



Haltung, bitte!
Was ist das wichtigste
Arbeitsgerät für Millionen
von Angestellten?
Ihr Bürostuhl **Seite 14**

Dossier // 9

Revolution von oben

Wie schaffen Unternehmen ein Klima, in dem sich die Mitarbeiter wohlfühlen und produktiv entfalten?
Wie sollten Chefs mit Konflikten im Team umgehen? Eine Einführung in die moderne Führungskultur.

VON ROBERT OTTO-MOOG

Es gibt kaum ein Wort, das einen derartigen Abstieg hingelegt hat wie das förmliche Sie. Man sagt Du – zum Chef, zum Kollegen sowieso. Doch das ist nicht alles. Das Jobportal Stepstone hat im vergangenen Jahr Fach- und Führungskräfte befragt, 80 Prozent von ihnen wollen flache Hierarchien, in denen sie selbst organisiert arbeiten können. Und immer mehr Firmen wollen das ermöglichen. „Eine Organisation kann nicht träge auf Veränderungen reagieren, wenn sie in zwei Sekunden vom digitalen Wettbewerber überholt wird“, sagt Melanie Philip, Geschäftsführerin der Vita Akademie mit Sitz in Wittmund. Sie baut ihr Bildungsunternehmen um, weg von steilen Hierarchien. Und das ist mit vielen Herausforderungen verbunden. Denn mit dem Einführen der Duzkultur ist es längst nicht getan. Worauf es beim Umbau ankommt – eine Anleitung in fünf Schritten.

1. Hab Geduld!

Wer seine Unternehmensstruktur verändern will, braucht Geduld – viel Geduld. „Es wird nicht auf einmal ein Hebel umgelegt, das ist ein langer Prozess“, sagt Christina Stenglein. Die Hamburgerin berät Firmen, die „Facilitation“ wollen. Das heißt eigentlich Erleichterung, bedeutet aber hier: Potenziale zu erkennen, Prozesse zu beschleunigen, die Organisation umzubauen.

Und das benötigt Vorbereitung, sagt Stenglein. „Es beginnt mit einer Bestandsaufnahme: Was ist schon da und wo wollen wir hin, wie lange könnte das dauern und womit fangen wir an? Welchen agilen Reifegrad hat das Unternehmen bereits? Ist die Haltung schon da – bei Führungskräften und Mitarbeitern?“

Auch wenn der Prozess in Gang ist, benötigt man einen langen Atem. „Es gibt erst einmal einen Effektivitätsverlust“, erklärt Melanie Philip, die mit Stengleins Hilfe die Vita Akademie umbaut. Doch die Geduld zahle sich aus. „Der Ursprung des Gedankens ist ja, dass man am Ende schnellere Entscheidungen treffen kann“, sagt Stenglein. „Wenn vorher erwartet wurde, bis die Chefs die Entscheidung treffen, dauert das viel zu lang.“

2. Keine Angst vor Trennungsschmerzen!

Mehr Eigenverantwortung ist nicht für jeden Mitarbeiter etwas. „Gutes Personal ist unabdingbar“, sagt Frank Baurmann, der als Regional Director Central Europe beim französischen Kommunikationsdienstleister Ucopia tätig ist. Er hat als Vorstand Firmen hin zu mehr Selbstorganisation entwickelt und führt heute noch auf diese Art.

„Flache Hierarchien bedingen besondere Reifegrade der Mitarbeiter, aber auch der Führung“, sagt Baurmann. Die Vorbereitung der Angestellten sei besonders wichtig, schließlich solle niemand vergrault werden. „Aber alle folgenden Abläufe sind in der Regel sehr dynamisch“, erklärt Baurmann.

„Man muss sich bewusst sein, dass man Menschen verliert“, sagt auch Melanie Philip. Besonders hart trifft es auf den ersten Blick das mittlere Management, das beim Umbau völlig wegzubrechen droht. Wer zu sehr an seiner Führungsposition hängt, ist schnell frustriert. Aber es gibt Hoffnung, versichert Stenglein: „Es werden immer Berater für die Teams gebraucht – und manche können durchaus in diese Coaching-Funktion reifen.“



3. Transparenz ist alles!

Wer Entscheidungen treffen soll, muss Informationen haben. „Man braucht so viel Transparenz wie möglich“, sagt Baurmann. „Ohne Transparenz schafft man nur Ungewissheit.“ Wie viel ein Unternehmer preisgibt, bleibt ihm überlassen, immerhin trägt er die Verantwortung. „Du musst aber deinen Wirkungsrahmen kennen“, sagt Stenglein, „und in welcher Relation er zum Gesamtergebnis steht.“

Mitarbeiter müssen wissen, wie relevant ihre Entscheidungen sind. Das ist bisweilen ernüchternd und kann Angst machen. Bei der Vita Akademie hat sich Melanie Philip beispielsweise dazu entschlossen, Mitarbeitern nicht nur Einblick ins jeweils eigene Budget zu geben. „Wir haben auch Einblick in unsere Kontostände gewährt, Darlehen, Investitionen.“ Doch nicht jeder kann die Informationen auch verarbeiten. „Deswegen haben wir Finanztrainings gemacht“, sagt Philip. Und Regeln erarbeitet. „Davon hat man manchmal mehr als vorher.“ Schließlich müssen elementare Fragen geklärt werden: Wer trifft welche Entscheidung? Wer hat welche Aufgabe? Was mache ich bei einem Problem? Und aus diesen Fragen entwickeln sich eben Regeln – immer wieder neu.

4. Man lernt nie aus!

Flache Hierarchien bringen für Mitarbeiter immer auch neue Aufgaben und Strukturen mit sich. „Viele Mitarbeiter können ihre neuen Rollen noch gar nicht ausfüllen“, sagt Stenglein. „Und das versucht man anzutrainieren.“ Dabei müssen die Trainer nicht immer von außen kommen. Finanztrainings etwa lassen sich auch intern durchführen. „In der Regel sind aber immer Nachbesserungen nötig“, erklärt Baurmann.

Das mittlere Management ist damit seiner Ansicht nach oft überfordert. „Dann ist ein externer Trainer die beste Wahl.“ Ist erst einmal umgebaut, können Mitarbeiter auch voneinander lernen. Hat ein Team ein Problem, fragt es ein anderes. So werden Probleme gemeinsam gelöst – und nicht von einem Entscheider an der Spitze.

5. Vertrauen ist alles!

Wer Verantwortung abgibt, muss seinen Mitarbeitern vertrauen. „Wenn man es auf die Spitze treibt“, sagt Christina Stenglein, „entscheidet am Ende auch das Team, wer was verdient – und wer eingestellt wird.“ Die Führung übernimmt die jeweilige Gruppe. Doch auch in weniger extremen Orga-



Illustration: Maite Knaack; Johannes Bichmann

nisationsformen ist Vertrauen wichtig. „Das Schöne an einem Team sind die Vielfältigkeit und die enorme Intelligenz“, sagt Baurmann. „Also vertrauen Sie ihrem Team, und geben Sie ihm Raum zur Entfaltung.“ Auch Unternehmerin Philip ist überzeugt, dass an der Basis bessere Entscheidungen getroffen werden. „Ich als Chefin stecke schließlich in vielen Dingen gar nicht so sehr drin wie das Team selbst.“ So können auch früher Fehler entdeckt werden. Vor allem, weil meist das ganze Team aufs Endprodukt schaut. „Viele Fehler passieren, weil weit entfernt von der eigentlichen Wertschöpfung entschieden wird“, sagt Stenglein.

Doch kein Unternehmer muss die Zügel vollständig aus der Hand geben. „In der letzten Konsequenz gibt es nur einen, der verantwortlich ist, und das ist der Chef“, sagt Frank Baurmann. Schließlich trägt er das Risiko. Einige Unternehmen regeln das beispielsweise mithilfe eines Vetorechts. Zudem muss es nicht immer gleich der ganz große Aufschlag sein. „Man kann auch erst einmal an anderen Schrauben drehen“, sagt Stenglein. Andere Arbeitszeitmodelle, Rollen auflockern, agilere Arbeitsmethoden. „Ich muss ja nicht sofort überall die Führungskräfte abschaffen.“ Die Revolution frisst eben nicht immer ihre Köpfe.

Werkzeug zur Verbesserung des Büroklimas:
Lobkärtchen. Einfach ausschneiden und an die Kollegen verteilen.

COMMERZIAL TREUHAND GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft

Wilhelmshavener Heerstraße 79
26125 Oldenburg

Telefon 0441 9702 0
Telefax 0441 9702 100

www.ct-gruppe.de

OLDENBURG | BERLIN | CLOPPENBURG | ROSTOCK