



Meine größte Aufgabe als Chefin ist es, Perspektive zu zeigen, wo andere nur Probleme sehen.

Nadine Müller, Inhaberin und CEO Brandschutztechnik Müller GmbH

WENN GUTE FÜHRUNG AN GRENZEN STÖSST

Viele Führungskräfte wissen zwar, was „gute Führung“ in Zeiten des Wandels erfordert, doch oft gelingt die Umsetzung im Alltag nicht. Das hat eine Umfrage des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter unter 168 Führungskräften ergeben. Für 64 Prozent ist es zentral, das Gefühl psychologischer Sicherheit ihrer Teammitglieder zu stärken. 61 Prozent sehen Fehler als Lernchance. Zu wenig gesprochen wird in Teams über Worst-Case-Szenarien und Ängste sowie über individuelle und kollektive Stärken und Schwäche. Nur 39 Prozent wissen, was Teammitglieder brauchen, um Zuversicht zu bewahren. Führungskräfte bräuchten mehr Trainings und Austausch.

einen entscheidenden Anteil an ACTIVE“, betont Anna Maria Braun, Vorstandsvorsitzende der B. Braun SE. So sei die Investition Bestandteil des Standortsicherungsvertrags FIT2025 Plus, laut dem das Unternehmen 300 Millionen Euro in die Wettbewerbsfähigkeit vor Ort investiert. Im Gegenzug bringt die Belegschaft zusätzliche Arbeitsstunden ein. Dies lobt die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) als gelebte Sozialpartnerschaft.

Doch welche Faktoren beeinflussen, ob Unternehmen Veränderungen meistern und in diese investieren? Entscheidend sind laut der Studie „Transformation wirksam steuern“ der Fraunhofer Heilbronn Forschungs- und Innovationszentren HNFIZ vor allem richtig gesetzte Anreize, kluge externe Partnerschaften, eine flexible Organisationsstruktur, passende technologische Lösungen und ein Führungsstil, der Veränderungen fördert.

Den Faktor Führung betont auch Nadine Müller, Inhaberin und CEO der Brandschutztechnik Müller GmbH in Zierenberg, auf ihrem LinkedIn-Kanal. „Meine größte Aufgabe als Chefin ist es, trotz negativer Schlagzeilen Mut zu geben. Perspektive zu zeigen, wo andere nur Probleme sehen. Menschen zu motivieren, obwohl die Schlagzeilen das Gegenteil tun.“ Genau jetzt zeige sich Haltung. Ihr Unter-

nehmen schaffe ein Umfeld, in dem sich Einsatz lohne. „Die Zeiten, die kommen, brauchen Resilienz, Klarheit und Mut“, ergänzt die Unternehmerin nicht nur mit Blick auf Mitarbeitende, sondern auch auf Partner und Kunden. „Und Menschen, die nicht weglaufen, wenn es komplex wird.“

Sobald Probleme auftreten, dürfe man nicht einfach weitermachen und an überkommenen Prinzipien festhalten, betont Fabio Schinkel, Inhaber von „Schinkels Brauhaus“ in Witzzenhausen. Man müsse den Mut haben, Dinge anders zu machen. „Zu jammern bringt nichts“, weiß der 30-Jährige. „Als Unternehmer trage ich die Verantwortung für meine Mitarbeitenden und Lieferanten.“

So ist der Absatz von Bier in den vergangenen Jahren zurückgegangen, wobei der Anteil an alkoholfreiem Bier wächst. Hinzu kommen gestiegene Kosten bei Energie und Rohstoffen. Doch Krisen spornen Fabio Schinkel eher an: „Als Unternehmer braucht man den Antrieb zu gestalten.“ Strenge Hierarchien sind dabei nicht sein Fall. Wichtig ist ihm, den 35 Mitarbeitenden Mut zu machen und Lob auszusprechen. Wenn Not am Mann ist, springt er selbst im Produktionsprozess ein.

Als Hessens erste Biobrauerei spricht das Team ein vielfältiges Publikum an. Neben Pils und Weizen hat es Craftbiere auf den Markt gebracht und

Limo in verschiedenen Sorten. Den Puls der Zeit behält Schinkel stets im Auge. Seine Kunden holt er an verschiedenen Punkten ab – nicht allein im Einzelhandel, sondern auch bei Events, in der eigenen Gaststätte oder auf Festen. So beliefert Schinkels Brauhaus nicht nur Kirmessen in der Region, sondern tritt selbst als Festwirt auf.

Mit Engpass-Strategie an den Markt anpassen

Die unternehmerische Reise ist ein ständiges Lösen von Problemen in einem sich wandelnden Markt. „Wir verfolgen eine strikte Engpass-Strategie“, schildert Schinkel. „Aus unseren Problemen wollen wir Wachstum erzeugen. Ist beispielsweise die Logistik zu schwach, wird in die Logistik investiert.“ Infolge der neu geschaffenen Logistikkapazitäten werde in den Vertrieb investiert, durch neue Aufträge wieder in die Produktion: „So wandeln wir unsere eigenen Probleme in Lösungen.“

Höhen und Tiefen hat auch die Marburger Tapetenfabrik in ihrer 180-jährigen Firmengeschichte durchlebt. „Doch wir haben nie den Kopf in den Sand gesteckt, sondern stets nach Ideen und Innovationen gesucht und den Blick nach vorn gerichtet“, sagt Familienunternehmer und Geschäftsführer Paul Eitel. Die Firmen-DNA sei geprägt von Design-, Qualitäts- und Innovationsführerschaft. „Wir beobachten sehr genau, was sich in unserer Branche entwickelt, greifen relevante Trends auf und treiben eigene Innovationen voran. Aktuell arbeiten wir an einer Heiztapete, die ganze Räume beheizen kann. Von dieser Entwicklung versprechen wir uns großes Potenzial.“

Der Familienbetrieb denkt in Generationen. „Dieses Denken tragen wir auch in die Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitern“, verdeutlicht der 29-Jährige. „Am wichtigsten ist jedoch, dass einem die eigene Arbeit Spaß macht, denn nur so gelingt es, den Alltagsdruck dauerhaft zu meistern.“

Der Kompass, der durch Veränderungen führt

Für ein Traditionsunternehmen wie Viessmann ist ein starkes, identitätsstiftendes Leitbild der Kompass, der durch Veränderungen führt. „Gemeinsam gestalten wir Lebensräume für zukünftige Generationen“ beschreibt dabei nicht nur die unternehmerische Haltung, sagt Prokurist Prof. Dr. Markus Pfuhl. „Es unterstreicht unseren Anspruch, Verantwortung für Gesellschaft und kommende Generationen wahrzunehmen und positiv zu prägen.“

Wandel entfalte seine Kraft immer im Zusammenspiel mit Kundenbedürfnissen. Die Entwicklung von einem Heizungsbauer hin zu einem breit aufgestellten Ökosystem rund um nachhaltige Lebensräume zeigt: „Transformation ist kein einmaliges Projekt, sondern Ausdruck einer Haltung –

Fördermöglichkeiten und zinsgünstige Darlehen nutzen

Unternehmen können verschiedene Optionen wahrnehmen, um den Wandel zu gestalten und in die Zukunft zu investieren. Eine Auswahl.

1. Mittel bereitstellen, um unternehmerischen Mut zu unterstützen:

Mit dem Hessenfonds hat die Landesregierung im vergangenen Jahr ein neues Instrument geschaffen, um Firmen bei ihren Transformationsbestrebungen sowie bei Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zu unterstützen - sei es bei strategischer Neuausrichtung, Digitalisierung, Dekarbonisierung oder Innovation. Das zeigt laut Wirtschaftsminister Kaweh Mansoori Wirkung: „Es entsteht neue Arbeitsplätze, starten Projekte, die sie lange in Planung hatten.“ Die Bilanz nach einem halben Jahr: über 74 Millionen Euro an zugesagten Mitteln sowie rund 3500 geschaffene oder erhaltene Arbeitsplätze. Infos unter www.wibank.de/hessenfonds

2. Lern- und Entwicklungsprozesse gemeinsam mit Beschäftigten entwickeln, um

den digitalen Wandel zu gestalten.

Hierbei unterstützt das INQA-Coaching kleine und mittlere Unternehmen mithilfe einer Beratungsförderung von bis zu 80 Prozent auf ihrem Weg in die digitale Zukunft. Dabei geht es darum, passende Lösungen für digitale betriebliche Herausforderungen, die Fachkräftesicherung sowie die Ausgestaltung einer modernen Unternehmenskultur zu entwickeln, zu planen und umzusetzen - gefördert vom Europäischen Sozialfonds Plus sowie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Läuft noch bis 2027. Infos unter www.ihk.de/kassel-marburg/inqa-coaching

3. Weitere Finanzierungen und Förderungen nutzen.

Ob für innovative Projekte und technologische Entwicklungen, den Messeauftritt oder zur Digitalisierung: Infos und Ansprechpartner unter www.ihk.de/kassel-marburg/finanzierung-foerderung

einer Haltung, die Chancen erkennt und beherzt nutzt“, erläutert Pfuhl. „Gerade deshalb ist der Austausch mit dem Start-up-Ökosystem für uns so wertvoll.“ Start-ups bringen Agilität, Technologiekompetenz und neue Perspektiven ein. Für mittelständische Unternehmen können sie laut dem Vorsitzenden des IHK-Industrieausschusses ein entscheidender Impulsgeber sein, um im Wandel nicht nur Schritt zu halten, sondern ihn aktiv mitzugestalten.

So stünden Wirtschaft und Gesellschaft heute trotz einer herausfordernden wirtschaftlichen Lage, einem zeitweise weniger präsenten öffentlichen Fokus auf Klimaschutz sowie dynamischen geopolitischen Entwicklungen vor einer besonderen Chance: die Zukunft aktiv und mutig zu gestalten, sagt Pfuhl. „Gerade in solchen Momenten entstehen Räume für Innovation, Verantwortung und neues Denken.“



Von links: Nadine Müller (Brandschutztechnik Müller GmbH), Paul Eitel (Marburger Tapetenfabrik J.B. Schaefer GmbH & Co. KG), Prof. Dr. Markus Pfuhl (Viessmann Generations Group GmbH & Co. KG) und Fabio Schinkel (Schinkels Brauhaus).

FOTOS: NINA SKRIPIETZ, IHK KASSEL-MARBURG, VISSMANN, KRISTIN WEBER



Fragen zu Fördermitteln?

Michael Dietzsch, Innovations- und Technologiereferent, hilft weiter: Tel. 0561 7891-284, dietzsch@kassel.ihk.de

