

Nachrichten aus dem Märkischen Kreis 4.9.2009

Lüdenscheid: Seniorchefs sollen draußen bleiben

LÜDENSCHIED - "Die Nachfolge ist die umfassendste Änderung, die ein Unternehmen trifft." Diese These stellte Ralf Schwarzkopf, Geschäftsführer der Hotset Heizpatronen und Zubehör GmbH, an den Anfang seines Vortrages. "Change-Management" war das Thema des jüngsten Juniorenabends der Wirtschaftsunioren Lüdenscheid, der mit 55 Zuhörern ein deutlich größeres Publikum als gewohnt in das Hanns-Martin-Schleyer-Haus lockte, wie Junioren-Sprecherin Frauke Brader-Vollmerhaus feststellte. Die vielen Zwischenfragen und die angeregte Diskussion seien für sie ein Zeichen gewesen, wie wichtig die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch sei.



LÜDENSCHIED - "Die Nachfolge ist die umfassendste Änderung, die ein Unternehmen trifft." Diese These stellte Ralf Schwarzkopf, Geschäftsführer der Hotset Heizpatronen und Zubehör GmbH, an den Anfang seines Vortrages. "Change-Management" war das Thema des jüngsten Juniorenabends der Wirtschaftsunioren Lüdenscheid, der mit 55 Zuhörern ein deutlich größeres Publikum als gewohnt in das Hanns-Martin-Schleyer-Haus lockte, wie Junioren-Sprecherin Frauke Brader-Vollmerhaus feststellte. Die vielen Zwischenfragen und die angeregte Diskussion seien für sie ein Zeichen gewesen, wie wichtig die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch sei.

Schwarzkopf wies darauf hin, dass es "eine Menge Veränderungen" gebe, die Unternehmer dazu zwingen, sich dem Wandel anzupassen. Am meisten gelte das für die Nachfolge in der Geschäftsführung eines Betriebes, die stets sehr subjektiv erlebt werde. Mit großer Offenheit schilderte Ralf Schwarzkopf seine eigenen Erfahrungen mit der Übernahme des elterlichen Betriebes. Unterstützt wurde er bei seinem Vortrag von Christl und Peter Rosenberger von der Schweizer Unternehmensberatung RosenbergerConsulting GmbH. Das Ehepaar

hat die Firma Hotset beim Generationenwechsel in der Geschäftsführung und allen damit verbundenen Änderungen begleitet. Alle drei stellten heraus, dass Emotionen eine große Bedeutung im gesamten Prozess des Change Managements, also während der Phase der Veränderungen, haben. Vieles gäre dabei unter der Oberfläche, betonte Christl Rosenberger.

Ein Aspekt, der angesprochen wurde, war die Beziehung zwischen Senior- und Junior-Chef. Für Schwarzkopf, der 1998 in das Unternehmen eintrat und nach und nach Führungsaufgaben übernommen habe, hieß das in die Fußstapfen des Firmengründers zu treten, der "sich unheimlich mit dem Unternehmen" identifiziert habe. Allerdings habe er stets die Rückendeckung des Vaters gehabt, auch wenn dieser nicht von allen Entscheidungen des Sohnes selbst überzeugt gewesen sei.

Rosenbergers ergänzten, dass es sehr wichtig sei, dass es für den Ausscheidenden kein Hintertürchen geben dürfe. Er müsse gezielt das "Leben danach" vorbereiten, um nicht plötzlich ohne Aufgabe dazustehen. "Der Kampf um dem Chefsessel setzt Emotionen frei", betonten die Experten.

Noch gravierender sei die Beziehung zu den Mitarbeitern. Sie müssten hinter den angestrebten Veränderungen stehen und mit einbezogen werden. Und auch da laufe vieles auf der emotionalen Ebene - eigene Erwartungen, mangelndes Vertrauen in den Junior nannten die drei Referenten als Beispiele. So sei es bei Hotset nötig gewesen, sich von einigen Mitarbeitern, gerade auch in der Führungsebene, zu trennen, "weil es einfach nicht passte", erklärte Schwarzkopf. Das sei nicht leicht gewesen, weil stets viel Knowhow gehe, und "es immer auch um Menschen geht."

Ein wesentlicher Punkt, der neu eingeführt wurde, sei der regelmäßige Dialog mit den Mitarbeitern, die wiederum ihre Ideen einbringen können. Ein "offenes Feedback" sei das Ziel. "Wir üben das fast täglich", sagte Schwarzkopf, aber er wisse auch, dass er als Chef keine völlige Offenheit der Mitarbeiter erwarten könne. Die Identifikation mit dem Unternehmen und den Veränderungen sei wichtig. Und dafür sei unter anderem auch eine Profitbeteiligung der Mitarbeiter eingeführt worden. Inzwischen sieht Schwarzkopf die Firma auf einem guten Weg. Eine konstante Mitarbeiterzahl von 230 in Lüdenscheid, ein neues Werk in Malta mit rund 40 Mitarbeitern, der Umzug an den Standort an der Hueckstraße und schließlich eine Verdoppelung des Umsatzes seit 1998 bis Ende 2008 sprächen für den Erfolg.