



» **Team Spirit bedeutet für mich ...**

Andreas Hedinger

Living up to Life

Leica
MICROSYSTEMS

Andreas Hedinger ist ein Leica-Urgestein. Nach seinem Ingenieurstudium und zwei Jahren Tätigkeit als Applikationsingenieur in der Sondertechnik trat er als Assistent der Geschäftsleitung in die Selling Unit (SU) Schweiz von Leica Microsystems ein, wurde Verkaufsleiter Mikroskopie und leitete schließlich zehn Jahre lang die SU. Seit Januar 2007 ist er Managing Director Industry Division der Leica Microsystems (Switzerland) AG.



... dass wir uns nicht nur auf unsere Teams beschränken, sondern den Kunden mit einbeziehen. Nur so kann es funktionieren.«

Herr Hedinger, bevor wir uns über die Bedeutung unterhalten, die Teamgeist für Sie ganz persönlich hat, können Sie uns mit ein paar Worten erklären, seit wann und in welcher Funktion Sie bei Leica Microsystems tätig sind?

Nun, ich bin schon bald 20 Jahre für Leica Microsystems tätig. Mein erster Job nach dem Ingenieurstudium war der eines Applikationsingenieurs in der Sondertechnik. Nach zwei Jahren trat ich dann als Assistent der Geschäftsleitung in die Selling Unit (SU) Schweiz von Leica Microsystems ein, wurde bald darauf Verkaufsleiter Mikroskopie und war anschließend zehn Jahre Geschäftsführer der SU. Mit der Neuorganisation des Vertriebes in Europa übernahm ich schließlich die Stelle als Verkaufsdirektor Industry Europa und bin nun seit dem 1.1.2007 verantwortlich für die Industry Division.

Managing Director der Industry Division der Leica Microsystems (Switzerland) AG wird man nicht »einfach so«. Hatten Sie schon von Kindesbeinen an ein Faible für Physik und Optik? Gab es vielleicht sogar einen ganz konkreten Auslöser, der Sie schließlich zu Leica Microsystems gebracht hat?

Ich hatte bereits in der Schulzeit ein Faible für Mathematik und Physik – speziell für Optik. Der Auslöser dafür, damals bei WILD Heerbrugg eine Stelle anzutreten, war das Interesse am internationalen Geschäft. Wenn Sie so wollen, der Drang in die große weite Welt. (lacht)

Team Spirit, die Fähigkeit, im Team Höchstleistungen zu erbringen, ist nicht nur ein wichtiger Bestandteil des Selbstverständnisses von Leica Microsystems, es ist auch ein wichtiges Kriterium bei der Personalauswahl und -führung. Worauf achten Sie besonders, wenn es um die Auswahl neuer Mitarbeiter geht?

Ist der Kandidat offen für Neues, hat er den Willen, sich weiter zu entwickeln und weiter zu kommen, ist er bereit, für die Sache zu kämpfen, hat er Durchhaltewillen, ist er team- und sachorientiert? All dies versuche ich im persönlichen Gespräch herauszufinden – mit einer Mischung aus einschlägigen Fragen und der Menschenkenntnis, die man sich in all den Jahren erworben hat.

Haben Sie so etwas wie ein Geheimrezept für gute, erfolgreiche Arbeit im Team, für das Wecken jenes ›Spirits‹, der Ergebnisse bringt, die mehr sind als die Summe der Einzelleistungen? Oder ergibt sich das ganz natürlich aus der täglichen Zusammenarbeit?

Geheimrezept? Nein. Das ist einfach Arbeit. Für die Sache und natürlich auch an mir selbst. Klarheit schaffen ist wichtig. Das gemeinsame Ziel muss verstanden sein und von allen aktiv mitgetragen werden. Im Mittelpunkt steht immer unser gemeinsamer Erfolg, zu dem jeder seinen Beitrag leistet. Dazu muss die Zusammenarbeit von Vertrauen und Verantwortung geprägt sein. Und natürlich von einer offenen und fairen Kommunikation, einer Feedback-Kultur also. Die lässt sich übrigens nicht mit Formularen oder Bürokratie herstellen, sondern am allerbesten mündlich, indem man miteinander spricht. Das ist zumindest meine Erfahrung.



»Klarheit schaffen ist wichtig.«

In jedem Team müssen früher oder später Entscheidungen gefällt werden, in welche Richtung es weitergehen soll. Wie stellt man Konsens her, ohne sich in endlosen Diskussionen im Kreis zu drehen? Wie viel Führung braucht ein Team?

Nun, ohne ein Mindestmaß an Führung geht es natürlich nicht. Die Führungskraft muss immer wieder auf das gemeinsam zu erreichende Ziel hinweisen, nicht penetrant, aber durchaus nachdrücklich, und den dazu notwendigen Entscheidungsprozess vorantreiben. Jeder Mannschaftssportler weiß, ein Team muss geführt und gelenkt werden. Wichtig sind dabei allerdings die Freiräume, die man schafft und in denen sich Teamdynamik und Team Spirit ganz natürlich entwickeln können. Und es braucht einen Blick für die Stärken des Einzelnen, die man für das ganze Team entwickeln und nutzen muss.

Gibt es Ihrer Erfahrung nach bei wissenschaftlich hoch qualifizierten Mitarbeitern eher einen besonderen Hang zu ausgeprägter Individualität oder durchaus so etwas wie eine natürliche Teamkultur? Setzt diese vielleicht sogar bestimmte charakterliche Eigenschaften voraus?

(Lächelt) Tendenziell neigen diese Mitarbeiter eher zur Individualität, aber auch die spielt eine wichtige Rolle in den Teams. Es ist die Aufgabe des Teamleiters, seine Leute entsprechend zu behandeln und dafür zu sorgen, dass sie ihre Fähigkeiten auch optimal einbringen können – inklusive ihrer ganz individuellen Sichtweisen und Eigenarten.

»Der Anwender ist Bestandteil des Teams. So, als säße er mit am Tisch.«

Ernst Leitz hat vor gut 100 Jahren den Anspruch formuliert, »mit dem Anwender, für den Anwender tätig sein zu wollen. Wie kann Team Spirit dabei helfen, diesen Anspruch zu verwirklichen?

Ganz einfach: indem der Anwender als Bestandteil des Teams gesehen wird! So, als säße er mit am Tisch. Das Team hört genau hin, was er zu sagen hat, und versteht seine Botschaft als Auftrag. »Customers talk – we listen.« Wenn das gelingt, dann ist es uns möglich, für den Anwender tätig zu sein.

Wobei, das sollte ich vielleicht noch ergänzen, unsere Außendienstmannschaft die Wünsche unserer Kunden an die Teams weitergibt, aber auch Instrumente wie unser »Voice of the Customer«-Programm, Desk Research und regelmäßige Workshops mit unseren Kunden dafür sorgen, dass deren aktuelle und zukünftige Bedürfnisse ungefiltert bei uns ankommen. Der Anwender sitzt also tatsächlich, physisch mit am Tisch. Team Spirit, wenn Sie so wollen, ist also nicht nur auf unsere Teams beschränkt. Er bezieht die Kunden mit ein. Nur so kann es funktionieren.

»Das gehört auch dazu:
Wer gute Arbeit leistet,
soll das auch gut feiern!«

Ein Team ist eine empfindliche Pflanze. Um eine optimale Teamleistung zu ermöglichen, sind tausend Kleinigkeiten zu berücksichtigen. Wie muss eine Arbeitsumgebung beschaffen sein, die zu kreativer und erfolgreicher Teamarbeit inspiriert?

Sie müssen sich das ein bisschen vorstellen wie die Arbeit eines Trainers in einer Bundesliga-Mannschaft. Respekt ist ein wichtiger Begriff. Gutes Gruppenklima braucht gegenseitige Achtung, fachlich wie menschlich. Offene und faire Kommunikation. Man muss über alles reden können. Offene Türen. Im übertragenen Sinne, aber auch ganz wörtlich. Misserfolge – auch die gehören dazu – müssen gemeinsam analysiert und Lehren daraus gezogen werden. Ohne Schuldzuweisungen, versteht sich. Naja, und dann ist es natürlich auch wichtig, die Teamerfolge zusammen zu feiern, mit allem, was dazu gehört. Da trifft sich das ganze Forschungs- und Entwicklungsteam in der Firma, zusammen mit den jeweiligen Lebenspartnern, lässt den Erfolg noch einmal ganz offiziell Revue passieren, stößt darauf an und geht dann abends gemeinsam nochmal aus. So ein Abend kann ganz schön lang werden. Aber das gehört eben auch dazu: Wer gute Arbeit leistet, soll das auch gut feiern.



»Meine Vision ist, dass die Industry Division weltweit Lieferant der ersten Wahl wird.«

Was sind Ihre nächsten Projekte im Unternehmen? Welche Ziele haben Sie sich gesetzt und wo sehen Sie persönlich Handlungsbedarf? Wohin geht die Reise?

Meine Vision ist, dass die Industry Division weltweit Lieferant der ersten Wahl wird für unsere Kunden in der Industrie, der Forensik und auf dem Bildungssektor. Wir haben im Management-Team unsere Strategie bis 2010 definiert und gehen nun daran, diese umzusetzen. Primär wollen wir natürlich unsere Wachstumsziele erreichen. Der Schwerpunkt liegt auf dem Ausbau unserer Vertriebsstruktur in Nordamerika, China und Japan. Unser Produktportfolio wird erweitert mit Applikationslösungen für die Mikrotechnologie, und die Stereomikroskopie-Linie wird erneuert. Ich denke, auch da sorgt ein gesunder Team Spirit dafür, dass wir auf einem guten Weg sind.



Wenn man all seine Energie in die Weiterentwicklung des Unternehmens investiert, das einem am Herzen liegt, bleibt da noch Zeit für ein Privatleben? Haben Sie ein Hobby? Wie entspannen Sie sich?

Mein Privatleben, sprich meine Freizeit, ist primär meiner Familie gewidmet. Wir sind ja auch ein Team, wir betreiben gemeinsame Outdoor-Aktivitäten wie Bergwandern, Skifahren oder machen Schneeschuhtouren querfeldein. Was darüber hinaus an Freizeit bleibt, fülle ich, indem ich mich über das aktuelle Zeitgeschehen auf dem Laufenden halte, dazu Berichte anschau und Bücher lese. Entspannen kann ich mich allerdings am besten in der Natur, mit körperlicher Betätigung. Durchaus auch mal alleine, lieber noch aber im Team ...