

DREHBÜHNE

+++ Peter Smits,

Konzernvorstand der ABB Ltd., Zürich, übernimmt zum 1. Januar 2006 die Nachfolge von Bernhard Jucker, Vorstandsvorsitzender der ABB AG, Mannheim. Jucker bleibt weiterhin für die neue weltweite Division Energietechnikprodukte verantwortlich.

+++ Lutz Illbruck ist neuer Marketingleiter des Geschäftsbereiches kleine und mittelständische Unternehmen des ERP-Spezialisten Sage Software GmbH.



PRODUKTION-INTERVIEW Johannes Messer, Geschäftsführer Honsel

Mehr umsetzen und weniger reden

von Maren Kalkowsky
Produktion Nr. 40, 2005

MESCHÉDE. Der Automobilzulieferer Honsel segelt auf Erfolgskurs. Warum Umsetzungsstärke hierfür so wichtig ist, erläutert Honsel-Geschäftsführer Johannes Messer.

Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Umsetzungsstärke für den Unternehmenserfolg und für das Unternehmenswachstum?

Umsetzungsstärke ist sehr wichtig. Wir selber werden bis 2010 im Schnitt jährlich um 8% wachsen. 2008 werden wir über 60% unseres Umsatzes mit Neuprodukten erzielen, die jetzt für die Automobil-OEMs entwickelt werden. Der Umsatz von Honsel lag 2004 bei 850 Mio Euro und wird 2008 1,1 Mrd Euro betragen. Erst vor zwei Jahren haben wir hier in Meschede eine neue Gießerei eingeweiht. Wenn wir unsere Projekte nicht zeitgemäß abwickeln würden, wäre das katastrophal. Wir arbeiten sehr früh in integrierten Teams mit unseren Kunden bei Neuprojekten zusammen – bereits ab der ersten Idee des Kunden für ein neues Produkt.

Welche Variablen bestimmen aus Ihrer Sicht am stärksten die Umsetzungsstärke eines Unternehmens?

Die Führungsqualitäten des Projektmanagers sind absolut entscheidend. Ein Projektleiter ist die Top-Führungskraft auf Zeit. Ich denke, hier machen die Unternehmen die größten Fehler, da nehme ich uns gar nicht aus. Bei der Projektleitung braucht es den Manager, weniger den detail- und technikverliebten Fachmann. Ich habe es schon häufig erlebt: Wenn technologiegetriebene Führungskräfte die Projekte antreiben, gerät das Projektmanagement oft in den Hintergrund. Das ist tödlich. Ein Projektleiter hat die gleiche Aufgabe wie ein Unternehmenslenker. Er muss die unterschiedlichen Interessen zusammenbringen, stark in Sachen Kommunikation und Durchsetzung sein. Aber die wichtigs-

te Aufgabe ist, die richtigen Teammitglieder auszuwählen. Das können viele nicht. Ich erwarte von jedem Projektleiter, dass er offen sagt, welche Leute er benötigt. Eventuell braucht er auch eine gewisse Penetranz, um mich in Diskussionen davon zu überzeugen, dass er zum Beispiel drei weitere Ingenieure braucht.

Wie sichern Sie die Umsetzungsstärke in Ihrem Unternehmen ab?

Die Personalauswahl ist mir sehr wichtig und eine meiner vornehmsten Aufgaben. Die Auswahl der Führungskräfte ist eine oder sogar die wichtigste Aufgabe für das Management. Dabei interessieren mich die Zeugnisse wenig. In den Auswahlgesprächen versuche ich den Menschen kennenzulernen. Denn nicht nur die fachliche Qualifikation muss passen, sondern die Persönlichkeit muss zur Unternehmenskultur passen. Aber es ist natürlich schwierig, den Menschen in zwei Gesprächen auszumachen. Generell bauen wir unsere Führungskräfte systematisch und langfristig aus den eigenen Reihen auf. Wir haben eine hohe Ausbildungsquote, för-

Anzeige

Staufen Akademie
Anlaufmanagement: Vom Troubleshooting zum geführten Prozess
6.12.2005
www.best-practice-day.de

dern Diplomarbeiten und Studienstipendien. Unsere Fluktuationsrate tendiert gegen null. Man ist nicht bei Honsel, sondern ist Honselaner. Am Ende des Tages werden Sie als Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn Sie diese Kultur der Mitarbeiterorientierung leben. Die Maschinen, die Sie einsetzen können, sind in Meschede, Stuttgart oder China alle gleich. Den Unterschied machen die Menschen.



„Die Auswahl der Führungskräfte ist eine oder sogar die wichtigste Aufgabe des Managements.“

Johannes Messer,
Geschäftsführer Honsel

Bild: Honsel

Wie steht es denn in Sachen Mitarbeiterorientierung in Deutschland?

Eines der größten Probleme in der deutschen Industrie ist, wir reden viel zu viel über solche Dinge, aber setzen zu wenig um. Nehmen Sie das Beispiel Gruppenarbeit: Sie wird halbherzig umgesetzt und anschließend breit erläutert, Gruppenarbeit habe auch nichts gebracht. Aber warum nicht, fragt keiner. Dabei hat oft diese schlechte und halbherzige Umsetzung nichts mit wirklicher Gruppenarbeit zu tun gehabt, und so bleibt alles beim Alten. Zudem fehlt es uns an Ausdauer und an Konsequenz. Andauernd rennen wir neuen Managementkonzepten hinterher. Es heißt dann: Gruppenarbeit war gestern, heute ist X angesagt. Das ist Quatsch.

Wo erkennen Sie weitere Herausforderungen?

Wir Ingenieure neigen dazu, Dinge zu verkomplizieren – sonst ist es unter der Würde des Ingenieurs, sich überhaupt mit dem Thema zu beschäftigen. Die Dinge sind aber oft ganz einfach. Diese Ziele müssen messbar sein – was man verändern will, muss man messen können. Das fällt aber allen schwer. Wenn ich abnehmen will, stelle ich mich nicht vor den Spiegel und schaue, ob

es weniger wird, sondern stelle mich auf die Waage und messe es. Häufig wird in den Unternehmen aber nicht konsequent gemessen. Werkzeuge wie 6 Sigma helfen uns, an Probleme heranzukommen und machen deren Lösung dann einfach. Am Ende fressen die Schnellen die Langsamen und nicht die Großen die Kleinen.

Wie führen Sie selber? Welche Eigenschaften sind für eine Führungskraft wichtig?

Wenn man sich als Führungskraft selbst nicht so wichtig nimmt, kollegial handelt, zielorientiert arbeitet und in der Lage ist, die richtige Mannschaft auszuwählen – dann ist das schon gut. Wichtig ist, die richtigen Führungskräfte bzw. Projektleiter auszuwählen und ihnen dann die Verantwortung komplett abzugeben – nicht nur auf dem Papier. Wird die Verantwortung nicht vollständig aus der Hand gegeben, ist das Projekt schon zum Scheitern verurteilt. Zudem muss ich den Mitarbeitern eine hohe Zielorientierung ermöglichen. Diese muss entsprechend mit Prämien honoriert werden. So binde ich den Mitarbeiter an seine Aufgabe. Erfolgsorientierte Entlohnung gehört auf jeden Fall dazu, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen.

Checkliste: Energie durch Konzentration

Teilen Sie Ihre Zeit planvoll ein:

Trotz guter Vorsätze können Sie nicht mehrere Dinge gleichzeitig tun, ohne zu resignieren. Erledigen Sie daher immer nur eine Aufgabe nach der anderen.

Trennen Sie die Arbeits- von den Erholungsphasen:

Setzen Sie sich Teilaufgaben und legen Sie für deren Erledigung eine Frist fest. Danach sorgen Sie für eine Selbstbeobachtung – Ihr Gehirn braucht diese Streicheleinheiten.

Beseitigen Sie alle Ablenkungsmöglichkeiten:

Schaffen Sie sich eine möglichst angenehme Arbeitsatmosphäre und schalten Sie mögliche Störquellen aus. Stellen Sie zum Beispiel das Telefon auf die Zentrale um.

Sehen Sie einen festen Arbeitsplatz vor:

Bei wechselnden Arbeitsplätzen entfällt der für das Konditionieren wichtige Gewöhnungseffekt. Sie laufen dabei Gefahr, hun-

derterlei anderen Beschäftigungen den Vorzug zu geben.

Schätzen Sie Ihre Fähigkeiten realistisch ein:

Höchstleistungen sollten Sie sich nur dort abverlangen, wo Sie besonders stark und motiviert sind. Wer sich ständig überfordert, wird auf Dauer mutlos.

Wechseln Sie Arbeitsgebiete und Tätigkeiten:

Niemand kann sich für unbegrenzte Zeit auf ein Problem konzentrieren. Wechseln Sie deshalb Gegenstände und Inhalte, auf die Ihre Konzentration gerichtet ist.

Genießen Sie Ihre Freizeit ohne Reue:

Arbeit kann nicht immer Freude machen. Umso wichtiger sind die Erholungsphasen. Konzentrierter arbeiten heißt auch ökonomischer arbeiten: Sie erzielen bei geringem Aufwand gleichen oder höheren Nutzen.

Quelle: Gerhard Reichel, Institut für Rhetorik, Forchheim



IT-TELEGRAMM



+++ **Dell** verfügt jetzt über drei neue PDAs: den Axim X51 mit 416 MHz, den Axim X51 mit 520 MHz und den Axim X51v mit 624 MHz. Alle arbeiten mit der neuen Version 5.0 des Microsoft-Betriebssystems Windows Mobile. Zu den Verbesserungen des Betriebssystems zählt etwa eine aktualisierte Version von Microsoft Office inklusive nativem PowerPoint.

+++ **Cisco Systems** führt jetzt die Cisco Business Communications Solution (BCS) ein. Die Produktfamilie adressiert den Bedarf kleinerer und mittlerer

Unternehmen mit 20 bis 250 Mitarbeitern, lässt sich aber auch auf Firmengrößen mit bis zu 1500 Mitarbeitern skalieren.

+++ **Seeburger**, Anbieter von Integrationslösungen, stellt ihre Handheld-Integrationslösung RFID Workbench mobile vor. Durch diese lassen sich Produktdaten mittels eines RFID-Handheld, eines Computers im Taschenformat, ortsunabhängig auslesen und strukturieren.

Kündigung: Klagefrist beachten

Produktion Nr. 40, 2005

KÖLN (kk). Haben Sie einem Mitarbeiter gekündigt, kann dieser dagegen Klage erheben. Die Klage muss unabhängig davon, ob das KSchG greift, innerhalb einer 3-Wochen-Frist nach Zugang der Kündigung erhoben werden, § 4 KSchG. Wird diese Frist versäumt, so wird die Klage i. d. R. abgewiesen. Ihre Kündigung ist dann wirksam, § 7 KSchG. Eine Zulassung der Klage trotz Fristversäumnis kommt nur in Ausnahmefällen in Betracht (LAG Köln, Az.: 2 Ta 9/05).

Innovative Mittelständler

Produktion Nr. 40, 2005

LANDSBERG (kk). Das Mittelstandsprojekt TOP 100 unter der Schirmherrschaft von Lothar Späth startet in die nächste Runde. Das Ziel des Projektes: innovative Mittelständler in ihrer Vorbildfunktion zu unterstützen und sie auf ihrem innovativen Weg zu begleiten. TOP 100 will laut Veranstalter Mut machen und zu weiteren Innovationen anregen. Ab sofort steht der Bewerbungsbogen unter www.top100.de bereit. Bewerbungsschluss ist der 30. November.