

Netzwerk Südbaden

Das regionale Wirtschaftsmagazin

UMFRAGE: WIE FÜHREN SIE IHR UNTERNEHMEN? • ZOLLHUNDE: MEIN PARTNER MIT DER KALTEN SCHNAUZE • GRENZEN ZIEHEN: WAS TUN BEI MACHTMISSBRAUCH? • DEFENSE: SO OPERIERT DAS FREIBURGER UNTERNEHMEN LITEF • RESTAURANT GULLER: VIEL HOLZ, VIEL FLEISCH, VIELE LEUTE • REDOX-FLOW-BATTERIEN AUS DER SCHWEIZ: RIESENTANKS FÜR STROMÜBERSCHÜSSE • DREISAMSTADION: FUSSBALL MACHT SCHULE • SARAH TISCHER: „ICH WILL NICHT MEHR TEIL DIESER SHOW SEIN“



#06/2025

E2014

6,50 Euro



Wie es euch gefällt

Schwerpunkt Führung

Ein *großes Büro mit Vorzimmer*, das entscheidet, wer zum *Chef* vorgelassen wird, und hierarchische *Führungsstrukturen* waren in den meisten Unternehmen viele Jahrzehnte gang und gäbe. Inzwischen geht es bunter zu, *Führungsstile* und das Miteinander im Unternehmen unterscheiden sich. Wir haben acht *Geschäftsführerinnen* und *Geschäftsführer* aus der Region gefragt, wie sie ihr Unternehmen und ihre *Mitarbeitenden* führen.

Text: Susanne Maerz



Kirsten Moser

Geschäftsführerin, 57 ● Colombi Hotel und Hotel Stadt Freiburg
200 Beschäftigte

/ **Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Ich handle situativ und passe mich an die aktuelle Situation und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden an. Des Weiteren gebe ich die operativen Ziele vor und bitte die Mitarbeitenden, sie eigenverantwortlich zu erarbeiten. Ich bin kooperativ und frage nach der Meinung der anderen, allerdings ist es nicht einfach, mich zu überzeugen, wenn ich anderer Meinung bin.

/ **Wie kommunizieren Sie Ihre Ziele und motivieren Sie Ihr Team?**

Direkte Kommunikation ist mir wichtig. Auf Führungsebene schätze ich die wöchentlichen Jours fixes. Ich versuche, bei allem, was ich tue, Vorbild zu sein, helfe in Stoßzeiten und bei Engpässen aus und versuche, die Mitarbeiterbelange zu berücksichtigen. Dies mitanpacken, das Delegieren, das Wertschätzen und mein Wunsch, dass die Mitarbeitenden eigene Ideen einbringen, wirkt – so hoffe ich – motivierend.

/ **Mit welchen Mitarbeitenden duzen Sie sich?**

Ich sieze aus Respekt alle und werde auch von allen gesiezt, mit einer einzigen Ausnahme: eine Mitarbeiterin, die mich seit meiner Kindheit kennt und mit der ich seit über 40 Jahren zusammenarbeite.

/ **Wie sieht Ihr Büro aus – abgeschlossen oder Open Space?**

Meine Tür ist fast immer offen. Jeder kann eintreten und Platz nehmen. Nur, wenn ich vertrauliche Gespräche führe, ist die Türe zu.

/ **Wie kommen Sie zur Arbeit, und wo parken Sie?**

Meist fahre ich mit dem Auto, da ich auch zwischen den Hotels pendle und oft Dinge von einem Haus zum anderen transportiere. Zudem bin ich häufig in den Abendstunden unterwegs. Da fühle ich mich so einfach sicherer. Der gute Vorsatz, ab und an mit dem Fahrrad zu fahren, ist meist nach einigen Wochen wieder dahin.



Manuel Rams

Geschäftsführer, 41 ● Mayka Naturbackwaren ● Schliengen
40 Mitarbeitende

/ **Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Für die 30 Mitarbeitenden, die im Dreischichtbetrieb in der Produktion arbeiten, hat unser Produktionsleiter die Führungsverantwortung. Nichtsdestotrotz wissen alle, dass sie sich stets an mich wenden können, und das tun sie auch. Den von mir direkt geführten Mitarbeitenden versuche ich, einen Rahmen vorzugeben, in dem sie sich bewegen können. Meine Führung ist sehr individuell, je nachdem, ob jemand sehr eigenständig arbeitet oder mehr Rückkoppelung braucht.

/ **Wie kommunizieren Sie Ihre Ziele und motivieren Sie Ihr Team?**

Die Ziele werden bei Besprechungen, auf Betriebsversammlungen, beim Sommerfest oder auf der Weihnachtsfeier kommuniziert. Unser Team besteht aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Ethnien und Sprachkulturen. Dadurch muss die Kommunikation mitunter einfach sein, was zwangsläufig viel Kreativität verlangt. So habe ich schon mal einen Avatar von mir erstellt, der alle in ihrer Muttersprache begrüßt. Das hat für Spaß gesorgt.

/ **Mit welchen Mitarbeitenden duzen Sie sich?**

Als ich 2017 in die Geschäftsführung berufen wurde, habe ich allen Mitarbeitenden das Du angeboten. 95 Prozent haben das angenommen, die anderen wollten weiterhin gesiezt werden. Das stellt für mich aber kein Problem dar.

/ **Wie sieht Ihr Büro aus – abgeschlossen oder Open Space?**

Auch wenn ich in einem klassischen Büro sitze, ist die Tür stets für alle offen. Das macht den Umgang miteinander im Unternehmen einfach und durchaus familiär.

/ **Wie kommen Sie zur Arbeit, und wo parken Sie?**

Da ich von meinem Wohnort einige Kilometer zurücklegen muss, komme ich mit dem Pkw zur Arbeit. Bei uns parkt jeder, wo gerade ein Platz frei ist. Einen gekennzeichneten Chefparkplatz gibt es nicht.



Joachim Schäfer

Geschäftsführer, 61 ● Schäfer Kunststofftechnik ● Ortenberg
rund 100 Mitarbeitende

/ **Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Partnerschaftlich, klar und menschlich. Ich sehe mich nicht als Vorgesetzten, sondern als Unternehmer unter Unternehmern – im ständigen Dialog mit meinem Team. Führung bedeutet für mich, Orientierung zu geben und Vertrauen zu schenken, statt Kontrolle auszuüben. Entscheidungen treffen wir dort, wo die Kompetenz liegt – nicht entlang von Hierarchien. In den vergangenen Jahren haben wir unsere gesamte Kultur neu ausgerichtet: von klassischen Strukturen hin zu mehr Offenheit, Beteiligung und Eigenverantwortung. Das war nicht immer leicht, aber notwendig. Führung beginnt für mich mit Selbstführung und der Bereitschaft, sich selbst zu hinterfragen. Tools nutzen wir gezielt, wenn sie Prozesse vereinfachen und Transparenz schaffen. Ein Beispiel ist unsere eigene Produktions-App, die Arbeitsaufträge visuell darstellt – einfach, verständlich und gemeinsam entwickelt mit dem Team.

/ **Wie kommunizieren Sie Ihre Ziele und motivieren Sie Ihr Team?**

Durch Gespräche, Präsenz und Sinn. Ich formuliere keine abstrakten Zielvorgaben, sondern teile Gedanken, lade zum Austausch ein und frage: Was brauchen wir, um das gemeinsam zu erreichen? Wenn Menschen verstehen, wofür sie arbeiten und dass ihre Meinung zählt, entsteht Motivation von innen heraus.

/ **Mit welchen Mitarbeitenden duzen Sie sich?**

Mit allen – vom Azubi bis zum Abteilungsverantwortlichen. Und das nahezu seit Tag eins.

/ **Wie sieht Ihr Büro aus – abgeschlossen oder Open Space?**

Offen. Es gibt bei uns keine geschlossenen Büros in der Verwaltung.

/ **Wie kommen Sie zur Arbeit, und wo parken Sie?**

Ich wohne über dem Unternehmen – mein Weg zur Arbeit ist ein kurzer Gang durchs Treppenhaus. Mein Auto steht in der Garage.



Petra Bohrer

Inhaberin, 63 ● Bohrerhof ● Hartheim
circa 100 Mitarbeitende

/ **Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Ich bin ein offener Mensch, passend zu unserem Slogan: echt, ehrlich, herzlich und offen. Das lebe ich, und so führe ich auch.

/ **Wie kommunizieren Sie Ihre Ziele und motivieren Sie Ihr Team?**

Einerseits in Mitarbeitermeetings, die wir in allen Abteilungen in unregelmäßigen Abständen haben, andererseits in Einzelgesprächen mit Verantwortlichen, die die Ziele an die Mitarbeitenden vermitteln. Diese können auch spontan in lockerer Atmosphäre stattfinden, zum Beispiel, wenn man sich auf dem Hof trifft.

/ **Mit welchen Mitarbeitenden duzen Sie sich?**

Mit wenigen, zum Teil langjährigen Mitarbeitenden und manchen Führungskräften. In der Regel bin ich mit den Beschäftigten per Sie.

/ **Wie sieht Ihr Büro aus – abgeschlossen oder Open Space?**

Die Türe ist zu, aber die Mitarbeiter können jederzeit klopfen und reinkommen, wenn sie ein Anliegen haben. Wenn es schnell geht, erledige ich es gleich, wenn ich gerade keine Zeit habe, machen wir einen Termin aus.

/ **Wie kommen Sie zur Arbeit, und wo parken Sie?**

Ich habe einen Stammparkplatz. Der ist zwar nicht beschildert, aber alle kennen ihn. Wenn zum Beispiel ein neuer Mitarbeiter dort aus Versehen parkt, sagen die anderen ihm Bescheid.



Felix Stiegeler

Geschäftsführer, 48 ● Stiegeler Internet Service ● Schönau
75 Mitarbeitende

/ **Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Ich fordere viel von meinen Mitarbeitern, gebe selbst aber auch alles – wie die gesamte Führungsebene bei uns. Als Führungskraft muss man ein Bein im Tagesgeschäft haben; ich bin aber kein Fan von Micromanagement. Wir stellen Mitarbeiter ein, denen wir vertrauen.

/ **Wie kommunizieren Sie Ihre Ziele und motivieren Sie Ihr Team?**

Am Jahresanfang legen wir unser Ziel für das Geschäftsjahr in einem Kick-off-Meeting fest. Über unternehmensweite Video-Calls erhalten unsere Mitarbeiter mehrmals im Jahr Updates. In unserem wöchentlichen Newsletter werden aktuelle Erfolge der Abteilungen geteilt. Zu guter Motivation gehört für mich außerdem eine leistungsgerechte Bezahlung als Ausdruck von Wertschätzung.

/ **Mit welchen Mitarbeitenden duzen Sie sich?**

Per Du bin ich vor allem mit Mitarbeitern, mit denen ich zusammen an unserer Technik arbeite und dabei regelmäßig unter Tischen herumkrieche.

/ **Wie sieht Ihr Büro aus – abgeschlossen oder Open Space?**

Ich bin kein klassischer Schreibtischtäter und verfolge ein Open-Desk-Prinzip – wenn ich nicht da bin, kann das Büro von allen Mitarbeitern genutzt werden. Ich verbringe ohnehin viel Zeit in Besprechungsräumen oder bei Terminen außer Haus.

/ **Wie kommen Sie zur Arbeit, und wo parken Sie?**

Da unser Unternehmen im ländlichen Raum angesiedelt ist und sieben Niederlassungen umfasst, bleibt oft nur das Auto. Das stelle ich auf dem jeweiligen Parkplatz ab – und zwar dort, wo gerade etwas frei ist. Wenn ich in unserem Büro in Freiburg bin, nutze ich auch gerne Bike-Sharing-Angebote.



Michael Artner

General Manager, 38 ● Öschberghof ● Donaueschingen
rund 400 Mitarbeitende

/ **Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Werteorientiert, partizipativ und flexibel. Ich agiere nicht als Anweisungsgeber, sondern als Coach, der die Mitarbeitenden inspiriert, fördert und in Entscheidungen einbezieht. Vertrauen, Transparenz und Feedbackkultur stehen im Mittelpunkt.

/ **Wie kommunizieren Sie Ihre Ziele und motivieren Sie Ihr Team?**

Ziele werden gemeinsam definiert, Verantwortung wird geteilt. Dadurch entsteht ein hohes Maß an Eigeninitiative, Motivation und offener Kommunikation. Mein Lieblingszitat lautet: Nobody is perfect but a team can be.

/ **Mit welchen Mitarbeitenden duzen Sie sich?**

Wir pflegen eine sehr offene weitreichende Duz-Kultur im Öschberghof.

/ **Wie sieht Ihr Büro aus – abgeschlossen oder Open Space?**

Es ist zwar noch ein klassisches Büro, jedoch mitten im Geschehen des Hotels und mit einer stets offenen Türe. Sie soll keine Barriere, sondern eine Einladung sein.

/ **Wie kommen Sie zur Arbeit, und wo parken Sie?**

Da ich aus Villingen komme, ist es tatsächlich das Auto. Ich habe keinen Chefparkplatz, sondern suche mir einen freien Platz in der Garage. Die besten Parkplätze sind selbstverständlich für unsere Gäste reserviert.



Sascha Gehring

Geschäftsführer, 41 ● Holzhaus Fabrik ● Breisach
68 Mitarbeitende

/ **Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Kooperativ. Mir ist es am wichtigsten, die Mitglieder des Führungskreises, aber auch alle anderen Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu behandeln und sie so anzuleiten, dass sie ihre Arbeit eigenständig und gut erledigen können und dabei Spaß haben.

/ **Wie kommunizieren Sie Ihre Ziele und motivieren Sie Ihr Team?**

Die strategischen Ziele fürs Jahr legen wir zusammen mit dem sechsköpfigen Führungskreis fest – auf Grundlage unserer langfristigen Unternehmensstrategie. Im Projektgeschäft geht es darum, das nächste Projekt so gut wie möglich in der vorgegebenen Zeit und mit dem vorgegebenen Budget umzusetzen.

/ **Mit welchen Mitarbeitenden duzen Sie sich?**

Mit allen.

/ **Wie sieht Ihr Büro aus – abgeschlossen oder Open Space?**

Ich teile mir mit meinem Mitgeschäftsführer Heiko Dietzenbach ein Büro. Unsere Tür steht fast immer offen, und alle Mitarbeitenden können jederzeit mit ihren Anliegen zu uns kommen. Wenn die Türe mal zu ist, zum Beispiel weil es um Dinge geht, die die Privatsphäre eines Mitarbeiters betreffen, sollen sie vorher anklopfen.

/ **Wie kommen Sie zur Arbeit, und wo parken Sie?**

Wegen der vielen Termine zur 90 Prozent mit dem Auto. Dann parke ich direkt am Gebäude, wo wir Geschäftsführer zwei ausgewiesene Parkplätze haben.



Sabrina Binz

Geschäftsführerin, 39 ● Paul Becker GmbH ● Denzlingen
520 Mitarbeitende

/ **Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?**

Als situativ. Jeder Mitarbeiter benötigt einen individuellen Umgang. Man kann nicht für sich in Anspruch nehmen, immer alles richtig zu machen oder jeden richtig einzuschätzen. Dennoch versuche ich, individuell auf die Mitarbeiter einzugehen. Die eine benötigt vielleicht klarere Vorgaben und eine andere Ansprache als der andere. Ich glaube, das zu erkennen, zeichnet eine Führungskraft aus.

/ **Wie kommunizieren Sie Ihre Ziele und motivieren Sie Ihr Team?**

Ich kommuniziere sehr offen und versuche meine Vision jedem nahe zu bringen. Wir definieren gemeinsam Ziele und schließen Zielvereinbarungen. Mein Anspruch ist, dass die Mitarbeiter, die sich außerordentlich einbringen, auch am Erfolg partizipieren können. Viele verstehen sich als Unternehmer im Unternehmen und haben ein hohes Maß an Eigenverantwortung.

/ **Mit welchen Mitarbeitenden duzen Sie sich?**

Da ich bereits als Schülerin in den Ferien im Unternehmen gejobbt habe, gibt es eine Menge langjähriger Mitarbeiter, die ich duze, beziehungsweise die mich duzen. Viele von ihnen sind heute in Führungsverantwortung. Grundsätzlich ergibt sich so etwas immer. Es ist bei uns aber nicht so, dass wir grundsätzlich alle duzen oder siezen.

/ **Wie sieht Ihr Büro aus – abgeschlossen oder Open Space?**

Ich habe ein eigenes Büro, das aber verglast ist, sodass ich im Geschehen bin. Außerdem habe ich den Anspruch, dass meine Tür geöffnet ist, wenn ich nicht telefoniere oder Besprechungen habe. Jeder Mitarbeiter kann jederzeit mit Problemen oder Anregungen zu mir kommen. Das habe ich von meinem Vater übernommen.

/ **Wie kommen Sie zur Arbeit, und wo parken Sie?**

Ich komme mit dem Pkw zur Arbeit und habe das Glück, direkt vor dem Bürogebäude auf einem gekennzeichneten Stellplatz parken zu können.