

Nicht fragen, sondern machen

Führungskräfte in der F&E müssen über ein breites Fachwissen verfügen. Gleichzeitig sorgt die zunehmende Komplexität von Produkten und Lösungen dafür, dass der Chef oft genug Generalist bleiben muss. Was nun? Dr. Marco Münchhof, demnächst ordentliches und jüngstes Vorstandsmitglied der Eckelmann AG, sieht in seinem Führungsverständnis Parallelen zum Sport.

INTERVIEW MIT DR. MARCO MÜNCHHOF

DER F&E MANAGER: Herr Dr. Münchhof, wie viele Entwickler führen Sie bei Eckelmann?

» Dr. Marco Münchhof: Hier am Standort Wiesbaden sind wir 250 Mitarbeiter insgesamt, davon sind etwa 120 erfahrene und gut ausgebildete Entwickler. Wir verstehen uns als Hightech-Unternehmen, daher ist der Anteil an Ingenieuren und generell an Mitarbeitern im Bereich F&E recht hoch. Der Altersdurchschnitt dürfte bei Anfang 40 Jahren liegen, das ist eine gute Mischung aus älteren Mitarbeitern, die zum Teil von Anfang an dabei waren, und vielen jüngeren. Drei unserer Vorstände sind an der Altersgrenze und wechseln zu Beginn des nächsten Jahres sukzessive in den Aufsichtsrat. Dann rücken mit mir insgesamt drei neue Vorstände nach. So vollziehen wir dann einen geordneten Führungs- und Generationenwechsel.

Welchen Führungsstil pflegen Sie selbst?

» Ich finde, der Führungsstil muss zur Person und zu den Werten passen, die im Unternehmen gelebt werden. Unser

Wertesystem fasst unsere Führungs- und Wertekultur mit vier einprägsamen Werten. Der erste: «Wir lassen uns nicht bedienen», soll heißen: Wir warten nicht auf Informationen. Entwickler sind ja häufig an Schnittstellen positioniert, an welchen wir proaktiv in einen Dialog mit den benachbarten Disziplinen treten. Der zweite Grundsatz «Wir handeln reflektiert» versteht sich von selbst. Drittens wählen wir im Zweifelsfall immer den anspruchsvolleren Weg. Das bedeutet nicht, dass wir uns im Detail verlieren, sondern soll die Entwickler bei jeder Entscheidung daran erinnern, dass der leichteste und vermeintlich preisgünstigste Weg schnell in die Sackgasse führen und bei zukünftigen, noch nicht absehbaren Anforderungen scheitern kann. Wenn ein Weg also zu einfach erscheint, dann sollte man ihn lieber nicht wählen oder sich fragen, was man wohl gerade übersieht. Falls man nach gründlicher Prüfung kein Problem findet, spricht natürlich nichts dagegen, den einfachsten Weg zu beschreiten. Und der vierte Wert lautet: «Wir kritisieren selten». Dabei unterstellen wir, dass ein Mitarbeiter nicht absichtlich einen Fehler macht. Aus diesem Grund ist unsere

FOTOS: BERND ROSELIEB



Die THT-Fertigung im Haus:
Hier werden die Ergebnisse der
Entwicklung gefertigt.

Dr. Münchhof und eine Mitarbeiterin bei Messungen an der neuen CNC-Steuerung ExC88.



Kritik sach- und dialogorientiert. Übermäßige Kritik führt ja nur dazu, dass man abstumpft, das heißt, irgendwann wird dieses Schwert eben stumpf.

Wie unterscheidet sich denn die Führung von Entwicklern?

» Da sehe ich als größte Herausforderung die immer größer werdende Komplexität der Systeme und Lösungen. Und so kommen auch immer mehr Disziplinen bei der Lösung eines Problems zusammen: Nehmen wir beispielhaft eine Bremse in einem Automobil. Dann habe ich dort früher «nur» eine mechanische Lösung konstruiert. Heute muss ich mich auch auskennen in Programmierung, in der Entwicklung sicherer Software, der Automatisierungstechnik allgemein. Das erfordert ein immer größeres Fachwissen der Führungskräfte und Entscheider. In diesem Punkt unterscheidet sich die Führung von F&E-Mitarbeitern deutlich von anderen Bereichen. Außerdem hat sich der Führungsstil weg vom autoritären Führen hin zu einem partizipativen Führen gewandelt.

Führung basiert auf drei Säulen: der Amtsautorität, der Fachautorität und der persönlichen Autorität. Amtsautorität versteht sich von selbst, wer sich darauf zurückzieht, wird kaum Freude an Führung haben. Die zweite Säule, die Fachautorität, ist im Bereich F&E wesentlich, da man sehr stark mit technischen Entscheidungen konfrontiert wird. Das mag banal klingen, ist aber wichtig. Mitarbeiter können Sie nur mit fachlich fundierten Entscheidungen überzeugen, und auch die Führungskraft selbst muss bei konkurrierenden Ansätzen aus eigener Kraft entscheiden können. Wenn Systeme immer komplexer werden und immer mehr Teildisziplinen zusammenarbeiten, braucht eine Führungskraft im Bereich F&E deshalb ein zunehmend breiter gefächertes Fachwissen. Ich habe Elektrotechnik studiert in Darmstadt und dann in den USA noch Mechanical Engineering. Das ist die Schnittstelle Elektrotechnik und Maschinenbau. Da bin ich sehr breit gefächert und in der Lage, in vielen Bereichen mitzureden.

Als Führungskraft muss ich fachlich fundiertes Feedback geben können. Dabei bleibt die Führungskraft natürlich Generalist. Die Mitarbeiter haben auf den einzelnen Gebieten unweigerlich ein

Die Führungskraft ist Trainer oder Coach und sorgt dafür, dass die Mannschaft optimal aufgestellt ist.

wesentlich größeres Know-how. Das ist wie im Sport: Die Führungskraft ist der Trainer oder Coach. Er kennt das Spiel auf allen Positionen, hat alle Spielzüge theoretisch parat und weiß um die Stärken und Schwächen aller Teammitglieder. Er ist dafür verantwortlich, dass die Mannschaft auf allen Positionen optimal aufgestellt ist – der Sieg kommt dann auch ohne ihn, denn auf jeder einzelnen Position ist der jeweilige Spieler besser als der Trainer. So sehe ich auch meine Führungsaufgabe in der F&E. Ohne Fachautorität wird man sich schwertun, dieses Defizit mit der dritten, der persönlichen Autorität zu kompensieren. Unter persönlicher Autorität verstehe ich die Fähigkeit zu begeistern, Wertschätzung entgegenzubringen, klar in der Kommunikation zu sein und beharrlich zu bleiben.

Wir begeistern und motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?

» Die Grundmotivation ist bereits vorhanden, das sind alles Vollblutentwickler. Wir müssen vielmehr deren Potenziale erkennen und sie richtig lenken. Dazu nutzen wir auch die ausführlichen Personalgespräche mit unseren direkten Mitarbeitern, geben Feedback zu den Stärken und Schwächen des Einzelnen. Bedenkt man, dass viele Profi-Sportler erst in der zweiten Sportart richtig erfolgreich sind, sieht man, wie wichtig es ist, regelmäßig das eigene Profil gespiegelt

zu bekommen, also vom Mitarbeiter an seine Führungskraft und vice versa. In diesen Gesprächen lassen wir auch das letzte Jahr Revue passieren und sagen, wo die Reise im nächsten Jahr hingeht. Nur wer gut informiert ist, kann auch in seiner täglichen Arbeit die richtigen Entscheidungen treffen. Wenn wir sehen, wo die Mitarbeiter Spitzenleistungen bringen, versuchen wir sie in diesem Bereich noch stärker einzusetzen. Bei all dem müssen wir nicht motivieren, sondern eher die Kreativität kanalisieren, ohne die Leidenschaft zu ersticken. Führungskräfte in der F&E sind ja immer auch Sparringspartner. Dazu müssen sie ansprechbar und interessiert sein. Ich empfehle, regelmäßig durch die Entwicklungsabteilungen zu laufen, sich zu informieren und sich Ergebnisse zeigen zu lassen. Hierfür existiert auch der Begriff «Management by wandering around». Den Begriff lehne ich zwar ab, da er zu sehr nach Zeit totschießen und Unproduktivität klingt, aber der Kerngedanke ist richtig.

Sie sprachen von partizipativem Führen, würden Sie das näher erläutern?

» Sehr wichtig ist für uns die Subsidiarität der Mitarbeiter, die immer mehr Verantwortung selbst übernehmen möchten. Wer in die Entwicklung geht, tut dies häufig aus Leidenschaft für die Materie, für selbst zu erschaffende Lösungen. Das partizipative Führen wird auch durch moderne Entwicklungsmethodiken wie zum Beispiel Agile Entwicklung immer wichtiger, um nicht zu sagen unabdingbar. Agiles Entwickeln praktizieren wir bereits seit der Firmengründung vor bald 40 Jahren – damals gab es den Namen noch gar nicht (lacht). Aber: Agile Entwicklung wird häufig so interpretiert, dass man einfach mal loslegt und nichts dokumentiert. Das hat mit der bei uns gelebten Realität nichts zu tun, unser stringentes QM wurde extra so angepasst, dass der klassische V-Zyklus und die agile Entwicklung QM-gesichert ineinandergreifen können. Das subsumieren wir unter dem Begriff «VA-Zyklus». Es ist auch heute noch unsere Stärke, dass wir so mit dem Kunden auch immer wieder Teillösungen diskutieren können. Was bedeutet Agiles Entwickeln? Agil entwickeln bedeutet zunächst ja, das Team löst die Aufgabe eigenständig. Es gibt quasi keinen Vorgesetzten mehr. Der Scrum Master ist der Primus inter Pares, gleichzeitig aber auch Teil des Teams. Der Product Owner – früher häufig in der



Dr. Marco Münchhof

Dr.-Ing. Marco Münchhof (39) ist seit Januar 2014 einer der stellvertretenden Vorstände und Leiter der Maschinenautomation der Eckelmann AG. Er verantwortet die Geschäftsbereiche für die CNC-Steuerungstechnik, kundenspezifische Steuerungstechnik, sowie die Hardwareentwicklung. Ab 2015 wird er im Rahmen der langfristig geplanten Nachfolgeregelung der Eckelmann AG diesen Bereich als alleiniger Vorstand übernehmen. Marco Münchhof studierte Elektrotechnik an der Technischen Universität Darmstadt und promovierte am dortigen Institut für Automatisierungstechnik. An der State University of New York at Buffalo, USA absolvierte er seinen Master of Science/SUNY in Mechanical and Aerospace Engineering. Seitdem bewegt er sich gerne an der Schnittstelle zwischen Elektrotechnik und Maschinenbau. Nach einer anschließenden wissenschaftlichen Mitarbeit an der Technischen Universität Darmstadt startete Marco Münchhof 2010 als Leiter der Systementwicklung bei der Wiesbadener Eckelmann AG.

Rolle des Projektmanagers – hat heute eine weniger autoritäre Rolle. Er will mit dem Team die optimale Lösung finden, er soll den Lösungsweg gar nicht zu strikt vorschreiben, um der Kreativität Raum zu lassen. Dadurch rückt der autoritäre Führungsstil stärker in den Hintergrund zugunsten des partizipativen Führens.

Welchen Stellenwert haben Fortbildungen?

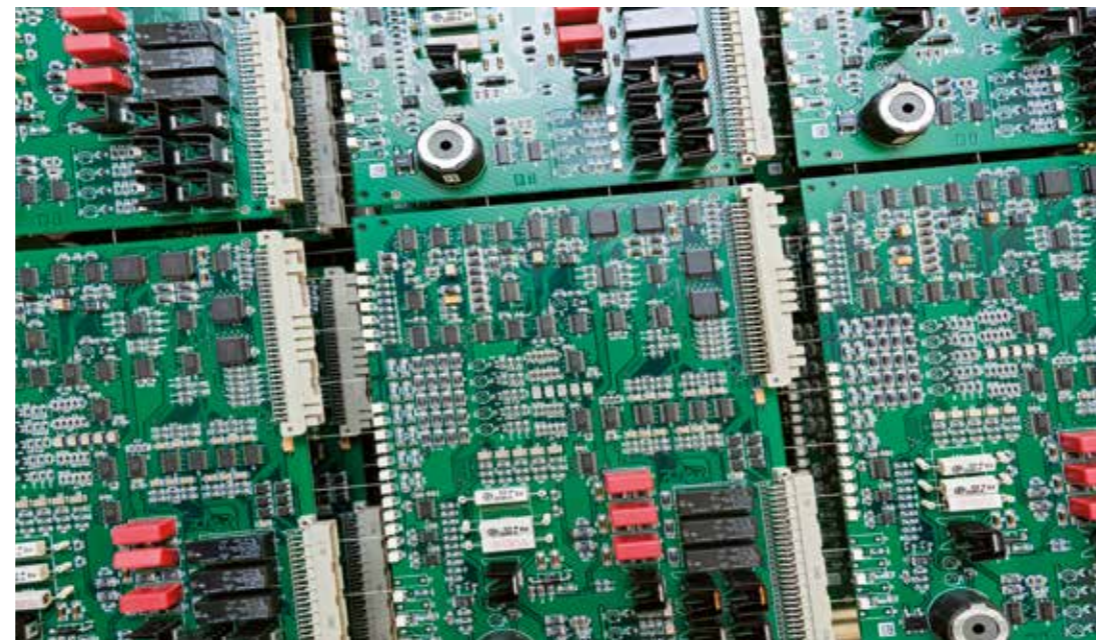
» Sich fortzubilden bedeutet manchmal auch, kreative Zeit zu haben, um am Arbeitsplatz zu tüfteln. Unseren Kollegen bieten wir deswegen «Freiheit und Eigenverantwortung» – die Freiheit, eigene Ideen zu kreieren und Projekte in Eigenverantwortung durchzuführen. Nicht zuletzt ist das damit einhergehende Vertrauen auch eine Form großer Wertschätzung. Wir bieten aber auch formale Schulungen, falls das die bessere Methode ist, um in ein Thema zu finden.

Geben Sie uns ein Beispiel?

» Aktuell haben wir uns eine Datenbrille gekauft und überlegen, wie wir diese in unsere Welt integrieren können. Welche Ansätze lassen sich damit fahren? Wir haben vielleicht eine Idee davon, was dabei herauskommen könnte, und probieren das dann einfach mal aus. Insgesamt geben wir etwa acht bis zehn Prozent des Umsatzes für Forschung & Entwicklung aus, bei einem Umsatz von etwa 50 Millionen Euro sind das also mindestens 4 Millionen Euro. Das ist eine erhebliche Summe, die meist auch direkt in Aufträge einfließt, doch ohne diese Investitionen hätten wir am Markt überhaupt keine Chance. Umsatz lässt sich nur sichern, indem wir beständig Neues bringen.

Spielen Teambuilding-Maßnahmen im Führungskontext eine Rolle?

» Absolut. Wir haben in Herford einen weiteren Entwicklungsstandort und arbeiten in virtuellen Teams zusammen. Die müssen gefestigt werden, denn ein funktionierendes Team ist ein ebenso wertvolles Projektergebnis wie der erfolgreiche Abschluss des Projekts. Die Vorschläge für Teambuilding-Maßnahmen kommen meist auch aus dem Team heraus. Das zeigt zum einen, dass die Teamarbeit Früchte trägt. Und zum zweiten sind es dann Dinge, die das Team auch interessieren. Ein wichtiges Teambuilding-Instrument war



Elektronische Baugruppen werden komplett in Wiesbaden gefertigt.

auch die Einführung unserer Hausmesse E^xpo. Während dieser zweitägigen hausinternen Veranstaltung stellen die Entwickler aller Standorte die aktuellen Entwicklungsthemen und Trends für die kommenden zwölf Monate vor. Schließlich ist jeder auch stolz auf seine Entwicklung und hat so die Gelegenheit, sie einem Auditorium vorzustellen, zu diskutieren und Feedback zu bekommen. Die Pausen zwischen den etwa zehn Vorträgen sind aber für den Austausch und die Vernetzung mindestens genauso wichtig wie die Vorträge selbst.

Wie stehen Sie zu Expertenkarrieren?

» Expertenkarrieren sind extrem wichtig. Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass Vollblut-Entwickler oft kein ausgeprägtes Interesse an einer Managementaufgabe haben. Sie haben ihren Beruf aus Leidenschaft zur Entwicklertätigkeit gewählt und befürchten, bei einer Führungsaufgabe zukünftig nur noch mit reinem Management und kaum mehr mit der Entwicklung beschäftigt zu sein. Das birgt die Gefahr, dass ein Experte auf einer Managementposition nicht loslassen kann und dabei die Personalführung leidet. Das ist sicherlich nicht im Sinne der Personalkarriere und schadet auch dem Beförderten, dem man ja etwas Gutes tun will. Dennoch ist natürlich ein langjähriger Mitarbeiter mit guter fachlicher Arbeit ein wertvolles Asset für die Firma und sollte entsprechende Wertschätzung erfahren.

Ein funktionierendes Team ist ein ebenso wertvolles Projektergebnis wie der erfolgreiche Projektabschluss.

Wir müssen also darauf achten, welcher Kollege oder welche Kollegin sich für welche Art der Karriere eignet und wie man ihn oder sie fördern kann: Nicht jeder Top-Athlet ist auch ein guter Trainer. Deswegen gewinnt ein Dual-Ladder-System mit einer parallel stehenden Führungslaufbahn und einer Spezialistenlaufbahn immer mehr an Bedeutung – nicht nur bei uns. Wir haben daher die Position des Senior-Entwicklers geschaffen. Bei nur drei Führungsebenen können wir zwar keine hochgranulare Expertenkarriere aufbauen, aber es war uns trotzdem wichtig, damit verdiente gute Leute herauszuheben, die ihr Wissen sehr gut in Projekten und an junge Mitarbeiter

weitergeben können. So wird das auch unserem mittelständischen Charakter gerecht.

Rekrutieren Sie Führungskräfte aus dem eigenen Nachwuchs?

» Teils, teils. Wir stellen viele junge Absolventen direkt von der Uni, d.h. ohne Berufserfahrung ein. Manche von ihnen entwickeln sich schnell erkennbar zu potenziellen Führungskräften und finden dann bei uns auch die entsprechenden Positionen und Karriereaussichten. Auf der anderen Seite sind wir als Unternehmen mit einer sehr persönlichen mittelständischen Unternehmenskultur und anspruchsvollen Aufgaben in der Entwicklung attraktiv für erfahrene Quereinsteiger aus anderen Unternehmen. Der gesunde Mix aus beiden Nachwuchsquellen ist ein Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Der eigene Nachwuchs weiß, aus welchen Gründen Dinge bei uns genauso gemacht werden, wie sie gemacht werden. Die von außen kommenden Führungskräfte stellen Gewohnheiten infrage. Beide Impulse zusammen bringen uns zielgerichtet weiter.

Was empfehlen Sie selbst jungen Führungskräften?

» Zwei Dinge halte ich für wichtig. Ingenieure müssen zunehmend auch präsentieren können. Bei meinem Studium in den USA war ich doch überrascht, wie gut die Präsentationsfähigkeit von Ingenieuren in der Ausbildung ist. In fast jeder Vorlesung im Masterstudium wurde ein Projekt bearbeitet und präsentiert. In Deutschland hingegen war bei einigen ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen während des gesamten Studiums ein einziger 20-minütiger Diplom-Vortrag erforderlich. Da muss sich etwas ändern, denn Ingenieure haben ja gute Ideen. Wer diese nicht präsentieren kann, muss auch karriereseitig mit Nachteilen rechnen, vor allem dann, wenn aus einem breiten Personenpool heraus nach oben befördert wird. Zum anderen: Als ich damals ganz «frisch» als Gruppenleiter bei Eckelmann angefangen habe, wollte ich bei der ersten großen Entscheidung nicht falsch liegen und rief meinen Chef an. Ich erklärte ihm mein Anliegen und er sagte: «Nicht fragen, sondern machen». Besser kann man es gar nicht beschreiben. Bis heute ist das meine Maxime und Empfehlung an jede Führungskraft. <



Eckelmann AG

Hintergrund: 1977 Gründung der Dr.-Ing. Eckelmann GmbH in Wiesbaden.
1979 Übernahme der 1970 gegründeten Elmetic Computer + Steuerungen GmbH. Einstieg in den Markt der Druckmaschinensteuerungen.
2001 Verschmelzung beider Firmen und Umwandlung in die Eckelmann AG.
2006 Übernahme der Ferrocontrol Steuerungssysteme GmbH & Co. KG.
2008 Übernahme der Taunus Elektro Bau in Flörsheim, sowie deren Tochterunternehmen in Tvrdonice (Tschechische Republik).
2012 Gründung einer Vertriebsgesellschaft in Peking (China).
2014 Einstieg in die Luft- und Raumfahrttechnik durch Beteiligung an der FTI Engineering Network GmbH.
Geschäftsfelder: Maschinenautomation (CNC, Motion Control, SPS), Anlagenautomation (Level 1 und 2), Mobile Automation, kundenspezifische Entwicklung von Hard- und Software, Kältetechnik, Gebäudeleittechnik, Medizintechnik, Serienfertigung von elektronischen Baugruppen und Systemen
Hauptsitz: Wiesbaden
Präsenz/Standorte: Wiesbaden, Herford (Ferrocontrol Steuerungssysteme), Wildau (FTI Engineering Network), Erfurt (Rex Automatisierungstechnik), Tschechische Republik, China
Mitarbeiter: 363 (Gruppe)
F&E-Investitionen: ca. 4 Mio. € (8-10 Prozent vom Umsatz)
F&E-Mitarbeiter: 120
Gesamtumsatz: (Gruppe) 48,3 Mio. € (Stand 31.12.2013)
Vorstand: Dr.-Ing. Gerd Eckelmann, Dr.-Ing. Peter Cordes, Dr.-Ing. Frank-Thomas Mellert
Stellv. Vorstand: Dipl.-Ing. Peter Frankenbach, Dr.-Ing. Marco Münchhof, Dr.-Ing. Frank Uhlemann