systematik zu Werke wie von Beginn an.

5 Der Erfolg der Fabrik

Der Erfolg einer Produktionsstätte (im Hinblick auf die dort verfolgte Personalpolitik) ist in vielerlei Hinsicht messbar:

- in kommerzieller Hinsicht,
- in technologischer Hinsicht,
- aus der Sicht des Vermögensbestands an „Human Capital“.

5.1 Der kommerzielle Erfolg

Das Investitionsgeschehen wurde im Jahr 1994 nahezu abgeschlossen. Das Jahr 1995 kann als erstes volles Produktionsjahr gerechnet werden. In diesem Jahr erwirtschaftete SPE 270 Mio. DM Umsatz. Der für diesen Zeitraum geplante Verlust konnte deutlich unterschritten werden. Im letzten Drittel des Jahres – 13 Monate nach Inbetriebnahme – bewegte sich das operative Ergebnis bereits kontinuierlich im schwarzen Bereich. Die langfristig angestrebte Rendite wurde 4 Jahre früher erreicht, als geplant. Heute beträgt der Jahresumsatz 200 Mio. Euro.

Zum heutigen Zeitpunkt ist SPE (nach der Fusion von Enso und Stora umbenannt auf StoraEnso Sachsen, SES) nach wie vor eines der profitabelsten Werke im Konzern StoraEnso, obwohl dort mittlerweile mehrere Werke mit erheblich neuerer Technologie in Betrieb sind. Im Vergleich zu technologisch gleichwertigen liegt es weltweit betrachtet in der Spitzengruppe.

5.2 Der technologische Erfolg

Die Inbetriebnahme erfolgte zwei Wochen vor dem geplanten Termin, was für Projekte dieser Art sehr ungewöhnlich ist. Das Anlaufen des Produktionsprozesses verlief trotz einiger schwerwiegender technischer Pannen über Erwarten erfolgreich (s. Abb. 1). Die Startup-Geschwindigkeit setzte im Jahr 1994 einen neuen Weltrekord.

Schon wenige Monate nach Inbetriebnahme wurde SPE für die schnellste Zeitungsdruckpapiermaschine der Welt ausgezeichnet. Unter Effektivitätsgesichtspunkten zählte das Werk Anfang 1995, obwohl noch nicht alle Kinderkrankheiten behoben waren, schon zu den zehn besten Papierfabriken der Welt.

In den darauf folgenden Jahren fuhr die Papiermaschine der SPE reihenweise Weltrekorde ein, darunter u.a.

- 1996: Schnellste Maschine dieses Fabrikats weltweit
- 1998: Maschine dieses Fabrikats mit der höchsten Durchschnittsgeschwindigkeit über das Jahr gesehen
- 2000: Im Monat März wurde ein neuer Produktionsweltrekord aufgestellt (größte Menge Papier pro Monat)
- 2002: In den Jahren 1997–2002 war das Werk die Nr. 1 in der Produktivitätsrangliste vergleichbarer Werke weltweit.

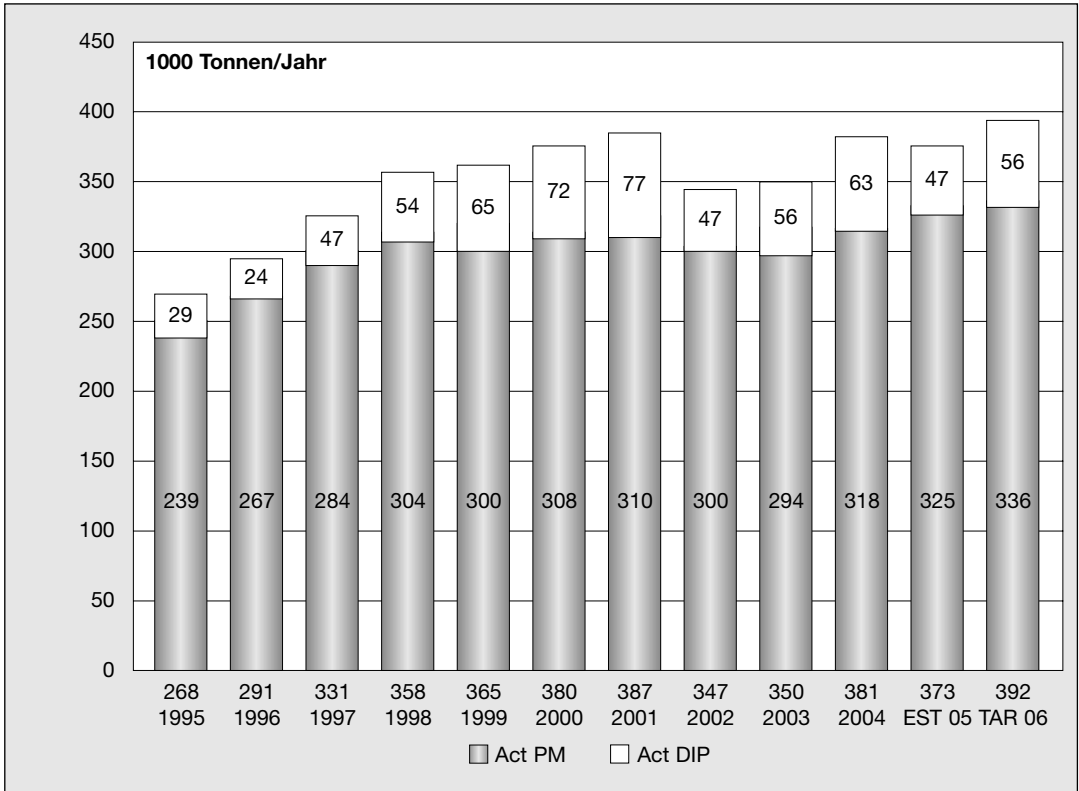


Abb. 1: Leistungsentwicklung (die Produktionsmengen waren 2002 und 2003 marktbedingt niedriger)

Bis heute gehört SPE zu den produktivsten Werken in der gesamten Branche. Dazu trugen einige Folgeinvestitionen in neue Technologien während der vergangenen Jahre bei. Damit hat man jedoch keinen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Werken erzielt, sondern eher technologische Vorsprünge anderer aufgeholt. Der Erfolg ist folglich zu einem großen Teil dem Einsatz der Belegschaft zuzuschreiben.

Statt der ursprünglich geplanten 280.000 Jahrestonnen Papier produziert das Werk heute 332.000, und das mit etwa 10% weniger Mitarbeitern, als ursprünglich für die geringere Menge vorgesehen war.

5.3 Erfolg aus Sicht von „Human Capital“

In den letzten Jahren mehren sich die Stimmen im Controlling, denen bei der Bilanzierung und bei der Bewertung eines Unternehmens die immateriellen Werte zu kurz kommen. Ein wichtiger Teil dieser immateriellen Werte sind im Humankapital, also in den Personen gebunden. Ohne hier auf die recht umfangreiche Diskussion dieser Thematik, insbesondere der Messbarkeit und Quantifizierbarkeit von Humankapital eingehen zu wollen, kann man drei

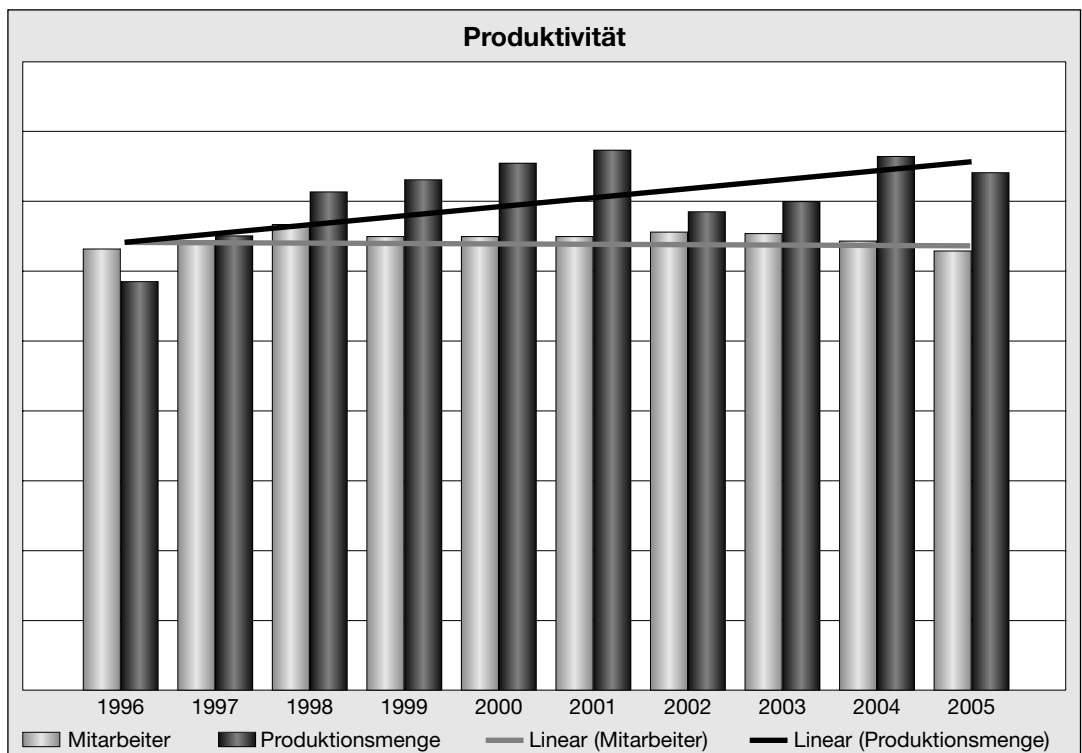
Bereiche unterscheiden, in denen Maßzahlen oder andere Arten von Evidenz für den Wert von Mitarbeitern erhoben werden können:

- Kompetenz (Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten der Belegschaft)
- Motivation und Bereitschaft, Leistung zu erbringen und Verhaltensweisen an den Tag zu legen, die der Unternehmensphilosophie entsprechen
- Flexibilität und Lernfähigkeit bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen

5.3.1 Kompetenz

Schon bei der Auswahl der Mitarbeiter wurde auf die Kompetenz der Mitarbeiter größter Wert gelegt (s.o.). Die fortwährend hohen Anstrengungen des Unternehmens zur Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sind vorbildlich in der Branche. Die Produktivität der Mitarbeiter wird deutlich an dem Umstand, dass die Personalkosten von StoraEnso Sachsen heute bei etwa 9% der Umsatzerlöse liegen statt branchenüblicher 12%. Die Effizienz der Organisation drückt sich darin aus, dass die Überstundenquote bei 0,7% liegt, statt der in der Branche verbreiteten 4,5%.

Alle Mitarbeiter in der Produktion haben einen Facharbeiterabschluss. Von den Spezialisten verfügen ca. 30% über eine Techniker- oder Meisterausbildung. Werkführerpositionen sind durchgängig mit ausgebildeten Meistern (bzw. höherer Abschluss) besetzt. Um das Niveau zu



halten, absolvieren im Durchschnitt immer 1 bis 2 Mitarbeiter eine Meister-, Techniker- bzw. Hochschulausbildung.

Eine Kompetenz, die im Zeichen der Globalisierung der Wirtschaft immer wichtiger wird, ist die Fähigkeit, mit anderen Kulturen zusammenzuarbeiten. SES ist ein begehrter Einsatzort für ausländische Kollegen im Konzern. Mitarbeiter von SES werden wiederum häufig zur Mitarbeit in Konzernprojekten herangezogen. Ein Beispiel ist die zentrale Einführung von SAP im Konzern. 4 Mitarbeiter haben ein Jahr im Konzern-Projektteam in Stockholm mitgearbeitet. Das Eilenburger Werk wurde daraufhin zum Pilotprojekt für Zentraleuropa. Beim Neubau der Zeitungsdruckpapiermaschine in Langerbrugge (Belgien) wurden 12 Mitarbeiter von SES im Rahmen des Projektes und des Anfahrens jeweils mehrere Monate vor Ort eingesetzt. 31 Mitarbeiter aus dem belgischen Werk befanden sich jeweils eineinhalb Wochen im Eilenburger Werk und wurden hier an einer gleichartigen Anlage von den deutschen Kollegen ausgebildet. Für viele der Fachkräfte ist es selbstverständlich, sich mit Kollegen konzernweit auszutauschen und zusammenzuarbeiten. Vor diesem Hintergrund hat sich auch die Kompetenz der Mitarbeiter in Englisch sehr verbessert. Nach wie vor nehmen ständig ca. 45 Mitarbeiter an der regelmäßigen Englischausbildung teil, eine Maßnahme, für die SES im Jahr ca. 60.000 Euro investiert.

5.3.2 Motivation

In den ersten 9 Jahren nach Inbetriebnahme der Fabrik haben lediglich 10 Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Die niedrige Fluktuationsrate, die in Industriebetrieben ihresgleichen sucht, ist nicht allein auf den Mangel an alternativen Arbeitsplatzangeboten in der Region zurückzuführen. StoraEnso Sachsen ist ein äußerst attraktiver Arbeitgeber. Die starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit ist auch dem konstant niedrigen Krankenstand zu entnehmen, der bei nur 2,5% liegt statt der branchenüblichen 5%.

5.3.3 Veränderungsbereitschaft

Die Mitarbeiter von StoraEnso Sachsen haben in den letzten Jahren eine Flexibilität und Bereitschaft zu Veränderungen gezeigt, wie sie nur selten anzutreffen ist. Bedenkt man die massiven Veränderungen, denen sich die größtenteils aus der Region Eilenburg stammenden Mitarbeiter in den vergangenen 1,5 Jahrzehnten, insbesondere in den Jahren des Wechsels in eine neue betriebliche Wirklichkeit stellen mussten, so versteht man, dass hier Menschen arbeiten, die Veränderung nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreifen. Diese Chance haben sie tatkräftig genutzt.

Allein im Jahr 2005 sind drei Ingenieure aus Eilenburg in andere Werke (Niederlande und Frankreich) und in das deutsche Forschungszentrum gewechselt, einer von ihnen in leitende Funktion (Produktionsleiter in Frankreich).