

SERIE

„Führung im Doppel“

Die Neuvermessung der Führung: Was bleibt, was kommt?

Interview mit Christine und Christoph Ernst, Geschäftsführer des Reinigungsunternehmens büba GmbH.

VON RUDOLF KAST



Der Jurist **Rudolf Kast** war bei Unternehmen und Verbänden in ganz Deutschland für die Aus- und Weiterbildung und die Personalabteilung verantwortlich. Von 1995 bis 2010 leitete er das Personalwesen der SICK AG in Waldkirch, von 1997 an war er auch Mitglied der Geschäftsführung. Für seine Personalpolitik wurde er 2006 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Seit 2011 berät er mit seiner „Personalmanufaktur“ mittelständische Unternehmen in personalpolitischen Fragestellungen. Er ist ehrenamtlich Vorstandsvorsitzender des bundesweiten demographie-Netzwerkes ddn e.V. und für das Bundesarbeitsministerium Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit für Wissen und Kompetenz. In **netzwerk südbaden** beleuchtet er in einer unregelmäßigen Reihe von Interviews mit Führungsverantwortlichen aus der Region die veränderten Anforderungen an Führung in der Praxis.

Wie können wir uns die Übergabe der Führung an Sie beide im Kontext eines Generationenmanagements vorstellen?

Uns beiden war schon in der Schule klar, als wir beide in den Ferien im Unternehmen gearbeitet haben, dass wir eines Tages die Firma von unserem Vater übernehmen und wir damit auch in die Führungsverantwortung gehen. Allerdings haben wir Wert daraufgelegt, bei unserem späteren endgültigen Einstieg nach absolvierten Ausbildungen und Studien in alle relevanten Themen einbezogen zu werden. Im Vordergrund stand dabei der Wunsch, von unserem Vater zu lernen. Das Generationenthema stellt sich für uns nicht als Konflikt dar. Wir sind zwar manchmal anderer Meinung, wie bei der Geschwindigkeit der Umsetzung der Digitalisierung, wo wir zum Beispiel den Außendienst mit Tablets ausstatten, um alle Daten in Echtzeit beim Kunden zu haben. Wenn es ein unterschiedliches Verständnis in solchen

Themen gibt, ist es unsere Aufgabe, die ältere Generation abzuholen. Wir wertschätzen den Erfahrungsschatz unseres Vaters und finden gemeinsam immer gute Lösungen.

Hat es von Anfang an einen detaillierten Nachfolgeplan gegeben?

Nein, es war ein natürlicher Flow, unser Vater hat intuitiv, auch gemeinsam mit uns, entschieden, dass Christoph eher die Technik, Vertrieb und Sonderreinigung verantwortet, während Christine Finanzen, Personal und die Unterhaltsreinigung leitet. Der Einstieg wurde uns indes bewusst nicht geschenkt. Unsere Geschäftsanteile haben wir über eine Kreditaufnahme finanziert und gekauft, dies war unsere Bedingung und unter diesen Voraussetzungen haben wir die Geschäftsführerverträge vor Jahren unterschrieben.

Dies klingt nach harter Schule und einem wertkonservativen Werteverständnis. Wie beschreiben Sie Ihr Wertesystem im Unternehmen?

Bodenständigkeit ist für uns elementar. Wir arbeiten seit unserer Kindheit im Unternehmen, der Bezug zur Basis ist uns wichtig, dies haben wir vorgelebt bekommen. Wir haben den Anspruch, unser Geschäft zu verstehen und stellen uns auch heute noch ab und an selbst an die Maschinen.

Integrität ist für uns entscheidend, Worte und Taten müssen übereinstimmen. Wir leben das offene Wort. Hier sehen wir auch keinen Unterschied zur Generation unseres Vaters, im Bedarfsfalle geben wir klare Ansagen.

Vorbild sein: als Corona losging, haben wir viele Sonderaktionen gestartet, um unsere Kunden zum Beispiel auch mit Hygieneartikeln und Desinfektionsmitteln beliefern zu können. Hier sind wir in allen Aktionen beteiligt und nah dabei, auch am Wochenende. Wir leben und arbeiten mit unseren Mitarbeitenden in der Firma auf einer Ebene, dies muss man als Mitarbeiter wollen, wir zahlen es zurück mit Anerkennung und Wertschätzung.

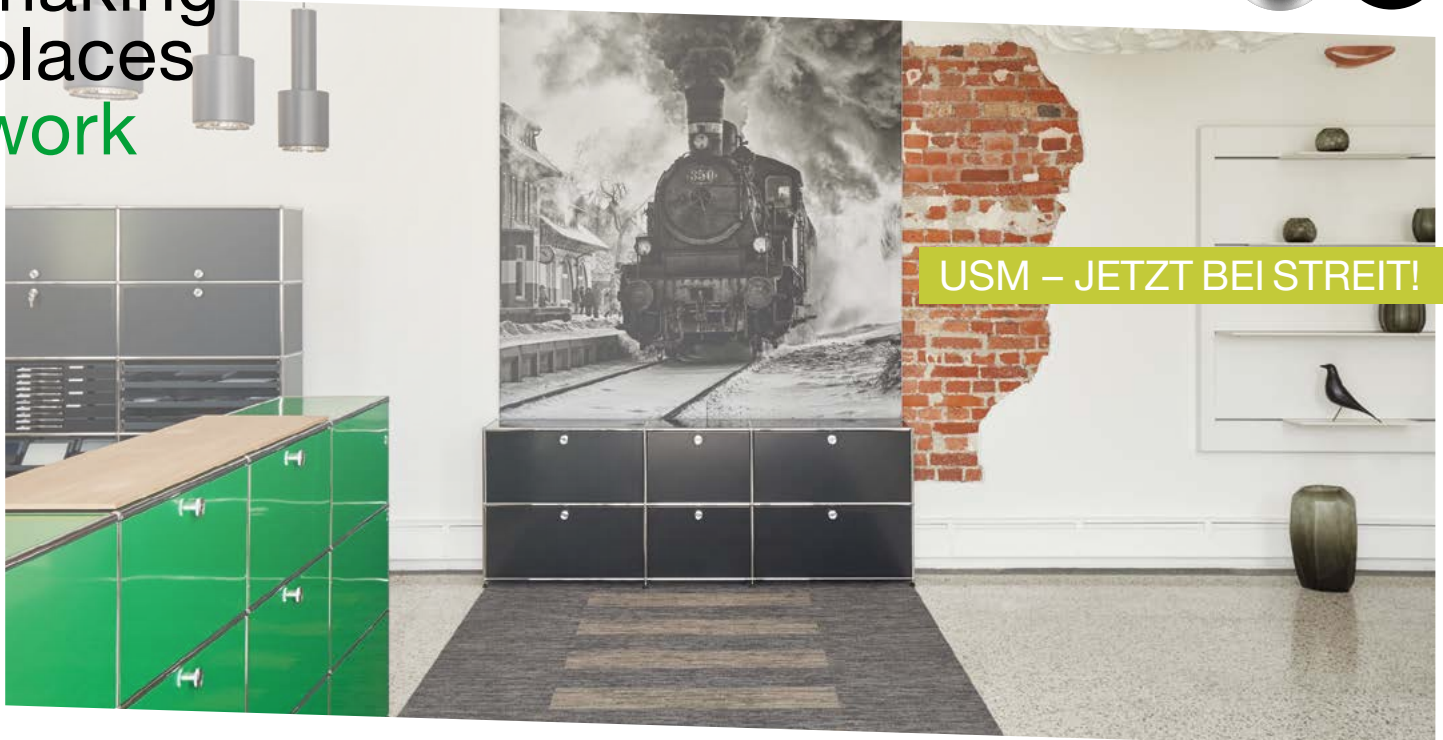
Sie beide führen das Unternehmen als Doppelspitze. Wie schaffen Sie es, diese Werte auch in gleicher Ausprägung zu leben?

Uns wurden diese Grundeinstellungen und Werte von Anfang an durch unsere Eltern vermittelt. Für uns ist es wohl selbstverständlich geworden, die Vorbildfunktion anzunehmen. Wir stimmen uns sehr intensiv miteinander ab und fragen uns gegenseitig um Rat. In unseren jeweiligen Verantwortungsbe-

„Wir brauchen ein hohes Maß an Sozialkompetenz!“

reichen agieren wir separat und bei Zweifeln gehen wir aufeinander zu, um alle Alternativen zu besprechen. Dies sehen wir auch als großen Vorteil der Doppelspitze. Bei unterschiedlichen Auffassungen trifft dann der jeweils Zuständige die Entscheidung für seinen Bereich. Wir wollen gar nicht bestreiten, dass dies anstrengend ist. Bei unseren Kunden brauchen wir situative, schnelle Abstimmungsprozesse, das macht es aber jeden Tag spannend.

making
places
work



USM – JETZT BEI STREIT!

inhouse

Streit

Besuchen Sie uns im neuen Showroom beim Kreativpark Lokhalle Freiburg.

Streit Service & Solution GmbH & Co. KG
Paul-Ehrlich-Str. 9, 79106 Freiburg
Ihre Ansprechpartnerin: Anja Bogner
Tel. 07831-802-619, Mail: a.bogner@streit.de, www.streit.de

usm.com



Christine und Christoph Ernst mit ihrem Vater Klaus. Foto: ZFV

Wie übertragen Sie Ihr Verständnis von Führung und Zusammenarbeit auf Führungskräfte und Mitarbeitende?

In unseren wöchentlichen Meetings mit Führungskräften sind Fälle und Themen der Führung unsere Regelthemen. In unserer Branche gilt: „Wir brauchen ein hohes Maß an Sozialkompetenz“! Dieses Grundverständnis unsererseits soll jeden erreichen. Wir arbeiten bewusst mit Menschen aus vielen verschiedenen Kulturen zusammen. Dies bedingt Respekt, Empathie und Wertschätzung im Umgang miteinander auf der Basis von Leitplanken, die wir setzen. Wenn wir Menschen aus verschiedenen Herkunftsländern einstellen, helfen wir Ihnen bei der Wohnungssuche, bei Behördengängen oder bei der Schulunterbringung für die Kinder. Wir erfahren umgekehrt dafür eine hohe Dankbarkeit und viel direkte Resonanz. Die Mitarbeiter können jederzeit gerne zu uns kommen. Dies gilt aber auch umgekehrt: wenn wir unsere Mitarbeiter brauchen, erwarten wir deren Bereitschaft und Einsatz. Respekt der Mitarbeiter muss man sich auch erarbeiten. Als Unternehmen haben wir einen sozialen Auftrag und wir haben uns auf die Fahne geschrieben, menschlich zu bleiben. Wir wollen kein Wachstum zu einem überregionalen Dienstleister. Vielmehr sehen wir unsere Tugenden wie Ehrlichkeit, Loyalität und Beständigkeit als Mittelständler am ehesten gewährleistet.

Wie sind Sie mit diesen Grundsätzen in der Corona-Krise umgegangen? Haben Sie diesen hohen Anspruch halten können?

In einer Krise wie dieser werden wir ruhig. Wir wollen mit Ruhe und Klarheit im Unternehmen führen. Es gab tägliche Besprechungen, klare Verantwortlichkeiten und Aufgabenteilungen. Wir haben darauf bestanden, dass die Mittagspausen eingehalten werden. Jeder Mensch braucht seine Erholung und es muss Zeit sein für den persönlichen Austausch. Diesen

Austausch haben wir auch mit unserem Vater und Seniorchef intensiv gepflegt, er hat uns machen lassen und mit Freude gesehen, dass wir in vorderster Front präsent waren und sind. Aktuell können wir die Freiräume wieder größer gestalten, was mit dem Regelwerk einer direkten Information und Kommunikation gut funktioniert. Dazu gehört, dass wir das überflüssige „cc“ in Mails ablehnen und untersagen und generell lieber persönlich als per Mail agieren. Einem Kollegen kommentarlos Unterlagen zur Bearbeitung auf den Tisch legen, ist zum Beispiel bei uns ein No-Go!

Wie lautet abschließend Ihr Fazit zu Ihrer Führung im Doppel?

Wir leben das Prinzip der Einstimmigkeit, weil wir bei allen Entscheidungen zusammenstehen wollen. Wir haben die Fähigkeit entwickelt, uns auch mal unterzuordnen. Kompetenzgerangel, Positionskämpfe und Neid als Faktor kennen wir nicht. In einem Familienunternehmen bedeutet die Führungsverantwortung viel Arbeit und am Ende des Tages sind wir beide auch nur Rädchen im Getriebe, wenn auch mit mehr Einfluss. Führung bedeutet Verzicht und Respekt im Umgang mit der Aufgabe, das ist unser beiderseitiges Verständnis.

Die **büba GmbH** arbeitet seit 53 Jahren als regionaler mittelständischer Reinigungsdienstleister mit Sitz in Freiburg und einer Niederlassung in Ettlingen. Seit 2012 ist die büba GmbH ein Familienunternehmen mit rund 380 Mitarbeitern. Zu den Fachbereichen gehören neben der Unterhaltsreinigung auch diverse Sonderreinigungen rund um gewerbliche Gebäude. Der Betrieb wurde zuletzt zweimal als „Top100“-Unternehmen ausgezeichnet. In über 25 Jahren seit der ersten Verleihung des bundesweiten Preises war es überhaupt erst das dritte Unternehmen dieser Branche.