

Handlungsräume eröffnen

Zum Abschluss seiner Serie **CHEFTY(I)P** hat Helmut Benze mit Hilde Beltz Rübelmann und mit ihrer Tochter Marianne Rübelmann gesprochen. Wie lautet der Leitgedanke zweier Frauen zum Thema Führung?

Das Führungsverhalten von Hilde Beltz Rübelmann, Eigentümerin der Buchhandlung Beltz, und Marianne Rübelmann, Verlegerin der Verlagsgruppe Beltz, wurde nicht allein in der Familie, sondern auch – und entscheidend

Unternehmen schaffen, auch durch meine Person als Mit-Inhaberin. Menschliche und soziale Werte, Beständigkeit, Tradition, Innovations- und persönliche Risikobereitschaft spielen eine große Rolle, Verlässlichkeit und ständige

wird, ist eher für das Unternehmen und die gemeinsamen Ziele zu begeistern. Ich habe ein Ziel erreicht, wenn sich meine eigene Begeisterung für das Unternehmen auf die Mitarbeiter überträgt.

Beltz Rübelmann: Ich bin bestrebt, ein Wir zu erzeugen. Wir gemeinsam sind die Firma. Wir gemeinsam schaffen Werte und dienen – jeder nach seinen Kräften – dem Kunden. Wer dies ernst nimmt, wird im Alltag stets das offene Gespräch suchen. Gespräche sind für mich nicht Einladungen zu endlosen Diskussionen, sondern man soll voneinander lernen, Erfahrungen austauschen, Ziele vereinbaren.

Welche familiären Einflüsse haben Ihren Führungsstil geprägt?

Rübelmann: Die Familie mit meinen drei Geschwistern hat mich entscheidend geprägt, aber auch der Umgang mit meinen drei Kindern. Rücksicht, füreinander da sein, Achtsamkeit. Die Fröhlichkeit habe ich von meiner Mutter, die Ruhe

von meiner Großmutter. Mein Vater ist Vorbild für eine besonnene, immer auch zupackende Unternehmerrolle. Er hat mir gezeigt, dass man mit positivem Denken besser voran kommt und andere Menschen ermutigt. So ist es für uns Geschwister auch selbstverständlich geworden, die Arbeit im Unternehmen als Verpflichtung zu begreifen, für Mitarbeiter, Kunden und für die



Hilde Beltz Rübelmann (l.) und Marianne Rübelmann: *Wer sich und seinem Gegenüber das rechte Maß an Nähe und Distanz gewährt, erfüllt eine Grundregel guter Lebens- und Arbeitsgemeinschaft*

– von ihren intensiven Erfahrungen im Buchhandel geprägt. Helmut Benze hat die beiden nach ihren Erfahrungen befragt.

Welche Kriterien guter Menschführung halten Sie für vorrangig?

Rübelmann: Wer ein Familienunternehmen führt, steht vor einer besonderen Verantwortung. Ich möchte Vertrauen in dieses

Gesprächsbereitschaft. Denn Führen durch Gespräch bedeutet gut und intensiv zuhören, „hineinhören“, um Menschen zu individueller Unternehmungsfreude zu ermutigen. Überhaupt spielt Ermutigen in unserer Führungsarbeit eine Schlüsselrolle. Das setzt voraus, Mitarbeitern für Ursachen und Wirkungen von Entscheidungen und Abläufen die Augen zu öffnen. Wer derart einbezogen

nächste Familiengeneration die geschaffenen Werte zu bewahren und immer wieder „neue Anfänge“ zu unternehmen. In der Selbständigkeit ist es unser Ziel, gemeinsam mit unseren Mitarbeitern Bücher, Medien und Dienstleistungen zu entwickeln, die dem Kunden Nutzen bringen.

Ich habe gelernt, dass Delegation und Vertrauen wichtig sind, damit Mitarbeiter ihre Aufgaben gut (wenn auch zuweilen anders) bewältigen. Selbst wenn Dinge aus dem Ruder laufen, muss Gelassenheit über Emotionen siegen. Vielleicht anders als manche Männer in Führungspositionen stehe ich auch zu meinen Emotionen – und dazu, sie im Gespräch wieder auszugleichen, wenn mir vielleicht einmal eine Überreaktion unterlaufen ist.

Nicht zuletzt beeinflussen mich die intensiven Gespräche im Geschwister- und Gesellschafterkreis. Der oft schwierige Wechsel aus der Geschwisterrolle in die Gesellschafterfunktion lehrt uns immer wieder einiges über Führung, über Interessenausgleich und Konfliktsteuerung.

Beltz Rübelmann: Für ein Familienunternehmen ist es überlebenswichtig – bei allem Stolz und aller Verbundenheit mit Vergangenheit und Tradition – stets in die Zukunft zu blicken und sich Klarheit darüber zu verschaffen, welche Bücher und welche Dienstleistungen der Markt und die Kunden von uns erwarten.

Worauf beruhen die Stärken weiblicher Menschen-Führung?

Rübelmann: Weibliche Vorgesetzte spüren immer wieder, welche Schwierigkeiten die meisten Männer damit haben, wenn eine Frau die Richtung vorgibt. Ich schätze es überdies sehr, wenn Frauen nicht jene aufgesetzt wirkende Härte nachahmen, mit der manche Männer sich behaupten wollen...

Ich habe den Eindruck, dass Frauen ausgeprägtere Freude an Führung von Menschen und deren Förderung haben. Mir geht es sehr darum, meine Mitarbeiter nach besten Kräften aktiv zu begleiten und sie durch ehrliche Kritik und Anerkennung zu fördern. Ich erwarte freilich von unseren Mitarbeitern ein Maß an Disziplin, Selbstverantwortung und Eigenmotivation.

Beltz Rübelmann: Frauen erreichen Führungsverantwortung fast nur, wenn sie

„Führung und Kundenberatung bedürfen ausgeprägt hoher Gesprächsbereitschaft, Gesprächsfreude und Gesprächsfähigkeit.“

besonders viel geleistet haben, überdurchschnittlich viel können und dazu noch ein Gespür für Menschen aufbringen.

Frauen können stärker auf andere zugehen, intensiver zuhören. Diese soziale Stärke charakterisiert weibliche Führungskräfte zusätzlich.

Welche Rolle spielen Vorbilder und Führungsbücher in Ihrer Arbeit?

Rübelmann: Für mich sind alle Unternehmer Vorbilder, die ihre Familienunternehmen selbständig halten und unabhängig durch immer schwieriger werdende Marktbedingungen führen.

Es gibt viele sehr gute, anregende Chef-Bücher zur Weiterbildung, besonders hervorheben möchte ich „Hennerkes, Die Familie und ihr Unternehmen“, „Weissman, Die großen Strategien für den Mittelstand“ und aus unserem Verlag „Reineck, Handbuch Führungskompetenzen trainieren“ – auch wenn das nun ziemlich nach Eigenwerbung für das Programm Beltz-Weiterbildung und unseren Tochterverlag Campus aussieht. So wichtig Bücher sind, es sind vor allem Autoren und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mir im Alltag Anregungen und Anstöße geben. Sei es, dass ich miterlebe, wie manche ihr Leben meistern, Familie und Beruf vereinbaren, sei

■ ZUR PERSON

Hilde Beltz Rübelmann (Jahrgang 1935), betreibt ihre ca. 220 Quadratmeter-Buchhandlung Beltz im Zentrum Weinheims mit neun MitarbeiterInnen, ausgewogen nach Geschlechtern, drei Mitarbeiter sind Teilzeitkräfte, das Durchschnittsalter des Teams liegt bei etwa 35 Jahren.

Marianne Rübelmann (Jahrgang 1964) hat viele Jahre lang im Buchhandel gearbeitet, u.a. bei Thalia in Hamburg, wo sie neben vielem anderen erfuhr, wie man eine Filiale aufbaut und Kunden gewinnt, bevor sie als Verlegerin in die Geschäftsführung des Beltz-Verlages eintrat. Zuvor hatte sie als Assistentin ihres Vaters die Herausforderung kennen gelernt und sich 2004 der Verpflichtung gestellt, eigenständig Verantwortung in einem Familienunternehmen zu tragen.

es eine gut strukturierte Vorgehensweise, mit der Aufgaben oder Herausforderungen angepackt werden. Die hilfreiche und gute Kritik meiner Leitenden (auch an meiner Führungsarbeit...) bringt mich voran, denn alle Thesen, die ich in diesem Interview positioniere, sind mein persönliches Ziel.

Beltz Rübelmann: Für mich ist die Familiengesellschaft unternehmerisches Vorbild. Auch einigen sehr guten Lehrern in Schule und Universität verdanke ich viel. Nicht zuletzt sind es aber immer wieder auch meine jungen Mitarbeiter, von denen ich noch jetzt vieles gern übernehme.

Ein Satz von Rolf Hochhuth wurde zu einem Leitgedanken. In seinem Stück „Die Hebamme“ heißt es: „Macht die Welt nicht so kompliziert, sie verträgt es nicht.“ Ich habe daraus immer wieder den Mut gezogen, Dinge auf den Punkt zu bringen, in kurzen und offenen Gesprächen Klarheit und Übereinstimmung herzustellen, dann zu handeln oder Mitarbeiter zur Handlung zu ermuntern.

Die Balance zwischen Nähe und Distanz zu Mitarbeitern ist für viele Chefs eine besondere Herausforderung. Wie gehen Sie damit um?

Rübelmann: Meinen Mitarbeitern biete ich jene Nähe an, die sich durch gegenseitige Begleitung im Arbeitsalltag entwickelt. In Gesprächen will ich zu Eigenständigkeit und Handlungsfreude ermutigen. Die Besprechungen und Konferenzen vertuschen aber bei aller Förderungs- und Lernbereitschaft nicht, dass ich Leistung erwarte. Diese lässt sich in wohlwollender Distanz besser einfordern und erbringen. Wenn es z. B. an Veränderungsbereitschaft mangelt, kann ich besser aus der Distanz als in einer Nähe kritisieren. Meine Leitenden bestärke ich darin, kumpelhafte Kommunikation zu meiden. Respektvolle Distanz gewährt Mitarbeitern mehr Freiraum zur Selbständigkeit und sie erleichtert es Leitenden, Autorität auszuüben. Das Verstecken hinter Teamarbeit, um sich selbst nicht positionieren zu müssen, lehne ich ab. Führen bedeutet nun

mal, Vorgaben zu formulieren, Entscheidungen zu treffen, Kontrolle ausüben und so zur Führungsposition zu stehen.

Beltz Rübelmann: Menschen wünschen sich gleichermaßen Nähe durch gegenseitiges Verstehen und Distanz durch gegenseitigen Respekt. Wer sich und seinem Gegenüber das rechte Maß an Nähe und Distanz gewährt, erfüllt eine Grundregel guter Lebens- und Arbeitsgemeinschaft. Manche Chefs glauben an eine Art kumpelhafter Du-Teamseligkeit. Bei allem guten gegenseitigen Verstehen – in meiner Buchhandlung wahren wir die freundliche und oft auch fröhlich getönte Sie-Distanz.

Wie gehen Sie mit Kritik durch Mitarbeiter um?

Eine Mitarbeiter-Umfrage hat in 2007 dem Verlag und der Führungsarbeit die Note 2-3 eingebracht. Das hat mich gefreut und bestätigt. Vor einigen Wochen habe ich die Mitarbeiter aufgefordert, Verbesserungsvorschläge einzubringen, das wurde sehr rege umgesetzt. Damit werde ich mich beschäftigen und die Ergebnisse den Mitarbeitern zurückspiegeln. Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat positiv. Aber natürlich führe ich auch viele Mitarbeitergespräche und reflektiere deren Hinweise, die ich auch als Reaktion auf meine „Wirkung“ heraushöre.

Wie beschreiben Sie einer angehenden Führungskraft die große Bedeutung der Kommunikation in jeglicher Führungsarbeit

Rübelmann: Die schwierigste Aufgabe in einer Leitungsposition ist nicht die Sachkompetenz, sondern die gute Führungsarbeit. Führung ist Orientierung und Klarheit. Das ist positiv und fordert die Schnelligkeit unserer Zeit. Begleitung und Motivation zu mutiger und selbstverantwortlicher Arbeit bedeutet Wertschätzung, mir ein wichtiger Begriff. Man sollte Menschen ermutigen, etwas zu wagen, auch Fehler zu machen und daraus zu lernen. Selbst verantworteter Erfolg schafft Zuversicht für die Bewältigung künftiger Aufgaben.

Beltz Rübelmann: Zuhören und Miteinanderreden sind unerlässlich. Führung und Kundenberatung bedürfen ausgeprägt hoher Gesprächsbereitschaft, Gesprächsfreude und Gesprächsfähigkeit. Man sollte möglichst unverzüglich zur Sache gelangen.

Ich beobachte oft ein Missverhältnis von Redeaufwand und Ergebnis. Verkürzt gesagt: Ohne ausufernde Palaver und detailversessene Diskussionen lässt sich mehr erreichen.

Welche Rolle spielen Weiterbildung und Erfahrungsaustausch in Ihrer Führungspraxis?

Rübelmann: Für mich spielen Weiterbildung (auch im angedeuteten Sinne des Lernens von Mitarbeitern) und das Nachdenken über Erfahrungen anderer eine große Rolle. Vorbilder sind immer produktiv. Entweder ich lerne, wie ich etwas besser machen könnte oder ich erkenne, was ich anders anpacken sollte. Unser Beirat und der Gesellschafterkreis sind darüber hinaus eine wichtige Quelle für wertvolle Anregungen und Erfahrungsaustausch.

Den Mitarbeitern bieten wir Weiterbildungsmaßnahmen an. Wir setzen darauf, dass Mitarbeiter anregende und persönlich wertvolle Begegnungen und Erfahrungsaustausch verbuchen. Es soll aber auch konkreter Zuwachs an Kenntnissen und Kompetenzen ins Unternehmen hereingeholt werden. Es ist dann Führungsaufgabe, diese Ergebnisorientierung einzufordern.

Möchten Sie uns einige Ihrer „Sternstunden“ besonders gut gelungener Menschenführung schildern?

Beltz Rübelmann: Es ist eine reizvolle Idee, „Sternstunden der Führung“ zum Thema zu machen. Vielleicht beschränke ich mich hier auf eine Situation: Wenn es mir gelungen ist, junge Menschen, die noch nicht so recht erkannt haben, welche Richtung ihr Berufsleben nehmen soll, zu ermutigen, ihre eigenen Stärken zu entdecken, dann werde ich meiner Führungsverantwortung gerecht.

Rübelmann: Es ist eine Bestätigung unserer Führungsarbeit, wenn es uns gelungen ist, Mitarbeitern passende Handlungsräume zu eröffnen und daraus langjährige, loyale Arbeitsverhältnisse zu begründen. Es ist befriedigend, wenn unsere Verlagsgruppe exzellente junge Leute aus illustren Großstädten oder aus Konzernunternehmen anzieht.

Ein gutes Image des Unternehmens, zu dem alle Mitarbeiter beitragen, und die Gewähr familiär verantworteter Führung

mit überschaubaren Entscheidungswegen, wirken sich positiv aus. Damit bestätigt sich, was Familienunternehmen attraktiv macht: Verlässlichkeit, persönliche Verpflichtung, Denken und Handeln in Generationenverantwortung.

Welches Problem zum Thema Führung würden Sie gern zur Diskussion stellen?

Beltz Rübelmann: Für die Buchbranche ist es lohnend – heute mehr denn je – über das Thema familien- und inhabergeführter Unternehmen nachzudenken und dafür (mit Hilfe z. B. des BuchMarkt) ein Forum zu schaffen. Es lohnt sich darüber nachzudenken, welche Impulse zur Unternehmens- und Menschenführung aus der etwas formelhaft klingenden Leitfrage zu gewinnen ist: Welche Möglichkeiten guter Menschenführung stecken in der Umsetzung des Dreiklangs DENKEN – FÜHLEN – HANDELN?

Bei Beltz&Gelberg hat es in den letzten Jahren immer wieder Führungswechsel gegeben. Wie steuert man einen Verlag wieder in ruhigere Bahnen?

Mit einer sehr guten Verlagsleiterin, konkret für das Kinder- und Jugendbuch, Frau Petra Albers, die eine klare Linie in die Programme bringt. Sie schafft eine Verbindung zwischen den langjährigen Mitarbeitern und den neuen Lektoren. Die einen zu ermutigen, ihre Erfahrungen einzubringen und sich nicht „abgehängt“ zu fühlen und die Neuen zu fördern, mutige und innovative Ideen selbstbewusst zu positionieren. Das bringt dem Verlag eine sichere Basis, der Abteilung Aufbruchstimmung, dem Marketing und Vertretern Bücher, die der Handel und die Kunden wünschen. Ein Umsatzplus in 2008 von 15% ist ein starker Beweis.

Die Fragen stellte Helmut Benze

Mit seinem Chefinnen-Gespräch schließt Helmut Benze seine zweite Führungsreihe im BuchMarkt ab (CHEFTREFF und CHEFTY(IP)). Im Märzheft starten wir mit ihm eine weitere Serie: STERNSTUNDEN. Sternstunden gelungener Kommunikation, Kundenbegeisterung und Führung werden im bewährten Telegrammstil dargestellt. Unter BM-online wird unser Autor Reaktionen der Beteiligten, die Wirkungen und die zuweilen anhaltenden Folgen der Sternstunden erläutern. Weiterhin steht er unter 0621/414974 oder helmut.benze@brecht-benze.de zur Verfügung.