

KNETEN, BIS ES PASST

Clemens Steiner ist CEO von Tiger Coatings. Er arbeitet gerade besonders intensiv an der Organisation seines Unternehmens. Wie sie aussehen soll und welche Rolle Verantwortung darin spielt, erklärt er im Kurzinterview.

Was ist aktuell Ihre größte Herausforderung? Ich will unsere 1.400 Mitarbeiter auf drei Kontinenten dazu bringen, wirklich miteinander zu kooperieren. In der Regel verfolgt jeder zunächst seine eigenen Interessen und will seine Abteilung nach vorne bringen. Das ist für das große Ganze aber nicht förderlich.

Was können Sie dagegen tun? Zum Beispiel Ausgleichszahlungen leisten. Wer sich auch für andere Units einsetzt, wird finanziell belohnt. Damit kann man den systemischen Zielkonflikt egalalisieren. Genauso wichtig ist aber auch die Kultur. Wir setzen auf das Konzept des Liberating Organism, in dem totale Verantwortung gelebt wird. Wir wollen ein gesunder Organismus sein, in dem alle Organe miteinander kommunizieren und sich selber organisieren. Die Leute sollen ihr Arbeitsumfeld wieder selber gestalten. Dafür muss jedem der 1.400 klar sein, dass seine Entscheidungen nicht nur sein Team betreffen, sondern auch alle anderen und deren Familien. Das muss man aufzeigen. Jeder nutzt gerne die Kraft der Gruppe, wenn sie ihm dient. Es muss aber ein Geben und Nehmen sein.

Wie sorgen Sie für diesen Mindset? Wir setzen auf regelmäßige gemeinsame Meetings. Es ist wichtig, immer wieder alle zusammenzubringen und einige Tage gemeinsam am System selbst zu arbeiten – und nicht im System. Das kostet natürlich viel Zeit und Geld, aber damit machen wir nachhaltige Schritte nach vorne.

Wie funktioniert aus Ihrer Sicht Leadership? Führung heißt für uns, den Rahmen fürs Team aufspannen, ein guter Coach sein und die Spieler richtig aufstellen. Wir müssen sehen, wer auf welcher Position gut ist und welche Stärken wir stärken können. In meinem Verständnis von Leadership hat man nicht auf alle Fragen eine Antwort. Wir sehen uns als Sparringpartner. Entscheidend ist, dass man Ziele vereinbart und sie nicht vorgibt. Man muss sie kneten, bis sie für alle passen. Das braucht mehr Zeit. Aber es ist nachhaltig.

Welcher Vision folgt Ihr Unternehmen? Wir wollen etwas zu einer besseren Welt beitragen. Und wir glauben nicht an die Vorstellung von endlosem Wachstum.



INTERVIEW STEPHAN STRYZOWSKI

Wie können Sie die Welt verbessern? Mit den Oberflächensystemen, die wir produzieren, können wir die Lebensdauer von Gegenständen massiv erhöhen. Unsere Pulverlacke sind ein funktioneller Schutz vor Korrosion. Wir wollen aber auch zu mehr Freude an Produkten beitragen. Schlicht, weil sie schöner werden. Wenn alles grau wäre, sähe die Welt doch ganz anders aus.

Was ist Ihnen persönlich im Geschäftsleben wirklich wichtig? Fairness und Integrität.

Was treibt Sie an schweren Tagen an? Ich will für unsere 1.400 Tiger ein Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Talente und Potenziale entfalten können. Sie sollen auf

eine gesunde Weise arbeiten und ein Privatleben führen können. Es motiviert mich auch enorm, Produkte zu generieren, die eine Verbesserung auf der Welt schaffen. Gummienten, die im Müll landen, würden für mich nur wenig Wert stiften.

Haben Sie im letzten Jahr etwas erreicht, auf das Sie stolz sind? Wir haben einen neuen Bereich aufgemacht: Den 3D-Druck mit Duroplasten. Das war ein echter Durchbruch und hat Treibstoff für 2019 geliefert. Wir verdrucken mit Laser Kunststoffe, die aushärten und hohe Festigkeit erreichen. Das schafft uns eine einzigartige Stellung als mittelständisches Unternehmen.

Was tun Sie, um abzuschalten? Ich bin Nebenerwerbslandwirt und genieße die Zeit am Bauernhof, im Wald und arbeite mich auch körperlich aus. Ich halte auch Bienen, die mich sehr faszinieren. Sie bilden einen Superorganismus, von dem man viel lernen kann. ◀

TIGER COATING IM ÜBERBLICK:

Umsatz: 300 Mio.

Produkte, Kernkompetenzen:

- Produktion von: digitalen Tinten und Tonerlabels, Pulverlacken, Kunstharzen sowie Nasslacken
- 3D-Druck
- Powdercoating
- Beratungsleistungen

Regionen: Nordamerika, Europa, Asien – insgesamt 35 Länder

Produktionsstandorte: 8