

Käfighaltung erstickt Kreativität

MANAGEMENT: Ob als Vertriebsleiter oder als Geschäftsführer: Stephan Schneider hat die Freiräume im Sinne seines Unternehmens immer genutzt. Andere Firmenlenker sowie Studien bestätigen: Der Chef hat als Vorturner ausgedient. Wer die Kompetenzen seiner Mitarbeiter ausschöpfen will, muss ihnen Gestaltungsspielraum lassen.



Wer im Käfig lebt, hat nur die Flucht im Kopf. Foto: panthermedia

VDI nachrichten, Düsseldorf, 3. 7. 15, ws

„Ich habe als Angestellter immer meine Freiheiten ausgelotet“, erzählt der heutige Unternehmer Stephan Schneider. Der Ingenieur war Betriebs-, Vertriebs- und Marketingleiter. Dass er mit seinem Verhalten auch aneckte, nahm er billigend in Kauf. „Es ging mir nie darum, blind Kompetenzen zu überschreiten, sondern zu entscheiden und zu tun, was mir gerade wichtig erschien“, sagt der 58-Jährige, heute Geschäftsführender Gesellschafter der Umformtechnik Radebeul.

Schneider liefert dafür ein Beispiel. Als eines Freitagsabends der US-Kundenbetreuer völlig spontan und unerwartet Material bestellte, war ein Vorgesetzter nicht mehr zu erreichen. Liefern oder nicht liefern? Eigenmächtig handeln oder aussitzen? So tun wie die drei Affen: Nichts sehen, nichts hören, nichts sagen? Der Anruf bei der Bereitschaft, erinnert sich Schneider, hätte einen Rattenschwanz an Entscheidungskomplikationen hinter sich hergezogen. Nach kurzer Analyse entschied sich Schneider für die Lieferung via Übersee. Die Transaktion ging reibungslos über die Bühne, Schneider erhielt vom Chef ein Lob.

Auch wenn Schneider in seinem Berufsleben nicht immer ins Schwarze traf, bereut er unter dem Strich keine seiner Entscheidungen. Als Unternehmer wünscht er sich heute mehr Mitarbeiter, die Risiken eingehen. An das Bild von der perfekten Führungskraft glaubt er sowieso nicht. Mitarbeiter wüssten von ihrem Spezialgebiet in der Regel mehr als ihre Vorgesetzten. Deshalb müssten sie im besten Sinne des Wortes aufmüpfig sein, offensiv Verbesserungsvorschläge unterbreiten und Freiräume nutzen.

Diese Kultur lebt das Böblinger Unternehmen Star Cooperation, das stark in der Automotivbranche verankert ist sowie Lösungen für die Logistik die Print- und Media-Branche findet, bereits. „Mitarbeiter, die tun, was sie gut können, haben mehr Freude an ihrer Arbeit und bleiben dem Unternehmen langfristig erhalten“, weiß Personalreferentin Katrin Peters-

dorf. Deshalb achtet die Geschäftsführung des Engineering-Dienstleisters darauf, dass angehende und junge Führungskräfte die Mitarbeiter ihres Teams entsprechend einsetzen. Wer dafür ein Händchen besitzt, wird mit weiterer Personalverantwortung betraut – was sich in der Karriere niederschlägt.

Damit ist die ehemalige Daimler-Tochter ein Beispiel für die Ergebnisse des zwei Jahre alten Personalreports vom Personaldienstleister Hays und vom Institut für Beschäftigung und Employability: Wesentliche Aufgaben einer Führungskraft bestehen demnach darin, eine Feedbackkultur zu etablieren (71 %), Mitarbeiter zu motivieren (69 %) und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen (66 %).

„Mitarbeiter, die tun, was sie gut können, haben mehr Freude an ihrer Arbeit und bleiben dem Unternehmen langfristig erhalten.“

Katrin Petersdorf, Personalreferentin Star Cooperation

Eine Studie von Personaldienstleister Hays wird noch deutlicher. Marketingleiter Frank Schabel fasst die Erhebung zusammen: „Der Fokus von Führungsaufgaben hat sich eindeutig in Richtung Mitarbeiterorientierung und weg von rein fachlichen Aufgaben entwickelt.“

Um die entsprechenden Leitplanken zu gewährleisten, bedürfte es eines soliden Handwerkskastens mit Sozialkompetenzen, der letztlich auch der Mitarbeiterbindung diene. So sollen Führungskräfte zum einen ein offenes Ohr für die Belange ihrer Mitarbeiter haben und zwischen den verschiedenen Generationen vermitteln, zitiert Schabel aus dem aktuellen Report. Zum anderen sollten sie regelmäßig Feedback geben, was insbesondere von jüngeren Beschäftigten eingefordert wer-

de. Führungskräfte sollten zudem die „Beschäftigungsfähigkeit“ ihrer Mitarbeiter fördern. Soll heißen: zur Selbstständigkeit anhalten, weniger delegieren als begleiten.

Ohne diese Eigenverantwortung könnten Mitarbeiter ihren Job nicht im Sinne von Kreativität und Wachstum erledigen, meint Friedrich E. Riempp, Chef der schwäbischen Riempp-Gruppe. Sie bietet Kunden wie Bosch, Festo und der Deutschen Post Industrieservices wie Elektroinstallationen, Prüfungen verschiedenster Art, Reparaturen und Wartungen.

„Als klassische Dienstleister haben alle Monteure Kundenkontakt und müssen oft unmittelbar und ohne Rücksprache agieren“, so Riempp. Der 59-jährige Elektrotechniker und Betriebswirt setzt daher auf hohe fachliche Kompetenz, die Rücksprachen in der Regel überflüssig macht. Riempp lässt aber keineswegs nur laufen, er erwartet von seinen Mitarbeitern und speziell von seiner 15-köpfigen Führungsmannschaft kreative Vorschläge, um das Potenzial der Firma auszuschöpfen um im Markt Schritt zu halten.

Hohe Verantwortung und große Handlungsspielräume – das hört sich nicht nur nach heiler Arbeitswelt an, sondern auch nach großem Stress. Riempp aber ist von den positiven Effekten wie starker Identifikation mit dem Arbeitgeber überzeugt. Der Chef des 115 Mitarbeiter umfassenden Betriebes weiß, dass er bei den Erfolgsboni der Automobilhersteller nicht mithalten kann. Deshalb unterstützt er berufliche Weiterbildung und sorgt dafür, dass Ideen und kreative Vorschläge auf allen Ebenen ernst genommen und viele von ihnen umgesetzt werden.

Bei Umformtechnik Radebeul, einem Unternehmen, das auf geometrisch anspruchsvolle und dünnwandige Gesenkschmiedeteile spezialisiert ist, hat Stephan Schneider diese Unternehmenskultur top down eingeführt. „Ich fordere meine direkten Mitarbeiter zum Ungehorsam in Maßen auf“, sagt er. In dem rund 200 Mitarbeiter großen Betrieb ist

fast jeder in seinem Bereich sein eigener Chef. Wegschauen, wenn etwas nicht optimal läuft, wirkt sich unmittelbar auf das eigene Arbeitsumfeld aus. Trotzdem bräuchten einige nicht den Mut auf, mit ihrer Führungskraft über Verbesserungspotenzial zu sprechen, bedauert Schneider. Die „angenehme“ Problemlösung aber sei der unbequemen oft unterlegen und werfe weitere Schwierigkeiten auf. „Als hoch spezialisierter Betrieb bringen uns nur ehrliche Antworten weiter“, sagt der Ingenieur. Wenn das Reibung erzeuge, müssten alle damit leben – Facharbeiter wie Führungskräfte.

Um die Herausforderungen einer modernen Führungskraft zu bewältigen, müssten Leader ihre Persönlichkeit reflektieren können, argumentiert Katrin Petersdorf von Star Cooperation. „Wir benötigen in der Personalverantwortung Menschen, die wissen, wer sie sind und aus tiefer Überzeugung Führungskraft werden wollen.“

Auf dieser Grundlage werden in Böblingen die Manager von morgen über anderthalb Jahre behutsam aufgebaut, von Schulungen in Führungsmethoden über Coachings und Programme mit erfahrenen Mentoren.

Fehlermachen ist erlaubt. Gerade weil Star Cooperation viel Innovatives auf den Weg bringt und entwickelt, benötigen die 650 Mitarbeiter – unter ihnen rund 350 Ingenieure – viel Rückendeckung von ihren Vorgesetzten. Ob die Ideen realisierbar und auf dem Markt erfolgreich sind, ist längst nicht immer absehbar. Durststrecken gehören dazu.

Aus vielen individuellen Könnern eine erfolgreiche Mannschaft zu formen, sei eine Herausforderung mit Herkules-Charakter, meint Katrin Petersdorf. „Die Teams zusammenzubringen und auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören, ist eine knifflige Aufgabe.“ Für die Personalentwicklerin steht fest: Klassisches Hierarchiedenken ist nicht die Lösung, sie hemmt Kreativität. Welcher Wissensarbeiter fühle sich schließlich in einem Käfig wohl – auch wenn es ein goldener ist.

JENS GIESELER

„Ich fordere meine direkten Mitarbeiter zum „Ungehorsam in Maßen“ auf. Als hoch spezialisierter Betrieb bringen uns nur ehrliche Antworten weiter.“

Stephan Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter bei Umformtechnik Radebeul



Ingenieur und Firmenchef

Stephan Schneider lässt seinen Kollegen Freiräume, sein Fachwissen bleibt aber weiterhin gefragt.

Foto: uft