

Interview mit Susanna Schneeberger

- 1993 – 1997** Master of Science in International Business, Lund University, Sweden
- 1996 – 1997** Master of European Affairs (MBA), Lund University, Sweden
- 1997 – 2001** Product Division Manager and Management Consultant in US, UK and France
- 2002 – 2006** Director, Strategy & Markets / Head of European Marketing, IXOS Software AG / Open Text, Germany
- 2007 – 2012** Director, Strategic Business Development, Trelleborg AB, Sweden
- 2012 – 2015** Vice President Sales & Marketing, Trelleborg Industrial Solutions, Sweden
- Seit 2015** Vice President & Managing Director, Terex Material Handling, Germany



Sie sind seit 2015 in Ihrer aktuellen Position, haben in unterschiedlichen Branchen gewirkt und kommen ursprünglich aus Schweden. Was machen für Sie ein spannendes Arbeitsumfeld und spannende Arbeitsinhalte aus?

Schneeberger: Mich begeistert es, wenn ich etwas beitragen und bewegen kann und ich gleichzeitig etwas lerne – sowohl bei persönlichen als auch bei beruflichen Entwicklungen. Gerade beim Thema „Führung in der Zukunft“ ist das ein ganz wichtiger Punkt. Letztlich verändert sich vieles so schnell, dass man am besten einfach offen ist und sich weiterentwickelt, um sowohl als Person als auch als Unternehmen konkurrenzfähig zu sein.

Gehört hierzu eben auch das internationale Umfeld?

Schneeberger: Absolut. Ich habe immer international gearbeitet, hauptsächlich außerhalb Schwedens. Gerade der kulturelle Aspekt ist spannend. Zudem ist Schweden ein deutlich kleinerer Arbeitsmarkt im Vergleich zu anderen Ländern. In Deutschland kann man sich zum Beispiel hervorragend beruflich weiterentwickeln, was in Schweden nicht in dem Ausmaß möglich ist. Seit 15 Jahren habe ich globale Verantwortung und das finde ich sehr interessant.

Ich habe gelesen, dass Sie Deutschland als Ihre „zweite Heimat“ bezeichnen, da Sie schon recht lange hier sind. Was macht Deutschland für Arbeitgeber spannend und welche Besonderheiten gibt es im europäischen Vergleich?

Schneeberger: Wenn man ein wenig zurückblickt, kann man Deutschland historisch als Herz der Industrialisierung und als Zentrum vieler großer, erfolgreicher Firmen bezeichnen.

Der Qualitätsgedanke und die Zuverlässigkeit sind traditionell in Deutschland beheimatet, auch wenn aktuell einige Ereignisse das Bild etwas trüben. Technologie-Know-how, Forschung und Entwicklung sind prominente Themen in Deutschland. Auch weiterhin wird Deutschland ein wichtiger Ort sein, wenn es sowohl um wirtschaftliche als auch um politische Fragestellungen geht.

Terex ist sehr international und heterogen aufgestellt, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Teilen der Welt. Wie intensiv wird hinterfragt, ob Deutschland der richtige Standort ist, und inwieweit schaut sich das Unternehmen um? Qualität und Technologie sind Schlagworte, mit denen man ein positives Bild von Deutschland assoziiert – gibt es auch negative Aspekte?

Schneeberger: Unabhängig von Einzelfällen ist in Deutschland die hohe Lohn- und Gehaltsstruktur auf jeden Fall ein kritischer Faktor im globalen Vergleich. Zudem sind in Deutschland die Gewerkschaften sehr stark, weshalb insbesondere viele im Ausland ansässige Unternehmen hinterfragen, wie und ob man die Herausforderung annehmen möchte.

Die Kunst besteht also darin, einen guten Kompromiss zwischen hoher Qualität und angemessenen Kosten zu erzielen?

Schneeberger: In meiner globalen Verantwortung muss ich genau diese Frage beantworten. Gerade in der Produktion ist es immer entscheidend, wie flexibel die Arbeit abläuft und in welchem Maße es sich um manuelle Arbeit handelt.

Durch Automatisierung verlieren die Arbeitskosten an Gewicht, da die Maschinen unabhängig von ihrem Standort vergleichbar viel Aufwand verursachen. Die globale Nähe zum Kunden ist generell für jedes Unternehmen ein zu berücksichtigendes Thema. In Deutschland ist der Heimatmarkt groß genug, um als zusätzliches Argument für den Standort zu dienen. Wenn wir auf das Thema Entwicklungsmöglichkeiten zurückkommen, führt das für den Einzelnen in seiner persönlichen Karriere aber eben auch dazu, dass er wenig internationale Erfahrung sammelt. Meinem Eindruck nach führen die Möglichkeiten einer Karriere in Deutschland dazu, dass viele Menschen keinen Anlass sehen, auch einmal im Ausland Karrierechancen wahrzunehmen. Erfahrungen im Ausland zu sammeln, kann jedoch auch eine Bereicherung für die Karriere und für die persönliche Entwicklung sein.

Sie bestärken Ihre Mitarbeiter vermutlich darin, den Schritt ins Ausland zu wagen – werden die Angebote genutzt?

Schneeberger: Wir unterstützen die Internationalisierung auf jeden Fall. Ich habe bereits einige High Potentials an Orte geschickt, an denen ein Turnaround anstand. Sie sollten und sollen sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen breiter aufstellen können und Verständnis für Regionen außerhalb Deutschlands oder Europas entwickeln. Viele, insbesondere junge, Leute finden das spannend, aber natürlich ist es mitunter schwierig, wenn man Familie hat. Die Flexibilität ist insgesamt ein Thema für die Zukunft. Das meine ich zum einen geografisch – also die Bereitschaft dazu, woanders zu arbeiten. Zum anderen meine ich das von der persönlichen Einstellung her, also dass man eine Offenheit mitbringt, flexibel zu denken und zu handeln sowie seinen Horizont stetig zu erweitern.

„Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen im Mittelpunkt der Erwägungen gerade vieler jüngerer Mitarbeiter“.

Sie fordern von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Flexibilität. Was ist umgekehrt den Arbeitnehmern aktuell besonders wichtig – ist es die Arbeitsplatzsicherheit oder der Wunsch nach einem spannenden Job ohne große Verantwortung? Wie ermitteln Sie das?

Schneeberger: Die Arbeitsplatzsicherheit ist nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa ein Thema. Jeder Einzelne bekommt die schleichend wachsende Konkurrenz, z. B. aus China, mit. Wir sehen auch in weiteren aufstrebenden Märkten, dass man dort viel mehr arbeitet und sich vielleicht auch mehr anstrengt als in Europa und den USA, wo viele an der wirtschaftlichen Perspektive zweifeln. Viele fühlen eine latente Bedrohung der Arbeitsplatzsicherheit und des Wohlstands. Die Einstellung vieler junger Mitarbeiter zur Arbeit sowie die Anforderungen an Unternehmensstrukturen und Führungspersönlichkeiten sind häufig anders als die früherer Generationen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen im Mittelpunkt der Erwägungen gerade vieler jüngerer Mitarbeiter. Sie sind eher bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, möchten intellektuelle Anregung erfahren, aber

kein entgrenztes Arbeitsleben führen, und schätzen flachen Hierarchien. Das sind Dinge, die lange Zeit von der Industrie nicht ausreichend beachtet wurden.

Überspitzt ließe sich also formulieren, dass der moderne Mitarbeiter gern eine inhaltlich spannende, aber nicht zu anspruchsvolle Arbeitsstelle mit ausreichend privatem Freiraum hätte, damit er abends nach Hause gehen kann?

Schneeberger: Das kann man pauschal so nicht sagen, gerade mit Blick auf die Startup-Szene legen viele junge Leute großen Wert auf geistig sehr anspruchsvolle und abwechslungsreiche Aufgaben. Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht der Trend in die von Ihnen angesprochene Richtung und letztlich ist es ja auch völlig richtig, dass jeder Einzelne ein erfülltes Leben hat, in dem es nicht nur um die Arbeit geht. Es gibt immer Phasen, in denen man mehr Arbeit als Freizeit hat. Aber es muss auch Zeiten geben, in denen es umgekehrt ist. Ich bin überzeugt, dass man nur so gute Arbeitsleistung hervorrufen kann. Doch kann das nicht auf Einseitigkeit beruhen. Deshalb nenne ich erneut die Flexibilität: Flexibilität kann nicht ausschließlich zugunsten des Arbeitnehmers ausfallen, indem er beispielsweise früher nach Hause gehen kann, sondern manchmal muss eben auch am Wochenende etwas fertiggestellt werden oder an einem anderen geografischen Ort oder mit einem anderen Aufgabenschwerpunkt. Es muss eine Balance geben, damit es für beide Seiten funktioniert.

Müssen Sie die anspruchsvollen Mitarbeiter motivieren, sich mit Ideen einzubringen, oder gelingt das von allein?

Schneeberger: Die neuen Generationen machen das von allein und das finde ich toll. Ich bin eine Verfechterin von offenem Führen und Teamwork, ohne hierarchisches Denken, um eine dynamische und agile Organisationsstruktur und Arbeitsweise zu erreichen. Viele junge Menschen haben keine Berührungsängste, stellen Fragen und halten sich nicht zurück. Das gefällt mir sehr gut. Die Kombination aus jungen Menschen und erfahrenen Kollegen hat bei uns in vielen Projekten gut funktioniert. Gerade wenn offen Fragen gestellt werden, kommen oft wirklich gute Ergebnisse heraus.

Braucht es manchmal auch eine finanzielle Motivation in Form von Ideenprämien?

Schneeberger: Es gibt bei uns und in vielen Unternehmen natürlich Ideenmanagement-Programme mit Prämien, die auch ihren Platz haben. Aber letztlich ist die betriebliche Kultur entscheidend und die persönliche Anerkennung für Engagement. Mein Managementteam und ich legen Wert auf eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und binden unsere Teammitglieder ein, wenn es darum geht, Prozesse zu verbessern. Gehört zu werden und zu merken, dass man etwas bewegen kann, motiviert die meisten Menschen mehr als Geld.

Wenn Sie sich über Projekte oder Ideen in Teams austauschen, gilt das auch für die zukünftige strategische Ausrichtung? Oder ist die Strategieformulierung alleinige Aufgabe des Top-Managements?

Schneeberger: Das Top-Management agiert nicht im Elfenbeinturm, sondern nimmt den Input von Markt und Mitarbeitern auf.

Dabei hilft eine Organisationsstruktur, die hierarchie-übergreifende Kommunikation fördert und nicht nur top-down steuert. Nur so hören wir den Input der Mitarbeiter. Dazu kommt, dass wir die Impulse und Wünsche unserer Kunden strukturiert aufnehmen. Auf dieser Basis entwickelt ein kleinerer Kreis dann die Vision, wo es hingehen soll. Dann geht es gleich wieder ins Team: Es ist entscheidend, die Mitarbeiter bei der Kommunikation mitzunehmen und ihnen deutlich zu machen, wie wichtig ihr Beitrag für das Gelingen des großen Ganzen ist. Hier geht es vor allem um Motivation. Es ist ein Unterschied, ob ich einen Maurer mit dem Bau einer Mauer beauftrage oder damit, einen Teil einer Kathedrale zu errichten. Nur wenn unser Team versteht, in welche Richtung wir uns entwickeln, kann sich jeder einbringen und Lösungen beisteuern.

„Es ist entscheidend, die Mitarbeiter bei der Kommunikation mitzunehmen und ihnen deutlich zu machen, wie wichtig ihr Beitrag für das Gelingen des großen Ganzen ist.“

Glauben Sie, dass sich dieser teamorientierte Ansatz als spezifischer Schneeberger-Führungsstil in Zukunft durchsetzen wird oder dies bereits getan hat?

Schneeberger: Ob das ein spezifischer Schneeberger-Führungsstil ist, mag ich nicht bewerten. Ich nehme aber wahr, dass mein Führungsstil anders ist, als er traditionell in der deutschen Industrie gepflegt wurde. Mein Ziel ist, viele zu ermutigen, sich einzubringen, denn wir müssen uns verändern, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Teil der Zukunft ist sicherlich die Digitalisierung mit ihren neuen Möglichkeiten. Wie stark nutzen Sie schon heute die damit verbundenen Chancen, z. B. bezogen auf den Arbeitsplatz?

Schneeberger: Bezogen auf den Arbeitsplatz ist die Digitalisierung hilfreich, um flexibler zu agieren. Ich nutze den flexiblen Arbeitsplatz selbst, wenn ich vom Flughafen direkt nach Hause fahre und von dort ein paar Stunden arbeite oder am Wochenende mal etwas mache. Viel stärker beruhen aber die Prozessverbesserungen auf der Digitalisierung. Internetfähige Produkte und Möglichkeiten, die man bisher in Form von Smartphones und Apps aus dem privaten Konsumentenbereich kennt, werden wir auch in der Industrie sehen. Viele reden über die Digitalisierung und die Industrie 4.0, und wir stehen kurz davor, dass sie unsere Arbeitsprozesse und Produktionsabläufe nachhaltig verändern. Deshalb bringen die kommenden Jahre eine große Herausforderung und vor allem eine große Chance – sowohl für die einzelnen Mitarbeiter, die sich in ihren Arbeitsinhalten umstellen müssen, als auch für die Unternehmen. Nachdem die Basics zum flexiblen Arbeitsumfeld und zu digitalen Prozessverbesserungen geschaffen sind, folgt der in meinen Augen interessante Teil der Digitalisierung: die Etablierung von Value-Added-Services und Lösungen. Das ist eine große Chance, denn Industriefirmen

in Westeuropa stehen vor der Herausforderung, dass der Markt nicht mehr wächst und neue Angebote entwickelt werden müssen.

Wie wirkt sich die Digitalisierung konkret auf die produktiven Bereiche im Unternehmen aus?

Wird es zukünftig eine menschenleere Fabrik geben?

Schneeberger: Es wird auch in Zukunft Mitarbeiter in der Produktion geben. Möglichkeiten bietet die Digitalisierung aber viele: Mit dem digitalen Kran und der Sensortechnologie ist es uns gelungen, die Arbeitssicherheit zu steigern, das ist für uns ein ganz wichtiges Thema. Zum anderen geht es natürlich um Effizienzverbesserungen. Wir sehen es ja am Beispiel der selbstfahrenden Autos, dass vieles noch in der Entwicklungsphase ist – aber die digitale Fabrik, die sich autonom selbst optimiert, wird auf jeden Fall kommen. Das heißt in erster Linie, dass sich die Arbeit verändern wird: Für Standardaufgaben wird weniger Personal benötigt, dafür entstehen neue Aufgaben mit neuen Anforderungen. Diese Entwicklung ist nicht nur aus Sicherheitsgründen, sondern auch aus ökonomischen und ökologischen Effizienzgründen begrüßenswert. Eine Verbesserung der Nachhaltigkeit ist ein Aspekt, der immer wichtiger wird.

Prof. Bauernhansl sagt im Leitartikel zum MX Report 2016

Folgendes: „Die Ingenieure und Werker werden zu ‚Dirigenten‘ der Produktion, die Topmanager werden zu ‚Architekten‘ eines Unternehmens. Von beiden benötigt man in der Regel wenige und dafür hervorragend ausgebildete Menschen.“ Wie stellen Sie diesen hohen Ausbildungsstand sicher und inwieweit passen Sie die Ausbildungsinhalte an die Zukunft an?

Schneeberger: Das ist eine sehr gute Formulierung. Generell brauchen wir in Zukunft andere Kompetenzen. Wenn ich an unsere Forschung und Entwicklung denke, arbeiten dort traditionell vor allem Maschinenbauingenieure und Elektrotechniker. Aber auch bei uns verändert sich durch die Digitalisierung die Art und Weise, wie wir forschen und entwickeln. Wir haben z. B. einen höheren Bedarf an Softwareentwicklern. Dabei arbeiten wir vermehrt mit externen Partnern zusammen – mit Start-ups oder klassischen Softwarefirmen, aber auch mit Hochschulen und Universitäten – um mehr Dynamik und neue Impulse für das Thema zu bekommen.

Es ist also eine Illusion zu glauben, alle Kompetenzen intern und auf dem höchsten Stand abbilden zu können?

Schneeberger: Man muss natürlich Kernkompetenzen intern haben, aber kann sie auch themenbezogen von außen hereinholen. Wir brauchen dafür eine große Offenheit, weil dadurch auch neue Impulse in das Unternehmen kommen und wir sicherstellen, dass wir die neuesten Trends antizipieren und Zugriff auf die Kompetenzen haben, um bessere Services und Lösungen zu entwickeln. Hier spielt auch die Flexibilität wieder mit hinein: Viele junge Leute in der Start-up-Szene wollen gar nicht fest eingestellt werden, sondern in Projektarbeit immer wieder neue Dinge starten oder begleiten. Deshalb finde ich auch die Mischung so gut, dass neue Leute von der Universität und aus Start-ups mit langjährigen Experten zusammenarbeiten können. In diesem Umfeld ist lebenslanges Lernen ein maßgeblicher Erfolgsfaktor.

Das muss ein Unternehmen ermöglichen, die Mitarbeiter müssen das aber auch für sich aktiv und eigenverantwortlich nutzen und offen dafür sein, neue Erfahrungen zu sammeln.

„Die Mischung von Leuten aus Universitäten und Start-ups mit langjährigen Experten ist Basis für die erfolgreiche Entwicklung von Services und Lösungen.“

Sie sehen die Mitarbeiter in der Pflicht zur Weiterbildung und externe Partner bzw. Dienstleister als ergänzende Experten. Haben Sie bereits damit begonnen, gerade bei Führungskräften neue Rollen zu schaffen oder besondere Fähigkeiten zu rekrutieren?

Schneeberger: Ich war immer der Meinung, dass man von anderen Branchen viel lernen kann. Vielleicht sollten wir jemanden aus dem Konsumentenbereich holen, der die dortige digitale Entwicklung bereits begleitet hat? Das Wichtigste ist hier die „Diversity of Minds and Experiences“. Es wird zwar viel über Diversität gesprochen, meist aber nur mit Blick auf Gender oder den kulturellen Hintergrund. Das ist aber nicht das Entscheidende. Wir brauchen eine Diversität von Perspektiven und Ideen. In diesem Bereich müssen wir uns noch viel mehr bewegen – nicht nur mit dem Fokus auf die Digitalisierung. Dazu benötigen wir viele Impulsgeber aus unterschiedlichen Bereichen.

„Wir brauchen eine Diversität von Perspektiven und Ideen.“

Was muss ein Manager oder eine Managerin der Zukunft konkret können?

Schneeberger: Ich rede immer vom „right mindset“, von der richtigen Einstellung. Das ist das A und O. Damit meine ich die Offenheit gegenüber neuen Herausforderungen und den Willen zur Weiterentwicklung. Ich denke, es ist wichtig, dass jeder selbstständig denkt und agiert – dann kann man etwas erreichen. Die Managerinnen und Manager der Zukunft sollen nicht nur ihre Arbeitsplatzbeschreibung erfüllen, sondern selbst die Initiative ergreifen und ihren Bereich kundenorientiert und proaktiv weiterentwickeln. Dann kann die Branchenerfahrung manchmal weniger wichtig sein.

Gibt es Länder, Branchen oder einzelne Unternehmen, die beim Thema Digitalisierung schon weiter sind als Sie? Können Sie Vorreiter oder Vorbilder nennen, denen Sie nacheifern?

Schneeberger: Die IT-Industrie ist ein gutes Beispiel, denn sie ist Vorreiter auf vielen Gebieten: schnelle Produktzyklen, Treiber der digitalen Revolution mit einem sehr großen Einfluss auf die Art und Weise, wie sich unser Alltag und unsere Arbeitswelt verändern, also auch stark im B2B-Bereich. Um das zu leisten, sind die Unternehmen entsprechend mit flachen Hierarchien, einem starken Fokus auf

Kunden, der Entwicklung und einer absoluten Offenheit im Denken aufgestellt.

Würden Sie einen Google-Campus bauen, wenn Sie die finanziellen Möglichkeiten hätten?

Schneeberger: Man braucht keinen Campus, um generische Managementkompetenzen zu nutzen. Hierzu zählt ein starker Fokus auf Kunden, Markt und Strategie sowie auf eine effiziente Struktur. Dieses Know-how muss jeder dann für den ihm oder ihr vorliegenden Fall in der aktuellen Rolle und Organisation übersetzen können. Das ist in meinen Augen der Erfolgsfaktor.

Die Wirtschaftswoche titelte im Juni 2016: „Machtorientierte Führung hat ausgedient“. Würden Sie diese Aussage unterschreiben?

Schneeberger: Auf jeden Fall. Flexibilität der Mitarbeiter und das gemeinsame Zusammenarbeiten auf Augenhöhe sind Aspekte der modernen Führung. Als Führungskraft darf man niemals von Machtgier getrieben sein – das geht meist negativ aus. Es gibt leider immer wieder Beispiele, in denen Leute den Realitätssinn verlieren und zu weit von den eigentlichen Tätigkeiten weg sind. Man muss sich selbst immer als Teil des Teams sehen.

Ein Beispiel: Bei Terex ist „Servant Leadership“, also die „Führung als Dienst an Anderen“, einer der Unternehmenswerte. Das bedeutet konkret, dass wir als Führungskräfte es unseren Teammitgliedern ermöglichen, ihre Aufgaben bestmöglich zu erfüllen und ihre Ideen und Kompetenzen optimal einzubringen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es somit, das Team zu tragen und zu befähigen.

„Führung als Dienst an Anderen“ ist einer unserer Unternehmenswerte.“

Im gleichen Artikel der Wirtschaftswoche werden vier „Chef-Typen“ beschrieben: der „Kommandant“, der über den Dingen steht, der „Kommunikator“, der Pläne vorgibt, der „Kollaborator“, der Ideen vorgibt, sowie der „Mitgestalter“, der ein gleichrangiger Teil des Teams ist. Welchem der vier Typen würden Sie sich zuordnen?

Schneeberger: Tendenziell ist es eine Mischung aus allem, meist ist es situationsbedingt. Der Kommandant ist natürlich nur für Krisensituationen passend. Manchmal ist es wichtig, klare Ansagen zu geben und schnelle Entscheidungen zu treffen. Zum Glück kommt das nicht so häufig vor. Ich arbeite gern als Teil eines Teams in der Rolle des Mitgestalters, dennoch gebe ich die Vision vor und kommuniziere sie, weshalb ich dann häufig auch ein Kommunikator bin. Die Ideen entstehen meist gemeinsam, aber dann ist es meine Aufgabe, die Realisierung der Idee zu ermöglichen und jemanden zu beauftragen, um diese Idee weiterzuverfolgen. In unterschiedlichen Situationen, aber auch in unterschiedlichen Phasen eines Unternehmens werden verschiedene Führungsstile benötigt.

Das Interview führte Peter Mittag.