

ARINKO GMBH, STUTTGART

EINE GEZIELTE TEAMENTWICKLUNG BRINGT ARINKO WIEDER IN DIE ERFOLGSSPUR

Eigentlich war das 2008 von Susanne Seibold gegründete Ingenieurbüro ARINKO Stuttgart GmbH auf solidem Wachstumskurs. Doch dann brachen fast zeitgleich aus unterschiedlichen Gründen drei wichtige Kunden weg. Unter den Mitarbeitern machte sich eine gewisse Unruhe breit und zudem legte diese Situation offen, dass auch die internen Strukturen nochmals genau analysiert werden mussten – auch mit Blick auf den nächsten Wachstumsschritt. In dieser Phase hat das Unternehmen mit Susanne Weber eine externe Begleitung an Bord geholt. Ein Gespräch mit Susanne Seibold, Geschäftsführerin.

Frau Seibold, was genau steht hinter dem Namen ARINKO?

ARINKO ist ein klassisches Ingenieurbüro im Bereich Maschinenbau mit ca. 50 Mitarbeitern. Wir entwickeln und konstruieren für die Industrie im Raum Stuttgart und Umgebung u. a. Sondermaschinen, Montagestraßen, Lackieranlagen, Fräszentren und Verpackungsmaschinen.

Bis zur Realisation der Anlage?

Den eigentlichen Bau der Anlagen übernimmt meistens der Kunde selbst. In der Regel übergeben wir das Projekt an den Kunden, wenn die Konstruktionsdaten fertig sind. Den Anlagenbau übernehmen wir nur auf expliziten Wunsch.

Haben die Kunden das Konstruktionswissen nicht inhouse?

Doch schon, aber häufig fehlen die personellen Kapazitäten. Mit Blick auf die Schnittstelle zwischen Maschinenbau und IT kann es aber auch mal sein, dass das Know-how nicht vorhanden ist. Das gilt besonders für sehr spezifische oder größere Vorhaben.

Sie arbeiten schon länger mit Susanne Weber zusammen.

Ja, ich habe vor einiger Zeit die Führungskräfte-Ausbildung bei ihr in Konstanz besucht. Ich bin quasi über die fachliche Schiene »in die Führung reingestolpert«. Das lief immer sehr gut und ich habe vieles intuitiv gemacht. Mit der Zeit habe ich mich jedoch mehr und mehr für Führungswissen, -modelle und -tools interessiert und ich wollte diese Instrumente genauer kennenlernen.



SUSANNE SEIBOLD

Geschäftsführerin der ARINKO Stuttgart GmbH.



»Ich führe heute bewusster, habe mehr Hintergrundwissen, wähle gezielter Führungstools aus und wäge verschiedene Vorgehensweisen gegeneinander ab.«

Hat sich Ihr Führungsstil im Zuge der Ausbildung verändert?

Ich führe heute nicht anders, aber bewusster. Vom Typ her habe ich mich nicht geändert, aber ich habe mehr Hintergrundwissen bekommen, wähle bewusster aus, welche Führungstools ich einsetze, und wäge auch verschiedene Vorgehensweisen gegeneinander ab. Und in einigen Situationen kommuniziere ich heute anders als früher. Das sind vielleicht nur Nuancen, aber insgesamt führt das zu mehr Klarheit – bei meinem Gegenüber und bei mir selbst.

Einige Zeit danach haben Sie Susanne Weber für eine Teamentwicklungsmaßnahme ins Unternehmen geholt.

Ja, wir standen vor einer gewissen Herausforderung. Drei Kunden sind fast zeitgleich aus unterschiedlichen Gründen abgesprungen. Einige Mitarbeiter sind dadurch etwas unruhig geworden – manchmal folgt dann eines dem anderen. Da habe ich entschieden, einen gemeinsamen Schritt in die Zukunft zu machen. Und für diesen Schritt haben wir jemanden gesucht, der uns begleitet und moderiert.

Wie sah diese Teammaßnahme aus?

Wir haben uns für einen 2-Tages-Workshop nach Konstanz zurückgezogen – raus aus unserem Arbeitsalltag. Dabei war bereits im Vorfeld klar, dass wir verschiedene größere Themen anpacken und einiges intern umstrukturieren müssen. Wir wollten unserer Unternehmensgröße entsprechend wieder schlagkräftig und effizient werden und unser avisiertes Wachstumsziel in Richtung 100-Mitarbeiter-Grenze weiter verfolgen. Es ging aber auch darum, gemeinsam die zukünftigen Ziele und Aufgaben

zu erarbeiten – und zu schauen, wer welches Potenzial für welche Aufgaben mitbringt.

Wie verliefen die Vorbereitungen?

Es gab mehrere Gespräche zwischen Susanne Weber und mir. Auf dieser Grundlage haben wir den Workshop vorbereitet und uns über den Ablauf nochmals schriftlich ausgetauscht und teilweise verfeinert. Der Workshop selbst verlief dann im Groben wie geplant ab, es gab aber auch einige spontane inhaltliche Anpassungen während der zwei Tage.

War die Maßnahme erfolgreich?

Absolut. Die Zeit verging wie im Flug und ursprünglich wollten alle am Sonntag früher heim, aber selbst am Sonntagabend kam noch der Wunsch auf: Können wir das nicht jetzt fertig machen? Das hätte ich so nie erwartet. Selbst die Skeptiker waren schlussendlich begeistert. Es kamen so Bemerkungen wie: Das ist was ganz anders gewesen als sonst, das war ja viel lebendiger.

Erfolgreich durch Praxisbezug?

Es geht um das Umsetzen und Erfahren. Mit reinen Führungstipps kann man oft wenig anfangen. Sie leuchten für den Moment zwar ein, doch das verliert sich mit der Zeit wieder. Wenn ich jedoch etwas selbst ausprobieren kann, verankert es sich und bleibt nachhaltiger haften. Gleichzeitig erfahre ich, wie mein Handeln auf die Umgebung und auf mich wirkt.

Wie sieht es heute mit der Nachhaltigkeit aus?

Der Workshop wirkt bis heute im Unternehmen nach. Wir haben zum Beispiel die Moderationswände bei uns aufgestellt. Darauf wird fortlaufend weitergearbeitet.



ARINKO[®]

ARINKO Stuttgart GmbH wurde 2008 von Susanne Seibold gegründet. Heute beschäftigt das Unternehmen 50 Fachexperten und ist auf die Entwicklung und Konstruktion von Sondermaschinen, Montagestraßen, Verpackungsmaschinen, Lackieranlagen, Werkzeugmaschinen und Fräszentren für die Industrieunternehmen im Raum Stuttgart und Umgebung spezialisiert. Der Kundenkreis von ARINKO setzt sich aus den verschiedensten Branchen zusammen – mit den Schwerpunkten Werkzeugmaschinenbau und Antriebstechnik.

Gab es weitere konkrete Maßnahmen aus dem Workshop heraus?

Wir waren am Wochenende in Konstanz und haben bereits am Montag unsere Büros neu zugeordnet und verteilt. Im Workshop wurde uns allen klar, wie die persönlichen Konstellationen sind. Gleichzeitig hatten sich auch diverse Aufgabenschwerpunkte verschoben.

Was zeichnet Ihrer Meinung nach die Arbeit von Susanne Weber aus?

In erster Linie ist das ihre Praxisbezogenheit. Ob in der Ausbildung oder in unserem Workshop: Sie vermittelt nicht reine Theorie, sondern alle arbeiten an der Situation, in der sie persönlich stehen. Meine Mitarbeiter bekamen die Lösungen also nicht präsentiert, sondern sie haben diese sehr engagiert selbst erarbeitet. Auch meine Erwartung, aus dem Workshop etwas Handfestes mitzunehmen, an dem sich alle orientieren können, wurde erfüllt.

Zudem ist Susanne sehr nah bei den Menschen und kann sich sehr gut in verschiedenste Situationen und Sichtweisen hineinversetzen. Entsprechend war im Team schnell eine Vertrauensbasis da. Auch in punkto Motivation ist sie ein absolutes Vorbild, bringt Spaß und Leichtigkeit rein – und diese Kombination regt zum Mitmachen an! So schafft sie eine förderliche Wohlfühlatmosphäre, in der man sich auch mal traut, etwas Neues auszuprobieren.

War es für Sie wichtig, dass der Coach Branchenkenntnisse mitbringt?

Nein, das war für uns völlig irrelevant.

Ist eine weitere Maßnahme geplant?

Wir sind noch nicht am Ziel und werden sicher weitere Sequenzen benötigen, aber ein erster Schritt ist getan. In einem nächsten Workshop wird es darum gehen, die Ziele auf die einzelnen Verantwortlichkeitsbereiche runterzubrechen.



»Susanne Weber zeichnet vor allem ihre Praxisbezogenheit aus; das bedeutet alle in der Ausbildung arbeiten unmittelbar an der Situation, die sie persönlich mitbringen bzw. die gerade aktuell ist.«

Wann ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, jemand Externes einzubeziehen?

Ich denke, das ist von der Person und vom Unternehmen abhängig. Bei mir reifte die Entscheidung heran, als ich merkte, dass im Team der Flow raus war. Wir hatten Probleme mit der Effizienz, die Ziele nicht mehr klar definiert und ich selbst fühlte mich gegenüber den Mitarbeitern in einer Bringschuld. Das hat sich natürlich langsam entwickelt, weil wir stark gewachsen sind und immer mehr und neue Aufgaben hinzugekommen sind. In dieser Situation war es sehr hilfreich und zielführend, jemand von außen zur Seite zu haben.

Frau Seibold, besten Dank für das offene und aufschlussreiche Gespräch.

»Ich erlebe Susanne Weber als professionell, neutral, lösungsorientiert und als gute ZuhörerIn – und das gepaart mit einer Prise Humor, Freude und Leichtigkeit.«

Thomas Illi, Managing Director, Lyreco Switzerland AG

»Zum einen passt Susanne Weber vom Menschlichen und ihrer Philosophie her gut zu uns, zum anderen arbeitet sie sehr professionell und bringt eine große Erfahrung mit.«

Gerhard Krebs, Geschäftsführer, EVOMOTIV GmbH

»Susanne Weber ist für uns genau die richtige Person für diese Aufgabe, weil sie das Flair hat zu begeistern und alle Beteiligten mit hoher Präsenz und wertfrei abholt.«

Martin Künzler, Geschäftsführer, Publicare AG

»Die Ausbildung bei Susanne ist eine super Basis, bietet sehr gutes Handwerkszeug, mit dem ich mich aber auch auseinandersetzen muss – und das nicht nur während der Ausbildung, sondern vor allem danach.«

Rita Katharina Biermeier, Inhaberin, RKB sales trainings