Kein Herz aus Beton,
dafür Leidenschaft
für den Beruf und die Kunst

Dr. Michael Metten; Geschäftsführer Metten Stein + Design GmbH & Co. KG in Overath

Von der Leichtigkeit des Steins

ENGAGEMENT.konkret: Sie blicken auf eine 75-jährige Unternehmensgeschichte zurück. Was sind Ihres Erachtens die Meilensteine dieser Geschichte?

Dr. Michael Metten: Der erste Meilenstein war natürlich die Unternehmensgründung durch meinen Großvater, der gerade einmal 17 Jahre alt war. Den Mut zu selbstständigem und verantwortungsbewusstem Unternehmertum – zusammen mit seinem Bruder – noch vor Erreichung der Volljährigkeit zu haben, finde ich bis heute absolut bemerkenswert. Der zweite Meilenstein der Unternehmensgeschichte erfolgte 1990, als mein Vater sich entschieden hat, sich aus dem Bereich der austauschbaren grauen Rechtecksteine – dem sogenannten „Brot-und-Butter-Geschäft" zurückzuziehen und sich als erstes deutsches Unternehmen ausschließlich auf den hochwertigen Sektor zu konzentrieren. Damals wie heute eine äußerst mutige Entscheidung, die aber das Profil von Metten geprägt hat. Nicht zuletzt war diese konsequente Entscheidung meines Vaters auch die Basis für die Erschließung ausländischer Märkte und den Anstieg des damit verbundenen Exportvolumens auf aktuell 20 Prozent.

Kunden sind offensichtlich bereit, zum Teil sehr hohe Transportkosten in Kauf zu nehmen, um dafür Betonsteine zu bekommen, die in Deutschland in sehr guter Qualität hergestellt werden. Insbesondere in den arabischen Ländern herrscht zurzeit ein großer Bedarf an hochwertigen Materialien für die Errichtung von Infrastruktur. Hier arbeiten wir mit namhaften deutschen Architekten und Ingenieuren zusammen.

ENGAGEMENT.konkret: Ist die Bekanntheit der Metten-Qualitätsprodukte in der nationalen wie internationalen Baubranche auch zurückzuführen auf Ihre Aktivitäten im Rahmen der METTEN-Akademie?

Dr. Michael Metten: Der Ansatz der Akademie ist es, unseren Kunden einen Baustein dazu zu liefern, dass Sie in Ihren Märkten noch erfolgreicher werden. Bei unseren Veranstaltungen stehen nicht unsere Produkte im Vordergrund, sondern die Themen, die uns als mittelständisches Unternehmen interessieren und von denen wir glauben, dass sie auch für unsere Kunden interessant sind und ihren Erfolg steigern können, wie Management, Mitarbeiterführung, Verkaufstraining etc. Das führt, und das ist der nachhaltige Aspekt unserer Akademie, auch zur Steigerung unseres Unternehmenserfolges.

ENGAGEMENT.konkret: Bei einer Ihrer Akademieveranstaltungen hatten Sie Dr. Reinhard Sprenger, einen der profiliertesten Managementberater Deutschlands, zum Thema Führung zu Gast. Was bedeutet Führung für Sie und in Ihrem Unternehmen?

Dr. Michael Metten: Führung bedeutet für uns, eine Kultur der Selbstverantwortung zu schaffen. Führung bedeutet für uns nicht, mit erfolgsabhängigen Vergütungen zu arbeiten. Denn der Umkehrschluss solcher Bonusprogramme heißt doch: Wenn wir dich nicht mit einer Prämie locken, hast du kein Interesse daran, das Unternehmen, in dem du arbeitest, erfolgreicher zu machen. Ein Satz meines Vaters dazu lautete: „Ein Unternehmen ist nur dann erfolgreich, wenn das Leben für die Mitarbeitenden nicht erst nach 17 Uhr beginnt."

Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem man gerne arbeitet und in dem man sich mit allen seinen Fähigkeiten einbringen kann. Damit sind wir auch wieder bei der Aufgabe von Führung. Es ist eine Illusion zu glauben, man könne alles allein dirigieren. Das ist wie in einem Orchester. Jeder spielt sein Instrument, und Führung muss versuchen, die Harmonie, den Gleichklang, zu erzeugen. Nicht mehr und auch nicht weniger.

ENGAGEMENT.konkret: Um im Bild des Orchesters zu bleiben: Wie fördern Sie das Potenzial Ihrer Musiker?

Dr. Michael Metten: Manchmal braucht man dazu Mut und ein wenig Kreativität. Lassen Sie mich Ihnen kurz ein Beispiel aus der jüngsten Zeit erzählen: Wir hatten zwei Mitarbeiter, die sich in ihren jeweiligen Abteilungen sehr unglücklich fühlten, sodass auch wir letztendlich nicht zufrieden mit ihrer Arbeit sein konnten. Wir haben uns mit den Kollegen zusammengesetzt und versucht, einmal ganz offen zu denken, ob sie sich den Wechsel in andere Abteilungen vorstellen könnten, mit denen sie zuvor noch nie etwas zu tun hatten.

Die Kollegen und das Team haben sich auf diese Idee eingelassen, und alle sind mit den neuen Konstellationen mittlerweile ganz zufrieden, und wir sind es auch. Die Arbeitsergebnisse sind wesentlich besser, und es stellt sich bei den Beteiligten eine Zufriedenheit ein, die nötig ist, ihren Fähigkeiten wieder zu vertrauen und diese bestmöglich einzusetzen.

BETROFFENHEIT

ENGAGEMENT.konkret: Persönliche Lebensphasen sorgen manchmal dafür, dass jemand aus dem Orchester ausfällt. Wie gehen Sie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um, die Ihrem Unternehmen aufgrund von Elternzeit, Betreuung von zu pflegenden Angehörigen oder weiteren individuellen Auszeiten ganz oder teilweise nicht mehr zur Verfügung stehen?

Dr. Michael Metten: Wir suchen nach individuellen Lösungen. Es kann auch, glaube ich, im Mittelstand keine Standardlösungen geben. Diese individuellen Lösungen gehen mitunter sehr weit und in der Regel zunächst immer zu Lasten des Unternehmens.

Aber letztendlich ist es unsere Form der Wertschätzung dem einzelnen Mitarbeiter gegenüber. Langfristig führt es dazu, dass das Verhältnis noch enger wird, weil wir als Unternehmen dazu beitragen können, diese für den Mitarbeitenden ganz wichtige Situation abzumildern bzw. zu lösen. In jedem Fall bedarf es auch immer der Unterstützung und des Entgegenkommens der Kollegen.

ENGAGEMENT.konkret: Flexible Arbeitszeitmodelle im Rahmen einer familienfreundlichen Personalpolitik werden zunehmend zu einem Entscheidungskriterium bei der Auswahl eines zukünftigen Arbeitgebers. Als einen Ihrer unternehmerischen Erfolgsindikatoren nennen Sie die Familie. Wie bewerten Sie die Möglichkeit, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren?

Dr. Michael Metten: Ich halte die Frage „Wie integrieren wir Familie in das Berufsleben?" gesamtgesellschaftlich für noch völlig ungelöst. Als mein Vater pflegebedürftig wurde, hat meine Mutter sich die Zeit nehmen können und auch genommen, für ihn da zu sein.

Eine für alle Seiten extrem schwere Situation, die mir aber jetzt die Möglichkeit gibt, aus dieser persönlichen Erfahrung heraus anders mit dieser Fragestellung umzugehen – und das auch gemeinsam mit den Mitarbeitenden, die sich mit einer vergleichbaren Situation auseinandersetzen müssen. Ich persönlich habe diese Zeit im Nachhinein als sehr wertvoll betrachten können.

ENGAGEMENT.konkret: Herr Dr. Metten, Sie sind nicht nur international tätig, in Ihrem Unternehmen arbeiten 145 Menschen aus 13 Nationen. Wie gehen Sie mit den kulturellen Besonderheiten Ihrer Teams und Mitarbeitenden um?

Dr. Michael Metten: Für mich ist das eine Frage des Menschenbildes. Wenn das

Menschenbild, das in einem Unternehmen gelebt wird und in der Führung verankert ist, stimmt, dann ist die Unterschiedlichkeit der Menschen bereichernd und gefährdet nicht die Gemeinschaft. Man muss immer wieder schauen, dass sich gemischte Teams auch kulturell in einer Balance befinden. Letztendlich braucht ein Unternehmen eine klare Prägung. Unser Unternehmen ist von seiner Geschichte und der Familie her christlich und regional geprägt und bezieht dadurch gegenüber Mitarbeitenden, Kunden und Partnern eine klare Position auch in kulturellen Fragen.

ENGAGEMENT.konkret: Als sozialbewusstes Unternehmen engagieren Sie sich für ein Projekt der Kinderkrebshilfe und ein Ausbildungsprojekt in Bangladesch. Unter dem Leitsatz „Armut überwinden durch Ausbildung" fördern Sie unter anderem die Ausbildung von Jugendlichen in unterschiedlichen Handwerksberufen. In der Caritas gibt es eine Reihe berufsvorbereitender und -begleitender Maßnahmen, die jungen Menschen gesellschaftliche Teilhabe durch Arbeit vermitteln sollen. Im Rahmen von CSR-Projekten bringen wir zum Beispiel KMUs und Hauptschulen zusammen, um junge Menschen für den Berufseinstieg fit zu machen. Könnten Sie sich vorstellen, ähnliche Arbeitsprojekte mit Praktikumsplätzen, praktischen vorbereitenden Hilfen, Ausbildungskooperationen etc. in der Region zu initiieren und zu begleiten?

Dr. Michael Metten: Im Prinzip ja. Ich mache mir oft Gedanken um junge Menschen, die aus welchen Gründen auch immer keine guten schulischen Noten haben, aber letztendlich hervorragende Mitarbeiter sein können. Wir haben Kolleginnen und Kollegen, bei denen es aufgrund ihrer Zeugnisnoten undenkbar schien, ihnen einen Ausbildungsplatz in unserem Unternehmen zu ermöglichen, und die hier mittlerweile eine richtig gute Arbeit machen.

Oft sind es zurückliegende Ereignisse in einem Leben, die die Zukunft prägen können. Ich bin überzeugt davon, dass man den Mut und natürlich auch die finanziellen Möglichkeiten haben muss, diesen Menschen einen Berufseinstieg mit einem Praktikum oder einer Ausbildung zu ermöglichen.

Eine Idee von mir wäre es, dies mit mehreren Unternehmen gemeinsam zu machen, um so das Spektrum zu erweitern, aber auch das Risiko und die Belastung auf mehrere Schultern zu verteilen. Bei all diesen CSR-Projekten ist es mir wichtig, dass es Berührungspunkte zum Unternehmen gibt. Die Mitarbeiter müssen wissen und verstehen, warum wir uns engagieren. Ansonsten lässt sich ein soziales Projekt nicht im Unternehmen verankern. Denn letztendlich werden diese Projekte mit dem Geld finanziert, das die Mitarbeitenden erwirtschaftet haben.

ENGAGEMENT.konkret: In Bangladesch ist es unter anderem das Thema Ausbildung, das die Firma Metten seit ihrem Gründungstag vor 75 Jahren begleitet. Die Unterstützung der Deutschen Kinderkrebsstiftung – und hier ganz konkret des Waldpiratencamps – folgte im Zusammenhang mit der Krebserkrankung Ihres Vaters. Wie binden Sie Mitarbeitende, Kunden und Partner in Ihre Hilfsprojekte ein?

Dr. Michael Metten: Unser Engagement ist immer auch konkreter Bestandteil unserer Unternehmenskommunikation. Extern wie intern weisen wir auf unsere Projekte hin und bitten um Unterstützung, was bei unseren Kunden in vielfältiger Weise auch erfolgt.

Auf unserer Website kann sich natürlich auch jeder über unsere sozialen und ökologischen Aktivitäten informieren. Das Wald-

Das Unternehmen

METTEN Stein+Design GmbH & Co. KG

METTEN stein+design®

Gründung: 1. April 1938

Sitz: Overath

Leitung: Dr. Michael Metten und Hildegard Metten

Mitarbeiter: 145

Tätigkeitsbereich/Geschäftsfeld: Produktion hochwertiger Betonsteine für die anspruchsvolle Gestaltung des privaten Wohnumfeldes sowie des öffentlichen Freiraums im In- und Ausland

Web: www.metten.de

piratencamp für krebskranke Kinder und Jugendliche wird von unseren Mitarbeitern sehr aktiv mitgetragen. Das zeigt mir, dass wir hiermit etwas gefunden haben, was nicht nur meiner Familie am Herzen liegt, sondern dass wir aufgrund der Erlebnisse, die wir alle mit der Situation meines Vaters hatten, eine besondere Nähe zum Projekt herstellen konnten.

Bei den Waldpiraten geht es nicht nur um die erkrankten Kinder, sondern auch um die Geschwisterkinder und Angehörigen. Hier sehe ich auch die besondere Parallele zu unserer Unternehmensgeschichte. Denn Familie und Mitarbeitende waren gleichsam von der Erkrankung meines Vaters betroffen. Wir werden das Camp demnächst auch mit ein paar Mitarbeitenden besuchen und uns vor Ort einen Einblick verschaffen.

ENGAGEMENT.konkret:
Abschließend möchten wir noch drei persönliche Fragen an Sie richten. Bitte ergänzen Sie die drei folgenden Sätze:

1. Als Sie die Firma nach dem Tod Ihres Vater übernommen haben, hat Sie am meisten beeindruckt ...

Dr. Michael Metten: ... welch großes Erbe mir mein Vater mit der gelebten Unternehmenskultur hinterlassen hat. Die Mitarbeitenden haben mir von Beginn an eine Chance eingeräumt und auch in dieser Übergangszeit kein Machtvakuum entstehen lassen, das gegebenenfalls ja auch negativ ausgenutzt werden kann. So konnten auch wir den Mitarbeitern zu jeder Zeit Sicherheit und Kontinuität vermitteln.

2. Wenn Sie Ihre momentane Situation in wenigen Worten beschreiben sollten, würden Sie sie bezeichnen als ...

Dr. Michael Metten: ... äußerst spannend! Es macht sehr viel Freude mit den mich umgebenden Menschen ständig an neuen Themen zu arbeiten. Der Ikea-Gründer Ingvar Kamprad hat einmal gesagt: „Es gibt viel zu tun. Wunderbare Welt!"

3. Wenn ich nicht die Firma meiner Familie übernommen hätte, wäre aus mir ein guter ... geworden ...

Dr. Michael Metten: ... Unternehmensberater, Politiker oder Wissenschaftler, oder ich hätte mein Hobby, die Kunst, zum Beruf gemacht und wäre Galerist geworden.

ENGAGEMENT.konkret: Schön, dass es anders gekommen ist. Vielen Dank für das Gespräch, Herr Dr. Metten.