

„Eine Frau, und das auch noch als Vorgesetzte...“

Andreas Walter im Gespräch mit der Unternehmerin Annette Kaltenbach über Heidi Klum, emotionale Entscheidungen und die Vorteile eines Pädagogikstudiums

Walter: Frau Kaltenbach, kennen Sie die Staffel: „Germany’s next top model“?

Kaltenbach: Kennen, ja. Aber angeschaut habe ich mir das nicht.

Walter: Keine Bewunderung als Geschäftsfrau für die Geschäftsidee von Heidi Klum?

Kaltenbach: Bewunderung für Heidi Klum mit Sicherheit nicht. Ganz im Gegenteil: Ich finde es regelrecht unverschämt, wie die Marke Heidi Klum auf Kosten der Kandidatinnen gepusht wird. Heidi Klum nutzt die Träume und Wünsche junger Frauen konsequent für ihre eigenen Zwecke aus. Es geht um Heidi Klum. Um nichts anderes.

Walter: Sie haben aufgrund einer plötzlichen und schweren Erkrankung Ihres Vaters die Firma 1990 relativ kurzfristig übernehmen müssen. In Ihrer Firmenbroschüre ist dabei die Rede von einer „entscheidenden Zäsur“ in der Geschichte der Firma. Ist das nicht etwas untertrieben?

Kaltenbach: Sicherlich hat dieser Wechsel Einiges auf den Kopf gestellt: eine Frau, das noch als Vorgesetzte, in einem metallverarbeitenden Betrieb, die Tochter des Senior-Chefs....

Walter: ...dazu noch diplomierte Pädagogin, die aus dem Medienbereich kommt. Da meint man doch, dass das kaum gut gehen konnte.

Kaltenbach: Da haben Sie nicht ganz Unrecht – es gab natürlich Widerstände. Aber offen gestanden habe ich darüber zunächst gar nicht groß nachgedacht – ich habe einfach gemacht. Ich habe mir ein klares Ziel gesetzt: In zwei Jahren muss der Laden laufen. Ansonsten bin ich nicht geeignet. Dazu muss man noch sagen, dass es ja nun auch nicht so war, dass ich von unserem Business gar keine Ahnung hatte. Immerhin habe ich seit 1980 kontinuierlich halbtags im Betrieb gearbeitet.

Walter: Also war Ihre Entscheidung auch stark emotional motiviert?

Kaltenbach: Es war eine hoch emotionale Entscheidung. Das hatte sehr viel mit dem zuletzt hervorragenden Verhältnis zu meinem Vater zu tun. Hinzu kam noch, dass die Mitarbeiter natürlich wissen wollten, was mit Ihnen passiert. Die wollten natürlich wissen, wie es weitergeht.

Walter: Wie sind Sie mit den Widerständen umgegangen?

Kaltenbach: Mir hat meine Grundeinstellung gegenüber Mitarbeitern sehr geholfen, und die lautet: Jeder Mitarbeiter sollte genau wissen, warum er was macht und was sein Tun für den Gesamtzusammenhang bedeutet. Also ganz einfache Sinnvermittlung. Ansonsten habe ich sehr, sehr viele Einzelgespräche geführt. Unspektakulär, nicht großartig inszeniert. Kurzum: Ich habe gelernt, klare Ansagen mit Respekt und unspektakulären Auftritten zu verbinden.

Walter: Ich kann mir vorstellen, dass Ihnen dabei Ihr Pädagogik- und Soziologiestudium eine Hilfe war?

Kaltenbach: Definitiv. Um einen Betrieb zu leiten, ist ein Studium der Soziologie, Pädagogik oder Psychologie in der Tat nicht das Schlechteste. Gerade was Mitarbeiterführung anbelangt. Allerdings musste ich mich an eine etwas andere Sprache gewöhnen. Denn Dinge bis ins Letzte auszudiskutieren zu wollen, ist in einem Unternehmen nicht immer ratsam.

Walter: 1990 sind Sie kurz nach der Übernahme der Geschäftsführung auch gleich mit einer Krise konfrontiert worden. Wie haben Sie das angepackt?

Kaltenbach: Einer unserer Kunden hat ISO-zertifizierte Zulieferer verlangt. Also haben wir im ersten Schritt das im Qualitätsmanagement bewährte Zertifizierungsverfahren ISO 9001 eingeführt.

Walter: Eine Industrienorm?

Kaltenbach: Eine Industrienorm. Wir sind eben der Forderung unserer Kunden nach zertifizierten Zulieferern nachgekommen. Mir kam das insofern zugute, als ich so die offizielle Legitimation hatte, einen Prozess mit einer Reihe von Projekten anzustoßen.

Walter: ISO bedeutet das „volle Programm“ im Qualitätsmanagement. Das kostet doch richtig Geld? Da haben Sie sich also konsequent antizyklisch verhalten.

Kaltenbach: Ja, das hat man mir auch gesagt. Aber ich hatte mir vorher keinen Plan gemacht: So jetzt verhältst du dich aber mal antizyklisch. Vielmehr war das der Startschuss zu weiteren Projekten. Denn im Prinzip gibt es seitdem kein Jahr, in dem wir kein Projekt durchgeführt haben. Und das wurde dann schnell zu meinem Prinzip: Der Betrieb muss immer in Bewegung bleiben. Nach der ISO-Zertifizierung haben wir Kaizen eingeführt...

Walter: Kaizen, ein aus dem japanischen entwickeltes Managementsystem mit der Leitidee des Strebens nach kontinuierlicher Verbesserung einzelner Arbeitsprozesse...

Kaltenbach: ...genau. Und später verschiedene andere Bereiche vorangetrieben.

Walter: Wie haben Sie diesen „Aktivitätenschub“ dann vermitteln können?

Kaltenbach: Das hing stark von dem jeweiligen Projekt ab. Kaizen zum Beispiel war richtig klasse. Das war kein Problem. Da hat jeder begeistert mitgemacht. Bei der Umstellung auf Gruppenarbeit in der Produktion sah das schon anders aus. Denn da ging es um das sensible Thema „vom Kollegen zum Vorgesetzten.“ Da haben sich manche schwer getan. Aber mit externer Hilfe haben wir es dann letztlich auch gepackt. Das habe ich mir, offen gesagt, leichter vorgestellt.

Walter: Führen Frauen anders?

Kaltenbach: Jein. Bei mir ist es zumindest so, dass meine Mitarbeiter genau wissen sollen, warum sie was wieso machen. Das bedeutet reden, reden, reden – eine vermeintliche Stärke von Frauen. Und Wertschätzung ist natürlich auch so ein Thema. Jeder muss wissen, dass er für seinen Bereich sehr wichtig ist. Und das meine ich auch so.

Walter: Sie haben im Vorgespräch erwähnt, dass die aktuelle Wirtschaftskrise auch bei Ihnen angekommen ist. Wie sind Sie damit umgegangen?

Kaltenbach: Ich habe mich vor alle Mitarbeiter gestellt und gesagt, was los ist. Absolut ungeschönt.

Walter: Welche Rolle hat dabei der Betriebsrat gespielt? Eher Bremser oder eher Treiber?

Kaltenbach: Dazu nur ein Beispiel: Als letztens ein Kamerateam da war und einen Beitrag zum Thema Krise und Mittelstand gedreht hat, fragte mich die Redakteurin, ob sie kurz den Betriebsrat interviewen dürfe. Nach dem Gespräch sagte sie nur: „Frau Kaltenbach, der hat ja das Gleiche wie Sie erzählt. Das habe ich ja noch nie erlebt.“