

Der gute Ton

Fotos: Dorota Sliwonik

Andreas Fischer ging vom Institut für Fabrikanlagen und Logistik zu Sennheiser, um dort den Aufbau eines neuen Werkes zu unterstützen. Heute leitet er es.

„Es macht schrecklich viel Spaß.“ Das ist einer der ersten Sätze, die Andreas Fischer sagt. Man glaubt es ihm aufs Wort, selbst wenn später noch vom Stresslevel und sogar „der Hölle“ die Rede sein wird. Es fängt schon damit an, dass Fischer seinen Arbeitsplatz selbst gestaltet hat. Und damit ist nicht nur sein helles, aufgeräumtes Büro gemeint, sondern die komplette Halle, der größte Teil der Sennheiser-Produktion in Deutschland, mit Arbeitsplätzen für 400 Menschen. Das war die Aufgabe, für die er, als frisch promovierter Absolvent des Instituts für Fabrikanlagen und Logistik, 2007 zu Sennheiser gegangen ist – begleitet vom ungläubigen Spott eines großen, etwas selbstverliebten Konzerns, der ihn wohl

auch gern gehabt hätte. „Wer ist Sennheiser?“, wurde er gefragt, als er das alternative Jobangebot absagte.

Wer ist Sennheiser? Schon für den Promotionsstudenten vom IFA war Sennheiser ein besonderer unter den vielen Projektpartnern. „Es passte dort alles sehr gut, und ich habe im Umgang erlebt, dass bei Sennheiser Ehrlichkeit, Vertrauen und auch Work-Life-Balance ernst genommen werden.“ Als Sennheiser den Neubau beschloss, während Fischer im Finale seiner Promotion steckte und sich nach Arbeitgebern umsah, passten Fischer und Sennheiser auch formal gut zusammen. Gleich „so etwas“ machen zu dürfen, das war für den Berufseinsteiger eine große Herausforderung.

„Wann kommt einer, der mich kontrolliert?“

„Ich saß hier also als Neuer und plante die neue Fabrik“, erinert sich Fischer, „und ich habe mich lange gefragt, wann denn wohl derjenige kommt, der mich kontrolliert; der prüft, was ich mache, wann ich es mache, ob ich alles richtig mache. Es kam aber keiner. Es hat eine Weile gedauert, bis ich es wirklich verstanden habe: Das ist Empowerment. Du triffst die Entscheidung, du bist verantwortlich.“

Wie geht man damit um, mit so viel Verantwortung? Welches Rüstzeug bringt man mit? Am IFA, sagt Fischer, hatten sie unter Professor Nyhuis eine ähnliche Freiheit; Selbstorganisation der einzelnen Forschungsbereiche und eine hohe Verantwortung für die eigenen Projekte wurden erwartet – und sehr unterstützt. Erst im Nachhinein sei ihm klar geworden, wie hilfreich und im Prinzip unverzichtbar dieses IFA-Umfeld für seinen Start im Job gewesen sei. Das gilt auch für die Fähigkeit,

eigene Grenzen zu erkennen. Beinahe, gesteht Fischer, hätte er sich mit dem Projekt verhoben, weil er sich zu viel zugemutet hatte: „Ich dachte, ich schaff das alles allein, nicht nur Materialfluss- und Layoutplanung des neuen Werks, sondern dazu auch noch die Koordination der Gewerkeplanung. Für die Aufgabe habe ich glücklicherweise gerade noch rechtzeitig Unterstützung bekommen.“

„Ich weiß es aus Erfahrung: Es wird gut.“

Für den Neubau der Sennheiser-Produktion musste die Teamorganisation umgekrempelt werden. Lieb gewordene Traditionen und teils Jahrzehnte alte Fahrgemeinschaften innerhalb der Belegschaft passten nicht mehr. Und auch für den konsequenten Einsatz der Lean Production, den Sennheiser sich auf die Fahnen geschrieben hat, galt: die Leute mitnehmen, sie überzeugen. Mit Hochglanzfolien ist da nicht viel zu machen. Als Theoretiker, der allein Uni-Wissen verkörpert, hat man schlechte Karten. Fischer konnte sich hinstellen und sagen: „Ich weiß es aus Erfahrung: Es wird gut.“

Warum? Weil wissenschaftliche Mitarbeiter während ihrer Zeit am IFA in sieben bis acht verschiedenen Praxisprojekten mitarbeiten; in den Bereichen Produktionsgestaltung, Produktionsmanagement, Fabrikplanung oder Arbeitswissenschaft. Meist sind sie als externe Berater bei Unternehmen dabei; sie helfen, Prozesse und Bauvorhaben zu planen oder zu optimieren und begleiten gelegentlich auch die Umsetzung. Fischers längster Einsatz, inklusive Leben in der Provinzpension, dauerte ein halbes Jahr. „Man lernt, auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen mit Leuten zu sprechen – und zu wissen, wie weit

Der erste Tag: 2. Mai 2007, Sennheiser, Wedemark:

„Ich wurde am Tor abgeholt. Gerade wenn man aus dem IFA kommt, wo man sich aufgehoben gefühlt und auch gern mal etwas herumgealbert hat, fragt man sich: Wie wird das jetzt? Ist ab sofort alles nur noch ernsthaft und seriös?“

man Druck machen kann oder muss, wenn jemand sich nicht überzeugen lässt.“ Dieses „Führen ohne Weisungsbefugnis“ kann man nur in echt lernen.

Und noch eine zu IFA-Zeiten erworbene Fähigkeit hat er schätzen gelernt: ruhig bleiben. „Wenn man ein Problem nicht in den Griff zu bekommen scheint, wenn sich Infos widersprechen: ruhig bleiben, schrittweise vorgehen, die Lage analysieren.“ Und trotzdem – trotz all der Fähigkeiten und Erfahrungen, trotz des Know-hows, das er in diesen ersten „richtigen“ Job schon hineinwerfen konnte, sagt Fischer, habe er in jener ersten Zeit „fachlich und menschlich mehr gelernt als während des Studiums und der Schulzeit“.

Jetzt fahr mal nach Hause, du hast zwei Kinder.

Das war der Anfang. Er ist nicht nur – mit der neuen Halle weithin sichtbar – gelungen, er ist auch der Beginn eines Weges, der innerhalb weniger Jahre bis zum Werksleiter geführt hat, mit den Stationen Sachgebietsleiter, Abteilungsleiter mit entsprechender disziplinarischer Verantwortung und inklusive Auftragsplanung („ein richtig schönes IFA-Thema; mein Promotionsthema!“) und der stellvertretenden Werksleitung. Es sei natürlich auch ein Quäntchen Glück im Spiel gewesen, sagt Fischer, aber: „Keine Ellbogen“. Damit meint er sich selbst, aber auch die Unternehmenskultur, die eben keine Ellbogenmentalität fördere, die niemanden verheize und keine Harakiri-Methoden sehen wolle. Es kam vor, dass Fischer von seinen Vorgesetzten gebremst wurde: Jetzt fahr mal nach Hause, du hast zwei Kinder.

Und wo nun versteckt sich „die Hölle“ des Andreas Fischer? Beim Rundgang durch das lichte Werk, das nach allen Regeln der wandlungsfähigen Fabrik geplant wurde, ist davon nichts zu erkennen: Wir folgen der Entstehungsgeschichte eines typischen „Wetten dass“-Mikrofons. Beschäftigte fertigen, bauen und prüfen in kleinen Teams innerhalb von Produktionsinseln die hochwertigen Mikrofone und Kopfhörer der verschiedenen Serien. Es zuckt niemand zusammen oder verstummt, wenn der Werksleiter vorübergeht. Man grüßt sich freundlich.

Ein Abteilungsleiter ruft im Vorübergehen: „Andreas, nächste Woche Donnerstag: Geburtstagsfrühstück! Du bist herzlich eingeladen!“ Am Rande der Halle bauen einige Mitarbeiter mit großen Kartonteilen Tische und Regalelemente auf. Cardboard-Engineering nennt sich die Methode, mit der Mitarbeiter selbst ohne großen Aufwand Modelle neuer Produktions-einheiten aufbauen und die ergonomische Funktionalität der Anordnung testen. Fischer gibt zu, dass er von der Methode, so lange er sie vor allem theoretisch kannte, nicht recht überzeugt war. „Aber man muss Dinge manchmal einfach ausprobieren – und beim Cardboard Engineering habe ich dazugelernt: das funktioniert wirklich gut.“

Sechs Mitarbeiter sind in die Produktion gekommen, als das Unternehmen beschloss, die Idee der Inklusion umzusetzen. So arbeiten jetzt Menschen mit geistiger Behinderung zwischen Menschen ohne Behinderung. Fischer erwähnt es am Rande, mit dem Hinweis, wie gut und problemlos die Zusammenarbeit gelingt. Während er dann von den Arbeitsbedingungen für Leiharbeiter spricht, die bei Sennheiser einen angeglichenen Lohn erhalten, kommt auch noch die Baustelle für den künftigen Betriebskindergarten in den Blick. Er zuckt mit den Schultern und lacht. Ja, heißt das, ich weiß: das hört sich an wie im Werbevideo. Aber so ist es hier.

Was für ein Chef will ich sein?

Ein gravierender Einschnitt auf seinem Weg bei Sennheiser war für Fischer die Übernahme von Personalverantwortung. „Da muss man jemandem auch mal nichtnette Dinge sagen, und trotzdem will man ja ein gutes Arbeitsverhältnis beibehalten“. Spätestens dann müsse man sich die Frage stellen „Was für ein Chef will ich sein“. Er sei sehr froh, sagt Fischer, dass er in dieser Frage gut zum Unternehmen passe und das Unternehmen zu ihm. „Der Führungsstil ist eine Charakterfrage, und wenn das Unternehmen da nicht zu einem passt, sollte man sich gut überlegen, ob man dort glücklich wird.“



Shopfloormeeing:
Die Abteilungsleiter präsentieren
Andreas Fischer (zweiter von
links) tagesaktuell die
wichtigsten Werkskennzahlen.

... „Eine Dame von der Personalabteilung hat mich zu einem ersten Treffen mit meinem direkten Vorgesetzten und dem Werksleiter gebracht, und die beiden haben sich angeregt darüber unterhalten, welche Aufgaben ich zukünftig übernehmen würde.“

Die Hölle – hier nun kommt sie: Sie hat mit einer seiner neuen Zuständigkeiten zu tun. In eine Hölle nämlich kann sich für Fischer ein vormals ruhiger Tag binnen Sekunden verwandeln, sobald sich auch nur „der Hauch einer Vermutung eines Fehlers, zum Beispiel bei Zuliefererteilen, andeutet“. Dann muss mit allen Mitteln in kürzester Zeit sichergestellt werden, dass kein einziges fehlerhaftes Produkt das Werk verlässt beziehungsweise ausgeliefert wird – denn Mängel sind für eine Marke wie Sennheiser, die für höchste Qualität und Zuverlässigkeit steht, desaströs. Als Verantwortlicher für Technik und Qualität wisse er nun sehr gut, sagt Fischer augenzwinkernd, dass die Vorlesung „Qualitätsmanagement“ damals Wichtiges zu vermitteln gehabt hätte und er besser hätte zuhören sollen.

Er hat in den vergangenen Jahren vieles aufgefrischt oder mit Schulungen dazugelernt: BWL, Arbeitssicherheit, Personalführung. Die Vermutung eines Bekannten, dass er sich als frischge-

backener Werksleiter ja wohl zunächst mal das Fachwissen all seiner Bereiche aneignen werde, hat er allerdings zurückgewiesen. „Entweder ich vertiefe mich jahrelang in Elektroakustik und all die anderen höchst komplexen Spezialbereiche – oder ich leite ein Werk.“ Auch hier gehe es letztlich um Vertrauen: „Ich kann niemals so gut sein wie jeder einzelne Experte in seinem Bereich, und das muss ich auch nicht, weil ich weiß, dass ich mich auf sie verlassen kann.“ Er erzählt auch von der Erfahrung und Leidenschaft langjähriger Mitarbeiter, die Details im Klangbild hören, die sonst keiner hört. Solche Fähigkeiten könne man nur wertschätzen, nicht aber zum eigenen Maßstab machen.

Seit Sommer 2013 gehört zu seinen vielen Aufgabenbereichen als Werksleiter auch die weltweite Verantwortung für Versand und Lager. Vieles muss jetzt auf Englisch verhandelt und abgestimmt werden – das erfordert noch mehr Konzentration und Aufmerksamkeit und „verändert den Stresslevel“. Sagt Fischer – und wiederholt im nächsten Satz noch einmal voller Überzeugung, was er anfangs schon einmal sagte: „... und es macht richtig viel Spaß.“

Sennheiser electronic GmbH & Co. KG

1945 gründet Fritz Sennheiser das „Laborium Wennebostel“ – kurz: „Labor W“. Während des Krieges war dort das Institut für Hochfrequenztechnik und Elektroakustik der Technischen Hochschule Hannover (heute LUH) untergekommen. Heute macht Sennheiser mit drahtgebundenen Mikrofonen, Kopfhörern, drahtlosen Mikrofon- und Monitorsystemen, Konferenz- und Informationstechnik, Hörhilfen und Headsets für die Luftfahrt mit rund 2330 Mitarbeitern einen Umsatz von gut 584 Millionen Euro (2012).

Produktionsstandorte sind Deutschland, Irland und USA. Sennheiser stattet Musiker von Pink bis Grönemeyer und Live-Veranstaltungen wie „Wetten dass“ oder die Echo-Verleihung mit Mikrofon- und Monitorsystemen aus.

Sennheiser ist ein Familienunternehmen. Prof. Dr. Jörg Sennheiser, Sohn des Gründers, ist Aufsichtsratsvorsitzender; dessen Söhne Daniel und Dr. Andreas Sennheiser haben 2013 die Gesamtverantwortung für das Unternehmen als CEOs übernommen.

