



Prinzipiell gehe ich davon aus, dass jeder Mensch primär sein Bestes geben und sein Potenzial ausschöpfen möchte.

Die Managerin Dagmar Chlosta kommt am 20. März nach Brixen

Südtiroler Wirtschaftsforum – Managerin Dagmar Chlosta über Mitarbeitermotivation, lebenslanges Wachsen, Innovation und Frauenquoten

Die Ideen ernst nehmen

Nicht die Marktforschung, sondern **das Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter macht im Innovationsprozess den Unterschied.** Das sagt Dagmar Chlosta, die 20 Jahre als Führungskraft bei adidas hinter sich hat. Im SWZ-Interview verrät sie auch, auf was es bei der Mitarbeiterführung ankommt.

SWZ: Frau Chlosta, Sie bekleiden seit 20 Jahren Führungspositionen bei adidas. Wie kann eine Führungskraft Ihrer Meinung nach das gesamte Potenzial aus den Mitarbeitern herauskitzeln?

Dagmar Chlosta: Ich habe vier Hauptpunkte zur Maxime meines Führungsstils gemacht: inspirieren, fordern, fördern, vertrauen.

Stichwort „inspirieren“.

Es ist zunächst unerlässlich für eine Führungskraft, das Ziel aufzuzeigen, das das Unternehmen bzw. das Team erreichen will. Die Kunst dabei ist es, das Ganze so darzustellen, dass die Zielvorgabe die Leidenschaft der Mitarbeiter weckt. Das gelingt nur, wenn den Mitarbeitern vermittelt wird, wie sie konkret als Teil des Ganzen zur Zielerreichung beitragen können.

Kommen wir zum Punkt „fordern“. Eine Führungskraft muss die Mitarbeiter machen lassen, ihnen etwas zutrauen, ihnen Aufgaben übertragen, an denen sie wachsen können. Dazu gehört natürlich auch, dass eine Führungskraft akzeptiert, wenn Mitarbeiter einmal einen Fehler machen.

Wie sieht für Sie „fördern“ aus?

Ich finde es unglaublich wichtig, dass Menschen das ganze Leben lang lernen und niemals stagnieren bzw. einen Job zur Routine werden lassen. Diesen Grundsatz verfolge ich für mich persönlich, aber er sollte meines Erachtens für alle gelten. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, sich fortzubilden, Neues dazuzulernen und an ihren Aufgaben zu wachsen, beispielsweise durch Jobrotation im Unternehmen.

Bedeutet das, dass Sie Mitarbeiter aktiv dazu auffordern, sich weiterzuentwickeln – oder geben Sie lediglich passiv die Möglichkeit,

wenn Mitarbeiter danach fragen?

Ich habe immer eine sehr proaktive Vorgehensweise bevorzugt. Im Rahmen von halbjährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen werden auszuschöpfende Potenziale analysiert, spezielle Interessen erörtert und individuelle Entwicklungspläne erstellt.

Sie belohnen sozusagen motivierte, tüchtige Mitarbeiter mit der Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Die Förderung, wie ich sie verstehe, ist durchaus als Wertschätzung zu verstehen, ja.

Welcher Aussage würden Sie eher zustimmen: Erstens, Mitarbeiter gehen grundsätzlich motiviert an eine neue Aufgabe heran, und es liegt an der Führungskraft, wenn die Motivation schwindet. Zweitens, Mitarbeiter behalten große Teile ihres Potenzials zunächst für sich, und es liegt an der Führungs-

kraft, dass das Potenzial freigegeben wird.

Es gibt nicht den typischen Mitarbeiter, das lässt sich nicht pauschalisieren. Prinzipiell gehe ich davon aus, dass jeder Mensch primär sein Bestes geben und sein Potenzial ausschöpfen möchte. Dann kann es – aus verschiedenen Gründen – immer mal wieder vorkommen, dass die Motivation abklingt. In solchen Situationen muss die Führungskraft die Antennen besitzen, um den Motivationsverlust zu erkennen und ihm entgegenzuwirken. Natürlich gelingt das nicht immer.

Innovation ist zu einem Schlagwort geworden, das in aller Munde ist. Was ist Ihres Erachtens diesbezüglich wichtiger: die aufmerksame Beobachtung der Konsumentenbedürfnisse, sprich die Marktforschung, oder die Ideenkraft der eigenen Mitarbeiter, sprich das interne Potenzial?

Das hängt vom Produkt ab. Große Unternehmen wie adidas können sich natürlich intensive Marktforschungen leisten. Sie kaufen sich gewissermaßen Daten und analysieren sie. Dabei verfügen sie dann mehr oder weniger über die gleiche Information wie die Mitbewerber. Den Unterschied macht aber das unternehmensinterne Innovationspotenzial, und es muss gelingen, die schlummernde Kreativitätskraft der Mitarbeiter auszuschöpfen. Das setzt natürlich die Bereitschaft der Unternehmensleitung voraus, Ideen der Mitarbeiter wirklich ernst zu nehmen.

Von daher hat ein Steve Jobs Innovation in Perfektion betrieben, oder? Hätte er sich nur auf Marktforschungen verlassen, hätte er wohl nie das iPhone und schon gar nicht das iPad auf den Markt gebracht. Er hat ein Bedürfnis der Konsumenten nicht nur erkannt, sondern er hat es geschaffen.

Ich stimme Ihnen zu. Steve Jobs war eine absolute Ausnahmeerscheinung. Beim ihm trafen ein hohes Maß an Verkaufstalent und Innovationsfähigkeit aufeinander. Er präsentierte den Konsumenten Produkte nach dem Motto: „Das habe ich für dich gemacht – und jetzt liebe es!“

Südtirol ist geprägt von seinen kleinen und kleinsten Unternehmen. Gibt es etwas, was die Kleinen in Sachen Innovationskraft von der großen adidas lernen können? Oder sind das zwei ganz verschiedene Welten?

Selbstverständlich muss zwischen Konzernen und Kleinen unterschieden werden. Aber während ein Konzern vielleicht ganz andere finanzielle Möglichkeiten hat, weist ein Mittelständler eine viel schlankere bürokratische Struktur auf. Das bedeutet, dass der Innovationsprozess in einem kleinen, wendigen Unternehmen unter Umständen schneller ablaufen kann als in einem Schlachtschiff. Ich würde also nicht sagen, dass die Kleinen von den Großen lernen können. Es muss einfach das Bewusstsein da sein, dass die Voraussetzungen unterschiedlich sind – mit Vor- und Nachteilen auf beiden Seiten.

Was kleine Unternehmen gerne von großen Marken wie adidas lernen würden, ist die Markenbildung. Welches sind in Ihren Augen die Zutaten, die ein Unternehmen – egal, ob nun global oder lokal – zu einer Marke werden lassen?

Erstens muss klar definiert sein, welche die DNA des Unternehmens ist, für welche Ideen und Gefühle es steht – das ist das A und O. Zweitens ist die Glaubwürdigkeit immens wichtig – nach außen zu den Kunden, aber auch nach innen zu den Mitarbeitern, die sich mit der Marke identifizieren müssen. Drittens muss sich der Kunde in der Marke wiederfinden können. Er muss spüren, dass da jemand versucht, sein Leben schöner, leichter, besser zu machen.

Was halten Sie als Frau, die es bei adidas weit nach oben geschafft hat, eigentlich von verpflichtenden Frauenquoten in Führungsgremien von Unternehmen? Sind sie notwendig oder unsinnig?

Ich war einmal eine glühende Verfechterin der Frauenquote. Mittlerweile habe ich mich davon abgewandt, weil die Frauenquote überhaupt nichts bringt, so wie sie vor allem in Deutschland angewandt wird. Die meisten Firmenlenker, natürlich männlich, betrachten die Frauenquote als notwendiges Übel und nicht als Chance. Da werden dann Frauen in den Aufsichtsräten verankert, damit bei der Vorstandsbildung Ruhe herrscht. Wir brauchen – speziell im deutschsprachigen Raum – einen kompletten Kulturwandel, wir brauchen Offenheit für neue Gedankengänge im Managementteam. Erst wenn die Frauenquote nicht als unangenehm und unbequem betrachtet wird, sondern als bereichernd und wirtschaftlich wertvoll für die Unternehmen, macht sie einen Sinn.

Traut die Männerwelt den Frauen zu wenig zu?

Es ist einfach so, dass die Managementwelt derart männerdominiert ist, dass sich Frauen schwertun, da anzudocken. Es gibt sehr viele fähige Frauen – vielfach sind sie sogar qualifizierter als ihre männlichen Kollegen.

Müssen Frauen mehr leisten als Männer, um auf der Karriereleiter nach oben zu kommen? Es wird ja viel von der „gläsernen Decke“ gesprochen.

Die gibt es auf alle Fälle. Frauen gehen davon aus, dass es genügt, wenn die Leistung passt. Das tut es aber nicht. Männer sind uns beim Schaffen von Netzwerken meilenweit voraus.

Noch eine letzte Frage: Im Mai wechseln Sie nach 20 Jahren für adidas zum Mitbewerber Under Armour in die USA. Schon bei adidas bekleideten Sie wechselnde Positionen. Sind Sie jemand, der Angst vor Routine hat?

Ich bin jemand, der die Herausforderung sucht. Mir macht es Spaß, Probleme zu lösen, Strategien zu entwickeln und umzusetzen, Mitarbeiter zu führen. Ja, wenn Sie so wollen, ist Routine nicht unbedingt mein Steckenpferd.

Interview: Christian Pfeifer

Info

Südtiroler Wirtschaftsforum am 20. März

Dagmar Chlosta, seit 20 Jahren in verschiedenen Führungspositionen der Weltmarke adidas tätig, ist eine von vier Referenten beim diesjährigen Südtiroler Wirtschaftsforum am Freitag, 20. März, von 13 bis 20 Uhr im Forum Brixen. Bevor Chlosta 1995 zu adidas stieß, arbeitete sie unter anderem für das US-Militär und für den Schreibwarenhersteller Faber-Castell. Seit 2011 leitete sie bei adidas die Business Unit „Accessories“ im Mode- und Lifestyle-Zweig. Ab Mai wechselt sie in die USA zu Mitbewerber Under Armour. Das Wirtschaftsforum trägt heuer den Titel „Unternehmersein als Ach-

terbahn – Erfolgsstrategien für Management und Führung“ und verspricht wieder zum Treffpunkt für Unternehmer und Führungskräfte zu werden.

Das Programm:

13 Uhr Registrierung der Teilnehmer
14 Uhr Begrüßung durch Landeshauptmann Arno Kompatscher und Karl F. Pichler, Präsident der Stiftung Südtiroler Sparkasse
14.10 Uhr Alberto Zamperla: Die Achterbahn des Unternehmerseins
15 Uhr Dagmar Chlosta: Vom Sport zum Lifestyle – Leadership, Strategie & Veränderung in einem Weltunternehmen
16 Uhr Kommunikationspause

16.30 Uhr Joseph Oubelkas: Mission Überleben – Positives Denken als Managementprinzip
17.30 Uhr Stefan Siegel: Creative Entrepreneurship – Unternehmen statt unterlassen!
18.30 Uhr Geselliger Ausklang mit Buffet

Moderation: Christian Pfeifer, SWZ
 Simultanübersetzung vorgesehen

Informationen: Anmeldungen unter www.wirtschaftsforum.it, Teilnahmegebühr 240 Euro + MwSt, 10-Prozent-Frühbucherbonus bis 22. Februar, vergünstigte Konditionen bei Mehrfach-Anmeldungen von Unternehmen