

Führung

«Kommunikation ist ein Heilmittel»

Erfahrene Führungskräfte nehmen sich immer wieder Zeit, um ihre Handlungen kritisch zu analysieren. Urs Gerber, CEO von Renault Trucks, reflektiert seine Führungserfahrungen im Rahmen einer Umstrukturierung.

Interview geführt von Walter Blum

personalsCHWEIZ: Herr Gerber, welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Führungsfragen, die Sie beschäftigen und für Sie die grösste Herausforderung bedeuten?

Urs Gerber: Es fordert mich heraus, einerseits die richtigen Mitarbeitenden zu finden und diese andererseits engagiert und motiviert zu halten. Bei Renault Trucks benötigen wir technisch orientierte Spezialisten mit einem kommerziellen Flair, die neben Deutsch und Französisch auch immer mehr Englisch sprechen müssen. Dieses Profil macht die Rekrutierung anspruchsvoll. Zudem ist es in der heutigen unsicheren, sich rasch wandelnden Zeit mit den vielen Kulturen und verschiedenen Generationen eine Herausforderung, die Mitarbeitenden offen für Neues zu halten und immer wieder zu Höchstleistungen zu inspirieren.

Welches war das einprägsamste Führungserlebnis, das Sie in den vergangenen Monaten erlebt haben?

Als ich meine neue Aufgabe bei Renault Trucks übernahm, fand im Konzern gerade eine riesige Umstrukturierung statt. Die Angst vor Veränderungen war überall spürbar. Und dem Neuen misstraute man sowieso. Persönlich hatte ich den Eindruck, dass viele Angestellte in «Silos» arbeiteten und stark auf sich fokussiert waren. Die Folge davon: Einzelne Mitarbeitende suchten eine neue Stelle und kündigten, obwohl die Restrukturierung in unserem Unternehmen noch gar nicht angekommen war.

Wie haben Sie die Situation gelöst und was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?

Ich versuchte, mit gutem Beispiel und positiver Einstellung voranzugehen. In Workshops kreierten wir eine Vision und

definierten gemeinsam Ziele und Massnahmen. Mit verschiedenen Übungen bewies ich den Mitarbeitenden, dass wir im Team zu einer tollen Leistung fähig sind und uns nichts aufhalten kann. Heute ernten wir die Früchte dieser Motivationsevents. Sollte ich erneut in die gleiche Situation kommen, würde ich von Anfang an noch intensiver das Gespräch mit den Mitarbeitenden suchen. Kommunikation ist in jedem Moment der Veränderung ein wirkliches Heilmittel.

Sie sind ein erfolgreicher Manager. Wie bringen Sie die Mitarbeitenden in Ihrem Umfeld dazu, die Höchstleistung immer wieder abzurufen und zielgerichtet einzusetzen?

Wir beziehen die Mitarbeitenden ein, wenn wir uns Ziele setzen und die entsprechenden Massnahmen festlegen. So identifizieren sie sich damit und verstehen den Sinn und Zweck von Aufgaben gesamtheitlich. Das treibt sie zu Topleistungen an und sie haben erst noch Spass am Arbeiten. Zudem gehört zu unserer Kultur regelmässiges Feedback.

Welchen Tipp würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrung jungen Führungsverantwortlichen auf den Weg geben, damit auch sie erfolgreich werden?

Sie sollen stets sie selbst bleiben und sich dabei nicht zu wichtig nehmen. Als Führungskraft fahren Sie gut damit, vor allem zuzuhören und zu fragen, statt selber zu reden. Denn die Mitarbeitenden wissen oft mehr, als sie sich selbst bewusst sind. Ein weiterer Tipp: Beim Feedback zwei Drittel Positives erwähnen und die Optimierungen auf ein Drittel beschränken. Menschen müssen sich toll fühlen, damit sie Grossartiges leisten. Deshalb gehört ein schlichtes Danke in die Werkzeugkiste jedes Managers.

Zur Person



Urs Gerber ist seit 2012 CEO der Renault Trucks (Schweiz) AG. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Nutzfahrzeuggeschäft und war mehr als 15 Jahre für die Volvo Group im Bereich Finance tätig.

5 Fragen an den CEO



Walter Blum interviewt regelmässig Führungspersonlichkeiten zu ihren Erfahrungen. Er engagiert sich seit über 18 Jahren in der Besetzung und Entwicklung von Führungskräften. Sein Executive-Search-Unternehmen Walter Blum & Partner fokussiert sich auf die Rekrutierung von Verwaltungsräten, Managern und Personen in wichtigen Schlüsselfunktionen.

www.walterblum-consulting.com