

# „Da sag' ich nur: ‚Haut rein!‘“

» **GESPRÄCH** Unternehmenskultur wird immer wichtiger. Wie groß die Bedeutung inzwischen ist, erörtern Bettina Augustin und Michael Seibold.

**E**in solches Feedback von eher techniklastigen Auditoren in einem produzierenden Unternehmen lässt aufforchen: „Selten haben wir so viel Offenheit, Freundlichkeit gegenüber den Menschen und Interesse am Umgang mit den Inhalten erlebt.“ Typischerweise wird da eher verordnete Freundlichkeit, Unsicherheit, Abwehr, auf Zeit spielen oder sogar Angst erlebt. Bei Hauff-Technik ist das anders.

Seit 60 Jahren setzt das Unternehmen mit seinen aktuell 300 Mitarbeitern auf nachhaltige Entwicklung, die immer sowohl die Shareholder, die Kunden als auch die Mitarbeiter in den Fokus stellt. Das bedeutet, dass Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die alle Beteiligten zu Höchstleistungen und hoher Qualität anspornen. Sie müssen nicht nur, sondern wollen ihr Bestes geben, weil sie ihre Arbeit als sinnvoll erleben.

Das hat sich auch der Geschäftsführer Dr. Michael Seibold selbst zum Maßstab gesetzt. Er ist in diesen 60 Jahren erst der dritte CEO, der das Unternehmen in die Zukunft führt. Hauff hat in dieser Zeit unterschiedliche Entwicklungsphasen gemeistert und dabei immer die Kultur ins Zentrum allen Erfolgs gestellt.

Bettina Augustin ist Experte für Unternehmensentwicklung und Inhaberin von stairconsult | Prozessberatung. Ihre 20-jährige Erfahrung lässt keine Zweifel zu, dass Unternehmenskultur einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt ist und deswegen hohe Aufmerksamkeit erfordert.

Im Gespräch tauschen Bettina Augustin und Michael Seibold ihre Erfahrungen aus. Den Austausch dokumentierte für uns Norbert Pfisterer.

**Bettina Augustin:** Unternehmenskultur ist immer etwas höchst Individuelles, kann nicht implementiert oder aufgetragen werden, weil sie bereits da ist. Sie ist Identität stiftend von Anfang an. Viele Unternehmen fangen, wenn über-

haupt, erst dann an, sich mit der eigenen Kultur auseinanderzusetzen, wenn die technischen Themen und die Prozesse optimiert sind, und die Ergebnisse stimmen. Kultur wird gerne als weicher Faktor bewertet. Das halte ich für eines der größten Missverständnisse und eine

Fehlinterpretation. Kultur ist das Echo aller Unternehmensscheidungen, Tätigkeiten, Haltungen und des Umgangs miteinander. Der Reifegrad aber auch die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens lässt

» „Wir fördern innovative und chaotische Situationen.“

**Michael Seibold**  
Chef von Hauff-Technik

sich am besten an der Kultur ablesen. Die Kultur ist das, was das Unternehmen im Status Quo auszeichnet, also nicht nur die wirtschaftlichen Erfolge, sondern insbesondere auch die Probleme. Sie zeigen, wo genauer hingeschaut werden muss.

**Michael Seibold:** Bei Hauff kann man sehr schön sehen, wie sich die Kultur über verschiedenen Phasen weiterentwickelt hat und nicht einfach aufgesetzt ist. Wenn man sich wie wir, als Monopolist plötzlich dem Wettbewerb stellen muss, fordert das gravierende Paradigmenwechsel im Denken und Handeln bei allen Beteiligten. Der Kulturwandel besteht darin, dies zu erkennen und das Unternehmen in einer neuen Situation auch anders zu steuern. Kultur kann im Übrigen auch nicht von irgendjemandem alleine gewollt sein, sie ist auch etwas Implizites, wächst also auch in einer eigenen Dynamik mit.

**Augustin:** Im Zentrum der Kultur stehen natürlich immer auch das menschliche Miteinander, Umgangsformen und Haltungen. Durch diverse Managementsysteme wurde in vielen Unternehmen Vertrauen auch zerstört. Gerade auf der Ebene der Technik und der Prozesse haben wir Verbesserungen erreicht mit Hilfe vieler Instrumente, wie mit dem Ziel, die Effizienz zu erhöhen und die Fehleranfälligkeit zu reduzieren. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter funktionieren und



Unternehmensberaterin Bettina Augustin und Hauff-Chef Michael Seibold.

Foto: nopf

zwar im Sinne der Tools. Sie sind also etwas verschärft gesagt, zum Sklaven der Instrumente geworden. Damit wird der gesunde Menschenverstand ausgehebelt, was viele Menschen frustriert. Sie funktionieren nur noch. Sie müssen einen wesentlichen Teil ihres Menschseins zuhause lassen, nämlich ihre Kreativität. Ihre Ideen sind überhaupt nicht gefragt, auch wenn hier tolle Lösungen für bestehende Probleme zu finden wären. Das ist das weit verbreitete Verständnis von Professionalität.

**Seibold:** Schon mein Vorgänger hatte ein gesundes Vertrauen in die Menschen. Die Ergebnisorientierung stand für uns immer am Ende der Pyramide, aber gleichwohl ist sie natürlich auch das Wichtigste. Unser Unternehmen funktioniert nicht nur prozessorientiert und -optimiert, und ich werde das auch zu verhindern wissen. Wir wollen nicht, dass nur repariert wird. Wir fördern innovative und chaotische Situationen, neben den gut prozessgesteuerten und organisierten Einheiten. Wir wollen bewusst beides haben. Auch wir haben sehr viele Prozesse umfassend designt. Das ist wichtig vor allem in etablierten Abläufen. Aber nicht dann, wenn ich ein Thema auch mal mit Risiko vorantreiben möchte. Da sag ich nur: „Haut rein!“

**Augustin:** Das zeigt sehr gut, dass es nicht nur die eine Kultur im Unternehmen gibt. Es existieren immer unterschiedliche Kulturqualitäten und Anforderungen gleichzeitig. Im einen Fall braucht man Sicherheit und Stabilität, im anderen Fall Risikobereitschaft, Querdenken und Beweglichkeit. Dieses Zusammenspiel muss immer wieder in Bezug zueinander gesetzt und überprüft werden. Entstehen Paradoxien, Blockaden? Heben sich bestimmte Qualitäten, Strukturen und Abläufe gegenseitig auf oder fördern sie sich gegenseitig? Das erfordert konsequente, fortwährende und ehrliche Reflexion. Rein personenbezogene Zielvorgaben stören Teamarbeit. Lange Entscheidungswege über die Hierarchien hinweg verhindern Kundenorientierung. Optimieren und verbessern lenkt ab von echter Innovation.

**Seibold:** Es gibt sicher viele, die unter einer guten Kultur bloß ein positives Image nach außen verstehen. Image an sich ist für mich kein Ziel. Ziel ist vielmehr, eine Umgebung zu schaffen, in der die Mitarbeitenden und das Unternehmen erfolgreich sein können. Dazu gehört, dass man sich nicht permanent damit beschäftigen sollte, was andere von mir hören wollen, sondern ich mir die Frage stelle, wie ich im Unternehmen und für das Unternehmen erfolgreich sein kann. Wir arbeiten für die Shareholder und für unsere Kunden, die unsere Gehälter finanzieren. Darüber hinaus muss jeder die Gewissheit haben, dass sich das Arbeiten für Hauff lohnt und sinnvoll ist. Das ist die DNA, für die ich stehe und an der ich mich auch messen lassen möchte.

**Augustin:** Dafür braucht es natürlich auch die richtigen Menschen im Unternehmen. Diese zu gewinnen, ist nicht mehr so einfach wie einst. Die Haltung eines Unternehmens „Sie können froh sein, dass ich Ihnen einen Arbeitsplatz biete“, stößt kaum noch auf Resonanz. Vielmehr geht es darum, ob der Mitarbeiter und das Unternehmen zusammenpassen. Es geht also nicht mehr nur noch um Anpassung, sondern um Passung. Gute Leute sind sehr wechselbereit und akzeptieren nicht mehr, wenn sie sich gegen ihre Überzeugungen verbiegen müssen. Da nützt auch nicht der schöne Schein. Bewerber wollen wissen, ob es auch wahr ist, was das Unternehmen nach außen transportiert.

**Seibold:** Mit unserem Tischfußball im Foyer und der Kunst an den Wänden schaffen wir eine transparente, offene Atmosphäre. Das spiegelt exakt das, was wir auch leben. Damit wollen wir unseren Wettbewerbsgedanken und unsere Offenheit zum Ausdruck bringen. Bei uns geht es um „Wohlfühlen“ im Sinne eines hohen sportlichen Anspruchs gekoppelt mit Sinn. Dafür suchen wir die passenden Mitarbeiter. Und wir müssen ehrlich sein. Ich sage zu jedem Bewerber: Sie bewerben sich bei uns, aber auch wir bewerben uns bei Ihnen. Wer im Rahmen unserer Ansprüche keine Freude und Erfüllung finden kann und z.B. Veränderungen nicht aktiv mittragen will, ist

bei uns nicht am richtigen Platz.

**Augustin:** Dass Mitarbeiter Verantwortung oder Lernbereitschaft mitbringen sollen, wird oft formuliert. Sehr häufig fehlt aber die Reflexionsbereitschaft des Managements, zu überprüfen und Feedback zuzulassen, ob die Bedingungen dafür überhaupt existieren. Mitarbeiter haben oft keine Chance zu schildern, was sie erleben. Hohe Intransparenz ist in vielen Firmen an der Tagesordnung, Erwachsene werden wie Kinder behandelt, oder Fehler werden immer noch vertuscht, weil grundlegendes Misstrauen allein schon durch die zentralen Kontrollsysteme vermittelt wird.

**Seibold:** Bei uns gibt es regelmäßige Feedbackschleifen. Manchmal werde ich regelrecht gegrillt von meinen Mitarbeitern. Das ist für mich nicht immer einfach. Aber am Ende unglaublich nützlich. Die Frage ist eben, ob man seinen eigenen

Narzissmus vor sich hertragen oder die Risiken minimieren will, indem man andere gleichberechtigt mitsprechen lässt. Dass alle falsch liegen, ist bei der Anzahl an unterschiedlichen Menschen fast unmöglich. Wir werden immer größer und damit wachsen auch die Herausforderungen. Unsere Bereiche sind sehr stark geworden und so besteht die Gefahr von Silobildung. Das beobachten wir sehr genau und steuern dagegen, setzen stark auf Vernetzung und das Verbindende. Und das ist immer der Kunde. Es geht immer um eine gesunde Balance von Prozessorientierung und Aufbauorganisation. Beides muss sich im Sinne des Kunden hervorragend ergänzen. Das bedeutet, dass wir nicht nur an den alten Erfolgen festhalten können. Gerade vor dem Hintergrund, wie sich unser Umfeld und der Markt und die Kundenanforderungen entwickeln, müssen wir selbst dynamisch und entwicklungsbereit bleiben.



## Verzögerung beim Erweiterungsbau

Der Bau der Erweiterungsgebäude für Hauff-Technik in Hermaringen verzögert sich. Das schreibt die „Heidenheimer Zeitung“. Schuld sind baurechtliche Gründe. So stimmen offenbar Bebauungsplan und Flächennutzungsplan nicht überein, sodass zunächst etliche verwaltungsrechtliche Schritte nötig sind, ehe das Landratsamt die Baugenehmigung erteilen kann. Mit dem Baustart rechnet das Unternehmen nun im Frühjahr 2019. Spätestens 2020 sollen das Logistikgebäude und ein weiteres Bürogebäude in Betrieb gehen. Zunächst war man bei Hauff von einem Spatenstich bereits in diesem Herbst ausgegangen.

Die Erweiterungsgebäude sollen auf einer Fläche Richtung Bergenweiler entstehen. Hier hat das Unternehmen 30.000 Quadratmeter Gewerbefläche gekauft. Somit wird das bereits bestehende Firmengelände nahezu verdoppelt. Das neue Logistikgebäude soll eine Höhe von 15 Metern haben.

Einstweilen soll eine Leichtbauhalle auf dem bisherigen Firmengelände entstehen. Bei Hauff rechnet man damit, dass diese bereits im September aufgestellt werden kann. Zu Beginn des nächsten Jahres soll dort die Fertigung starten.





**OSTALBKREIS**



**frau und beruf**  
Kontaktstelle  
Ostwürttemberg - Ostalbkreis



Analoge und digitale Vernetzung – für Sie persönlich, Ihren beruflichen Weg oder Ihr Unternehmen

Informationen unter:  
frau-beruf@ostalbkreis.de

Die Kontaktstelle Frau und Beruf Ostwürttemberg und die Veranstaltung werden vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg gefördert und vom Landkreis Ostalb cofinanziert.



**AUSSENAUFTRITT OPTIMIEREN – DIGITAL NETZWERKEN**

**Freitag 19.10.2018  
13:30 – 18:30 Uhr**

Landratsamt Ostalbkreis