

netzwerk südbaden

2019



**Die weiteren Aussichten?
Wir hätten da ein paar Fragen.**

SERIE

„Das Wir entscheidet“

**Die Neuvermessung der Führung: Was bleibt, was kommt?
Ein Interview mit Yvonne Faller, Münsterbaumeisterin.**

VON RUDOLF KAST



Der Jurist **Rudolf Kast** war bei Unternehmen und Verbänden in ganz Deutschland für die Aus- und Weiterbildung und die Personalabteilung verantwortlich. Von 1995 bis 2010 leitete er das Personalwesen der SICK AG in Waldkirch, von 1997 an war er auch Mitglied der Geschäftsführung. Für seine exzellente Personalpolitik wurde er 2006 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Seit 2011 berät er mit seiner „Personalmanufaktur“ mittelständische Unternehmen in personalpolitischen Fragestellungen. Er ist ehrenamtlich Vorstandsvorsitzender des bundesweiten demographie-Netzwerkes ddn e.V. und für das Bundesarbeitsministerium Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit für Wissen und Kompetenz. In **netzwerk südbaden** beleuchtet er in einer Reihe von Interviews mit Führungsverantwortlichen aus der Region die veränderten Anforderungen an Führung in der Praxis.

Wie sieht Ihre derzeitige Verantwortung aus?

Als Münsterbaumeisterin und Geschäftsführerin des Münsterbauvereins bin ich für den Erhalt des äußeren Steinwerks des Freiburger Münsters verantwortlich. Der Münsterbauverein betreibt dazu einen eigenen Steinmetzbetrieb, die Münsterbauhütte. Eine weitere Aufgabe des Vereins besteht in der Forschung und Dokumentation zu allen Themen rund um das Münster. Ich leite den Verein, dies bedeutet die Führung von über dreißig Mitarbeitern vom Steinmetz bis zur Kunsthistorikerin.

Wie beschreiben Sie Ihre Führung, insbesondere zu den Ihnen direkt unterstellten Meistern und Betriebsleitern?

In der Führung und Zusammenarbeit planen wir gemeinsam die großen Abläufe rund um die Erhaltung des Münsters auf fünf Jahre hinaus. Treten dann ungeplante „Hot Spots“ auf, wie im Juli 2005, als sich ein Stück Sandstein vom Turm löste, ist auch eine kurzfristige Planung oder Umplanung gefragt. Als Architektin komme ich dann bei der strategischen Planung zum Einsatz, für die technischen Fragen der Umsetzung sind

der Betriebsleiter und Hüttenmeister zuständig. Gemeinsam klären wir, wie wir abschnittsweise vorgehen und ich steuere die Dinge, die wir zu priorisieren haben, inklusive der Dokumentation und der Öffentlichkeitsarbeit.

Wie hat sich Ihr Führungsmodell im Vergleich zu Ihrem Einstieg 2005 verändert?

Heute sind es vier Führungskräfte, die an mich direkt berichten. Dies ist das Ergebnis von Strukturen, die ich durch den Aufbau einer Geschäftsstelle geschaffen habe. Zu Beginn meiner Tätigkeit habe ich alles auf mich zugeschnitten und die Fäden liefen bei mir zusammen. Das habe ich im Laufe der Zeit verändert. Wichtig war und ist es mir, mit kompetenten Mitarbeitern zusammenzuarbeiten, damit ich Verantwortung übertragen kann. Zugegebenermaßen werfe ich neue Mitarbeitende ins kalte Wasser und beobachte, wie sie mit diesen Herausforderungen umgehen. Ich traue ihnen allen zu, dass sie mit ihrer Verantwortung souverän umgehen. Damit mache ich gute Erfahrungen. Wenn ich feststelle, dass die lange Leine nicht pas-

send ist, führe ich enger. Ich habe gelernt, wie wichtig Feedback auch für mich ist, Kritik zuzulassen oder gar zu fordern und zu fördern. Mir gelingt es mittlerweile besser, Fehler zuzugeben. Generell hat sich meine Aufgabe immer stärker dahingehend gewandelt, unterschiedliche Denkschulen zusammenzuführen. Der Schlüssel dafür ist die Förderung einer offenen Diskussionskultur. Dies bedeutet für mich, dass ich mir für jeden Mitarbeiter Zeit für Gespräche nehme, die Rückkopplung aus diesen Gesprächen ist sehr wertvoll. In dieser Kommunikation sehe ich mich als Scharnier und führe die Mitarbeitenden in ihrer Unterschiedlichkeit zusammen. Häufig sitzen ja ganz unterschiedliche Interessengruppen an einem Tisch, Steinmetze und die Denkmalpflege haben unterschiedliche Schwerpunkte, hier gilt es Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich heterogene Herangehensweisen zu einem gemeinsamen Ergebnis verbinden. Das ist manchmal nicht einfach.

Welches „Wertegerüst“ erleichtert Ihnen die Führung und Zusammenarbeit?

Uns allen ist bewusst, dass wir für ein Gotteshaus die Verantwortung tragen. Wir sind kein gewinnorientierter Betrieb, wir arbeiten im besten Sinne für das Bauwerk, das kennzeichnet unsere Zusammenarbeit. Es gibt keinen Leistungsdruck im Hinblick auf einzuhaltende Termine, im Vordergrund steht immer die Qualität. Wir haben das Image des Vereins zu fördern und dessen Reputation, das ist für uns Anspruch für unsere Teamidentität. In unseren Betriebsversammlungen hebe ich die Besonderheit unserer einmaligen Arbeitsplätze mit diesem einzigartigen Auftrag in der Arbeit am Münster immer wieder hervor. Mit der Wertschätzung für unsere Arbeit geht die Wertschätzung für jeden einzelnen einher.

Wie hat sich Ihr Informations- und Entscheidungsverhalten verändert?

Wir pflegen einen wöchentlichen Jour Fixe zum Austausch der für uns wichtigen Informationen. Alle zwei Wochen findet eine Teambesprechung mit Hüttenmeister, Betriebsleiter, Öffent-



Yvonne Faller vom Freiburger Münsterbauverein. Foto: ZVG

lichkeitsarbeit, Kunsthistorikerinnen und Verwaltung statt. Jeder führt im Wechsel das Protokoll und wir achten hier auf Rotation in der Durchführung und Verantwortung für unsere Besprechungen. Während ich früher meine Pflicht mehr in der direkten Kommunikation gesehen habe, läuft es jetzt viel besser durch gezielte Koordination. Ich lasse mehr los, auch in den Entscheidungen und behalte mir nur den letzten Blick vor. Dies war aber ein langer Prozess und funktioniert immer

WIER
von hier - kein Wein, kein Bier.

ab sofort wieder erhältlich

Ein einmaliges Genusserlebnis aus der Verschmelzung zweier Kulturgüter: Bierwürze und Traubenmost. Für alle, die Traditionen lieben und Neues suchen.

besser, wenn man seine Mitarbeitenden mit all ihren Stärken und Schwächen gut kennt.

Mit Beginn der Turmsanierung standen Sie vor einer ganz anderen Führungsherausforderung: der Leitung und Steuerung von internen und externen Projektteams, die indirekt zu führen waren. Wie haben Sie dies erlebt?

Im Jahre 2005 fiel kurz nach meinem Amtsantritt ein Stein vom Turm und es waren schlagartig neue Konzepte gefragt. Meine Entscheidung war es, den Turm insgesamt einzurüsten und nicht nur einen Teil. Als wir 2009 ein deutlich verschärftes Schadensbild entdeckten, einen diagonalen Riss in einem tragenden Eckstein, der dazu führte, dass man mit der bloßen Hand das gerissene Stück lösen konnte, mussten wir im Projekt nochmal von vorne beginnen. Das Projektteam wurde ausgebaut und um externe Berater und Experten ergänzt, mit denen immer wieder der Konsens über das „Wie“ der Sanierung gefunden werden musste. Meine Führungsleistung im Projekt schätze ich dahingehend positiv ein, dass es mir gelungen ist, jede kritische Entscheidung im Konsens zu treffen. Dabei haben wir in der Gruppe sehr unterschiedliche Positionen gehabt, ich habe so lange diskutieren lassen, bis wir eine gemeinsame Entscheidung hatten. Diese Diskussion zu einer Thematik konnte oft Monate dauern. Meine Aufgabe bestand darin, diesen Prozess für alle gesichtswahrend zu steuern und das beste Ergebnis für das Bauwerk selbst zu erzielen.

Wie haben die Projektmitglieder diesen Prozess bewertet?

Alle Teilnehmer haben sich zum Abschluss bedankt, wie wir diesen Prozess hinbekommen haben. Jeder fühlte sich ernst genommen. Am Ende waren alle über das Ergebnis glücklich, dass wir es geschafft haben, den Turm ohne Umgürtung, also ohne außenliegende Stahlbänder, zu halten. Dies hätte den Turm zu einem optisch sehr beeinträchtigt und darüber hinaus auch die geniale Idee des innenliegenden Tragwerkes außer Kraft gesetzt. Während der Projektsitzungen hatte ich kein Problem damit, mir die unterschiedlichen Ratschläge und Sichtweisen anzuhören. Ich bin kein Steinmetz, ich höre zu, bilde mir meine Meinung und kann mir dann ein Urteil bilden, so dass ich am Ende entscheiden kann. Diese Führung im Projekt war zwar manchmal anstrengend, aber alle hatten sich in den Dienst am Bauwerk zu stellen. Deshalb habe ich auch Zeit- und Kostenpläne über den Haufen geworfen, wenn dies nötig war, um eine bessere Lösung zu finden. Geholfen hat mir und allen im Projekt die Überzeugung, das Beste für den Münsterturm zu wollen und diesem Ziel galt es, alles andere unterzuordnen. Die Rückmeldung an mich war, dass meine Haltung zur Einmaligkeit des Bauwerks sehr authentisch erlebt wurde und diese Authentizität für die heterogene Gruppe prägend war. Das Arbeiten für den Turm hat meine Arbeit geprägt. Ich habe gelernt, stärker in die Moderation hineinzuwachsen, um dafür zu sorgen, dass jeder sein Bestes für dieses Bauwerk gibt. Es ist ein Generationenprojekt und damit

DR. STILZ BEHRENS & PARTNER_{mbB}

Wirtschaftsprüfer | Steuerberater | Rechtsanwälte

Steuern, Recht und Wirtschaft
Kompetente Beratung aus einer Hand für die
mittelständische Wirtschaft

Unsere Arbeit; Ihr Gewinn.

...mehr Zeit für Wesentliches

www.Stilz-Partner.de



bin ich eine Münsterbaumeisterin in einer Reihe mit anderen, die vorher da waren und nach mir kommen werden. Dies prägt meine Haltung dahingehend, dass das Bauwerk wichtig ist und nicht der Einzelne.

Freiburger Münsterbauhütte

Seit über 800 Jahren existiert in Freiburg die Münsterbauhütte, ein Steinmetzbetrieb, der zunächst für den Bau des Münsters verantwortlich war und bis heute für die Instandhaltung zuständig ist. Sie zählt zu den traditionsreichsten Bauhütten in Deutschland. Nach der Fertigstellung des Freiburger Münsters um 1536 war es die Hauptaufgabe der Bauhütte, die steinerne Substanz und den filigranen Bauschmuck zu erhalten.

Die Münsterbauhütte befindet sich seit 1911 am Schlossbergring. In ihr arbeiten heute ca. 20 Steinmetze, Steinbildhauer, Steinrestauratoren und Auszubildende.

Seit dem Ende des 19. Jahrhunderts wird die Bauhütte vom Freiburger Münsterbauverein e.V. getragen. Er wurde 1890 gegründet und ist im Auftrag des Münsterfabrik-

fonds, dem Eigentümer des Münsters, für den Erhalt des äußeren Steinbauwerks verantwortlich. Zu den weiteren Aufgaben des Freiburger Münsterbauvereins gehören die Förderung der wissenschaftlichen Forschung, Dokumentation und Publikation zum Freiburger Münster sowie die Öffentlichkeitsarbeit rund um die Tätigkeiten des Vereins und der Münsterbauhütte.

Heute ist der Freiburger Münsterbauverein bei seiner Aufgabe, die Bauunterhaltung des Freiburger Münsters durchzuführen, auf öffentliche Zuwendungen angewiesen. Zuwendungsträger sind das Erzbistum Freiburg, das Land Baden-Württemberg sowie die Stadt Freiburg. Einen beträchtlichen Teil muss der Münsterbauverein selbst durch die Einwerbung von Mitgliedsbeiträgen, Spenden und Vermächtnissen aufbringen.

Neues Jahr, neues Glück...

MAKERMANN

— Ihr Finanzbegleiter —



...neuer Begleiter!

Ob Geldanlage, Vermögensaufbau, Immobilien oder Finanzierungsfragen. Was immer Sie vorhaben: Ich unterstütze Sie und helfe Ihnen, die richtigen Entscheidungen für Ihre Ziele zu treffen.

Matthias Akermann, Ihr Finanzbegleiter.
Persönlich, engagiert, mit Herzblut.

www.makermann.de