



## **Konsequent führen in der Produktion - Interview mit Thomas Hochgeschurtz**

März 2015

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

[www.mehr-fuehren.de/podcast088](http://www.mehr-fuehren.de/podcast088)

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



## Geropp

Vor kurzem hat mich einer meiner Podcast-Hörer auf ein sehr interessantes Buch aufmerksam gemacht. Der Titel "Konsequent - das Buch zum Nicht-Technischen Training" von Thomas Hochgeschurtz. Nun gibt es ja eine Vielzahl von Fachbüchern rund um das Thema Führung und Trainings et cetera. Viele sind auch wirklich gut und hilfreich, aber manche dieser Bücher sind doch etwas, na ja, sagen wir mal, schwer verdaulich. Gerade dann, wenn Sie vielleicht sogar noch wissenschaftlich gehalten sind. Und gerade deshalb fand ich das Buch von Thomas Hochgeschurtz auch so ansprechend anders. Es behandelt das Thema Führung speziell im Produktionsumfeld, aber in Form eines Romans. Das Buch handelt nämlich von einem Ingenieur, der seine erste Stelle in einem typischen Produktionsunternehmen beginnt und sich so langsam zum Produktionsleiter hocharbeitet. Da kommen viele Situationen, Zwänge und Menschen vor, genauso wie man sie in der wirklichen Realität erlebt. Und beim Lesen dieses Romans lernt man sehr viel über konsequentes Führen und das richtige Verhalten als Führungskraft. Ich fand das Buch gleichermaßen lehrreich, wie auch unterhaltsam. Wirklich aus der Praxis für die Praxis. Und deshalb habe ich auch den Autor Thomas Hochgeschurtz zum Interview für meinen Podcast eingeladen. Thomas Hochgeschurtz ist seit 2009 selbständiger Personal- und Unternehmensberater. Er hat Maschinenbau studiert, war lange Zeit in verschiedenen Führungsposition in der Produktion und auch 13 Jahre Geschäftsführer verschiedener Produktionsstandorte bei der Bayersdorf AG. Von ihm wollte ich genau wissen, worauf man denn achten sollte, wenn man eine erfolgreiche Führungskraft in der Produktion sein möchte. Hier mein Interview mit Thomas Hochgeschurtz.

Herr Hochgeschurtz, Sie schreiben ja in Ihrem lesenswerten Buch "Konsequenz", dass jeder Mitarbeiter nur so gut ist, wie er die Erwartungen seines Vorgesetzten erfüllt. Nun kennen ja viele Mitarbeiter häufig vielleicht noch die ZIELE des Unternehmens oder auch die Ziele in der Abteilung, aber sie tun sich meist schwer, wirklich die Erwartungen des Vorgesetzten zu formulieren. Deshalb, was ist aus Ihrer Sicht genau der Unterschied zwischen den Zielen und Erwartungen?

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



## Hochgeschurtz

Ja, die Frage wird oft gestellt. Die ZIELE sind ja das, WAS wir erreichen wollen. Wir wollen null Unfälle, wir wollen niedrigen Krankenstand, wir wollen eine hohe Produktivität, als Beispiel. Die Erwartungen sind sehr stark das WIE. WIE komme ich zu den null Unfällen, wie komme ich zum niedrigen Krankenstand, wie erhöhe ich die Produktivität? Und die meisten Vorgesetzten reden, wenn überhaupt noch, über das WAS, aber nicht über das WIE. Das Problem ist aber, dass die Vorgesetzten oder wir Menschen generell ganz tief in uns Erwartungen haben. Und diese Erwartungen, es scheitern mehr Führungskräfte an dem Nicht-Erfüllen von Erwartungen, als an dem Nicht-Erreichen von ZIELEN.

## Geropp

Das heißt, die Erwartung wäre etwas, was auch nicht unbedingt so messbar ist, sondern, können Sie da ein paar Beispiele mal geben?

## Hochgeschurtz

Sehr gut beschrieben, Erwartungen sind nämlich Verhaltensweisen. Und die spannende Frage ist ja, wenn ich jetzt, ein typisches Beispiel aus der Fertigung wäre jetzt, wenn ich die Führungskraft frage "Willst du Sicherheit oder willst du Produktivität?" Da sagt die Führungskraft natürlich sofort "Natürlich will ich Arbeitssicherheit". Da geht es um das Dilemma des Mitarbeiters. Greift er in die laufende Maschine? Ja oder nein? Als Beispiel. Und er greift in die laufende Maschine. Die spannende Frage ist, warum TUT er das? Der Mitarbeiter greift in die laufende Maschine, weil er GLAUBT, dass es die Erwartung ist, er glaubt, dass dem Vorgesetzten die Produktivität wichtiger ist als die Arbeitssicherheit. Der Vorgesetzte artikuliert das nicht klar, weil, natürlich will er Arbeitssicherheit, aber er will natürlich noch lieber ein bisschen Produktivität haben oder ein bisschen mehr Produktivität haben.

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



## Geropp

Er will beides. Genau.

## Hochgeschurtz

Das ist erstmal - genau. Und jetzt wird es spannend, bis dahin ist es noch einfach, er will beides. Er will Sicherheit UND Produktivität. Aber jetzt steckt er wieder in einer Dilemma-Situation. Er kann durch einen Griff in die Maschine ein Bauteil von 1.000 Euro retten. Soll er hineingreifen? Ja oder Nein? Frage ich die Mitarbeiter, sagen die „Ja“. Frage ich die Vorgesetzten, sagen die „Nein“. Jetzt ist das spannend. Was will die Firma wirklich? Und so ist es auch im Vertrieb mit Umsatz und Gewinn. Sollen die Vertriebler Umsatz machen oder sollen sie Gewinn machen? Immer wenn es Dilemma-Entscheidungen gibt. Und DA kommen Erwartungen zum Vorschein.

## Geropp

Aber das geht ja wahrscheinlich noch weiter? Auch zum Beispiel Loyalität ist ja auch ein Punkt, wo man eine Erwartung hat, die man nicht ausspricht vielleicht als Vorgesetzter, aber was ich ganz klar will.

## Hochgeschurtz

Sehr schön. Ja vor allen Dingen, Sie können sie gar nicht vom Mitarbeiter erwarten. Das ist zum Beispiel auch ein Klassiker. Ich bitte viele Führungskräfte ihre Erwartung aufzuschreiben und schreiben als erstes immer Loyalität auf und Ehrlichkeit. Und dann zeige ich denen, dass sie beides in Wahrheit nicht wollen. Ja? Weil das Problem ist, wenn ich dem Mitarbeiter sage, der Vorgesetzte sagt, "Ich will Loyalität", dann frage ich immer "Okay, stellen wir uns vor, du stehst abends am Firmenkopierer und kopierst privat gerade 500 Seiten, Einladungen für den Fußballverein. Jetzt kommt dein Mitarbeiter vorbei. Der erwischt dich beim privaten Kopieren." Was soll der Mitarbeiter tun? Jetzt wird es ja spannend. Soll er dem Chef helfen beim Diebstahl oder soll er den Chef verraten? Ja? Ich kann überhaupt keine Loyalität vom

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



Mitarbeiter erwarten. Ich kann nur eine Loyalität des Mitarbeiters gegenüber dem UNTERNEHMEN erwarten.

## Geropp

Ja. Ich kann es nicht ausdrücken. Ich denke, die Erwartungshaltung vieler Leute ist schon, dass die Loyalität eigentlich gegenüber dem Vorgesetzten ist und nicht gegenüber der Firma.

## Hochgeschurtz

Und das zeigt ja das Dilemma. Das heißt, die Idee, die hinter dem Führungskonzept "Führen mit Erwartung" steht, ist, dass der Vorgesetzte tatsächlich mal darüber nachdenkt, was will er eigentlich. Und das ehrlich und offen artikuliert. Und dann kommt das Fiese an der ganzen Geschichte. Dann fragt der Mitarbeiter "Warum?" Und dann wird es schwierig, weil, Loyalität dem Vorgesetzten gegenüber, kann man nicht erklären.

## Geropp

Ja. Verstehe ich. Das heißt, als erstes muss sich der Vorgesetzte wirklich mal klar machen, „was erwarte ich eigentlich“, für sich.

## Hochgeschurtz

So starte ich im Grunde immer, wenn ich mit Führungskräften spreche, sage ich "Hört mal her. Stellt euch vor, ihr hättet zehn Erwartungen. Schreibt doch mal zehn Erwartungen auf einen Zettel. Dann bitten wir eure Mitarbeiter auch aufzuschreiben, was die GLAUBEN, was er erwartet. Zehn Punkte. Dann drehen wir die beiden Zettel herum. Dann schauen wir mal, wie viel gleich sind. Und dann frage ich die Führungskräfte "Was glaubt ihr, wie viele gleich sind?" Und dann lachen die Führungskräfte auch immer und sagen "Na ja, vielleicht zwei oder drei." Bei den Zielen wären das zehn von zehn, das weiß jeder.

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



## Geropp

Ja. Ja. Ja.

## Hochgeschurtz

Aber bei dem WIE wir die Dinge erreichen wollen. Ja. Wollen wir tatsächlich alle Sicherheitsschuhe tragen? Wollen wir es durchsetzen, dass Gehörschutz getragen wird? Ja? Das sind alles Fragen, die so in der täglichen Praxis dann untergehen. Dafür haben wir keine Zeit.

## Geropp

Ist es denn eine Holschuld oder eine Bringschuld? Also muss der Mitarbeiter sich diese Erwartungen herauskitzeln beim Vorgesetzten oder muss er sie bringen?

## Hochgeschurtz

Das tut er ja. Ich meine, wir alle sind ja schon mal Mitarbeiter gewesen und wir ERRATEN ja die Erwartungen des Vorgesetzten. Daran arbeiten wir ja die ganze Zeit. Wir versuchen herauszukriegen, was will er eigentlich? Ist er detailorientiert oder will er den großen Überblick? Ist er interessiert an allen Unterschriften? Will er alles entscheiden? Oder will er gar nichts entscheiden? Wir ERRATEN im Laufe der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten seine Erwartung. Wir kriegen ungefähr heraus, wie er ist. Viel schlauer wäre es diesen Prozess deutlich zu verkürzen und von vornherein zu sagen "Du, hör mal her. Ich möchte gerne, dass du eigenverantwortlich und selbständig entscheidest." Die Frage ist nur, wollen das Vorgesetzte WIRKLICH? Ja. Viele reden davon und sagen: „ich will einen Mitarbeiter, der mitdenkt.“ Ja. Dann betreibt er aber ein Vorschlagswesen, diese Firma. Das ist ja ein Widerspruch. Ja. Soll er mitdenken oder soll er eine PRÄMIE dafür kriegen, dass er eine Idee hat? Und da fängt das ganze Thema an. Der Vorgesetzte hat im Grunde eine Bringschuld. Der wirklich gute Vorgesetzte erklärt seine ERWARTUNG und erklärt auch WARUM er das möchte. Und das macht am Ende einen guten Vorgesetzten aus.

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



## Geropp

Ja. Das kann ich mir gut vorstellen. Das ist sehr stimmig.

## Hochgeschurtz

Das Ziel ist eigentlich, wenn ich es noch ergänzen darf, das Prinzip dahinter ist Transparenz. Würden wir Führungskräfte uns transparent machen? Und es gibt sicherlich diverse Gründe, warum Vorgesetzte das ganz tief innen nicht wollen.

## Geropp

Gut ich glaube, um den meisten Vorgesetzten nichts Böses zu wollen, ich glaube, ein Hauptproblem ist, dass die meisten sich wirklich gar nicht damit so auseinandergesetzt haben.

## Hochgeschurtz

Sehr schön. Sehe ich genauso. Die meisten Vorgesetzten, wenn ich denen die Liste gebe und sage "Schreib mal zehn Erwartungen auf" nach fünf ist meistens Ende und dann müssen die richtig nachdenken.

## Geropp

Herr Hochgeschurtz, wie sieht das aus Ihrer Meinung nach aus, wie sollte ein Vorgesetzter mit einem Mitarbeiter umgehen, der sagen wir mal, mindere oder schlechte Leistungen erbringt? Was sollte er tun?

## Hochgeschurtz

Da muss er natürlich als allererstes zum Äußersten greifen und mit dem Mitarbeiter reden. Das größte Problem, ich gehe in Unternehmen hinein in den Führungskreis und sage zu den Führungskräften. Es ist ein bisschen fies. Ich sage zu denen: "machen wir doch mal eine Liste

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



der zehn SCHLECHTESTEN Mitarbeiter in diesem Unternehmen". Dann lachen die erstmal alle und sagen "Komm, machen wir das mal." Also Spaß. Ist ja nur Simulation. Dann sage ich, wenn wir die zehn Namen haben, dann bitten wir die Personalabteilung uns die zehn Akten zu bringen dieser Mitarbeiter. Dann schauen wir in diese Akten hinein und was finden wir da?" Und dann sagen die Führungskräfte selber schon "Nein, da finden wir nichts drin. Keine Abmahnung, keine Gesprächsnotiz". Und dann frage ich "Und wie sind denn die Beurteilungen dieser zehn schlechtesten Mitarbeiter". Und dann grinsen alle breit, sagen "Naja, eigentlich ganz gut". Dann frage ich immer "Wer ist hier der schlechte Mitarbeiter? Der, der nicht gut leistet oder die Führungskraft, die es ihm nie gesagt hat? Das Kernproblem, was wir bei geringen Leistungen haben, bei Unzufriedenheit der Vorgesetzten ist, dass die Mitarbeiter es oft nicht wissen. Der Mitarbeiter geht ja morgens nicht in die Firma mit der Einstellung "Heute mache ich mal etwas kaputt". Der geht ja mit der Einstellung in die Firma "Ich will das Beste für die Firma". Der Chef hat nur eine ganz andere Vorstellung davon, was das Beste ist. Und wenn Sie das dreimal probiert haben, das Beste für eine Firma zu tun und Sie scheitern jedes Mal, dann werden Sie irgendwann aufhören, nicht nur das Beste, sondern irgendwas zu tun. Dann tun Sie genau noch das, was der Chef sagt. Sagt der Chef nichts, tun Sie nichts. Und das ist die Logik dahinter. Das heißt letzten Endes, das Erste, was man tun muss, man muss mit dem Mitarbeiter sprechen. Im Schritt ZWEI, wenn das Verhalten sich NICHT verbessert, muss man es einfach mal schriftlich festhalten und sagen, "was erwarte ich von dem Mitarbeiter". Hier geht es wiederum nicht um Ziele, sondern was stimmt den Vorgesetzten unzufrieden? Ist es die Unpünktlichkeit im Meeting? Ist es, dass der Mitarbeiter immer sehr viel privat telefoniert, vielleicht aber trotzdem seine Leistung erreicht? Ja? Oder ist der Mitarbeiter, der letzten Endes sehr auf seine Arbeit fixiert ist und darüber vergisst auch mal private Belange oder kollegiale Belange walten zu lassen. Der macht dann einen tollen Job, aber der Chef erwartet eigentlich Hilfsbereitschaft. Er will keine Einzelkämpfer. Der Mitarbeiter glaubt aber, er muss Einzelkämpfer sein. Und das sind so die Dinge, man muss dem Mitarbeiter erstmal überhaupt sagen. Und was ich in meiner Praxis gelernt habe, wenn Sie dem Mitarbeiter SAGEN, was er nicht gut macht, dann tritt etwas ganz Verrücktes ein. Er ändert das. Wenn aber die schlechtesten zehn Mitarbeiter nichts wissen, dann arbeiten die



# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



genauso weiter wie gestern.

## Geropp

Also es ist eigentlich diese Geschichte mit der Erwartungshaltung, nur dass sich da dann noch stärker, wenn ich sehe, der macht keinen guten Job, das ist ja meine Erwartungshaltung, dann muss ich ihm erstmal diese widerspiegeln und dann schauen, was passiert.

## Hochgeschurtz

Warum macht er keinen guten Job? Ja. Das Eine sind Kennzahlen, aber Sie wissen ja, der Eine erreicht seine Kennzahl ohne dafür arbeiten zu müssen durch einen dummen Zufall und der Andere hat einen brillanten Job gemacht und durch einen dummen Zufall erreicht er die Kennzahl nicht. Das wissen ja alle Vorgesetzten. Deswegen drücken die ja bei dem ganzen Thema "Führen mit Zielen" ein Auge zu. Das Thema 'Führen mit Zielen' ist ja so, dass der der die Zielerreichung dauernd schafft, ja vielleicht auch zu niedrige Ziele gesetzt hat. Das weiß man ja alles nicht. Und das ist doch das Spannende an der Geschichte. Der Vorgesetzte muss transparent sein, sagen, was er will und der Mitarbeiter hat ab dem Augenblick die Chance, das zu tun, es ist seine freie Entscheidung übrigens, er muss nicht zwingend alle Erwartungen des Vorgesetzten erfüllen, aber es hilft im Laufe der Berufslaufbahn.

## Geropp

Das leuchtet mir ein. Jetzt haben Sie ja große Erfahrung in dem Bereich "Produktion". Was mir immer wieder auffällt, ist, wenn ich normalerweise in Unternehmen bin, ob IT oder Ingenieure, da ist normalerweise so diese Spanne, die Führungsspanne, sagen wir mal so typische Zahl sieben. Vielleicht ist es mal ein bisschen mehr, mal ist es weniger. In der Produktion sehe ich da Führungsspannen von zwanzig, dreißig, also ein Vorgesetzter hat dreißig, vierzig Leute. Wie kriege ich das zusammen? Normalerweise weiß ich, dass jemand, der sieben oder acht Mitarbeiter führt, der hat da richtig gut zu tun, vor allem, wenn da ein, zwei Leute dabei sind, die halt vielleicht nicht so gut funktionieren, wo er viel Zeit investieren

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



muss. Wie funktioniert das bei dreißig, vierzig oder fünfzig Leuten in der Produktion?

**Hochgeschurtz**

Ja, Ihre Frage ist ja schon Antwort genug. Es funktioniert nicht.

**Geropp**

Okay.

**Hochgeschurtz**

Ja, praktisch man kann es ganz platt sagen. Ich frage dann oft, wenn ich Firmen oder Inhaber oder Werksleiter auf dieses Problem anspreche, sage ich "wer ist komplizierter, ein Abteilungsleiter oder ein gewerblicher Mitarbeiter?" Dann gucken die mich schon immer ganz nervös an. Und dann sage ich "naja, wenn ein Abteilungsleiter, zwei Gruppenleiter führt, da muss man überlegen, was das für SCHWIERIGE Menschen sind, diese beiden Gruppenleiter. Das der nur ZWEI führen kann. Während der Meister FÜNFZIG Leute hat. Aber Herr Geropp, Sie sprechen ein wirklich zentrales Problem in den deutschen Betrieben an, dass nämlich die Führungsspannen ganz oft viel zu groß sind. Die Firmen machen etwas ganz Verrücktes. Die geben einem Meister fünfzig Mitarbeiter. Der Meister merkt sehr schnell, dass er das nicht handeln kann. Dann schafft er sich eine Unterstruktur: Gruppenführer, Teamsprecher, Teamführer, Koordinatoren. Es gibt, glaube ich, tausend Namen für diese Zwischenhierarchie. Wenn ich dann Führungsseminare mache, lädt man diese Leute immer ein. Und dann sitzen die da und meine erste Frage ist immer "Wer ist hier Führungskraft?" und dann zeigen die nicht auf. Und dann sage ich "ja Moment, wie ist das denn jetzt bei Ihnen? Sind Sie Führungskraft? Ja oder nein? Und dann sagt der "ja, so richtig nicht". Das heißt, wenn ich die Meister frage, wer führt die Leute, dann sagen die zu mir "der Gruppenführer". Wenn ich den Gruppenführer frage "wer führt die Leute", dann sagen die "der Meister" und faktisch führt keiner die Mitarbeiter.

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



## Geropp

Genau das ist mein Eindruck häufig. Ja, das stimmt.

## Hochgeschurtz

Das Erste, was man machen muss, ist, dass man dem Meister die Anlagenverantwortung UND die Mitarbeiterverantwortung geben muss für einen Bereich und er alleinverantwortlich für diesen Bereich verantwortlich ist. Man darf keine Zwischenhierarchien zulassen.

## Geropp

Das heißt, dann hätte er immer noch, sagen wir mal, fünfzig Leute, dann müsste er dafür sorgen "okay, ich habe hier" //

## Hochgeschurtz

Geht nicht. Können Sie sofort sagen, geht nicht. Das sage ich ja immer. Dann sagen die zu mir "ja ohne Zwischenhierarchie gehen fünfzig nicht". Sage ich "Ja. Ja, dann müsst ihr das ändern." Zwanzig Leute gehen vielleicht, ja oder acht auf jeder Schicht. Der kann dann auf der Tagschicht oder Frühschicht arbeiten, ist mir egal und dann hat er acht in der Früh-, acht in der Spät-, acht in der Nacht. Der ist für die Anlage verantwortlich, für alle Ergebnisse der Maschinen und hat acht, sechzehn, vierundzwanzig Leute. SO funktioniert das. Einen Betrieb der Druckbranche, der hat diese Umstellung gemacht, von Schichtmeister, der hatte drei Schichtmeister, die immer die Schichten betreut haben und sechs Druckmaschinen. Und dann haben wir das gedreht. Dann hat jeder Meister zwei Druckmaschinen bekommen und war verantwortlich für Mitarbeiter und Ergebnis dieser zwei Druckmaschinen für die 24 Stunden. Er arbeitet natürlich nur acht, aber er muss selber gucken, wie er es organisiert. Und die haben selber mich drei Monate später angerufen und gesagt, sie haben 30 Prozent Produktivitätswachstum nur durch die KLARE Zuordnung von Mitarbeiter und Maschine auf eine Führungskraft. Und das kann ich immer wieder nur bestätigen, ich mache oft Audits in Firmen und frage Mitarbeiter eine ganz einfache Frage. Ich frage sie "Wer ist dein

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



Vorgesetzter?". Und dann haben Sie viel Spaß.

## Geropp

Ja. Stimmt. Also Sie sprechen mir aus der Seele. Ich hab mich immer gefragt, ich bin kein Produktionsmann, von daher habe ich mir überlegt "komisch, das kann doch nicht funktionieren".

## Hochgeschurtz

Es funktioniert nicht.

## Geropp

Die andere Frage, die ich an Sie habe, ist, Sie vertreten ja die Meinung, dass die Zeiterfassung mit Stempeluhren in unserer heutigen Zeit auch in der Produktion nicht mehr zielführend ist. Vielleicht können Sie das mal beschreiben. Warum? Was hat sich geändert und wie reagieren die Mitarbeiter, Betriebsräte und Gewerkschafter, wenn Sie so eine Forderung stellen?

## Hochgeschurtz

Ach, was hat sich geändert? Lassen Sie mich eine kleine Geschichte dazu erzählen. Letztens hatte ich eine Fuhre Kies vor der Türe liegen und musste die irgendwie in meinen Garten bekommen. Da habe ich meinen Sohn gefragt, ob er es macht. 18 Jahre, braucht immer Geld. Dann sage ich zu ihm "Sohn, fährst du den Kies in den Garten für acht Euro die Stunde". Was stellen wir beide fest. Wie arbeitet mein Sohn? Langsam. Klar. Ist ja mein Fehler. Also gehe ich zu ihm hin, ich komme ja aus dem Chemie-Tarif und im Metall-Tarif ist es ähnlich. Gehe ich zu meinem Sohn und sage "Sohn", sage ich zum ihm "wenn du länger als acht Stunden brauchst, kriegst du 25 Prozent Zuschlag". Wie arbeitet mein Sohn jetzt? Noch langsamer. Also, Sie haben natürlich schon gewusst, wie man es löst. Ich gehe zu ihm hin und sage "Sohn, 80 Euro, wenn der Kies im Garten ist." Jetzt passieren zwei ganz verrückte Sachen. Das eine, mein Sohn arbeitet schnell und das andere, er fängt an sich zu optimieren. Und diese

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



Geschichte erzähle ich immer in den Firmen und dann frage ich am Ende "Und wie bezahlen Sie Ihre Mitarbeiter?" Wenn ich einen Stundenlohn bezahle, bestrafe ich den Mitarbeiter für produktives Arbeiten beziehungsweise er bestraft sich selber. Wenn er Überstunden ausbezahlt bekommt, wenn er Zeitausgleich sein Zeitkonto variieren kann, ja, dann ist das schneller arbeiten, das produktive Arbeiten für ihn DIREKT kontraproduktiv. Und der zentrale Fehler wird immer von allen Firmen in der Personalabteilung gemacht. Die machen einen zentralen Fehler. Die stellen intelligente Menschen ein. Würde die Personalabteilung mal aufhören intelligente Menschen einzustellen, dann hätten wir alle die Probleme nicht. Heißt: die Leute verstehen das. Selbst mein Sohn versteht es. Alle verstehen, wenn ich Stundenlohn bekomme, muss ich langsam arbeiten. Deswegen ist Zeiterfassung kontraproduktiv. Belohne ich den Mitarbeiter dafür, dass er eine bestimmte Menge herstellt und frage gar nicht, in welcher Zeit, dann hat der ein hohes Interesse das schneller zu schaffen, weil er dann früher nach Hause gehen kann.

## Geropp

Oder er kriegt halt einen, es wird einfach das ZIEL erhöht. Da ist ja die Schwierigkeit, weil das //

## Hochgeschurtz

Das ist die Gefahr. Deswegen heißt es Vertrauensarbeitszeit. Vertrauensarbeitszeit heißt nicht, ich vertraue darauf, dass der Mitarbeiter sich totarbeitet. Sondern Vertrauensarbeitszeit heißt, dass gegenseitiges Vertrauen da ist, dass der Mitarbeiter seine Prozesse optimiert und ich diesen Prozessvorteil nicht sofort einkassiere. Wenn ich die natürlich sofort einkassiere, dann passiert das, was wir in der Industrie immer wieder sehen, dass Mitarbeiter nicht mehr bereit sind, Prozesse zu verbessern. Und dann kommen die Firmen auf so schlaue Ideen und führen Vorschlagwesen und KVP-Prozesse ein.

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



## Geropp

Ja. Also da muss ich auch immer drüber schmunzeln. Das ist auch etwas, wo Sie vorhin ja schon auch gesagt haben, das betriebliche Vorschlagswesen gehört eigentlich abgeschafft, wenn man das richtig sieht. Welche Voraussetzungen müssen denn aus Ihrer Sicht erfüllt sein, damit wirklich die Mitarbeiter selbständig, eigenmotiviert solche Verbesserungen anstoßen und durchsetzen? Ich glaube, ich weiß es schon, aber ich möchte es von Ihnen noch mal hören.

## Hochgeschurtz

Da schließt sich ja der Kreis wieder. Das Erste, ich habe es von meinen Mitarbeitern einfach erwartet. Ich habe die gefragt, "kennt Ihr euren Arbeitsvertrag?" Da sagen die zu mir "ja klar". Sage ich "ist da der Kopf mit drin?" Da gucken die mich immer etwas ratlos an. Sage ich "Ja, machen wir es anders herum. Ist der Kopf ausgeschlossen?" und da stellen die fest, "nein, da sind keine Körperteile ausgeschlossen." Also im Arbeitsvertrag steht ja nicht ohne Kopf, "Herr Geropp eingekauft ohne Kopf." Gibt es nicht. Ja. Also verstehen die Mitarbeiter, Kopf ist mit drin. Dann sage ich "ist die Benutzung des Kopfes mit drin?" und da stellen wir fest "auch nicht verboten". Gibt auch keine Betriebsvereinbarung, die es verbietet. Dann sage ich "okay, dann muss der Kopf im Entgelt mit drin sein", dann ist es ein direkter Widerspruch, wenn Sie für eine Idee Geld bezahlen. Weil, dann lernt der Mitarbeiter ja "ach okay, es gibt den Arbeitsvertrag, der ist für die Arbeit. Und wenn ich eine Idee habe, ist das Vorschlagswesen, dann kriege ich Geld. Und die Firmen haben die Vorschlagswesen eingeführt, weil die Leute, weil die Arbeit hat sich ja verändert, bei REINEM Akkord, also bei reiner mechanischer Tätigkeit aus den vierziger, fünfziger Jahren ist Akkord produktiv. Ich zahle für mehr - mehr Geld, also bei rein körperlicher Arbeit funktioniert eine Geldprämie. Nun haben die Leute hier und da vielleicht bemerkt, dass die Arbeit sich verändert hat. Roboter bauen heute Autos, schweißen Karosserien zusammen. Das machen keine Menschen mehr. Und das brauchen wir auch gar nicht. Und das heißt, dass die Arbeit sich verändert hat. Das wird immer mehr kognitive Arbeit und KOGNITIVE Arbeit, ja und Stundenlohn ist ein direkter

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



Widerspruch und daher kommt das Problem. Ja, wir haben das im Grunde genommen aus den siebziger oder in den fünfziger, sechziger haben wir die Vorschlagwesen eingeführt, weil wir wollten, dass die Leute Ideen einbringen. Dass das Teil des Arbeitsvertrages war, sind wir erst gar nicht drauf gekommen. Das war gut gemeint. Das Einführen von Vorschlagwesen war gut gemeint. In der HEUTIGEN Zeit ist der Kopf im Entgelt mit drin, also auch die Idee und jetzt schließt sich der Kreis wieder. Meine zentrale Erwartung, die mich am erfolgreichsten als Werksleiter gemacht hat, war KVP ist Pflicht, nicht Kür. (unv. #00:24:06-2#) Verbesserung ist Pflicht. Das heißt, der Mitarbeiter MUSS seine Prozesse verbessern. In dem Kies-Beispiel mit meinem Sohn, der macht das freiwillig. Klar. Weil, er kriegt ein Festgehalt und dann optimiert er sich. Und da schließt sich wieder der Kreis, dass man im Grunde genommen die Voraussetzungen sind, keine Zeiterfassung und wenn man Zeiterfassung hat, dann zumindest NIEMALS Überstunden ausbezahlen. Sie dürfen niemals eine Stunde ausbezahlen. Das ist die eine Voraussetzung und die andere Voraussetzung ist, dass Sie Vorgesetzte haben, die ihre Mitarbeiter befähigen Verbesserungen durchzuführen.

## Geropp

Und da kommen wir dann wieder auf Erwartungshaltung, Transparenz. Das ist eigentlich ein schöner, runder Kreis. Ja, finde ich sehr schön. Abschließend, Herr Hochgeschurtz, was sind für Sie die drei wesentlichen Führungsprinzipien?

## Hochgeschurtz

Ja, das Problem ist, dass ich mich mit der Definition von Führung mal beschäftigt habe und die Definition von Führung, wie ich sie verstanden habe ist: Führung ist das Beeinflussen von Verhalten und zwar in sozial akzeptierter Art und Weise. Und dann haben wir überlegt, was sind sozial akzeptierte Methoden Verhalten zu beeinflussen und damit wären wir ja bei Führungsprinzipien. Das sind genau drei Stück. Gut, dass Sie nach drei gefragt haben. Das ist Vorbild, das ist Einsicht und das ist Konsequenz. Das heißt, Vorbild, die Führungskraft selber muss DAS, was sie erzählt auch selber leben. Einsicht, die ZENTRALE Aufgabe einer Führungskraft ist es, meinem Mitarbeiter Einsicht für bestimmte Verhaltensweisen, die die

# Konsequent führen in der Produktion -

Interview mit Thomas Hochgeschurtz

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast086>



Firma braucht, zu erzeugen. Und über Vorbild und Einsicht kriegt eine gute Führungskraft 90 Prozent seiner Mitarbeiter. Und die letzten 10 Prozent kriegt man leider nur über das dritte Prinzip, über Konsequenz. Und da Führungskräfte an dem Tag, wo sie Führungskraft werden, nicht ausgebildet werden in Konsequenz, habe ich das Buch "Konsequent" geschrieben.

## Geropp

Okay. Das, was ich gelesen habe und weshalb ich Sie dann auch zum Interview gebeten habe, weil mir die Geschichte wirklich, Sie haben das ja in dem Buch in so eine Art Geschichte reingepasst, weil ich das richtig treffend und klasse fand. Vor allem, weil Sie ja aus dem Produktionsbereich kommen, hat mir das richtig gut gefallen. Das hat mir auch so ein paar Öffner im Gedanken gebracht.

## Hochgeschurtz

Das freut mich.

## Geropp

Herr Hochgeschurtz, ich möchte mich herzlich bedanken für das Interview. Es hat mir großen Spaß gemacht und kann Ihr Buch nur empfehlen. Vielen Dank.

## Hochgeschurtz

Danke sehr.