

**Mehr  
erreichen**

mit Methoden, die wirklich  
funktionieren!  
Profitieren Sie von unseren  
Seminaren für Unternehmer:  
[impulse.de/akademie](http://impulse.de/akademie)

- ✓ Agile Methoden
- ✓ Hierarchiefrei arbeiten
- ✓ Motivation fördern
- ✓ Flexible Arbeitszeiten
- ✓ Konflikte lösen

# Führung

Wie Sie ein  
agiles und  
leistungsstarkes  
Team formen

# impulse 30 Tage kostenlos testen

Profitieren Sie von unserem  
Netzwerk und Know-how für  
Unternehmer

## Ihre Vorteile:

- ▶ **IMPULSE PLUS:**  
voller Zugang zu sämtlichen  
Inhalten auf [impulse.de](http://impulse.de)
- ▶ **IMPULSE MAGAZIN:**  
das aktuelle impulse-Magazin  
im PDF-Format
- ▶ **IMPULSE HÖREN:**  
ausgewählte impulse-Artikel  
im Audio-Format
- ▶ **LESERKONFERENZEN:**  
Zugang zum Video-Austausch  
zur aktuellen impulse-Ausgabe
- ▶ **NEWSLETTER FÜR  
UNTERNEHMER:**  
Tipps, Erfolgsrezepte und  
Denkanstöße per E-Mail



Jetzt impulse 30 Tage kostenlos testen unter:  
**[impulse.de/testen](http://impulse.de/testen)**



**Nikolaus Förster** Herausgeber und Verleger

# Ein richtig guter Chef werden

Wann ist ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich? Ein gutes Geschäftsmodell und eine intelligente strategische Ausrichtung reichen nicht aus. Entscheidend ist die konkrete Umsetzung. Dazu bedarf es eines engagierten Teams, das zielgerichtet vorgeht und gut zusammenarbeitet. Selbstverständlich ist das nicht. Je stärker eine Firma wächst oder sich auf veränderte Märkte einstellen muss, desto anspruchsvoller wird es, unterschiedlichste Charaktere in ein schlagkräftiges Team zu verwandeln. Die Fähigkeit, ein richtig guter Chef oder eine richtig gute Chefin zu sein, das Team also professionell zu führen, wird zum entscheidenden Erfolgskriterium.

Dieses impulse-Kompakt soll Ihnen helfen, diese anspruchsvolle Aufgabe zu meistern. Es bündelt die besten impulse-Recherchen rund um Mitarbeiterführung: von der Auflösung von Hierarchien und agilem, selbst organisiertem Arbeiten bis zur Frage, was ein Team wirklich motiviert, wie sich Vertrauen stärken und Konflikte lösen lassen.

Investieren Sie Zeit und Reflexion in Ihre eigene Rolle als Chef oder Chefin! Es lohnt sich. Ich wünsche Ihnen wertvolle Impulse!

*Nikolaus Förster*

[nikolaus.foerster@impulse.de](mailto:nikolaus.foerster@impulse.de)

## WAS IST IMPULSE?

impulse bietet Know-how und ein Netzwerk für Inhaber und Geschäftsführer kleiner und mittelständischer Unternehmen: ein Sparringspartner für Menschen, die anpacken, Neues wagen und für ihre Entscheidungen einstehen.

**Mitgliedschaft** impulse-Mitglieder erhalten monatlich das impulse-Magazin, haben digitalen Zugriff auf Recherchen, Checklisten und Audio-dateien, können sich für Firmenbesuche und Unternehmer-Camps anmelden. [impulse.de/mitgliedschaft](https://impulse.de/mitgliedschaft)



**AGILES ARBEITEN:  
DIE ANWÄLTE VON LINDENPARTNERS  
ENTWICKELN MITHILFE EINER  
SPEZIELLEN METHODE NEUE TOOLS**

8



**KONFLIKTE: STREIT IM TEAM KANN IN  
TRÄNEN ENDEN. ES GIBT  
WEGE, DIES ZU VERHINDERN**

62

**HIERARCHIEFREI: IN DER FIRMA ALOIS HEILER  
HAT DAS TEAM DAS SAGEN**



22

**EDITORIAL** von Nikolaus Förster **3**  
**ÜBER IMPULSE** Wider alle Regeln **82**  
**IMPRESSUM** **82**

**ARBEITSZEIT: WERA STEIN UND ROBINSON MEINECKE VON  
DER AGENTUR WIGWAM BESTIMMEN  
SELBST, WIE VIEL SIE ARBEITEN WOLLEN**

**3,8**

**Arbeitstage im  
Durchschnitt**



44

### FÜHRUNGSFRAGEN

Ein Miese peter reicht, um die Stimmung im gesamten Team zu vergiften. Wie Sie mit stets meckernden Angestellten umgehen, um andere vor der negativen Strahlung zu schützen **6**

### AGIL FÜHREN

In Krisenzeiten haben es Firmen mit agilen Arbeitsweisen leichter als klassisch geführte Betriebe. Wie Sie ein agiles Team aufbauen und welche Methoden helfen **8**

### HIERARCHIEFREI ARBEITEN

Unternehmer Stephan Heiler schaffte Hierarchien ab und entmachtete sich selbst. Seitdem handeln seine Angestellten eigenverantwortlich und unternehmerisch **22**

### TEAM MOTIVIEREN

Die meisten Unternehmen setzen auf Geld, um ihre Mitarbeiter anzuspornen. Das funktioniert



jedoch kaum. Was Sie tun müssen, um Ihr Team zu Höchstleistungen zu motivieren **30**

### ARBEITSZEIT GESTALTEN

Der Acht-Stunden-Tag ist vielerorts Standard, aber oft nicht mehr das ideale Modell. Wie Firmen mit flexiblen Arbeitszeiten produktiver werden **44**

### KONFLIKTE LÖSEN

Streit im Team kostet Zeit und Nerven. Es gibt wohl kaum eine Führungskraft, die das nicht kennt. Sieben Schritte, wie Sie die Konflikte entdecken, einordnen und lösen **62**

### VERTRAUEN AUFBAUEN

Wie erfolgreich Teams zusammenarbeiten, hängt maßgeblich vom gegenseitigen Vertrauen ab. Was Unternehmer dafür tun müssen, erklärt Businesscoach Antje Heimsoeth **78**



**ANHÖREN** Sie können Artikel auch hören: Gehen Sie auf den Link [impulse.de/audio](https://impulse.de/audio). In der impulse-Digitalausgabe klicken Sie einfach auf das Audiosymbol

# Wie stoppt man Mitarbeiter, die dauernd meckern?

**KOLUMNE** Kluge Führungskräfte geben nicht nur gute Antworten, sie stellen (sich) die richtigen Fragen

Vor einiger Zeit war ich auf einer Geburtstagsfeier eingeladen, bei der – abgesehen von mir – fast alle Gäste im selben Unternehmen arbeiteten. Natürlich drehten sich die Gespräche fast nur um die Firma, was der Partystimmung nicht gerade zuträglich war. Denn eine Kollegin, nennen wir sie Karla, ließ kein gutes Haar an der Firma. Karla meckerte über die unfähige Geschäftsführung, die chaotische Dispo und darüber, dass es immer mehr zu tun gebe bei immer weniger Leuten. Es dauerte nicht lange, da stimmten die anderen mit ein. Ich hörte mir das Genöle eine ganze Weile an und fragte dann: Warum arbeitet ihr denn alle da, wenn es so furchtbar ist?

Und siehe da, die meisten lenkten sofort ein: Die Arbeit sei wirklich spannend, die Bezahlung gut. Man könne viel lernen, und die Produkte seien super. Und die Kollegen? Die besten der Welt, sonst wären ja an diesem Abend auch nicht so viele zur Feier gekommen. Plötzlich hatte ich den Eindruck, dass im Grunde alle ziemlich gern bei ihrem Arbeitgeber arbeiten. Nur Karla meckerte weiter.

**SCHLECHTE STIMMUNG**, dachte ich, ist so ansteckend wie das Coronavirus: Ein Miesepeter reicht, um die Luft zu verseuchen. Und jeder, der sie abbekommt, wird – wenn er nicht enorme Schlechte-Laune-Abwehrkräfte hat – infiziert.

Psychologen sprechen von emotionaler Übertragung. Wenn jemand weint, werden wir traurig. Wenn sich jemand freut, erhellen sich auch unsere Gesichtszüge. Schon wenige Monate alte Babys strahlen zurück, wenn man sie anlächelt. Und deswegen ist es fast unmöglich, sich emotional nicht anstecken zu lassen, wenn man mit jemandem wie Karla zusammenarbeitet, der sich unentwegt über schlechte Prozesse, die dämlichen Azubis und anstrengende Kunden aufregt – ob dies nun der Realität entspricht oder nicht.

Für die Firma ist das ein Problem, denn mit schlechter Stimmung läuft kaum jemand zu Höchstleistungen auf. Was also tun, wenn es jemanden im Team gibt, der immerzu meckert und damit alle anderen ansteckt?

Die schlechteste Reaktion: das Verhalten einfach akzeptieren. Bei einem früheren Arbeitgeber hatte ich einen Kollegen, der ständig durch die Büros zog, um sich über dieses und jenes aufzuregen (manchmal sogar über mich). Er hatte ein Gedächtnis wie ein Elefant, konnte sich heute noch erinnern, dass er vor drei Jahren beim Dienstplan mal benachteiligt wurde. „Der ist halt so“, hörte ich meinen damaligen Chef sagen. Ich fand diese Toleranz völlig fehl am Platz.

Die zweitschlechteste Lösung: die Situation ignorieren. Schlechte Stimmung verfliegt nur selten von allein. Im Gegenteil: Abwarten macht die Sache nur

31%

der Befragten der Gallup-Studie 2016 gaben an, dass sie in den letzten 12 Monaten Fehlentwicklungen in der Firma gesehen, diese aber gegenüber ihrer Führungskraft verschwiegen haben.



**NICOLE BASEL,**  
40, führt als Chefredakteurin die  
impulse-Redaktion – und ist froh,  
dass sie dort aktuell nicht mit  
Dauernörglern konfrontiert ist



schlimmer. Und wer sich aufregt und Kritik übt, der möchte vor allem eines: gesehen und gehört werden.

**ALS FÜHRUNGSKRAFT** ist es unsere Aufgabe, Stimmungen wahr- und ernst zu nehmen. Es ist wie in einer guten Paarbeziehung: Natürlich wäre es schön, wenn alle fröhlich und zufrieden wären. Aber Probleme gehören nun mal dazu. Wenn die Beziehung stabil ist, dann ist in ihr auch Platz, um Ärger zu äußern und Konflikte auszutragen. Heile Welt zu spielen, wenn nichts heil ist, führt dagegen sicher ins Verderben.

Der bekannte amerikanische Managementtrainer John Maxwell nennt den ungefiltert meckernden Mitarbeiter „Critical Carl“. Er empfiehlt, schnell das Vier-Augen-Gespräch mit Critical Carl zu suchen, um herauszufinden, was los ist (Etwa: „Ich merke, es stimmt irgendwas nicht. Was belastet dich?“ Oder: „Ich sehe, du bist oft genervt. Was ist da los?“). Dann könne man mit ihm besprechen, wie er seine Kritik bisher adressiert hat – und mit ihm bereden, wie, wann und mit wem er seine Bedenken in Zukunft besprechen soll, wie er sie konstruktiv einbringen kann.

Bis das der Fall ist, gilt es, das Team vor Carls negativer Strahlung zu schützen. Schießt er etwa in Besprechungen immer wieder mit einer Generalkritik dazwischen, die das Weiterkommen blockiert, sollte man ihn stoppen, bevor er die Stimmung vergiftet: „Wichtiger Punkt. Darüber sprechen wir beide später.“ Nach dem Meeting kann man seine Bedenken in Ruhe im Zweiergespräch bereden, ihn nach seinen Lösungsideen fragen – ohne dass die ganze Gruppe runtergezogen wird.



#### NOCH FRAGEN?

Tauschen Sie sich mit anderen impulse-Mitgliedern und Chefredakteurin Nicole Basel über Führungsfragen und Konfliktmanagement aus! In einer Online-Leserkonferenz am 17. August von 8.30 bis 9.30 Uhr. Einfach per E-Mail anmelden: [kundenbetreuung@impulse.de](mailto:kundenbetreuung@impulse.de)

Menschen wie Critical Carl, so schreibt Maxwell, können durchaus wertvolle Mitarbeiter sein – und da gebe ich ihm recht. Auch wenn sie anstrengend sind, so können sie mit ihrem scharfen Blick für herausbrechende Probleme, Fehler und Widersprüche äußerst nützlich sein. Sie müssen nur bereit sein, ihr Verhalten zu ändern und ihre Beobachtungen mit ihrer Führungskraft zu besprechen – und nicht der Reihe nach mit jedem Teammitglied.

Wie gehen Sie mit dauermeckernden Mitarbeitern um? Schreiben Sie mir: [nicole.basel@impulse.de](mailto:nicole.basel@impulse.de) ■



BESONDERS  
**RELEVANT, WEIL**

- Firmen in Krisenzeiten schnelle Lösungen brauchen
- agile Teams leichter auf Veränderungen reagieren können

# Flexibel bleiben

**AGILITÄT** In Krisenzeiten wie diesen haben es Unternehmen mit agilen Arbeitsweisen leichter als klassisch geführte Firmen. Wie Sie ein agiles Team aufbauen können und welche Methoden Ihnen dabei helfen

Text: Jelena Altmann und Olivia Samnick Erstveröffentlichung: impulse 06/2020

**A**ls am 23. März 2020 deutschlandweit Läden und Lokale schließen mussten, legte sich die Bäckerei Bergmann in Frömmstedt in Thüringen mächtig ins Zeug. Neben den ganzen Sicherheitsvorkehrungen, die für die damals 450 Mitarbeiter in den 45 Filialen, in der Backstube und in der Zentrale notwendig waren, stellte die Bäckerei obendrein ihr Geschäft um.

Sie verkleinerte etwa das Kuchensortiment von 50 auf 20 Sorten, weil ihre Cafés in den Geschäften schließen mussten. Stattdessen führte die Firma Ware ein, die zeitweilig sehr gefragt war: etwa Mehl und Hefe. Obendrein richtete die Bäckerei mit einem Partner einen Brot- und Brötchenlieferdienst für Kunden ein, die nicht das Haus verlassen wollen. „Ich könnte noch mehr Projekte aufzählen“, sagt Chef Matthias Bergmann.

Der Unternehmer ist stolz auf seine Leute. Zehn Mitarbeiter aus dem Vertriebsteam haben in wenigen Tagen und Wochen viele Projekte umgesetzt, für die man normalerweise Monate

brauchen würden. Welchen Chef würde das nicht glücklich machen?

Ihr Erfolgsgeheimnis ist: Das Bergmann-Team arbeitet mit agilen Methoden. Es wendet diese seit Jahren im Normalbetrieb an. Insbesondere jetzt zeigt sich, welchen Vorteil ihre Arbeitsweise hat: Die Mitarbeiter konnten schnell in der Krise reagieren, sodass der Betrieb fast normal weiterlaufen konnte.

Aber was sind agile Arbeitsmethoden? Inwiefern helfen sie? Und wie wendet man sie an?

Agile Methoden sind im Grunde Werkzeuge, die es Teams ermöglichen, agil zu arbeiten. Das wiederum bedeutet, dass sie eigenverantwortlich und strukturiert Vorhaben vorantreiben. Sie organisieren sich hierbei selbst – ohne dass ein Chef sie ständig steuern muss.

Diese Arbeitsweise hilft Firmen, in unübersichtlichen Situationen flexibel zu reagieren. Eine Fähigkeit, die gerade Millionen Betriebe gebrauchen könnten.

Eine gute Botschaft für alle: Agile Methoden sind so konzipiert, dass sie mit etwas Übung >

ANHÖREN



## Der Chef muss sich zuerst ändern und dann die Mitarbeiter. Erst dann kann agiles Arbeiten funktionieren

**SIMON KLAIBER** Unternehmensberater und Agilitätsexperte

und unter bestimmten Voraussetzungen jeder anwenden kann. Sie folgen Regeln und lassen sich in der Projektarbeit gut integrieren.

Die gängigsten Methoden heißen Scrum, Kanban und Design Thinking. Welche man verwendet, hängt vom Ziel und der Aufgabenstellung ab (siehe Kästen auf den Seiten 12, 16, 18 und 20).

Fünf Betriebe, die agil arbeiten, zeigen, wie sie dazu gekommen sind, mit welchen Methoden sie arbeiten und was andere Unternehmer daraus lernen können.

### 01. Für viele Projekte

Matthias Bergmann führt gemeinsam mit seinen zwei Geschwistern und Eltern die 1908 gegründete Bäckerei. Der Unternehmer verantwortet den Verkauf und arbeitet in der Zentrale in Frömmstedt eng mit seinen Vertriebsleitern zusammen. 2017 stellte das Team seine Arbeitsweise um.

Warum? „Ich hatte das Gefühl, dass es immer schwieriger wurde, Ideen umzusetzen, je größer wir wurden“, sagt Bergmann. Ein Problem, das viele Unternehmer kennen: Es mangelt selten an Ideen, eher hapert es an der Umsetzung. Schlecht in Krisenzeiten, in denen es um Schnelligkeit geht.

Bergmann beauftragte damals einen Coach für agiles Arbeiten, der mit dem Team einen Wochenend-Workshop veranstaltete. Die Gruppe bekam verschiedene Aufgaben. In einer sollten sie ein Meeting simulieren. Wie gewohnt saßen sie am Tisch. Der Chef eröffnete die Runde mit einer kurzen Begrüßung, dann las er

von einem Blatt die To-dos herunter und verteilte die Aufgaben. Moment mal! Der Coach stoppte das gespielte Meeting und fragte: Warum bringen sich die Mitarbeiter nicht ein?

Es stellte sich heraus: Der Chef ließ keinen ausreden, hörte nicht richtig zu, und bei seinen Vorschlägen hatte er auch gleich die Lösung parat. Sein Verhalten erstickte jede Eigeninitiative der Mitarbeiter im Keim. „Es war schmerzhaft, das zu hören, aber auch ein wichtiger Beitrag zur Selbstreflexion“, sagt Bergmann.

### JEDER ERKENNT SOFORT, WO EIN ENGPASS ENTSTEHT

„Der Chef muss sich zuerst ändern, dann die Mitarbeiter. Erst dann kann agiles Arbeiten funktionieren“, erklärt Simon Klaiber, Unternehmensberater und Agilitätsexperte. Dazu gehört es zu lernen, sein Team einzubinden, Vorschläge und Meinungen ernst zu nehmen.

Erst nach einer ehrlichen Aussprache zwischen Chef und Mitarbeitern und einer Änderung der Meetingkultur – Agenda, Handyverbot, andere ausreden lassen – lernte das Team, agil vorzugehen.

Die Methode, die die Bäckerei nun nutzt, ähnelt dem Kanban (siehe Kasten Seite 12). Sie hilft, viele Vorhaben gleichzeitig zu stemmen. Das Prinzip: Jeder erkennt auf einem Blick, wer was zu tun hat und wo Engpässe entstehen. Kanban unterstützt Agilität, weil das Team selbstständig Aufgaben, Zuständigkeiten und Deadlines festlegen kann.

Die Bergmann-Vertriebler verwenden als Hilfsmittel Zettel, auf die sie Projekt und Aufgaben notieren und mit Magneten an einer Tafel befestigen.

Das Board wiederum ist in Spalten und Zeilen untergliedert: In der ersten Spalte stehen die Projekte, zum Beispiel „Mehl zum Verkauf anbieten“. In der zweiten die konkreten Aufgaben: „Mit Müller verhandeln“, „Preise festlegen“, „Verkaufsstellen informieren“. Die dritte Spalte zeigt an, welche To-dos aktuell in Arbeit sind, die vierte, welche bereits erledigt wurden. ➤



#### **TEAM BERGMANN**

**SCHNELL** In der Krise konnte die Bäckerei Bergmann viele Projekte umsetzen. Chef Matthias Bergmann (Mitte) und sein Verkaufsleiter Tino Hafermalz gingen hierbei agil vor. Davon profitieren auch die Teams in den Filialen. Vorn: Bäckereiverkäuferin Sandy Voigt

**METHODE 1****KANBAN****WORUM GEHT'S?**

Kanban ist japanisch und bedeutet so viel wie „Karte“. Die agile Methode ist in der Softwareentwicklung bekannt, eignet sich aber für alle Projekte: Das Prinzip von Kanban ist, dass sich Arbeitsprozesse verschiedener Projekte gleichzeitig organisieren und steuern lassen – da man alle Arbeitsschritte auf einen Blick hat.

**WAS BRAUCHE ICH?**

Die Kanban-Methode lässt sich allein oder auch mit mehreren Mitarbeitern umsetzen. Notwendig sind Flipchart oder Tafel, Stifte und „Karten“, also Post-its oder bunte Zettel. Kanban ist mit digitalen Tools wie Asana oder Trello auch mit remote arbeitenden Kollegen umsetzbar. Beide Tools sind in der Basisversion kostenlos und können von mehreren Teilnehmern gleichzeitig genutzt werden. Die digitalen Helfer haben den Vorteil, dass sich Links, Videos, Fotos oder Schriftdokumente anhängen lassen. Zudem gibt es die Möglichkeit, Kommentare zu hinterlassen.

**UMSETZUNG FÜR ANFÄNGER**

Eine einfache Gliederung für ein Kanban-Board sind drei Spalten mit den Titeln „Aufgabe“, „in Bearbeitung“ und „Erledigt“. Sammeln Sie die To-dos eines Projekts, schreiben Sie diese auf Zettel und legen Sie sie in der Spalte „Aufgabe“ ab. Sobald die Bearbeitung beginnt, wird der Zettel in die nächste Spalte verschoben. Ist die Aufgabe erledigt, wandert der Zettel in das Feld „Erledigt“. Tipp: Wenn Sie Kanban für mehrere Projekte gleichzeitig nutzen, verwenden Sie verschiedenfarbige Karten – je eine für ein Vorhaben.

**UMSETZUNG FÜR FORTGESCHRITTENE**

Ist ein Projekt sehr komplex, wird man wahrscheinlich nicht mit drei Spalten auskommen. Möglicherweise müssten die Aufgaben noch einmal untergliedert werden, zum Beispiel in Materialbeschaffung und Organisation oder nach Verantwortlichkeiten. Den verschiedenen Möglichkeiten sind keine Grenzen gesetzt. Arbeiten viele Teammitglieder mit Kanban, ist es klug, auf den Karten zu vermerken, wer die Aufgabe erledigt. Die Bäckerei Bergmann benutzt etwa runde, weiße Magneten, auf denen die Namenskürzel der Mitarbeiter mit Filzstift notiert sind.

Die Zeilen geben an, wie dringlich Projekte und Aufgaben angegangen werden. Eine Zeile steht für S.O.S. und ist rot markiert: Aufgaben sollten sofort erledigt werden. Grün steht für „Fast Lane“, darunter stehen kleine Vorhaben, die ein Teammitglied betreut. In der Corona-Krise nutzt das Team als digitale Tafel das Programm Trello ([trello.com](https://trello.com)). Meetings wurden per Videokonferenz abgehalten.

Was so simpel klingt, brauchte etwas Übung: Anfangs bestand die Tafel nur aus zehn Zetteln, mit ungenauen Projekt- und Aufgabenbezeichnungen. „Wir lernten erst mit der Zeit, präziser zu formulieren“, erzählt Bergmann. Auch die Anzahl der Spalten und Zeilen passte das Team laufend an. „Es hat ein Jahr gedauert, bis wir mit dem System richtig arbeiten konnten.“

Mit ihrer Methode plante das Team nicht nur den Mehlverkauf, sondern zog auch ein Projekt vor, das schon vor der Krise auf der Tafel stand: ein digitales Mitarbeiter-Informationssystem. Statt über Zettel sollten alle Mitarbeiter, die an verschiedenen Orten arbeiten, über das Intranet informiert werden. „Für uns war die Idee vor einigen Monaten nur ein Nice-to-have-Projekt. Doch jetzt in der Krise erweist es sich als ein Must-have, weil sich täglich Änderungen ergeben“, erzählt Bergmann. Das Projekt wurde schnell vorgezogen. Der Zettel dafür wanderte auf der Tafel in die Zeile „S.O.S.“.

**LEKTION:** Eine Voraussetzung für agiles Arbeiten ist, dass Mitarbeiter in Entscheidungen mit einbezogen werden. Es ist die Aufgabe des Chefs, ein entsprechendes Klima zu schaffen, in dem eigenverantwortliches Arbeiten möglich ist.

## 02. Für große Aufgaben

Mitte März 2020 begab sich der Tischlermeister Björn Fischer aus Garbsen bei Hannover freiwillig in häusliche Quarantäne. Der Mitarbeiter eines Kunden war an Covid-19 erkrankt.



Der Handwerker hielt sich in der Firma auf, weil er dort im Gebäude Parkett verlegte.

Fischer hatte zwar keinen Kontakt zum Erkrankten, ergriff dennoch Vorsichtsmaßnahmen und übergab die Verantwortung für die Arbeit an seine fünf Mitarbeiter. Sie nahmen sich ein anderes Projekt vor, den Ausbau eines Dachgeschosses. „Die Kollegen kennen alle Aufträge genau und konnten ihre Arbeit selbstständig organisieren“, erzählt Fischer. Die Mitarbeiter sind auch ohne Chef handlungsfähig, was im Krisenfall ein enormer Vorteil ist.

Was daran ist agil? „Jeder hat eine andere Definition von Agilität. Aber wenn Teams selbst Entscheidungen treffen und der Chef sich aus dem operativen Geschäft rausziehen kann, sind das schon agile Ansätze“, sagt Carolin Salz, Beraterin für Handwerksbetriebe. In der traditionell geprägten Branche sei das nicht selbstverständlich.

## **DREI PRINZIPIEN, DIE DAS TEAM AGILER MACHEN**

Fischer wollte es von Anfang an anders machen: „Ich will kein Chef sein, der seinen Gesellen und Azubis jeden Arbeitsschritt vorgibt.“

Als der Tischlermeister 2014 seine ersten Mitarbeiter einstellte, schaute er sich andere Arbeitsweisen an. Dafür besuchte er eine IT-Firma in Hamburg. Seine Frau, die damals dort arbeitete, vermittelte ein Treffen zwischen dem Tischler und dem Softwareunternehmer. Dort ließ sich Fischer zeigen, wie die Mitarbeiter eigenständig komplizierte Computerprogramme entwickeln. Als Methode verwenden sie Scrum (siehe Kasten Seite 16).

Eine Tischlerei will wie eine IT-Firma arbeiten – wie soll das gehen? Das Beispiel Fischer zeigt: Es kann funktionieren. Um agil zu arbeiten, braucht es weder bunte Zettel, noch muss die Methode lehrbuchmäßig ausgeführt werden. „Wir setzten Scrum nicht eins zu eins um“, sagt Fischer. Er befolgt lediglich drei Prinzipien, die der Methode zugrunde liegen.

### **1. HIERARCHIEN ABBAUEN**

Scrum ist eine Methode, die nur in Teamarbeit funktioniert, Hierarchien sind hierfür hinderlich. Das gilt auch für Fischers Anforderungen. Manchmal bearbeitet die Tischlerei komplizierte Aufträge, die der Chef kaum allein planen kann. Einmal bestellte ein Ehepaar eine Regalwand mit Schiebetüren für mehrere Tausend Euro.

Bei solchen Projekten ist Fischer auf die Expertise all seiner Mitarbeiter angewiesen. Er beruft ein Meeting ein und stellt den Auftrag seinen Kollegen vor. „Jeder darf seine Meinung äußern und Vorschläge einbringen“, sagt Fischer. Zum Beispiel, welches Holz sich eignen könnte, welcher Part des Regals zuerst gebaut werden sollte oder wie viel Zeit für die Konstruktion einzuplanen ist. Beiträge von Azubis werden genauso gehört wie die der Gesellen. „Wir können von den Lehrlingen viel lernen, die ihr frisches Wissen aus der Berufsschule einbringen können“, sagt Fischer.

### **2. IN ETAPPEN PLANEN**

Typisch für Scrum ist, dass sich Teams dem Ergebnis schrittweise nähern, sich nach jeder erreichten Etappe austauschen und darauf aufbauend die nächsten Schritte planen. Eine enge Teamarbeit ist unabdingbar. Jeder sollte genau wissen, wer was tut. In der Tischlerei-Werkstatt gibt es täglich eine kurze Besprechung im Stehen; jeder erzählt, was er macht und wo es hapert. In der Corona-Zeit tauschte sich das Team über Handy und Internet aus. Mitarbeiter schicken sich untereinander und an den Chef Fotos per Messengerdienst wie Whatsapp oder Telegram, um Arbeitsfortschritte zu dokumentieren. Wie die Bäckerei verwendet die Tischlerei Trello, in dem alle To-dos der Projekte aufgelistet sind.

### **3. AUS FEHLERN LERNEN**

Ein Prinzip von Scrum ist, dass nach jeder Etappe das Ergebnis bewertet und geschaut wird, wie das Werk nachzubessern ist. Das soll helfen, Fehler frühzeitig zu erkennen. Agiles Arbeiten hat auch viel mit Ausprobieren zu tun. ➤



**TEAM FISCHER**

**OPTIMAL** Friedel Nürge, Reza Hosseini, Pitt Glandorf sowie ihr Chef Björn Fischer (v.l.n.r.) testen, wie sich die Böden an dem Weinfach für ein Regal am besten anbringen lassen und ob die Proportionen stimmen. Das lässt sich nicht bis ins Detail am Computer planen

In der Tischlerei experimentiert das Team bei komplizierteren Projekten wie der Regalwand ebenfalls. So wurden allein zwei Tage dafür eingeplant, die Mechanik für die Schiebetüren an einem Prototyp zu testen. „Wir kriegen Sachen hin, wo man sagen würde, das geht eigentlich nicht“, erklärt Fischer.

„Wenn Firmen sich auf agile Methoden einlassen, wenn sie das Prinzip dahinter verstehen, kann das zu einem kulturellen Wandel führen“, sagt Experte Klaiber. Zum Beispiel hin zu mehr Selbstorganisation, was ein Kernelement agilen Arbeitens ist.

Dem Ziel ist Fischer schon sehr nah: Als er nach seiner Quarantänezeit das fertige Dachgeschoss besichtigte, war er begeistert. „Es sah perfekt aus.“ Das hätte das Team mit Chef auch nicht besser hingekriegt.

**LEKTION:** Agile Arbeitsmethoden sind kein Selbstzweck, sondern dienen dazu, bestimmte Ziele zu verfolgen. Eines kann sein: Mitarbeiter sollen eigenverantwortlich handeln, um den Unternehmer von operativen Aufgaben zu entlasten.

## 03. Für neue Produkte

In der Corona-Krise wollten Tausende Firmen Kurzarbeitergeld beantragen. Der Beratungsbedarf war enorm. Das bemerkte auch die Rechtsanwaltskanzlei Lindenpartners aus Berlin und entwickelte ein Kurzarbeitergeld-Tool, mit dem sich Fragen schnell klären lassen.

Der Vorschlag kam von einer Rechtsanwältin, die Partnerin bei Lindenpartners ist. Ihr Mann ist Restaurantbesitzer und musste sein Geschäft schließen. Er wollte keinem Mitarbeiter kündigen und fragte seine Frau, wie das mit dem Kurzarbeitergeld funktioniert.

Bei Lindenpartners aus Berlin arbeiten 32 Anwälte. Es gehört zur Firmenkultur, dass Ideen vorgeschlagen, diskutiert und häufig auch umgesetzt werden, die über die eigent-

liche Beratungsarbeit hinausgehen – auch das ist agil. „Anwälte haben es normalerweise mit konkreten Sachverhalten zu tun, die sie auf Grundlage der Gesetze bewerten müssen“, sagt Thomas Asmus, einer der Gründer der Kanzlei.

So entwickelten die Anwälte bereits verschiedene digitale Tools, die ihre Arbeit erleichtern und Kunden mehr Service bieten, zum Beispiel zur Datenschutzgrundverordnung, zum Geldwäsche-Gesetz oder ein Programm, mit dem sich Klageerwiderungen auf Massenklagen effizient bearbeiten lassen.

### GEMISCHTE TEAMS BRINGEN MEHR IDEEN HERVOR

Um das Kurzarbeitergeld-Tool zu entwickeln, verwendeten die Anwälte Design Thinking (siehe Kasten Seite 18). Eine Methode, die fast alle Anwälte in Workshops gelernt haben, viele wenden sie regelmäßig bei Projekten an. Design Thinking funktioniert wie alle agilen Werkzeuge nur in einem Team, das sich etappenweise dem Ziel nähert.

Als Erstes bildete sich eine Gruppe von fünf Kollegen. Im Idealfall gehören ihr Mitarbeiter mit verschiedenen Fähigkeiten und Denkweisen an, damit sie eine größere Vielfalt an Ideen hervorbringen kann. Zum Entwicklungsteam Kurzarbeitergeld-Tool gehörten neben der Ideengeberin auch ein Kollege mit Schwerpunkt Arbeitsrecht sowie zwei Kollegen, die programmieren können, wie der Partner Moritz Indenhuck: „Wir haben vor allem die Sichtweise des IT-Experten eingenommen.“

In ihrem ersten Meeting – coronabedingt per Videokonferenz – wurde diskutiert, welches Problem sie mit dem Tool lösen wollen. Dieser Schritt ist wichtig und sollte nicht umgangen werden. Denn beim Design Thinking geht es zuerst darum, Ideen zu entwickeln, bevor mit der Umsetzung begonnen wird. Selbst wenn man schon eine Lösung im Kopf hat. Möglicherweise passt eine andere besser zum Problem. „Wir wussten anfangs noch nicht, wie das Programm genau aussehen soll“, sagt Indenhuck. ➤



#### ARBEITSHILFEN

Wie kann ich meine Firma agiler machen? Eine Liste mit sechs praxisnahen Büchern über agiles Arbeiten sowie Arbeitsblätter zu Design Thinking finden Sie als impulse-Mitglied unter: [impulse.de/agiles-arbeiten](https://impulse.de/agiles-arbeiten)

## METHODE 2

## SCRUM

**WORUM GEHT'S?**

Das Wort „Scrum“ stammt aus dem Rugby, wo Teams schnell und flexibel Spielzüge umsetzen müssen. Das Team muss sich dabei selbst organisieren. Dieses Vorgehen macht Scrum als Methode auch für Firmen interessant: Scrum ist eine Möglichkeit, schrittweise und in begrenzten Zeitfenstern Projekte zur Produktentwicklung anzugehen. Wichtig bei Scrum: Das Ziel muss feststehen. Nur der Weg dorthin ist in der Regel offen.

**WAS BRAUCHE ICH?**

Ein Team von maximal neun Mitgliedern, regelmäßige Meetings und ein Tool, auf dem die To-dos mit Deadlines festgehalten werden. Man kann dafür auch digitale Kanban-Tools nutzen (siehe Kasten auf Seite 12).

**UMSETZUNG FÜR ANFÄNGER**

Das Prinzip von Scrum ist, dass ein komplexes Projekt in viele einzelne in sich abgeschlossene Arbeitseinheiten, auch Sprints genannt, unterteilt wird. Starten Sie im Team mit einem Sprint, an dem am Ende ein konkretes Produkt steht, zum Beispiel ein Artikel für den Firmenblog. Zunächst definieren Sie das Ziel: Was soll der Blogbeitrag leisten. Legen Sie einen Zeitrahmen fest, etwa einen Tag, sowie die To-dos, zum Beispiel Internetrecherche, Mitarbeiterumfrage, Fotos machen etc. Dann verteilen Sie die Aufgaben im Team. Danach machen sich die Mitarbeiter an die Arbeit. Zwischendurch sollten Sie sich für ein kurzes Status-Update treffen und so mögliche Probleme ausräumen. Am Ende des Sprints kommen Sie zusammen und bewerten das Produkt. Muss etwas verbessert werden? Gegebenenfalls planen Sie einen weiteren Sprint.

**UMSETZUNG FÜR FORTGESCHRITTENE**

Eigentlich folgt Scrum strengen Regeln: Es gibt feste Rollen, etwa einen „Product Owner“, der sich in die Rolle der Zielgruppe hineinversetzt. Das „Team“ setzt die Aufgaben um. Die dritte Rolle nennt sich „Scrum Master“. Er behält die Regeln für die Methode im Blick und kümmert sich, dass das Team arbeiten kann. Es ist sinnvoll, die Mitarbeiter, die die Rollen des Product Owner und des Scrum Masters einnehmen, entsprechend zu schulen. Hier lesen Sie, wie Scrum geregelt abläuft: [dasscrumteam.com/de/scrum](https://dasscrumteam.com/de/scrum).

Das Team fragte sich zuerst: Was genau brauchen Unternehmer jetzt? Was ist im Moment ihr größter Schmerz? Als typischen Kunden stellten sie sich den Mann der Kollegin, den Restaurantbesitzer, vor.

Die Rechtsanwälte brainstormten. Da alle im Homeoffice waren, kommunizierten sie per Videokonferenz und nutzten wie der Tischler und der Bäcker das Programm Trello, in das sie ihre Ideen notieren. Das Team entschied sich für ein leicht zu bedienendes Frage-Antwort-Tool, das Unternehmern nur zwei Fragen beantwortet: Können sie überhaupt Kurzarbeitergeld beantragen und wenn ja, was müssen sie als Nächstes tun?

Dann folgten die nächsten Schritte. In einem wurde etwa ein Prototyp erstellt und getestet, im nächsten die Fragen formuliert: „Beschäftigt die Firma Mitarbeiter?“, „Gibt es einen Betriebsrat?“ oder „Besteht eine arbeitsrechtliche Grundlage für die Einführung von Kurzarbeit, zum Beispiel im Arbeitsvertrag?“. Darauf aufbauend erstellten die Anwälte die Antworten.

Bei dem Kurzarbeitergeld-Tool waren insgesamt vier Etappen notwendig, die auch Sprints genannt werden. Zum letzten Schritt gehört streng genommen, dass potenzielle Nutzer das Produkt testen, bevor es veröffentlicht wird. Aber diesen Schritt kürzten die Anwälte ab und veröffentlichten eine Beta-Version auf einer eigens geschaffenen Plattform, die für alle öffentlich ist. „Das Feedback holen wir uns im laufenden Betrieb“, erklärt Indenhuck. Eine der Rückmeldungen, die die Anwälte bekommen haben, war zum Beispiel, dass die Antworten weniger juristisch formuliert sein sollen.

Die Kanzlei arbeitet seit 2017 mit Design Thinking. „Es erfordert ein bisschen Übung“, sagt Co-Gründer Asmus. Insbesondere Rechtsanwälte wie er, mit zig Jahren Berufserfahrung, bräuchten etwas Zeit, um sich auf die neue Arbeitsweise einzulassen. Aber er hat gelernt, sich in Design-Thinking-Projekten auch mal zurückzunehmen, weil das Team nur dann erfolgreich sein kann, wenn sich alle gleichberechtigt einbringen können. Auch die jüngeren Kollegen mit weniger Berufserfahrung. ➤



**TEAM  
LINDENPARTNERS**

**INNOVATIV** In der Rechtsanwaltskanzlei Lindenpartners arbeiten gemischte Teams, oft auch mit externen Experten. Die Anwälte Moritz Indenhuck (links) und Nils Ipsen arbeiten mit Birte Gall und Anna-Leena Haarkamp von der Beratungsfirma Asgaro zusammen

## METHODE 3

## DESIGN THINKING

**WORUM GEHT'S?**

Design Thinking ist eine Methode, um Innovationen hervorzubringen. Im Vergleich zu Scrum setzt sie einen Schritt früher an: Die Aufgabe steht noch nicht fest, sondern muss erst definiert werden. Dann nähert man sich dem Ziel ebenfalls in Etappen. Alternativ kann man mit Design Sprint bzw. Google Sprint arbeiten. Das Besondere: In fünf Tagen ist das Projekt umgesetzt.

**WAS BRAUCHE ICH?**

Ein Team von fünf bis sieben Leuten mit unterschiedlichem Know-how. Zudem braucht es einen Raum für die Zusammenarbeit sowie eine Wand, an der Ideen, Arbeitsschritte und Zwischenergebnisse für alle sichtbar gemacht werden. Design Thinking ist für Remote-Arbeiten geeignet. Dafür braucht es ein Videokonferenztool und ein digitales Whiteboard wie Trello ([trello.com](https://trello.com)), Asana ([asana.com](https://asana.com)) oder auch Skype ([skype.com](https://skype.com)).

**UMSETZUNG FÜR ANFÄNGER**

Bei Design Thinking sollten Sie in Problemen statt in Lösungen denken lernen. Beispiel: Um sich von der Konkurrenz abzuheben, plant ein Supermarkt einen Lieferservice für Kunden. Besser ist, sich zuerst zu fragen: Welches Problem will ich lösen? Mögliche Antwort: gestresste Kunden entlasten. Auf dieser Grundlage sammeln Sie etwa durch Brainstorming Ideen, wobei der Lieferservice eine von vielen sein kann. Eine gute Übung, um Probleme zu identifizieren, ist, Kunden zu befragen und zu beobachten. Design Thinking können Sie auch spielerisch üben mit dem „Design Dash“ von Molly Wilson. Die Arbeitsblätter zum Download finden Sie als impulse-Mitglied unter [impulse.de/agiles-arbeiten](https://impulse.de/agiles-arbeiten).

**UMSETZUNG FÜR FORTGESCHRITTENE**

Steht die Idee fest, entwickeln Sie einen Prototyp, der nur die Mindestanforderungen des Produkts erfüllt. Falls Ihre Idee nicht funktioniert, hält sich der Zeit- und Geldaufwand in Grenzen. Zu Design Thinking gehören auch Produkttests. Kontaktieren Sie rechtzeitig geeignete Kunden, und überlegen Sie sich Fragen, die Sie ihnen stellen wollen. Das Feedback ist Grundlage für Verbesserungen. Wie Sie genau vorgehen können, lesen Sie auf [impulse.de/design-thinking](https://impulse.de/design-thinking).

**LEKTION:** Die Anwendung einer agilen Methode funktioniert nicht auf Anhieb. Erst mit der Zeit stellt sich eine Routine ein.

## 04. Für flexible Rollen

Der erste schwere Schlag traf das Berliner Start-up Soulbottles im Februar 2020: Wegen der Corona-Pandemie stellte sein chinesischer Lieferant die Herstellung von Edelstahlflaschen ein. Soulbottles vertreibt plastikfreie Trinkflaschen. Das damals 40-köpfige Team um die Geschäftsführer Patrick Boadu, Marian Gutscher und Paul Kupfer warf daraufhin die Jahresplanung um. Es wollte stattdessen mehr Glasflaschen verkaufen, die in Deutschland hergestellt werden.

Im März 2020 traf die Firma dann der zweite Schlag. Durch den drohenden Shutdown und die Kontakteinschränkungen mussten interne Abläufe geändert werden. Doch erneut reagierte das Team schnell auf die neue Situation.

Soulbottles verlegte die Büroarbeit ins Homeoffice und führte für die Fertigung und Logistik ein Zwei-Schichten-System ein – um den Totalausfall durch eine mögliche Corona-Infektion zu vermeiden. Auch innerhalb des Teams baute Soulbottles um: Eine Mitarbeiterin aus dem Team für Messen verstärkte das Online-Marketing. Zudem bildete sich eine sogenannte „Corona-Task-Force“, ein Team, das unter anderem Desinfektionsmittel und Atemschutzmasken organisierte.

### JEDER MITARBEITER DARF EIN BISSCHEN CHEF SEIN

Soulbottles arbeitet nicht wie der Bäcker, der Tischler und die Anwälte mit einer agilen Methode, sondern hat mithilfe von Coaches ein System eingeführt, das nach bestimmten Regeln funktioniert. Dessen Name klingt ziemlich akademisch. Es heißt Holokratie.



### SOULBOTTLES

**FLEXIBEL** Geschäftsführer Paul Kupfer hat 2014 bei der Firma Soulbottles ein System eingeführt, das sich Holokratie nennt. Es ermöglicht den Mitarbeitern, ihre Ideen umzusetzen, ohne dass sie ihre Vorgesetzten in alle Entscheidungen einbeziehen müssen

Es ist nicht wie Design Thinking oder Scrum auf ein einzelnes Projekt anwendbar, das System durchzieht alle Arbeitsbereiche einer Firma (siehe Kasten Seite 20). Kupfer beschreibt das Prinzip so: „Es ist ein selbst organisiertes System, in dem jeder ein bisschen Chef ist.“ Mitarbeiter organisieren ihre Arbeiten selbst, kennen ihre Rolle im Team und alle Entscheidungsprozesse. Transparenz ist eine wichtige Voraussetzung für agiles Arbeiten.

Soulbottles führte das System 2014, zwei Jahre nach der Gründung, ein. Die Firma schrieb sich, um Holokratie anzuwenden, eine eigene Konstitution, eine Art Regelwerk, das sicherstellt, dass alle Mitarbeiter die Antworten auf diese drei Fragen kennen:

- Wer ist wofür genau zuständig?
- Wo kann ich meine Ideen einbringen?
- Wie laufen Entscheidungen ab?

Verantwortlichkeiten und Funktionen im Team werden über mehrere Google-Drive-

Dokumente festgehalten. Alternativ kann die Software Nextcloud ([nextcloud.com](https://nextcloud.com)) verwendet werden, beide Programme sind in der Basisversion kostenlos. Mitarbeiter aktualisieren die Dokumente fortlaufend, jeder kann sie einsehen. Das ist wichtig, denn die Rollen der Mitarbeiter ändern sich auch mal, je nach Notwendigkeit. „Bei uns ist es relativ leicht, neue Stellen zu schaffen oder sogar ganze Abteilungen zu gründen. Neue Aufgaben und Rollen werden daher gut angenommen“, sagt Kupfer.

Durch die Übersicht kann jeder sehen, wem man seine Vorschläge vortragen kann und was damit passiert. Das motiviert die Mitarbeiter, mehr als nur bloße Ideen einzubringen. Einmal schlugen Mitarbeiter vor, eine zusätzliche Gravurmaschine für die Verzierungen der Trinkflaschen anzuschaffen, um zügiger zu produzieren. Die Kollegen waren von ihrer Idee so überzeugt, dass sie dazu einen Plan samt Kostenaufstellung anfertigten. Diese legten >

## METHODE 4

## HOLOKRATIE


**WORUM GEHT'S?**

Streng genommen, ist Holokratie keine Methode. Das System zieht sich nämlich durch die ganze Firma. Es wurde vom US-amerikanischen Unternehmer Brian Robertson entwickelt. Die Idee: Durch maximale Transparenz ist selbst organisiertes Arbeiten möglich. Holokratie folgt bestimmten Regeln. Ein wesentlicher Bestandteil ist: Die einzelnen Funktionen der Teammitglieder werden genau definiert. Die Definition dieser Rollen können Unternehmen auch umsetzen, ohne gleich das ganze System Holokratie einzuführen.

**WAS BRAUCHE ICH?**

Gruppenraum, Stift und Karteikarten. Planen Sie pro Teammitglied 15 bis 30 Minuten Zeit ein.

**UMSETZUNG FÜR ANFÄNGER**

Beginnen Sie mit einem Mitarbeiter. Dieser soll auf einer Karteikarte folgende Fragen schriftlich beantworten: Wofür bin ich zuständig? Welche Rolle erfülle ich im Unternehmen? Gleichzeitig notieren die anderen Teammitglieder ebenfalls auf Karteikarten, was sie glauben, wofür der Kollege zuständig ist. Im dritten Schritt stellen Sie die Ergebnisse gegenüber. Das Ganze wiederholen Sie beim nächsten Mitarbeiter. Ziel ist es, dass einzelne Teammitglieder wissen, welche Erwartungen an sie gestellt werden und wie sie diese selbstbestimmt ausfüllen können. Driften die Erwartungen auseinander, müssen Rollen deutlicher definiert werden, was dann auch zu flüssigeren Arbeitsabläufen führt. Wichtig: Die Methode ist nicht dazu da, dass Führungskräfte ihren Teammitgliedern die Rollen auferlegen. „Führt eine Methode letztlich zu mehr Fremdbestimmung der Mitarbeiter, ist das kontraproduktiv für agiles Arbeiten“, warnt der Innovationsberater Moritz Avenarius aus Hamburg.

**UMSETZUNG FÜR FORTGESCHRITTENE**

Holokratie kann im Prinzip jede Firma bei sich einführen. Das System sollte aber individuell auf Arbeitsprozesse und -strukturen zugeschnitten sein. Deshalb ist es sinnvoll, sich bei der Umstellung von einem Coach begleiten zu lassen. Das Regelwerk, also die Holokratie-Konstitution, nach der sich das Team richten soll, finden Sie hier: [holacracy.org/constitution](https://holacracy.org/constitution).

sie der Geschäftsführung, die bei Soulbottles „General Company Circle“ heißt, vor. Die Chefs, die die Finanzen verantworten, schauten sich den Vorschlag an – und segneten ihn ab.

Entscheidungen sollen immer dort gefällt werden, wo das meiste Wissen zu einem Thema gesammelt wurde, lautet die Devise bei Soulbottles. Diese müssen nicht immer die Chefs treffen, sie können auch bei einer Arbeitsgruppe liegen. Aber Achtung: „Es ist extrem wichtig, bei allen agilen Maßnahmen den Überblick zu behalten“, sagt Kupfer. Ohne Regeln geht es nicht.

Soulbottles hat viele umständliche Entscheidungswege abgeschafft, was das Unternehmen flexibler macht. So war es auch möglich, schnell in der Krise die Corona-Task-Force um Chef Boadu einzurichten. Ihre Aufgabe besteht darin, sich mit der neuen Situation zu beschäftigen. Die Gruppe erarbeitet nicht nur Sicherheitsmaßnahmen, sondern blickt auch in die Zukunft. Das dreiköpfige Team entwirft Szenarien, wie sich die Wirtschaft entwickelt, um entsprechend reagieren zu können. Außerdem können sich einzelne Mitarbeiter mit Sorgen und Fragen an die Arbeitsgruppe wenden.

Das entlastet auch die Chefs, die sich auf ihre eigentlichen Rollen konzentrieren können: die Firma durch die Krise zu navigieren.

**LEKTION:** Zu einer agilen Arbeitsweise gehört, Prozesse im Unternehmen und Funktionen der Mitarbeiter transparent zu machen sowie eigenverantwortliches Entscheiden zu fördern.

## 05. Den Anfang machen

Auch Anabel Ternès wünschte sich Entlastung. Sie beschloss, ein agiles Team aufzubauen, das mehr Verantwortung übernimmt. „Es gab so viel zu tun, und die Projekte wurden nicht

weniger“, erzählt die Gründerin und eine der Geschäftsführerinnen von Get Your Wings. Die Firma entwickelt digitale Bildungskonzepte für Lehrer und Schüler und bietet mit Freiberuflern und Ehrenamtlichen Workshops an.

Ideen, wie sie ihr Team agiler machen könnte, sammelte sie auf Konferenzen und in der Bildungsarbeit. Die Unternehmerin überlegte sich einen Plan und stellte diesen ihren drei Mitarbeitern Ende 2019 vor.

Doch was dann kam, hatte sie nicht erwartet. Schon ein paar Wochen später zeigten sich die ersten Schwierigkeiten. So übergab eine Projektleiterin von Get your Wings einem Kollegen einen Auftrag mit den Worten „Mach dir mal Gedanken“ – und bekam nicht das Ergebnis, das sie sich vorgestellt hat. Beide fühlten sich am Ende überfordert.

Es gibt zwei typische Fehler, die viele Unternehmen machen, wenn sie ihre Firma auf agiles Arbeiten umstellen.

Der erste ist: wie die Projektleiterin zu denken, wer agil arbeitet, braucht keine genauen Vorgaben. Das Gegenteil ist aber der Fall. Auch wenn Mitarbeiter selbstverantwortlich Projekte umsetzen sollen, brauchen sie einen Rahmen, in dem sie agieren können.

„Das ist für Agilität essenziell. Für das Ziel braucht es eine Vorgabe. Nur der Weg dorthin obliegt der freien Gestaltung des Mitarbeiters“, sagt Moritz Avenarius, Innovationsexperte aus Hamburg. Führungskräfte geben ein klares Ziel vor, indem sie zum Beispiel klarmachen, wie das Produkt am Ende aussehen, welche Funktion es erfüllen soll, was der Kunde sich wünscht und welches Problem zu lösen ist.

Der zweite große Fehler ist: von den Mitarbeitern zu erwarten, dass sie sich nach kurzer Zeit auf eine neue Arbeitsweise umstellen können. „Es dauert in der Regel ein Jahr, bis ein Team mit agilem Arbeiten vertraut ist“, sagt Avenarius. Dass die Get-Your-Wings-Mitarbeiter noch nicht so weit waren, zeigte sich insbesondere in der Coronakrise.

Als die Schulen schließen mussten, brachen Aufträge weg. Die Firma stellte auf digitale

Projektplanung um. Zudem gingen die Mitarbeiter ins Homeoffice, die Kommunikation fand per Videokonferenz statt. Das waren sehr viele Veränderungen auf einmal. In ihrer Verunsicherung fielen Mitarbeiter zurück in alte Verhaltensmuster und verlangten wieder mehr nach der Chefin. Das frustriert.

Mitarbeiter tragen nicht automatisch mehr Verantwortung, nur weil der Chef es sich wünscht. Ternès hat erkannt: „Um agil zu arbeiten, müssen zuerst einmal alle veränderungsbereit sein“, sagt die Unternehmerin.

Auf die Schwierigkeiten reagierte sie sofort. Ternès führte etwa regelmäßige Feedbackgespräche ein, damit ist sie auf dem richtigen Weg. Diese Vorgehensweise empfiehlt auch Avenarius: „Am wichtigsten ist es, regelmäßig zu prüfen: Was tun wir gerade? Funktioniert das? Um dann entsprechend Anpassungen vorzunehmen.“

**LEKTION:** Der Wandel hin zur agilen Organisation erfolgt in kleinen Schritten. Dazu gehört, die Feedback-, Gesprächs- oder Fehlerkultur zu ändern und sich auf ein gemeinsames Ziel zu verständigen. ■



## AGIL ZUM ZIEL

Bei der Erstellung dieses Artikels gingen impulse-Redakteurin **Jelena Altmann** und Autorin **Olivia Samnick** (u.) agil vor, teilten die komplexe Aufgabe in viele To-dos, erstellten erste Textversionen, gaben sich laufend gegenseitig Feedback, änderten Passagen, bis alles verständlich war.

## IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Trauen Sie sich, vor Ihren Mitarbeitern zuzugeben, wenn Sie gerade keine Lösung parat haben
- Fragen Sie öfter Ihre Angestellten, was diese an Ihrer Stelle tun würden
- Weihen Sie Ihre Mitarbeiter in Geschäftszahlen ein
- Bitten Sie Mitarbeiter, Infos zu einer agilen Methode zu recherchieren und auszuprobieren

## BESONDERS **RELEVANT, WEIL**

- starre Hierarchien Betriebe ausbremsen können
- Chefs Zeit gewinnen, wenn sie Verantwortung abgeben

# Der Chef schafft sich ab

**TRANSFORMATION** Als Geschäftsführer das Sagen haben: für Unternehmer Stephan Heiler ein überholtes Modell. Wie der Inhaber eines Familienunternehmens Hierarchien auflöste – und damit sich selbst entmachtete

Text: Lisa Büntemeyer Foto: Bernd Euring Erstveröffentlichung: impulse 10/2020



### FALSCHER TÜR

impulse-Redakteurin **Lisa Büntemeyer** machte bei ihrer Recherche schon im Hotelzimmer Bekanntschaft mit der Alois Heiler GmbH: Die Glasdusche stammte aus dem Betrieb. Dass Handtücher im Bad fehlten, erklärte sich später: Sie war ins falsche Zimmer spaziert.

**I**m April 2020 hätte Stephan Heiler fast das getan, was der Unternehmer nie wieder tun wollte: Als Geschäftsführer allein eine Entscheidung für seine Firma treffen.

Es war das Team, das zu Beginn der Corona-Krise einen Beschluss von ihm forderte: Kurzarbeit – ja oder nein? Eine typische Chefentscheidung. Und doch mahnte ihn eine Kollegin, Kurzarbeit nicht von oben anzuordnen. Denn damit hätte er das System ins Wanken gebracht, an dem er und seine Kollegen jahrelang gearbeitet hatten.

Seine letzte diktatorische Entscheidung als Chef, so nennt er es, hat Stephan Heiler Anfang 2014 getroffen. Sie bestand darin, gemeinsam mit seinen rund 55 Mitarbeitern das Unternehmen, die Alois Heiler GmbH, radikal umzukrempeln: Hierarchieebenen aufzulösen, Führungspositionen abzuschaffen, eine Struktur

zu entwickeln, in der jeder eigenverantwortlich arbeitet und entscheidet, ohne sich den Segen von oben holen zu müssen. Egal, ob Student, Monteur oder Marketingfachfrau mit jahrzehntelanger Berufserfahrung. Was es nicht mehr geben sollte: einen Chef, der allein entscheidet und anweist.

Ein Vorhaben, das nach purem Chaos klingt. Und mit dem die Skeptiker, darunter fast die gesamte Führungsriege der Firma, das Ende des Familienunternehmens nahen sahen. Heilers Vater Alois hatte den Betrieb aufgebaut, bis Ende 2011 hatte der Senior das Sagen. Unter ihm wuchsen die Umsätze stetig, die Firma war mit 80 Mitarbeitern groß wie nie zuvor. Und dann kam der Sohn und wollte alles anders machen.

Seit einigen Jahren liest man immer wieder von Firmen, die sich an flachen oder gar keinen Hierarchien versuchen. Was sie eint: Sie kommen vor allem aus der IT-Branche, es sind ➤

## UNTERGEORDNET

*Geschäftsführer  
Stephan Heiler (u.r.)  
steht nicht mehr an  
der Spitze der Firma  
– und muss sich fügen,  
wenn Kollegen Ent-  
scheidungen treffen,  
die ihm missfallen*



meist Start-ups, die das klassische pyramidenartige Organigramm infrage stellen. Stephan Heiler würde gut in diese Szene passen: Der Unternehmer wirft schon mal mit Anglizismen um sich, trägt Drei-Tage-Bart, Jeans und Sneaker, isst nur dann Fleisch, wenn er weiß, dass das Tier gut gehalten wurde. Doch er führt kein IT-Start-up. Sondern ein 37 Jahre altes Familienunternehmen, das im badischen Waghäusel Glasduschen und -wände herstellt.

„In meiner Branche bin ich der absolute Exot“, erzählt er am Konferenztisch, über ihm baumelt eine Discokugel. Das zeigte sich auch im April 2020: Während Hunderttausende Unternehmer ihr Team in Kurzarbeit schickten, nahm Heiler sich zurück. Schließlich entschlossen sich seine Mitarbeiter selbst für Kurzarbeit, um auf den Auftragsrückgang zu reagieren.

Doch bis dahin war es ein langer Weg. Ein Weg, den Heiler ging, obwohl früh klar war, dass er ihn fast alle Führungskräfte kosten würde. Und der auch für seine Frau und Kinder ein gewisses Risiko mit sich brachte: „Hätte ich die Firma gegen die Wand gefahren, hätten wir wegziehen müssen. Ich bin hier aufgewachsen, kenne fast jeden. Ich wäre der Sohn gewesen, der es in den Sand gesetzt hätte. Das hätte ich nicht ausgehalten.“ Um zu verstehen, warum er das Unternehmen unbedingt transformieren wollte, muss man sich damit auseinandersetzen, wie sein Vater und dessen Führungskräfte Firma und Mitarbeiter steuerten.

## *Keine Zeit für Strategie*

Alois Heiler gründete die Firma 1984, die ersten Dienstbesprechungen fanden im Schlafzimmer statt. Stephan Heiler, damals neun Jahre alt, wuchs mit der Firma auf. Er fuhr in den Ferien mit auf Montage, jobbte im Unternehmen, begann nach abgebrochener Schlosserlehre und Lehramtsstudium 1997 eine Industriekaufmannslehre im Betrieb seines Vaters.

Die Firma wuchs, der Vater stellte Führungskräfte ein, führte Abteilungen ein. Vier Hierarchieebenen habe es gegeben, so Stephan Heiler. Der Sohn stieg in diesen Hierarchien auf.

Dabei entdeckte er zunehmend die Fehler im System: Zum einen sei sein Vater zu 99 Prozent im Tagesgeschäft eingebunden gewesen, alle Auftragsein- und -ausgänge liefen über seinen Tisch, für Strategiethemata war keine Zeit. Zum anderen merkte er in Besprechungen, dass jeder Alois Heiler nach dem Mund redete: „Es war erschreckend zu sehen, wie mein Vater ungewollt dafür sorgte, dass es keine Widerrede gibt.“ Das, so stand für Stephan Heiler fest, kann für ein Unternehmen nicht gesund sein.

Auch Eyleen Gebauer, ehemals Führungskraft, arbeitete schon unter Heiler senior im Unternehmen. „Der Alois war ein klassischer Chef: Ständig auf Fehlersuche, stürmte schon mal ins Büro und hat einem Vorwürfe gemacht“, erzählt sie. Als Auszubildende litt sie zudem unter dem Vertriebsleiter. „Ich habe mehrfach gesagt: Morgen komme ich nicht mehr, das tue ich mir nicht an.“

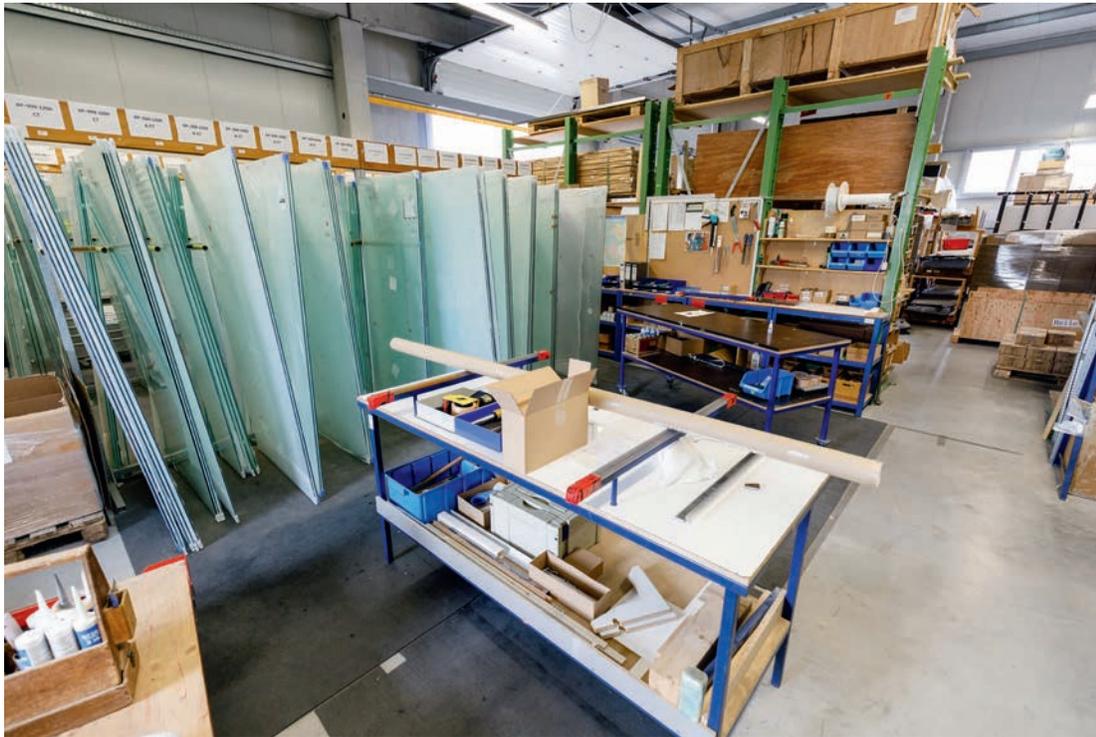
Es war derselbe Leiter, wegen dem Stephan Heiler sich erstmals mit Mitarbeiterführung beschäftigte. „Sein Umgang mit Menschen gefiel mir gar nicht“, erzählt der Unternehmer. „Er hat klar gesagt, im Vertrieb braucht er Soldaten, die nicht denken sollen, sondern machen.“ Als der Vertriebsleiter 2009 ging, trat Heiler in seine Fußstapfen – mit dem festen Vorsatz, es besser zu machen.

Mit diesem Schritt war auch klar: Sein Vater würde ihm die Firma eines Tages übergeben. Heiler wälzte sich durch Literatur zu Mitarbeiterführung, besuchte eine Management Summer School, um ein Modell zu finden, das zu seinem Weltbild passt. Fest stand nur: Ein Chef, der Anweisungen erteilt, die die Mitarbeiter ausführen, wollte er nie sein. „Die haben ja auch ein Hirn zwischen den Ohren“, sagt er.

Der Wendepunkt kam durch eine Zufallsbegegnung auf einem Sanitärkongress. Dort hielt der Ökonom und Berater Niels Pfläging einen Vortrag. Er erzählte, Firmen müssten sich in einer komplexer werdenden Welt anders organisieren, weg von der starren Pyramide hin zu einem Modell, in dem jeder Entscheidungen treffen darf. Während Branchenkollegen um Heiler herum die Augen verdrehten und den Raum verließen, war er angefixt. ➤



**ERFINDERISCH** In der Produktion (o.) wird nicht nur angepackt: Die Mitarbeiter setzen hier auch eigene Ideen um – und haben etwa eine Wandbefestigung für Duschwände patentieren lassen. Im Foyer (u.) stellt die Firma Duschen aus – sicherheitshalber ohne Wasseranschluss



**LEHRREICHE PLEITE** In der Produktion bereiten Mitarbeiter Glaswände für die Montage vor. Bis 2014 kam das Material aus einem Glaswerk, das Alois Heiler mit gegründet hatte – dann ging es insolvent. Im Insolvenzverfahren musste Stephan Heiler den kranken Vater vertreten. Eine Erfahrung, bei der er viel lernen konnte, was ihm heute noch nützt

Er lud Pfläging ein, der brachte den Berater Gebhard Borck mit, der Heiler im Transformationsprozess begleiten sollte. Fast zwei Jahre lang trafen beide sich regelmäßig und prüften, ob ein Kulturwandel für die Firma sinnvoll ist und wie dieser aussehen könnte.

## ***Start mit Hindernissen***

Als der Vater Ende 2011 den Staffelstab an seinen Sohn übergab, konnte Heiler endlich starten. Um die Transformation durchziehen zu können – notfalls auch gegen den Willen des Gründers – übernahm er Firmenanteile seines Vaters und wurde Mehrheitseigentümer. „Da gab es mit meinem Vater das erste Mal Zoff, weil das nicht ganz unkompliziert war“, so Stephan Heiler. „Er hat mir aber auch Respekt gezollt für meine Klarheit.“ Er erklärte dem Vater, dass er das Unternehmen anders leiten will, auf Augenhöhe. „Mach ruhig“, antwortete der.

Und Stephan Heiler machte. Er baute ein Change-Team auf, bestehend aus seinen besten Leuten, den Führungskräften. Gemeinsam mit ihnen wollte er die Transformation vorbereiten, um später auf die gesamte Belegschaft zuzugehen. Ein Fehler, wie sich herausstellen sollte.

Heiler trommelte das Change-Team monatelang immer wieder zusammen, um an der Zukunft der Firma zu feilen. Bis es zum Eklat kam: Das Team boykottierte Heilers Plan. Nicht mit Widerworten, sondern mit Stille. Statt wie üblich bei diesen Treffen zu diskutieren, schwiegen sich die Mitarbeiter 30 Minuten lang an. „Das war brutalst. Extrem schwer auszuhalten“, erinnert sich Heiler. Es sollte das letzte Treffen dieser Art sein.

Rückblickend ist ihm klar, warum die Führungsmannschaft sich querstellte: „Das waren Leute mit Personalverantwortung, die Karriere machen wollten. Und denen sagte ich: ‚In Zukunft wird es keine Führungskräfte mehr geben. Wir wollen die Mitarbeiter zum Mit-

denken kriegen, dezentrale Entscheidungen zulassen.“ Einige fürchteten Statusverlust, den fehlenden Titel auf der Visitenkarte. Andere Machtverlust, weil sie über kurz oder lang ihren Wissensvorsprung einbüßen würden. „Ich kann den Leuten beim Fehlermachen nicht zuschauen“, habe der ehemalige Prokurist gesagt. Als einer von fünf der insgesamt sieben Führungskräfte verließ er das Unternehmen.

## Neubeginn für den Wandel

Es hätte das Ende der Transformation sein können. Doch Heiler glaubte weiter daran und tüftelte an einem Plan, wie es ohne das Change-Team weitergehen konnte. Kurz vor Weihnachten 2013 war klar: „Wir müssen auf die ganze Belegschaft zugehen, alle einbeziehen.“

Damit ein Team bei einem Transformationsprozess mitzieht, sei es wichtig, Transparenz über die Situation zu schaffen, sagt Michaela Moser, Professorin für Personalmanagement an der Internationalen Hochschule in Bad Honnef. „Unternehmer müssen die Dringlichkeit klarmachen: Sie dürfen nicht nur eine neue Management-Methode präsentieren, nach der sich jeder ausrichten soll“, sagt Moser, die Autorin des Buchs ‚Hierarchielos führen‘ ist. „Es muss einen Grund geben, warum man transformiert, und dieser muss transparent gemacht werden.“

Solch einen Grund präsentierte Heiler seinem Team: Im Weihnachtsurlaub wühlte er sich durch die Zahlen der vergangenen 17 Geschäftsjahre, stellte die Ergebnisse bei einem zweitägigen Workshop vor. Bislang kannten die Mitarbeiter nur, wenn überhaupt, den Umsatz. Was sie erst jetzt erfuhren: Nach jahrelangem Wachstum ging es der Firma seit 2007 zunehmend schlechter, trotz steigender Umsätze schrumpfte die Rendite. Heiler: „Es war eindeutig: Wenn wir so weitermachen, dauert es nicht mehr lange, und wir sind im Minus. Dazu kam, dass wir in einer Phase, in der die Firma um 20 Mitarbeiter gewachsen war, dafür 70 Mitarbeiter einstellen mussten, also 50 gingen. Das war schlimm zu erkennen und augenöffnend.“ Nicht nur für ihn. Die Belegschaft erklärte sich bereit, gemeinsam die Firma umzubauen.

Es folgten etliche Abstimmungen, neu zusammengewürfelte Teams, interne Weiterbil-

dungen. Heiler diktierte das Vorgehen nicht, das Team arbeitete gemeinsam am Wandel. Und entwarf ein System für Entscheidungen: Über Strategiethemata entscheidet die gesamte Belegschaft. Geht es um Strukturelles, etwa ein neues Formular, sprechen diejenigen miteinander, die es betrifft. Niemand hat ein Vetorecht, auch Heiler nicht. Im Alltag darf jeder ohne Rücksprache allein entscheiden. Ein Außendienstler darf etwa bestimmen, ob er für einen Auftrag 5 Prozent Sonderrabatt gibt. Die Mitarbeiter orientieren sich dabei an einer gemeinsam entwickelten Rabattstaffel, dürfen in Einzelfällen aber auch davon abweichen. Das macht die Firma schneller: Früher hätte der Außendienstler seinen Vorgesetzten um Erlaubnis fragen müssen, der den Vertriebsleiter, der wiederum den Geschäftsführer – und im Nu wären Stunden bis Tage vergangen.

Nach zwei Jahren fiel die letzte formale Hierarchieebene. Dass die Umwandlung so lange dauerte, ist vermutlich auch ihr Erfolgsrezept, sagt Expertin Moser. „Stephan Heiler hat sich viele Gedanken gemacht, einen Berater geholt und ist nicht einfach auf einen Trend aufgesprungen – das geht meistens schief. Er hat das Team entwickelt, nicht von heute auf morgen gesagt: Jetzt macht mal selbst.“

## Krise gleich zu Beginn

Gleich zu Beginn der Transformation wird die neue Kultur auf eine harte Probe gestellt: Der Glaslieferant der Firma geht pleite, dann machen ehemalige Mitarbeiter in direkter Nachbarschaft Heiler Konkurrenz, nehmen Bestandskunden und siebenstelligen Umsatz mit. „Viel schlimmer hätte man es sich nicht ausmalen können“, sagt Heiler. „Eine Nachfolge bringt schon viele Unternehmen an ihre Grenzen. Dann habe ich noch die Transformation angestoßen, Führungskräfte gingen, streuten im Markt Gerüchte, dass es mit der Firma nicht mehr lange weitergeht.“ Das Team ist noch unerfahren mit der neuen Verantwortung – eine Situation, in der viele Chefs vermutlich wieder selbst das Ruder in die Hand genommen hätten. Doch nicht Stephan Heiler. Er will die Krise in der neuen Kultur überstehen, vom Engagement der Mitarbeiter profitieren. ➤



### HÖREN + STAUNEN

Auch beim Softwarehersteller Haufe-Umantis können Mitarbeiter eigenverantwortlich entscheiden: So sah Mitarbeiterin Verena Köppel-Dönni die Coronakrise kommen und schickte 200 Kollegen ins Homeoffice – obwohl ihre Chefs das übertrieben fanden. Das Interview hören Sie im *impulse*-Podcast „Jetzt erst recht“ unter [impulse.de/podcast](https://impulse.de/podcast). Nachlesen können Sie es in Ausgabe 11/20 im Archiv der *impulse*-App: [impulse.de/app](https://impulse.de/app)

# Würde ich mal ein halbes Jahr ausfallen, würden die Kernprozesse einfach weiterlaufen

**STEPHAN HEILER** ist nur noch formal Geschäftsführer der Alois Heiler GmbH – sein Team regelt das Tagesgeschäft weitestgehend ohne ihn

„Das brachte uns Glaubwürdigkeit und zeigte, dass wir nicht nur auf schicke Kultur machen, weil das gerade in ist“, sagt er.

Bis 2017 steht die Firma wirtschaftlich stark unter Druck, dann erholt sie sich. 2018 feiert das Team das erfolgreichste Jahr seit Langem. 2020 startet perfekt für die Firma – bis Corona kommt. Dennoch: Das Ergebnis des ersten Halbjahres lag über Plan. Vermutlich, weil die Firma sich durch den Kulturwandel einen entscheidenden Vorteil erspielt hat: Das Team kann Heiler zufolge extrem schnell auf Veränderungen reagieren. So bereiteten etwa ein paar Mitarbeiter ein Konzept fürs Homeoffice vor, bevor klar war, dass der Lockdown kommen würde.

Spricht man mit alten und neueren Mitarbeitern über die Veränderungen in der Firma, fallen Sätze wie: „Anfangs war es verwirrend, und es herrschte Ungewissheit, ob wir es überhaupt hinkriegen. Heute ist es für mich völlig undenkbar, noch mal in einem klassisch-hierarchischen Unternehmen zu arbeiten.“ Oder „In meinem früheren Job wurden Änderungen in Vorstandssitzungen besprochen. Heute kann ich meine Ideen einbringen, das finde ich toll.“ Aber auch: „Manchmal wünsche ich mir eine Person, die klipp und klar sagt: ‚So wird es gemacht‘.“

Freiheit und Verantwortung sind nicht immer einfach. Die Mitarbeiter entscheiden etwa selbst, welche Bewerber sie einladen und wen sie einstellen wollen. Mit Heiler klären sie nur das Budget für neue Stellen, denn das verantwortet er bislang noch. Aber sie müssen Kollegen auch selbstständig entlassen – das gefällt nicht allen. Auch unbeliebte Entscheidungen gehören zur neuen Kultur dazu.

Dass es heute in der Firma keine formalen Hierarchien mehr gibt, heißt übrigens nicht, dass jegliche Struktur fehlt: Statt in Abteilungen arbeiten die Mitarbeiter in vier sogenannten Organen. Reine Vertriebs- oder Marketingteams sind passé, in jedem Organ versammeln sich verschiedenste Rollen. Eines kümmert sich etwa zentral um Themen wie Prozessoptimierung, Controlling und IT. Jeder arbeitet fest in einem Organ, kann aber nach Absprache mit den Kollegen das Team wechseln. Delegierte der Organe tauschen sich untereinander aus, eine Mitarbeiterin koordiniert: Sie liefert Informationen, organisiert Abstimmungen und begleitet Entscheidungen.

Heilers Job hat sich durch die Transformation entscheidend geändert. Er sei im Tagesgeschäft nur noch zu 5 Prozent involviert, sagt er, und kann sich voll Strategiethematen widmen und in Projekten unterstützen. „Würde ich mal ein halbes Jahr ausfallen, würden die Kernprozesse einfach weiterlaufen.“

Eines der wenigen Themen, das noch bei ihm liegt, ist das Gehalt. Auch das soll sich ändern: Momentan arbeitet das Team an einem Konzept für ein transparentes und faires Gehaltssystem. Und Heiler will noch mehr abgeben: Auf dem Papier ist er noch Mehrheitseigentümer und Geschäftsführer, so will es das Gesetz. Doch eines Tages möchte er die Firma an seine Mitarbeiter übergeben.

Was er macht, wenn es so weit ist? Er wünscht sich, in fünf Jahren nur noch 50 Prozent zu arbeiten. Heiler möchte dann mehr Zeit für andere Dinge haben: Etwa ein Wohnprojekt gründen, in dem sich die Bewohner selbst versorgen. Und reisen. Mit seiner Frau im Bulli, sobald die jugendlichen Kinder aus dem Haus sind. Arbeiten kann er auch unterwegs. Eigentlich braucht sein Team ihn dann ohnehin nicht mehr. ■

---

**UNTERM STRICH** Weil Stephan Heiler in seiner Firma Hierarchien abschaffte, handeln Mitarbeiter eigenverantwortlich und unternehmerisch – und Heiler hat Zeit, an der Zukunft der Firma zu feilen.

## IN 6 SCHRITTEN ZU SELBST ORGANISIERTEN MITARBEITERN

Schnellere Entscheidungen, Mitarbeiter, die selbstverantwortlich handeln, und ein Chef, der im Tagesgeschäft überflüssig ist: Wer so arbeiten möchte wie das Heiler-Team, kommt nicht umhin, Verantwortung abzugeben und Hierarchien aufzulösen. Sechs Schritte, mit denen die Transformation gelingt

### 1. Transformationsreife prüfen

Hierarchien abbauen und agiler arbeiten, also schneller auf Veränderungen reagieren können: Das klappt nicht von heute auf morgen, sagt Michaela Moser, Coach und Professorin für Personalmanagement an der Internationalen Hochschule IU und Autorin des Buchs „Hierarchielos führen“. Es ist vielmehr ein langer Prozess, in dem zunächst ein agiles Mindset aufgebaut werden muss. Unternehmen, die seit 30 Jahren streng hierarchisch arbeiten, müssen wesentlich mehr Zeit für eine Transformation einplanen als Firmen mit flachen Hierarchien. Professorin Moser rät daher: „Bevor Unternehmer eine Transformation anstoßen, sollten Sie den Status quo prüfen: Wie hierarchisch sind wir? Herrscht hier schon ein agiles Mindset?“

### 2. Bewusst entscheiden

Hierarchien abzubauen ist in den vergangenen Jahren zum Trend geworden. Ein Trend allein darf aber niemals der Grund für einen Change-Prozess sein, warnt Moser: „Auf einen Hype aufzuspringen, wird eher schiefgehen.“ Es müsse vielmehr einen dringlichen Grund für solch einen Kulturwandel geben. Etwa Mitarbeiter, die vor lauter Vorgaben kaum noch in der Lage sind, eigenständige Entscheidungen zu treffen – was wiederum die Führungskräfte überlastet.

Wichtig: Wer einen Change-Prozess anstößt, muss dahinterstehen und bereit sein, Verantwortung abzugeben. Daran scheitert es Mosers Erfahrung nach häufig: „Besonders in großen Unternehmen wollen Geschäftsführer doch das letzte Wort haben.“

Verkünden Chefs die Entscheidung, müssen sie dem Team die Gründe genau erklären. Sehen Mitarbeiter den Sinn nicht, halten sie die Änderungen für eine Modeerscheinung, so Moser.

### 3. Die Transformation vorbereiten

Ein Standardmodell, das jedes Unternehmen einfach überstülpen kann, gibt es nicht. Aber sehr viele Modelle, Methoden, Theorien und Vorreiter, an denen Unternehmer sich orientieren können: etwa Holokratie, Soziokratie, agiles Arbeiten (siehe dazu Titelgeschichte *impulse*-Ausgabe 06/2020). Zunächst gilt es also, sich damit zu beschäftigen, was zum eigenen Unternehmen passt. Hilfreich kann dabei sein, sich von einem externen Berater

Ebenso schwierig kann es für Mitarbeiter sein, die bislang nur auf Anweisung gearbeitet haben. Moser: „Das kann Mitarbeiter verunsichern und überfordern. Sie haben jahrelang Befehle ausgeführt und dürfen plötzlich ihre Meinung sagen.“ Daher sei es wichtig, viel mit Mitarbeitern zu reden, sie langsam dahin zu führen, eigenständige Entscheidungen zu treffen. „Unternehmer müssen ihr Team entwickeln. Man darf nicht plötzlich sagen: Jetzt entscheidet ihr selber“, sagt die Professorin.

### 5. Transparenz schaffen

Chefs müssen transparent kommunizieren, genau erklären, warum sie was ändern wollen. Zudem müssen sie bereit sein, Zahlen transparent zu machen. Denn Mitarbeiter können kaum eigenverantwortlich und unternehmerisch handeln, wenn sie nicht mal den Umsatz kennen. Auch ein ausgeprägtes Wissensmanagement ist laut Moser wichtig: Mitarbeiter sollten Wissen untereinander austauschen, um andere Rollen

und Firmenbereiche besser zu verstehen. Neuigkeiten oder Informationen rund um den Betrieb sollten stets allen zugänglich sein.

### 6. Prozess anpassen

Bei einem Kulturwandel kann es vorkommen, dass Prozesse, Methoden oder Strukturen sich als chaotisch erweisen und nicht funktionieren. Manchmal können Teams das durch kleine Änderungen beheben. Klappt das nicht, sollten Unternehmer nicht am neuen Modell klammern. „Agilität ist kein Allheilmittel“, sagt Moser. Wenn es etwa bei Standardprozessen erforderlich ist, sollten Chefs sich im Zweifelsfall trauen, Hierarchien in Teilen der Firma wieder einzuführen.

# 6 Schritte

begleiten zu lassen. Moser empfiehlt Chefs zudem, zunächst in kleinem Rahmen zu testen, welche Veränderungen sinnvoll sind. Dafür können sie kleine agile Teams gründen oder agile Methoden einführen (siehe [impulse.de/agile-techniken](https://www.impulse.de/agile-techniken)) und so Vor- und Nachteile kennenlernen.

### 4. Mitarbeiter vorbereiten

Gerade noch Abteilungsleiter, nun plötzlich auf Augenhöhe arbeiten und andere entscheiden lassen. Für Führungskräfte eine große Veränderung. „Man muss die Führungskultur langsam umstellen. Sonst wollen die Führungskräfte irgendwann weg, weil sie ihre Position in Gefahr sehen“, sagt Moser.



## BESONDERS **RELEVANT, WEIL**

- es häufig am Chef liegt, wenn Mitarbeiter unmotiviert sind
- Sie mit den richtigen Anreizen mehr aus Ihrem Team machen

# AUF GEHT'S!

**MOTIVATION** Die meisten Unternehmen setzen auf Geld, um Mitarbeiter zu motivieren. Das ist falsch. Was Sie wirklich tun müssen, damit Ihr Team Höchstleistungen bringt

Text: Peter Neitzsch Erstveröffentlichung: impulse 06/2019

**E**s gab eine Zeit, da lief es auf Schloss Eberstein nicht mehr so rund, wie Bernd Werner das gern gehabt hätte. Gemeinsam mit seiner Frau Roswitha leitet der Koch seit 2005 auf dem Schloss bei Baden-Baden „Werners Restaurant“ mit einem Stern, ein Hotel mit 16 Doppelzimmern sowie die Schloss-Schänke, in der Ausflügler regionale Spezialitäten bestellen können. „Wir waren eigentlich immer sehr nah dran am Team und hatten ein herzliches Verhältnis zu den Mitarbeitern“, erinnert sich Bernd Werner. Doch mit den Jahren kam es immer wieder zu Konflikten. Durch die Größe des Betriebs mit 35 Angestellten stieß das Unternehmerpaar an seine Grenzen. Das war 2015.

Auf den Stress reagierte Werner gereizt: „Plötzlich fällt einem gar nicht mehr auf, in welchem Tonfall man seinen Mitarbeitern Anweisungen gibt“, sagt er. Das wirkte sich auf das Team aus: „Bei kritischen Themen habe ich oft mehrere Tage gewartet, bis ich den Chef angesprochen habe, weil er mal wieder schlechte

Laune hatte“, berichtet Carina Schmid, die zu jener Zeit an der Hotelrezeption arbeitete. Auf diese Weise verloren die Mitarbeiter die Lust an der Arbeit. Die Motivation drohte vollends abhandenzukommen. Schließlich warnte Werners Frau: „Wir müssen dringend etwas verändern.“ So konnte es nicht weitergehen.

Nach zwölf Jahren auf Schloss Eberstein zog der Sternekoch mit seiner Familie in ein Haus am Ort. Außerdem engagierte er eine Unternehmensberatung. Das Modell, der Chef entscheidet und die Mitarbeiter setzen um, funktionierte nicht mehr. „Mir war immer klar, dass das keine zeitgemäße Personalführung war“, sagt Werner. Aber er habe die Alternativen nicht gekannt.

„In den allermeisten Fällen liegt es am Chef, wenn Mitarbeiter unmotiviert sind“, sagt Michael Lorenz, Coach und Buchautor zum Thema Mitarbeitermotivation. Fälle wie den von Schloss Eberstein kennt er aus seiner Beratungspraxis zur Genüge: „Allein heute Vormittag hatte ich acht Telefonate, und die Probleme sind meist ähnlich“, berichtet der >

**ANHÖREN**



# GELD IST NIE DER ENTSCHEIDENDE ANTREIBER. DAS HILFT IHNEN NULL

MICHAEL LORENZ *Coach, Motivationstrainer und Fachbuchautor*

Inhaber der Managementberatung Grow.up. Doch Lorenz hat auch eine gute Nachricht: Führungskräfte können Voraussetzungen schaffen, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter motiviert sind. Alles, was es dazu braucht, ist ein wenig Führungshandwerk.

## WAS UNS WIRKLICH MOTIVIERT

„Manche Themen sind Dauerbrenner im Personalmanagement“, sagt der Arbeitspsychologe und Psychotherapeut Helmut Graf, „Mitarbeitermotivation gehört dazu.“ Jede Führungskraft stellt sich die Frage: Wie soll ich mein Team motivieren? Mit seiner Firma Logo Consult berät Graf in solchen Fragen. „Die landläufige Meinung, wenn gut gezahlt wird, sind die Mitarbeiter motiviert, ist empirisch falsch“, sagt er. „Das wirkt vielleicht kurzfristig, zwei, drei Monate – danach nicht mehr.“

Wie also geht es besser? Was motiviert wirklich? Das Wort Motivation leitet sich ab vom lateinischen Verb „movere“ – bewegen – und bedeutet sinngemäß: was bewegt. Darüber, was Menschen bewegt oder antreibt, haben sich Psychologen seit jeher Gedanken gemacht. „Sigmund Freud hätte gesagt: Das ist das Lustprinzip“, erläutert Graf. Für die Wirtschaft ließe sich daraus die Schlussfolgerung ableiten: „Wenn die Arbeit Spaß macht, dann bin ich motiviert.“ Freuds Zeitgenosse Alfred Adler forschte zur Wirkung, die Minderwertigkeitsgefühle auf Menschen haben. Seine These: Macht und Einfluss motivieren, während eine niedrige Stellung im Sozialgefüge eher demotivierend wirkt.

Einen anderen Ansatz verfolgte der Psychologe Viktor Frankl: Er sah im Sinn den zentralen Punkt, der Menschen motiviert, ihr Bestes zu geben. Frankl und seine Familie wurden als Juden von den Nazis in ein Konzentrationslager deportiert. Im KZ erlebte Frankl, wie Sinn den Menschen half zu überleben. Seine Botschaft: Wir alle suchen Sinn. „Nur wenn ich keinen Sinn in meiner Arbeit sehe, muss ich auf das Lust- oder das Machtprinzip ausweichen“, erklärt Arbeitspsychologe Graf.

Die Motivation hängt dann von äußeren Anreizen ab, wie dem Lob des Chefs oder sozialer Anerkennung. Wer dagegen Sinn in dem sieht, was er tut, ist aus sich heraus motiviert. „Man muss sich nur einmal fragen: Wozu arbeite ich?“ Heißt die Antwort, damit daheim Essen auf dem Tisch steht oder der Chef zufrieden ist? Oder lautet sie vielmehr: „Weil ich das Thema spannend finde und mich gern damit beschäftige.“ Klar, dass die zweite Antwort ein sehr viel stärkeres Motiv bietet.

„Geld ist nie der entscheidende Antreiber. Das hilft Ihnen null“, sagt auch Motivations-trainer Lorenz. Natürlich gehe es nicht ohne ein gewisses Grundniveau, was die finanzielle und technische Ausstattung angeht. „Jede Tätigkeit braucht Motivatoren, aber damit ist es nicht getan, drum herum braucht es auch Hygienefaktoren, damit die Motivatoren greifen“, erläutert er. Entwickelt wurde diese Zwei-Faktoren-

Theorie Ende der 1950er-Jahre von Frederick Herzberg. Sogenannte Hygienefaktoren – wie gute Bezahlung, faire Arbeitszeiten und eine vernünftige Ausrüstung – sind Herzberg zufolge eine notwendige Bedingung, damit Menschen mit ihrer Arbeit zufrieden sind: Hapert es hier, wird jede Motivation im Keim erstickt.

„Ich muss so gut bezahlt werden, dass ich das als fair empfinde“, sagt Lorenz. Das Niveau hängt auch von den allgemeinen Lebensumständen ab und von den Alternativen der Mitarbeiter. Sind die sozialen Bedingungen härter, ist Geld ein starker Anreiz. „Aber auch für einen hart arbeitenden Bergarbeiter gab es Dinge, die genauso wichtig waren wie sein Lohn – zum Beispiel der Zusammenhalt unter Tage“, sagt Lorenz. Heute sind existenzielle Bedürfnisse in der westlichen Wohlstandsgesellschaft oft weitgehend befriedigt. „Die Menschen, mit denen Sie heute arbeiten, sind über Geld allein nicht mehr zu bekommen.“

Stattdessen sollten sich Unternehmer fragen: „Wie schaffe ich Bedingungen, die dazu beitragen, dass sich meine Mitarbeiter selbst motivieren?“, rät Psychologin Graf. Dafür kommen im Prinzip drei Strategien infrage. Erstens: Der Chef muss den Sinn einer Aufgabe vermitteln – dabei helfen Transparenz und eine klare Vision der Unternehmensziele. Zweitens: Mitarbeiter sollten immer dort eingesetzt werden, wo sie am besten sind. Das erfordert eine gute Kenntnis der Stärken und Bedürfnisse jedes Einzelnen. Drittens: Unternehmer sollten Motivationskiller – wie unklare Prozesse und intransparente Strukturen – beseitigen. Auf diese Weise können sie einen Rahmen schaffen für die Selbstmotivation ihrer Mitarbeiter.

## 1. MOTIVATION DURCH SINN

Felix Leonhardt hat gleich Zeit für Besucher, vorher muss er noch schnell ein paar Dinge beiseiteräumen: „Ich bin für Papiermüll zuständig“, grinst der Gründer. „Das sind halt so die

WG-Aufgaben, die hier jeder übernehmen muss.“ Leonhardts Start-up Purefood ist im Herbst 2018 in die Räume einer alten Tabakfabrik in Hamburg gezogen. Hier arbeiten aktuell 35 junge Leute daran, Eiscreme, Riegel, Kaffee, Tee sowie Müsli unter den Marken Lycka, Teatox sowie Stark in die Supermärkte zu bringen – und nebenbei die Welt zu verbessern.

Seit 2015 fließt von jeder verkauften Einheit der Marke Lycka ein fester Betrag an ein Projekt der Welthungerhilfe in Burundi. Das Schulspeiseprogramm versorgt täglich 160 000 Kinder mit Mahlzeiten. Dafür wurde vor Ort eine komplette Infrastruktur geschaffen – mit lokalen Partnern und Anbauflächen an den Schulen. „Es macht uns unglaublich stolz, dass wir Teil dieser Initiative sein dürfen“, erzählt Leonhardt, der im Frühjahr 2019 mit sieben Mitarbeitern das Projekt besucht hat. „Es wurde aber auch deutlich: Was wir tun, reicht noch lange nicht aus.“ Inzwischen unterstützt Purefood zwei weitere Hilfsprojekte in Nepal und Zentralafrika.

Die Sinnfrage stellte sich Leonhardt schon früh. Eigentlich wollte er Profi-Sportler werden, doch ein Unfall änderte das schlagartig: Durch einen Sturz beim Kitesurfen brach er sich mit 17 Jahren das Genick. Leonhardt überlebte den Unfall und begann darüber nachzudenken, was er vom Leben wollte. Als er Jahre später mit Kommilitonen seine erste Firma gründete, war die Frage wieder da: „Was treibt uns eigentlich an, wenn wir den Laden in fünf Jahren gegen die Wand fahren? Was bleibt von der ganzen Arbeit, wenn wir es verbocken?“

Der Schluss, zu dem Leonhardt und seine Mitgründer kamen, die das Start-up mittlerweile verlassen haben: Damit wir die Sache wirklich motiviert angehen, braucht es eine Hinterlassenschaft. Sie wollten ein soziales Unternehmen aufbauen, das nicht nur Geld verdient, sondern dabei Gutes tut.

Auch sonst macht Leonhardt einiges anders als andere Unternehmer. „Ich glaube nicht, dass ich Mitarbeiter motivieren muss“, sagt er. „Sondern dass Menschen erst mal motiviert >



### CHECKLISTE

Mitarbeitergespräche nutzen, um das Team zu motivieren: mithilfe unserer Checkliste „Perfekt vorbereitet auf Mitarbeitergespräche“. Melden Sie sich zum kostenlosen Newsletter „Erfolgreich führen“ an und Sie erhalten die Checkliste als Download: [impulse.de/mitarbeitergespraeche](https://impulse.de/mitarbeitergespraeche)

Wir fragen jeden Mitarbeiter  
einmal im Quartal:  
Was sind deine Ziele?

**FELIX LEONHARDT**  
*Inhaber Purefood*

Mich fasziniert der Gedanke,  
Unternehmertum zu nutzen,  
um etwas zu verändern

**DUSTIN MÜHE**  
*Projektmanager bei Purefood*





# ICH GLAUBE NICHT DARAN, DASS ICH MITARBEITER MOTIVIEREN MUSS

FELIX LEONHARDT *Gründer und Geschäftsführer von Purefood*

sind.“ Deshalb brauche es keine besonderen Anreize für die Mitarbeitermotivation. Selbst wer nicht die Welt verbessern will, sollte sagen können, warum er etwas tut. „Ich glaube, jeder sucht Sinn in seiner Arbeit.“

Sinn entsteht nicht nur durch hehre Unternehmensziele. Eine Aufgabe wird dann sinnvoll, wenn die Angestellten sie nachvollziehen können und klar ist, worauf alle hinarbeiten. Bei Purefood gibt der Chef deshalb nicht vor, was gemacht wird. Umsatz, Gewinne und Verluste sind genauso transparent wie die Gehälter. Was jeder verdient, ist allen bekannt. Jeder im Team entscheidet selbst, wie viel Urlaub er nimmt – eine Obergrenze gibt es nicht. „Das ist kein Goodie, das wir verteilen“, erklärt Leonhardt. „Sondern das erhöht die Ansprüche an Selbstführung.“

Einmal im Quartal steckt sich jeder Einzelne Ziele für seinen Bereich, die zu den Unternehmenszielen insgesamt beitragen. Das Team bespricht monatlich, wo das Start-up steht. „Manche Ziele sind zu ambitioniert, manchmal stimmen die Prozesse nicht, dann müssen wir schauen, wo es hakt.“ Mitunter setzen sich Mitarbeiter auch zu niedrige Ziele, dann wird auch darüber gesprochen. „Das ist ein wechselseitiger Lernprozess.“ Die Folge: Bei Purefood hat nicht nur der Gründer die Firma im Blick, sondern das ganze Team.

Jeder kennt die Zahlen und weiß auch, wenn es mal nicht so rundläuft. Im Sommer 2018 fehlten rund 180 000 Euro Umsatz, weil das Geld für eine Listung im Einzelhandel weniger schnell kam als eingeplant. Es entstand eine Liquiditätslücke: „Uns drohte das Geld auszugehen“, sagt Leonhardt.

Es kam zum Krisentreffen. „Ich musste das Meeting wegen eines wichtigen Investorengesprächs verlassen“, berichtet der Geschäftsführer. „Als ich wiederkam, waren überall Kostenblöcke rot durchgestrichen.“ Auch im Bereich Personal: Leonhardts Mitarbeiter hatten ihre Gehälter eigenverantwortlich um 30 Prozent gesenkt, bis die Krise ausgestanden war. „Hätte ich das einfach nur als Chef verkündet, wäre die Motivation im Keller gewesen. So haben alle gesagt: Wir müssen da jetzt durch.“

Wenn Mitarbeiter Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen, sind sie zu Opfern bereit. Auch wenn das Gehaltsniveau bei einem Start-up nicht das höchste ist, muss sich Leonhardt um Personal keine Sorgen machen. „Wir bekommen trotz hoher Ansprüche an die fachliche Qualifikation viele gute Bewerbungen“, sagt er. Viele qualifizierte Leute hätten keine Lust mehr auf eine Tätigkeit im Großkonzern – ihnen fehlt der Sinn bei der Arbeit.

So ging es auch Dustin Mühe. Der Wirtschaftsingenieur hatte, bevor er sich bei >



## TEAMGEIST

Nachhaltig haben Unternehmerinnen und Unternehmer nur dann Erfolg, wenn sie die besten Köpfe begeistern und an sich binden. Dafür müssen Firmenchefs eine Atmosphäre schaffen, in der Mitarbeiter Lust haben, alles zu geben. Wie das geht, können Sie als impulse-Mitglied in der Titelgeschichte der impulse-Ausgabe 04/2017 „Einer für alle“ nachlesen – im Archiv der impulse-App: [impulse.de/app](https://www.impulse.de/app).

Purefood bewarb, gezielt nach einem sozialen Unternehmen gesucht. „Mich fasziniert der Gedanke, Unternehmertum zu nutzen, um etwas zu verändern“, sagt Mühe. Er hat den Geschäftsbereich Nachhaltigkeit und soziales Engagement aufgebaut.

Nach dem Studium arbeitete Mühe zunächst bei der Tochter eines Elektronikkonzerns. „Ich fand die Arbeitsatmosphäre dort teilweise sehr demotivierend“, berichtet er. „Ich habe gutes Geld verdient und hatte einen unbefristeten Arbeitsvertrag, aber ich habe mich einfach nicht wohlfühlt.“ Erfahrungen, die typisch sind für einen Großkonzern: Unterschiedliche Abteilungen hätten nicht an einem Strang gezogen, berichtet Mühe. Kollegen hätten Probleme gesehen, aber nichts verändern wollen. „Ich habe gemerkt, ich stumpe ab, und habe deshalb die Reißleine gezogen.“ Natürlich sei auch die Arbeit im Start-up stressig, aber das sei positiver Stress. „Hier gehen wir mit Problemen anders um, überlegen uns gemeinsam Lösungen oder wie wir Prozesse verändern können. Das motiviert und macht Spaß.“

Es gebe bei der Motivation riesige Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen, erklärt Motivationscoach Lorenz. Wer gern Verantwortung übernehme und gestalte, sei in einem kleinen Betrieb tendenziell besser aufgehoben. „In Konzernen gibt es sehr viel mehr Mikrotätigkeiten, bei denen der Sinn kaum noch zu erkennen ist.“ Deshalb würden junge Menschen so gern zu Start-ups gehen, weil dort der Wert einer Aufgabe oft unmittelbar klar sei. Aber auch in etablierten Unternehmen kann eine Führungskraft Sinn vermitteln: „Als Chef muss ich die Frage nach dem Warum beantworten können. Ohne Transparenz geht das nicht.“

---

**FAZIT:** Damit Mitarbeiter aus sich heraus motiviert sind, müssen Unternehmer den Sinn einer Arbeit vermitteln. Dabei helfen Transparenz und eine klare Gesamtvision.

---

## 2. AUF INDIVIDUELLE BEDÜRFNISSE EINGEHEN

Bei kleinen Firmen arbeiten die Chefs vor Ort noch mit, das ganze Team sieht sich jeden Tag. Da brauche es eigentlich nur etwas Aufmerksamkeit, um die Mitarbeiter zu motivieren, urteilt Psychologe Graf. „Da kann ich nur raten: Fragt nach, was gut läuft und wo der Schuh drückt.“ Die eigenen Mitarbeiter einfach mal fragen, was sie eigentlich motiviert?

Genau das hat Maurizio Purrello gemacht. Der Partner der Steuerberatungsgesellschaft Contax Hannover musste feststellen: Das Feedback war so vielfältig wie sein Team. Knapp 30 Mitarbeiter arbeiten in der Kanzlei – vom Azubi bis zum Partner. Die einen schätzten den freundschaftlichen Umgang und den persönlichen Austausch im Team. „Man hat das Gefühl, dass man wichtig ist. Es wird auf jede Meinung Wert gelegt“, bekam er etwa als Antwort. Ein anderer schrieb: „Anerkennung und Lob kommen nicht als Floskeln rüber.“

Ein guter Umgang miteinander ist wichtig. Niemand geht gern zur Arbeit, wenn unter den Kollegen Neid und Missgunst herrschen – oder die Vorgesetzten ihren Mitarbeitern kein Vertrauen entgegenbringen. Bei Contax stimmt das Arbeitsklima; das zeigt sich an Kleinigkeiten wie dem Bürohund, der Besucher begrüßt. Daneben gibt es eine professionelle Arbeitsumgebung: Dass der Chef höhenverstellbare Schreibtische und neue Bildschirme angeschafft hat, fand ebenfalls ein Kollege motivierend. Auch eine technische Lösung für die Arbeit im Homeoffice wurde geschaffen. Getränke wie Tee und Kaffee sind umsonst.

Viele dieser Neuerungen hat Purrello als jüngster Kanzleipartner eingeführt. „Meine Partner haben mir da viele Freiheiten gelassen und gesagt: Leg mal los und probiere aus“, erzählt der Steuerberater, der 2013 zunächst als Angestellter zu Contax kam. „Wir versuchen, möglichst gut für unser Team und uns selbst zu sorgen.“ Dazu zählt für ihn auch, Mitarbeiter bei Themen wie Hausbau oder Familie zu

unterstützen. „Ein Kollege hat jeden Mittwoch einen Schwimmkurs mit seinem Kind, dann kommt er eben erst zwei Stunden nach Beginn der Kernarbeitszeit ins Büro.“ Die Arbeit müsse getan werden, wann sei ihm letztlich egal.

„Ich bin selbst noch jung und in einer ähnlichen Lebenssituation und möchte eigentlich auch so arbeiten“, sagt Purrello. Dass das keine Selbstverständlichkeit ist, hat er bei anderen Arbeitgebern selbst erlebt: „Wenn einer sagt: Arzttermine bitte immer nach 17 Uhr legen, dann ist das einfach weltfremd.“ Er habe schon in Kanzleien gearbeitet, da habe gelebte Gleitzeit bedeutet: „Überstunden werden erwartet, aber nicht vergütet.“ Für ihn war auch das ein Grund, bei seinem alten Arbeitgeber zu kündigen. Bei Contax werden Überstunden dagegen immer bezahlt. Meetings und Termine finden nur während der Kernarbeitszeit statt.

Doch solche „Hygienefaktoren“ allein reichen nicht aus, um ein Team dauerhaft zu motivieren. Die Grundfrage lautet: Passt die Arbeit zum Menschen? Um einen Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen, muss der Chef seine Motive ansprechen, etwa seine Neugier. „Motivation ist der innere Hunger, ein Glücksgefühl zu verspüren“, erklärt Motivationscoach Lorenz. Ein Chef kann dieses Glücksgefühl steuern, indem er Angestellten Aufgaben gibt, die zu ihren Bedürfnissen passen.

Am Beispiel Neugier lässt sich das leicht nachvollziehen: Dieses Bedürfnis wird durch zusätzliches Wissen befriedigt. „Als neugieriger Mensch sind Sie in einem Beruf gut aufgehoben, der Ihnen regelmäßig neue Erkenntnisse bietet.“ Solche Motivstrukturen können sehr unterschiedlich sein und sind meist über das ganze Leben stabil. „Wer zum Beispiel das Bedürfnis hat, Macht und Autorität auszuüben, kann durch eine Beförderung aufblühen“, erklärt Lorenz. „Andere Mitarbeiter würde derselbe Schritt kreuzunglücklich machen.“

Die Wissenschaft unterscheidet viele Gründe für den Antriebs von Menschen. Eine Systematik aus 16 Motiven und wie Unternehmer sie erkennen, ist im Kasten auf Seite 43 erklärt. ➤

## MOTIVATION DURCH STRUKTUR

Wenn die Stimmung im Team schlecht ist, hat das oft tiefere Gründe. Fünf Punkte, die Unternehmer angehen sollten

Viele Inhaber drücken sich um das Thema Führung, weil es nicht zu ihren Stärken zählt. „Ich spreche ganz oft mit Firmenchefs, die sagen: Ich habe eigentlich gar keinen Bock auf meine Mitarbeiter“, berichtet Ines Eulzer von der Unternehmensberatung Denk Neu. Doch das muss nicht so laufen: „Es gibt gewisse Grundfundamente, die jedes Unternehmen legen kann.“ Die Beraterin nennt fünf Punkte, die zur Motivation beitragen und die jeder Unternehmer leicht umsetzen kann.

### 1. Unternehmenswerte und ein Leitbild definieren

Werte stiften Sinn. Deshalb sollte sich jeder Unternehmer und jedes Team fragen: Was sind unsere Werte? Was ist uns wichtig im Umgang mit unseren Kunden und im Umgang miteinander? Außerdem sollten in einem Unternehmensleitbild die grundlegenden Ziele, die Strategie und die Vision der Firma festgehalten werden. Das Leitbild ermöglicht den Mitarbeitern, sich mit ihrem Betrieb zu identifizieren.

### 2. Zuständigkeiten klar abgrenzen

Verantwortlichkeiten im Team sollten eindeutig benannt werden. Klar abgegrenzte Zuständigkeiten sorgen vor allem an den Schnittstellen für Ruhe, die sonst oft Anlass für Konflikte zwischen Abteilungen bieten. Wer betreut welchen Kunden und wann übernimmt der Kollege? Wenn solche Fragen geklärt und am besten in einem leicht verständlichen Organigramm festgehalten sind, verhindert das unnötige Reibung.

### 3. Standards entwickeln und im Team bekannt machen

Unternehmer sollten für ihren Betrieb außerdem Standards

festschreiben, etwa was den Umgang mit Kunden angeht. „In vielen Betrieben erleben wir Chaos, weil zwar jeder sein Bestes gibt, aber das bei jedem etwas anderes ist“, sagt Eulzer. Stattdessen sollten Unternehmer Regeln festlegen, zum Beispiel für die Kundenkommunikation. Wichtig ist, dass solche Standards allen im Team bekannt sind, damit sich jeder daran orientieren kann.

### 4. Jahreszielpläne festlegen

Für jeden Geschäftsbereich sollte ein Jahreszielplan formuliert werden. Idealerweise setzt sich das Team die Ziele selbst, zum Beispiel an einem Workshop-Wochenende – das stärkt zugleich das Zusammengehörigkeitsgefühl. Das können quantitative Ziele wie konkrete Umsatzzahlen sein, aber auch qualitative Ziele im Bereich Marketing oder Kundenservice sind denkbar. „Fehlt das Ziel, gibt es nichts, worauf die Mitarbeiter hinarbeiten können“, warnt Eulzer. Schließlich kann ein Jahreszielplan auch ein Anlass sein, darüber zu sprechen, welche Anfragen künftig nicht mehr bedient werden sollen.

### 5. Strukturierte Mitarbeitergespräche führen

Eulzer empfiehlt pro Jahr bis zu zwei Mitarbeitergespräche zu führen, die mit einem Gesprächsleitfaden strukturiert sind. Die Fragen sollten im Team bekannt sein, damit sich alle auf das Gespräch vorbereiten können. Ein wiederkehrendes Schema hilft den Mitarbeitern, gezielt daran zu arbeiten, sich zu verbessern. Führungskräfte sollten dafür zusätzlich geschult werden.

A man with a beard and glasses, wearing a light blue button-down shirt and dark trousers, standing with his arms crossed.

Wir versuchen, möglichst  
gut für unser Team und uns  
selbst zu sorgen

MAURIZIO PURRELLO  
*Kanzleipartner bei Contax*

A woman with blonde hair and glasses, wearing a yellow and white striped shirt and dark trousers, standing with her arms crossed.

Ich arbeite gern und viel.  
Dafür ist es auch kein Problem,  
wenn ich mal früher gehe

ANNE ELFERT  
*Management-Assistentin bei Contax*

# K EIN MENSCH BRAUCHT EIN IPAD, ABER JEDER FREUT SICH ÜBER EIN ,GUTEN MORGEN‘

MAURIZIO PURRELLO *Steuerberater und Partner der Kanzlei Contax*

Einfach nur Verantwortung abgeben und die Mitarbeiter jubeln? „So leicht geht es leider nicht“, sagt Lorenz. „Verantwortung zu übernehmen motiviert nicht jeden. Das setzt zunächst eine entsprechende Persönlichkeit voraus.“ Manche Mitarbeiter sind damit auch überfordert. Die Herausforderung sollte also immer zum Menschen passen. Die Contax-Bilanzbuchhalterin Andrea Kohn etwa motiviert, sagt sie, wenn sie auch mal komplexere, internationale Fälle bearbeiten kann, „wo man bei der Umsatzsteuer einiges beachten muss“.

Purrello führt deshalb wöchentlich mit jedem der sechs Mitarbeiter, die ihm direkt unterstehen, Einzelgespräche zwischen 10 und 60 Minuten und plant die Arbeitswoche. Ein zusätzlicher Aufwand, der sich aber auszahlt: „Wenn ich nicht mit meinen Kollegen rede, dann kann ich noch so viel Technik kaufen – es wird sich trotzdem nichts ändern“, sagt der Steuerberater. „Kein Mensch braucht ein iPad, aber jeder freut sich über ein ‚Guten Morgen‘.“ Außerdem bieten diese Termine Gelegenheit, neben dem Fachlichen auch viel Zwischenmenschliches zu klären.

Natürlich weiß Purrello auch, dass jeder seiner Mitarbeiter anders tickt: „Da gibt es ruhigere Typen, die einen fachlichen Sparringspartner brauchen – bei anderen weiß man alles über die Familie.“ Manche Kollegen seien nah am Wasser gebaut, da sollte eine Kritik vielleicht nicht zu harsch formuliert werden. „Bei anderen muss man dagegen deutlicher werden, damit die Botschaft gehört wird.“

Bei einigen Kollegen sehe er auch das Potenzial, sich zum Steuerberater weiterzuentwickeln, so Purrello. „Die nehme ich dann etwas mehr an die Hand.“ Auch der frühere Steuerfachwirt Nils Schecker begann 2020 eine Fortbildung neben dem Beruf und ist heute Steuerberater. „Mich hat sehr motiviert, dass Herr Purrello mir ein Gespräch über meine berufliche Zukunft angeboten hat, obwohl wir im Alltag gar nicht so viel zusammenarbeiten“, sagt er.

---

**FAZIT:** Jeder Mitarbeiter ist anders. Was den einen antreibt, kann den anderen belasten. Um das Beste aus jedem herauszuholen, sollten Chefs auf individuelle Bedürfnisse und Motive eingehen. ➤

---

Um Mitarbeiter zu gewinnen,  
braucht es Regeln und Werte,  
die auch gelebt werden

BERND WERNER

*Sterne Koch und Unternehmer*

Mich motiviert, dass ich  
Entscheidungen treffen kann und  
auch mal Fehler machen darf

CARINA SCHMID

*Leiterin Personal*



### 3. MOTIVATIONSKILLER UND STÖRFAKTOREN ABSCHAFFEN

Neben der Förderung ihrer Mitarbeiter sollten sich Führungskräfte vor allem darauf konzentrieren, Motivationshemmnisse zu beseitigen. In jeder Firma gibt es Dinge, die demotivieren: falsche Prozesse, ein cholerischer Chef, Unruhestifter im Team. „Der mechanistische Gedanke von vielen Managern: Können wir mal schnell an drei Schrauben drehen, und dann ist alles wieder gut, funktioniert so nicht“, sagt Lorenz.

Verhalten lässt sich nur schwer verändern. Sehr viel einfacher ist es, falsche Erwartungen und Rollenunklarheiten aus der Welt zu schaffen, Prozesse sauber zu definieren und an einer guten Kommunikation zu arbeiten.

Das hat auch Sternekoch Bernd Werner gemacht. Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Denk Neu von Thomas Pütter und Ines Eulzer überarbeitete der Unternehmer die Strukturen in seinem Betrieb von Grund auf (mehr dazu im Kasten „Motivation durch Struktur“ auf Seite 37). So entwickelte er ein Unternehmensleitbild, erstellte einen Ausbildungsplan und ein Führungsleitbild für seine leitenden Angestellten. „Fatal ist, wenn der Chef weiß, wo er hinwill, aber kein Mensch im Team weiß: Wohin will eigentlich der Chef?“, sagt Werner. Das ist heute anders: Mittlerweile sorgen Jahreszielpläne für klare Orientierung in jedem Unternehmensbereich.

Auch sein Team hat Werner komplett neu aufgestellt und eine zweite Führungsebene eingezogen. Die frühere Rezeptionistin Carina Schmid verantwortet nun den kompletten Servicebereich; die Küche obliegt Andreas Laux. „Das sind alles Eigengewächse“, sagt der Inhaber stolz. „Den Andreas habe ich selbst ausgebildet vor elf Jahren.“ Auch für alle anderen im Betrieb ist nun klar, wer die „linke und die rechte Hand“ vom Chef ist. Jeder Azubi weiß jetzt mit einem Blick auf das Organigramm sofort, wen er ansprechen soll.

Jedes Jahr im Januar geht das komplette Führungsteam in Klausur und entwickelt neue Konzepte sowie einen Jahreszielplan für das kommende Jahr. Solche Zielpläne sind in größeren Unternehmen nichts Ungewöhnliches, aber in der Gastronomie noch die große Ausnahme. Werner jedenfalls ist mit dem Ergebnis zufrieden: „Das gibt richtig Power in die Mannschaft hinein“, sagt er. Weil jede Führungskraft die Ziele kennt und an das Team weitergibt, ziehen alle an einem Strang. Auf die Mitarbeiter wirkt das enorm motivierend.

„In vielen Betrieben sind die Zuständigkeiten völlig unklar oder die Arbeitsabläufe nicht mehr zeitgemäß“, berichtet die Unternehmensberaterin Ines Eulzer. Das führe zu einem erhöhten Frustrationspotenzial. Die Prozesse im Betrieb müssen sich an ein geändertes Marktumfeld anpassen, erklärt die Agenturchefin. „Möglicherweise hat ja ein Meeting pro Woche früher gereicht, aber heute braucht es mehr Abstimmung.“ Verkrustete Strukturen und überflüssige Hierarchien wirkten da demotivierend.

„Wenn ich als Chef feststelle, mein Verhalten zieht die Mitarbeiter runter, muss ich schnell gegensteuern“, sagt Eulzer. Gerade in kleinen Betrieben würden Unternehmer häufig den Zeitpunkt verpassen, fachlich loszulassen, warnt die Organisationsexpertin. „Dann wird der Chef zum Nadelöhr für alle Prozesse im Betrieb.“ Dabei sollten sich um operative Themen eigentlich die Mitarbeiter kümmern. Die Beraterin kennt Firmen, in denen der Chef um Mitternacht noch Mails beantwortet, die ein Mitarbeiter bereits bearbeitet hat. „Das sorgt natürlich für Frust. Das macht heute keiner mehr mit, dann sind die Leute weg.“

Bernd Werner überlässt seinen beiden Stellvertretern mittlerweile auch viele Aufgaben, um die er sich früher selbst gekümmert hätte. Über Einstellungen entscheiden Schmid und Laux selbst. Auch regelmäßige Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern gehören zu ihren Aufgaben. Die Kochschürze bindet sich Werner nun nur noch zu Repräsentationszwecken um oder wenn er seinen Chefkoch einmal ver- ➤

# FATAL IST, WENN KEINER IM TEAM WEISS: WOHIN WILL EIGENTLICH DER CHEF?

BERND WERNER *Sterne Koch und Inhaber von Werner Gourmet*



## MIT HERZBLUT

Während seiner Zeit als freier Journalist unterschied impulse-Redakteur **Peter Neitzsch** zwischen Brotjobs und Herzblut-Projekten. Zur zweiten Kategorie zählte er spannende Themen, Formate oder Auftraggeber. Auch wenn die teils schlechter bezahlt waren, war er immer hoch motiviert.

tritt. Das verschafft dem Inhaber mehr Freiraum für andere Aufgaben. „Im Grunde habe ich dadurch einen neuen Job in meinem eigenen Unternehmen bekommen.“

Auch die Laune vom Chef hat sich gebessert, weiß die Personalverantwortliche Schmid zu berichten. „Heute kann ich eigentlich jederzeit zu ihm kommen, wenn es etwas zu besprechen gibt.“ Als Mitarbeiterin sei für sie motivierend, dass sie Entscheidungen treffen könne und auch mal einen Fehler machen dürfe. „Da hat mir das Vertrauen sehr geholfen, dass mir Familie Werner entgegengebracht hat.“ Dass es auch anders geht, hat sie bei einem anderen Arbeitgeber, einem Hotel auf Sylt, erlebt. „Dort durfte man nur lächeln und guten Tag sagen.“ Nicht einmal eine Reservierungsbestätigung habe sie rausschicken können, ohne dass die Empfangsleitung noch einmal draufgeschaut habe.

Wie Schmid geht es auch anderen Mitarbeitern auf Schloss Eberstein. „Ich bin nicht die Einzige gewesen, die nach einer Weile wieder zurückgekommen ist“, erzählt sie. „Dass wir Mitarbeiter im Team haben, die hier gelernt haben und nach ihren Wanderjahren zurückgekehrt sind, ist nicht nur ein tolles Kompliment, sondern auch ein Sechser im Lotto“ ergänzt Werner. „Ich glaube schon, dass ich beim Thema Mitarbeiterbindung heute besser dastehe als andere Betriebe.“

Wirtschaftlich hat sich der neue Kurs auch gelohnt: Von 2015 bis 2019 hat das Unternehmen die Zahl seiner Mitarbeiter auf 70 verdoppelt – mit Aushilfen und Saisonkräften waren es zeitweilig sogar 100 Mitarbeiter. Zum Pachtbetrieb kamen weitere Unternehmungen hinzu: ein eigener Weinberg, eine Event-Location und Catering für Groß-Events wie die Berlinale, die Bambi-Verleihung oder den G20-Gipfel.

„Gesundes Wachstum geht nur mit klaren Strukturen“, sagt Werner. Mitarbeiter ließen sich nur mit Regeln und Werten gewinnen, die gelebt würden. „Unser Leitbild ist nicht nur ein Zettel, der an der Wand hängt“, sagt er. „Das ist wirklich in die DNA unseres Unternehmens übergegangen.“ Darin sind Standards im Umgang mit Gästen festgeschrieben, wie Höflichkeit und hohe Servicequalität, aber auch Werte, die das Team leben will: Respekt, Teamgeist und offene Kommunikation.

Wenn der Chef sich jetzt mal über einen Mitarbeiter ärgert, herrscht er ihn nicht mehr an, so wie früher. Stattdessen fordert er ihn auf: „Lies dir noch mal unser Leitbild durch – und dann sprechen wir morgen darüber, was falsch gelaufen ist.“ So muss der Geschäftsführer nicht sofort reagieren, und die Gemüter können sich beruhigen. „Am nächsten Tag ist das Ganze dann meist in zwei Sätzen geklärt.“

**FAZIT:** Viel leichter, als Mitarbeiter zu motivieren, ist es, Demotivation zu verhindern. Dafür sollten Chefs alle Störfaktoren wie chaotische Prozesse und unklare Zuständigkeiten beseitigen. ■

# MACHT, UNABHÄNGIGKEIT ODER NEUGIER?

Was treibt Ihre Mitarbeiter an? Das können je nach Persönlichkeitstyp ganz unterschiedliche Dinge sein. Der Psychologie-Professor Steven Reiss unterschied insgesamt 16 Grundmotive, die uns lebenslang begleiten. Chefs können dieses Wissen nutzen, um Mitarbeiter besser zu verstehen und individuell zu fördern

Ein Chef sollte sich fragen: Was bringt meine Mitarbeiter zum Blühen? Ein Reiss-Test kann dabei helfen, mehr über die Persönlichkeit eines Angestellten herauszufinden – und darüber, was ihn motiviert. Für die Auswertung der Testergebnisse wird ein zertifizierter Coach benötigt. Doch auch ohne das ganze Team zu befragen – ohnehin will nicht jeder so viel von sich preisgeben –, können Führungskräfte mit der Reiss-Systematik ein Gespür dafür entwickeln, worauf bei einem Mitarbeiter zu achten ist.

Jedes der 16 Reiss-Motive ist individuell unterschiedlich stark ausgeprägt. So sind bei allen Menschen einige Motive besonders dominant und andere besonders schwach ausgeprägt. Diese Grundmotive können einander ergänzen oder in Konflikt zueinander stehen.

## **Macht**

Dominanz ist ein zentrales Motiv von Machtmenschen. Sie übernehmen gern Verantwortung und sind ehrgeizig. Wer mit diesem Motiv nichts anfangen kann, hält sich lieber im Hintergrund.

## **Unabhängigkeit**

Menschen, bei denen das Motiv Unabhängigkeit stark ausgeprägt ist, streben nach Autonomie. Sie handeln gern allein und treffen selbst Entscheidungen. Wer hier einen niedrigen Wert hat, agiert dagegen eher konsensorientiert.

## **Neugier**

Wer Neugier als zentrales Motiv hat, ist wissbegierig und lernt gern Neues – unabhängig davon, ob es nützlich ist. Eine gering ausgeprägte Neugier führt zu Nutzendenken. Nach dem Motto: Muss ich das wirklich wissen?

## **Anerkennung**

Menschen mit einem starken Bedürfnis nach Anerkennung legen großen Wert auf persönliches Feedback. Ein wertschätzendes Gespräch ist für sie ungeheuer motivierend. Wer dieses Bedürf-

nis nicht hat, wird Rückschläge und Kritik viel schneller wegstecken.

## **Ordnung**

Ordnungsliebende organisieren gern, erstellen Listen und machen Pläne. Sie schätzen feste Standards und Routinen. Lauter Dinge, die Menschen ohne Ordnungssinn als einengend empfinden. Sie legen viel mehr Wert auf Flexibilität.

## **Sparen**

Sparfüchse gehen schonend mit Ressourcen um und haben oft eine ausgeprägte Sammelleidenschaft. Wem dieses Motiv nichts bedeutet, der trennt sich leichter von Dingen oder Ideen.

## **Ehre**

Für die Ehrenleute unter den Mitarbeitern steht die Pflichterfüllung im Vordergrund. Sie sind ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal und erwarten im Gegenzug die Einhaltung von Regeln. Wem Ehre nicht so wichtig ist, der ist eher auch mal zu Regelübertretungen bereit.

## **Idealismus**

Für Idealisten ist es wichtig, dass Unternehmenswerte auch gelebt werden. Sie haben einen starken Gerechtigkeitsinn und legen Wert auf fairen Umgang. Wer über keinen ausgeprägten Idealismus verfügt, handelt eher pragmatisch.

## **Beziehungen**

Beziehungsmenschen sind kontaktfreudig und gesellig – und damit Profis im Netzwerken. Als Teamplayer empfinden sie Einzeltätigkeiten als Belastung. Menschen ohne starkes Beziehungsmotiv brauchen dagegen Rückzugsräume.

## **Familie**

Familienmenschen mögen das Gefühl, gebraucht zu werden. Familie und Kinder haben für sie einen hohen Stellenwert. Auch im Arbeitsumfeld sind sie häufig die „Kümmerer“, die stets ein offenes Ohr für die Sorgen und Nöte der Kollegen haben.

## **Status**

Menschen mit stark ausgeprägtem Statusbewusstsein stechen gern heraus. Das gilt nicht nur für materielle Dinge, sondern auch mit Blick auf Fähigkeiten, Titel und Auszeichnungen. Wer nur ein gering ausgebildetes Statusmotiv hat, lehnt elitäres Verhalten dagegen ab.

## **Rache**

Der Vergleich mit anderen spielt bei diesem Motiv eine große Rolle. Menschen mit einer hohen Ausprägung messen sich gern im Wettbewerb mit Konkurrenten. Nur schwach ausgeprägt ist das Motiv bei allen Harmoniebedürftigen, die Konflikte lieber schlichten.

## **Eros**

Lust und Sexualität sind starke Antreiber für Menschen mit diesem Motiv. Im beruflichen Kontext sind das zum Beispiel Schönheit und Ästhetik, etwa in der Gestaltung der Arbeitsumgebung. Wer kein Lustmensch ist, dem genügt auch ein rein funktionaler Arbeitsplatz.

## **Essen**

Für Genussmenschen hat Essen einen hohen Stellenwert. Es geht ihnen nicht nur um Nahrungsaufnahme, sondern auch um die seelische Balance. Anderen reicht dagegen der schnelle Snack.

## **Körperliche Aktivität**

Die Sportler unter den Mitarbeitern pflegen auch sonst häufig einen aktiven Lebensstil: Sie sind gern auf Achse, auch bei der Arbeit. Zu einem Bürojob brauchen sie unbedingt einen Ausgleich. Menschen mit schwachem Bewegungsmotiv schätzen eher bequeme Tätigkeiten.

## **Ruhe**

Ruhesucher reagieren empfindlich auf Stress und Veränderung. Sie verhalten sich eher vorausschauend. Wem emotionale Ruhe dagegen nichts bedeutet, der agiert risikofreudig und begrüßt jede Form von Abwechslung.



## BESONDERS RELEVANT, WEIL

- sich die 40-Stunden-Woche nicht für jede Firma eignet
- es für jedes Unternehmen das passende Arbeitszeitmodell gibt

# Läuft!

**ARBEITSZEIT** Die 40-Stunden-Woche wird zum Auslaufmodell, sie passt einfach nicht mehr zu den betrieblichen Erfordernissen vieler Unternehmen. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen lassen sich Probleme wie Fachkräftemangel und schlechte Teamstimmung lösen – und sogar die Produktivität steigern

Text: Jelena Altmann, Olivia Samnick und Anna Wilke Erstveröffentlichung: impulse 04/2021

**E**s war ein gewagtes Experiment, das die Arbeitswelt nachhaltig verändern sollte: Der walisische Unternehmer Robert Owen kaufte Ende des 18. Jahrhunderts eine Baumwollspinnerei im schottischen New Lanark. Damals war es normal, dass Arbeiter 14 Stunden pro Tag unter heute unvorstellbar harten Bedingungen schufteten. Owen wollte das ändern: Er glaubte, dass Menschen produktiver sind, wenn sie besser behandelt werden – und probierte es aus.

Er ließ unter anderem neue Maschinen anschaffen und reduzierte die tägliche Arbeitszeit bei einem höheren Stundenlohn. Seine Vermutung bewahrheitete sich: Die Produktivität und Loyalität der Belegschaft stiegen an. Die erfolgreiche Baumwollspinnerei wurde bekannt, selbst berühmte Menschen wie der Zar Nikolaus I. kamen, um den Vorzeigebetrieb zu besichtigen.

Owen war später der Erste, der forderte: „Acht Stunden arbeiten, acht Stunden Freizeit,

acht Stunden Schlaf.“ Er war quasi der Erfinder des Acht-Stunden-Tags, den auch der US-Automobilfabrikant Henry Ford 1914 umsetzte und der in Deutschland 1918 im Gesetz verankert wurde. Nach mehr als 100 Jahren ist der Acht-Stunden-Tag immer noch ein gängiges Vollzeitmodell. Was aber nicht heißt, dass es sich hierbei um den perfekten Arbeitsrhythmus handelt.

Vielmehr lässt sich aus Owens Geschichte etwas anderes lernen: Er hatte schon damals erkannt, dass Arbeitszeit nicht gleich Arbeitsleistung ist. Und außerdem herausgefunden, dass ein klügeres Arbeitszeitmodell sogar noch andere positive Effekte mit sich bringt. In seinem Fall: Mitarbeitermotivation. Eine wichtige Erkenntnis, die auch heute noch Unternehmerinnen und Unternehmern helfen kann.

„Über Arbeitszeitmodelle lassen sich verschiedene Herausforderungen meistern“, erklärt Ulrike Hellert, Arbeitspsychologin und Professorin der FOM Hochschule Nürnberg, die Firmen bei der Arbeitszeitgestaltung >

ANHÖREN



berät. Firmen können damit auch Probleme wie den Fachkräftemangel lösen, das Team motivieren, Kreativität oder den Zusammenhalt fördern. Es gibt viele Gründe, sich mit Arbeitszeitmodellen zu beschäftigen. Auch weil es nicht die eine Lösung für alle Firmen gibt, wie Owen damals mit dem Acht-Stunden-Tag dachte.

Die gute Nachricht ist: Egal, aus welcher Branche, jeder Betrieb kann Arbeitszeiten so gestalten und verändern, dass sie zu den Erfordernissen passen. Allerdings sollte man hierfür drei Dinge wissen beziehungsweise berücksichtigen.

## Diese drei Dinge sollten Firmen beachten

Das Erste ist: Wer sich mit Arbeitszeitmodellen beschäftigen will, sollte erst einmal herausfinden, was die Firma erreichen will. „Unternehmer sollten immer vorher ein Ziel formulieren“, sagt die Arbeitszeitexpertin Jutta Rump, Professorin am Ludwigshafener Institut für Beschäftigung und Employability. Will ich die Fluktuation senken, meine Arbeitgebermarke stärken, den Kundenservice verbessern, oder will ich mehr Innovationen hervorbringen? Wer sein Ziel kennt, weiß, wann und wie das Team im Einsatz sein muss.

Der zweite Punkt ist: Unternehmerinnen und Unternehmer sollten ihr Team in die Planung miteinbeziehen, auch wenn die Interessen von Firma und Angestellten oft nicht übereinstimmen. „Heute haben die Menschen mehr das Bedürfnis nach Selbstbestimmtheit und Zeitsouveränität“, sagt Rump. Angestellte wollen mitbestimmen, wie viele Stunden am Tag, in der Woche oder im Jahr sie arbeiten, wie viel Urlaub sie brauchen und an welchem Ort sie ihre Aufgaben erledigen möchten. „Die Entwicklung eines Arbeitszeitmodells ist immer auch ein Aushandlungsprozess“, erklärt Rump (siehe Kasten auf Seite 52).

Der dritte Aspekt ist: Flexibilität bedeutet nicht, dass alle jeden Tag kommen und gehen können, wie sie wollen. Es lassen sich Arbeitszeiten über verschiedene Zeiträume regeln. Wer auf die physische Präsenz des Teams

angewiesen ist, kann Arbeitszeiten über einen längeren Zeitraum, etwa von einer Woche oder einem Jahr flexibel gestalten. Wer aber nur auf Erreichbarkeit Wert legt, kann seinem Team in der Wahl des Arbeitsorts entgegenkommen – beispielsweise durch Homeoffice.

Unternehmen haben unzählige Möglichkeiten zur Gestaltung. Wer sich ein Lehrbuch über Arbeitszeitmodelle zur Hand nimmt, wird mindestens zehn verschiedene Varianten finden, zum Beispiel Gleitzeit, Teilzeit, Homeoffice, Lebensarbeitszeitkonten (eine Übersicht über die Modelle finden impulse-Mitglieder unter [impulse.de/arbeitszeitmodelle](https://www.impulse.de/arbeitszeitmodelle)). Diese lassen sich eins zu eins umsetzen oder wie Bausteine kombinieren.

Wir stellen vier Betriebe vor, die mit eigenen Arbeitszeitmodellen ihre Produktivität steigern, das Betriebsklima verbessern, neue Fachkräfte gewinnen oder das Team zum unternehmerischen Handeln bewegen.

---

**UNTERM STRICH** Wer ein passendes Arbeitszeitmodell entwickeln will, sollte vorher seine Unternehmensziele formulieren und sein Team bei der Gestaltung einbinden.

### IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Machen Sie sich klar: Welches Ziel wollen Sie mit dem neuen Arbeitszeitmodell erreichen?
- Informieren Sie sich über innovative Arbeitszeitmodelle und überlegen Sie, welches zu Ihren Anforderungen passen könnte
- Folgen Sie dem Leitfaden auf Seite 52

# KÜRZER ARBEITEN, MEHR LEISTEN

Der Hamburger Steuerberater Erich Erichsen will, dass sein fünfköpfiges Team viel Freizeit hat und trotzdem alle anliegenden Aufgaben erledigen kann. Dies hat er mit einem ungewöhnlichen Arbeitsmodell gelöst: dem Fünf-Stunden-Tag. Wie es dem Unternehmer gelingt, dass seine Angestellten produktiver arbeiten

**E**ine 37-Stunden-Woche, ab freitagmorgens Feierabend, alle Brückentage zusätzlich zum vereinbarten Urlaub frei – im Hamburger Steuerbüro von Erich Erichsen sind seit Gründung 1978 die Arbeitszeiten großzügig geregelt. Diese hatte der Vater des heutigen Inhabers eingeführt. Erichsen Junior hat die Arbeitszeiten mit der Kanzleiübernahme 2007 beibehalten.

Doch bald merkte der Steuerberater: Die Regelung passt nicht zu den Bedürfnissen des fünfköpfigen Teams und zur Firma. Erichsen beschloss, das zu ändern.

## Welches Problem wird gelöst?

Auslöser war eine Mitarbeiterin, die 2018 ihre Arbeitszeit reduzieren wollte, um mehr Zeit für ihre Familie zu haben. Eine weitere Teilzeitkraft wollte Erichsen nicht einstellen, weil das mehr Aufwand bedeutet hätte. Er überlegte: Was wäre, wenn sie in weniger Stunden das gleiche Arbeitspensum schafft? Die Mitarbeiterin probierte es aus, und es klappte. Das brachte Erichsen ins Nachdenken: „Es zeigt, dass wir Unternehmer oft nicht die Arbeitsleistung, sondern die Arbeitszeit vergüten.“

Erichsen recherchierte und stieß auf die Geschichte von Lasse Rheingans. Der Bielefelder Softwareunternehmer führte Ende 2017 (siehe *impulse*-Titelgeschichte „Die Zauberformel“ in Ausgabe 04/2019) ein ungewöhnliches Arbeitszeitmodell ein und schrieb darüber das Buch „Die 5-Stunden-Revolution“. Der Unternehmer

lässt sein Team fünf Stunden pro Tag arbeiten, zahlt ihnen aber ein Gehalt für acht Stunden.

Erichsen war sofort begeistert und sah auch einen Vorteil für sich: „Ich will ebenfalls ein ausgewogenes Leben haben“, sagt Erichsen. Nur wie kann er verhindern, dass er am Ende für weniger Arbeit das gleiche Geld zahlt?

## Wie ging die Firma vor?

Erichsen stellte Anfang 2019 seinem Team den Fünf-Stunden-Tag vor, erklärte, dass das Modell nur funktioniert, wenn jeder hocheffizient arbeitet. Jeder sollte zunächst Bücher über Produktivität und den Fünf-Stunden-Tag lesen: Etwa das von Rheingans und „The One Thing“ des US-Immobilienunternehmers Gary Keller. Das Team diskutierte freitags im Meeting über die Inhalte. „Ich habe laufend gefragt: Wo steht ihr? Findet ihr den Fünf-Stunden-Tag immer noch gut?“, sagt Erichsen. Den Angestellten gefiel die Aussicht auf mehr Freizeit, sie wollten das Vorhaben angehen.

Dann wurden gemeinsam Zeitfresser ausfindig gemacht. „Hier musste jeder ehrlich sein“, erklärt Erichsen. Fußballergebnisse, Familienanrufe, Instagram – das Team ermittelte, was es von der Arbeit ablenkte, und erstellte daraufhin einen Leitfaden für die Zusammenarbeit. In Zukunft bleibt das Handy ausgeschaltet, Mails werden nur einmal am Tag gecheckt und keine Plaudereien. Das Team legte fest, dass es mittwochs gemeinsam zu Mittag isst, um über Privates sprechen zu können. ➤

# 10

Prozent Umsatzwachstum

# 5

Stunden-Tag



**PRODUKTIVER**

*Steuerberater Erich Erichsen und seine Mitarbeiterin Bettina Brown versuchen, ihr Aufgabenpensum in fünf statt in acht Stunden zu erledigen. Trotz kürzerer Arbeitstage stieg der Umsatz der Kanzlei 2020 um 10 Prozent*

Auch Aufgaben kamen auf den Prüfstand. Bisher mussten die Fachkräfte Administratives wie den Telefondienst übernehmen, was etwa 15 Prozent ihrer Zeit ausmachte. Erichsen beschloss, jemanden stundenweise dafür einzustellen, der weniger kostet.

## Wie wird das Modell gelebt?

Nach der Vorbereitungszeit von einem Jahr startete der Fünf-Stunden-Tag im Januar 2020. Das Team fängt in der Regel um acht Uhr an. Es wird schneller und konzentrierter als bei einem Acht-Stunden-Tag gearbeitet – ohne Pause. Allerdings gelingt es nicht jeden Tag, alle anstehenden Aufgaben in dem kurzen Zeitrahmen zu erledigen. „Wir müssen ständig schauen, wo wir Prozesse optimieren können“, sagt Erichsen. Im Grunde hört das Team nie auf, nach Zeitfressern zu suchen. Selbst Kleinigkeiten wie eine verbesserte Dokumentenablage kann zur Effizienzsteigerung beitragen. Deshalb gibt es jeden Tag ein Stand-up-Meeting von maximal 15 Minuten, um Probleme anzusprechen, für die dann später eine Lösung entwickelt werden kann.

Und wie kommt das Team mit dem Arbeitsmodell klar? Erichsens Mitarbeiterin Bettina Brown sagt: „Anfangs hatte ich Angst, dass ich es nicht schaffe.“ Doch je länger sie im neuen Modus arbeitete, desto mehr gewöhnte sie sich ans Tempo. Heute macht sie in der Regel um 13 Uhr Feierabend. „Ich möchte nicht mehr zurück zu den alten Arbeitszeiten“, sagt Brown. Seit sie fast jeden Tag mittags gehen kann, hat sie mehr Zeit für Familie und Sport.

## Welche Vorteile hat es?

Der Fünf-Stunden-Tag hat die Firma flexibler gemacht – was sich insbesondere in der Krise gezeigt hat. Kurz nach der Einführung brach die Corona-Pandemie aus. Alle gingen ins Homeoffice, zudem wurden ein Teammitglied und der Chef Wochenkrank. Die Kollegen arbeiteten vorübergehend zwei Monate lang mehr als fünf Stunden.

Und Erichsen musste keine Überstunden bezahlen, denn laut Vertrag gilt noch die 37-Stunden-Woche. „Meinem Team ist klar,

dass ich ihnen Freizeit schenke. Deshalb gehen sie auch die Extrameile für mich“, sagt er. Auch dann, wenn neue Projekte anstehen.

„Für mich ist wichtig, dass am Ende Umsatz und Ertrag stimmen“, sagt Erichsen. 2020 stiegen die Einnahmen um 10 Prozent auf 550 000 Euro, der Gewinn sogar um 15 Prozent.

## Für wen eignet es sich?

Verschiedene Studien wie eine der Hans-Böckler-Stiftung belegen, dass die Produktivität pro Stunde bei kürzeren Arbeitszeiten steigt. Dennoch eignet sich der Fünf-Stunden-Tag nicht für jede Firma. Sie sollten zwei Voraussetzungen erfüllen. Erstens: Die Angestellten müssen es wollen, über Stunden extrem fokussiert zu arbeiten. „Nicht jeder kommt mit einer hohen Arbeitsdichte gut zurecht und arbeitet lieber mit mehreren Pausen über den Tag verteilt“, erklärt die Arbeitspsychologin Ulrike Hellert von der FOM Hochschule Nürnberg.

Zweitens: Die Arbeitsprozesse müssen optimierbar sein. Das kann bei standardisierten Abläufen und Routineaufgaben gelingen. In Jobs, bei denen ständig Kreativität gefragt ist, wäre ein Fünf-Stunden-Tag bei vollem Gehalt ungeeignet. „Ideen entstehen nicht auf Knopfdruck“, sagt Hellert. Andere Branchen, in denen das Modell eher nicht funktioniert: In Restaurants und Geschäften können Angestellte ebenfalls nicht einfach schneller arbeiten und früher nach Hause gehen.

## Was ist rechtlich zu beachten?

Erich Erichsen hat die Stundenreduzierungen nicht in die jeweiligen Arbeitsverträge aufgenommen. Dieses Vorgehen empfiehlt auch Livia Merla, Arbeitsrechtsanwältin und Partnerin der Kanzlei MGP in Berlin. Wird der Fünf-Stunden-Tag vertraglich festgelegt, handelt es sich um einen klassischen Teilzeitjob. „Das heißt: Wenn die Arbeit nicht fertig geworden ist und jemand länger als die vertraglich geschuldete Arbeitszeit arbeitet, sind das Überstunden, die ausgeglichen werden müssen“, erklärt die Anwältin. Es ist außerdem kein Rückgang zum alten Arbeitsmodus mit acht Stunden ohne die Zustimmung der Angestellten möglich. ➤

**SPÄTER** In der Zimmerei und Dachdeckerei von Sascha Rathje hat sich der Feierabend etwas nach hinten verschoben. Das Team arbeitet 38 Stunden an 4 Tagen. Am Wochenende haben alle 3 Tage am Stück frei

4

Tage arbeiten

38

Stunden-Woche

3

Tage frei



# IMMER LANGES WOCHENENDE

In Sascha Rathjes Zimmerei herrschte bei den Angestellten oft schlechte Stimmung wegen zu vieler Überstunden. Seit er die Vier-Tage-Woche eingeführt hat, gibt es das Problem nicht mehr. Außerdem lohnt sich das neue Arbeitszeitmodell für ihn wirtschaftlich. Wie er vorgegangen ist

**F**reitags ist er nie da! Oder doch? Sascha Rathje geht gut gelaunt ans Telefon. Auf die verwunderte Nachfrage antwortet er: „In den dunklen Wintermonaten kommen wir schlecht auf unsere Stunden. Daher bin ich aktuell freitags im Einsatz.“ In diesem Februar fiel zentimeterhoher Schnee in Rathjes Heimat, dem schleswig-holsteinischen Wedel. Ein fast außergewöhnliches Wetterphänomen im Norden. Auf den Baustellen ist in diesen Wochen kaum einer der 14 Angestellten der Zimmerei und Dachdeckerei Rathje unterwegs. Doch bald wird es wärmer und heller. Dann arbeitet das Team nur an vier Tagen pro Woche. Und angeblich lohnt sich das trotzdem. Wie das funktionieren kann:

## Welches Problem wird gelöst?

Das Team arbeitet seit 2018 mit einer Vier-Tage-Woche. Anlass war eine schleichende Veränderung. „Die Stimmung war nicht mehr wie früher“, erinnert sich Rathje. Vor 20 Jahren hat er die Firma gegründet. Damals sei es normal gewesen, sogar samstags zu arbeiten. „In den ersten zehn Jahren war die Bereitschaft für Überstunden eine andere.“ Doch weil manches fertig werden muss, wurden Überstunden Pflicht und die Laune schlechter.

## Wie ging die Firma vor?

Um das Überstundenproblem zu lösen, suchte sich Rathje Hilfe bei einem Berater. Gemein-

sam entwickelten sie ein neues Arbeitszeitmodell: einen Tag weniger arbeiten, dafür drei Tage frei. Rathje war unsicher und testete das Modell erst einmal selbst. „Ich habe einfach angefangen, mit meinen Kindern am Donnerstagabend auf einen Campingplatz an der Ostsee zu fahren und war nicht mehr zu erreichen. Den ganzen Sommer über“, erzählt er. Rathje war begeistert. „Ich hatte viel Zeit nachzudenken und habe gemerkt, wie gut es sich ohne 60-Stunden-Woche lebt.“

Im Selbstversuch wurde dem Unternehmer klar: Löhne zu erhöhen motiviert irgendwann nicht mehr. „Das ist kurz schön, aber schnell wieder vergessen.“ Der Unternehmer fing an zu kalkulieren. Kann die Vier-Tage-Woche für das ganze Team funktionieren? Wie müsste die Arbeit aufgeteilt werden?

Er entwickelte eine Lösung und stellte seinen Angestellten die Idee vor. „Ich habe das nur als Möglichkeit in den Raum gestellt“, sagt Rathje. Gemeinsam einigt sich das Team auf einen Testzeitraum.

## Wie wird das Modell gelebt?

Vier-Tage-Woche bei der Firma Rathje heißt nicht, dass einfach ein Arbeitstag wegfällt. Um den Freitag frei zu haben, wird an den übrigen Tagen länger gearbeitet. Außerdem wurde die Wochenarbeitszeit etwas reduziert. Anstatt 40 Stunden an fünf Tagen, arbeiten die Angestellten jetzt 38 Stunden an vier Tagen. Das heißt 9,5 Stunden pro Tag anstelle von 8. ➤

# IN NEUN SCHRITTEN ZUM PASSENDEN ARBEITSZEITMODELL

Wer Veränderungen im Unternehmen plant, sollte die Menschen mitnehmen, die davon betroffen sind. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat einen Neun-Schritte-Plan entwickelt, mit dem Unternehmen das Team einbinden können, wenn sie ein neues Arbeitszeitmodell einführen wollen

## Schritt 1

### Auftaktgespräche führen

Zunächst sollten Sie mit Ihren Beschäftigten sprechen. Diskutieren Sie das aktuelle Arbeitszeitmodell mit den Angestellten. Was leistet es? Bietet es genug Freiraum? Passt es zu den Erfordernissen des Betriebs? Sie können in diesem Schritt auch eine Mitarbeiterbefragung durchführen.

## Schritt 2

### Plan erarbeiten

Richten Sie eine Arbeitsgruppe ein, die das Projekt inhaltlich und organisatorisch leitet. Die Gruppe sollte einen festen Zeitplan für die folgenden sieben Schritte festlegen.

## Schritt 3

### Informationen sammeln

Im dritten Schritt geht es darum, alle nötigen Informationen zusammenzutragen. Welche Alternativen zum bestehenden Arbeitszeitmodell, etwa zum Acht-Stunden-Tag oder zur Fünf-Tage-Woche, gibt es? Dabei können etwa Informationsveranstaltungen, externe Fachleute oder Broschüren helfen. Unter [impulse.de/arbeitszeitmodelle](https://www.impulse.de/arbeitszeitmodelle) finden impulse-Mitglieder eine Übersicht über verschiedene Modelle. Klären Sie vor allem folgende Fragen: Was sagt das Arbeitszeitgesetz? Welche Flexibilisierung bei den Arbeitszeiten ist überhaupt möglich? Gelten für Ihre Firma Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen? Wie lässt sich Arbeitszeit möglichst sozial- und gesundheitsverträglich gestalten? Was ist zu beachten, was auf jeden Fall zu vermeiden? Welche Möglichkeiten bieten verschiedene Arbeitszeitmodelle, und wie wirken sie sich aus? Welche Best-Practice-Beispiele gibt es?

## Schritt 4

### Projektplan erstellen

Im vierten Schritt wird der Projektplan erstellt. Darin werden die gesundheitlichen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das neue Arbeitszeitmodell sowie die Ziele des Projekts festgelegt. Berücksichtigen Sie dabei folgende Aspekte: Welche Bedürfnisse hat das Team (etwa Zeit für die Familie, keine körperlich schweren Aufgaben über viele Stunden)? Brauchen Sie womöglich neues Personal? Wie müsste der Kundenservice umgestaltet werden? Sollte die Firma etwa zu einer bestimmten Zeit erreichbar sein?

## Schritt 5

### Arbeitszeitmodelle auswählen

Die Arbeitsgruppe wählt nun mögliche Arbeitszeitmodelle aus und gleicht diese mit den Unternehmenszielen und der Soll-Situation ab. Die Arbeitszeitmodelle, die übrig bleiben, werden der restlichen Belegschaft vorgestellt, diskutiert und gegebenenfalls nachgebessert. Gehen Sie mit einer eher geringen Zahl von möglichen Modellen zum nächsten Schritt über – der Testphase.

## Schritt 6

### Modell testen

In der Testphase wird das favorisierte Modell in einigen Abteilungen oder zeitlich befristet eingeführt. Die Beteiligten sollten sich schon während der Testphase über Erfahrungen, Probleme und Vorteile austauschen. Die Arbeitsgruppe dokumentiert die Ergebnisse: Was klappt gut, was funktioniert nicht? Was sind die Gründe dafür und was lässt sich verbessern? Damit die Ergebnisse nicht verfälscht werden, sollten Sie das Modell nicht zwischendurch verändern.

## Schritt 7

### Verbesserungen entwickeln

Im vorherigen Schritt haben Sie wahrscheinlich die offensichtlichen Defizite des Arbeitszeitmodells entdeckt. Vielleicht hatten die Beteiligten währenddessen auch schon Verbesserungsideen? Überlegen Sie gemeinsam mit der Projektgruppe, welche Verbesserungen außerdem notwendig sind – beispielsweise Qualifizierungsmaßnahmen. So könnten Angestellte vielleicht Hilfe mit der neuen Zeiterfassungssoftware benötigen.

## Schritt 8

### Arbeitszeitmodell bewerten

Nun wertet die Arbeitsgruppe alle Rückmeldungen aus. Das kann in einem Gruppenworkshop passieren. Sie können aber auch einen Fragebogen ausfüllen lassen. Auf einer Skala von 1 bis 5 könnte Ihr Team folgende Aussagen bewerten:

- ▶ Ich habe ausreichend Erholung zwischen meinen Arbeitstagen.
- ▶ Ich weiß frühzeitig, wann ich frei habe, und kann meine Freizeit planen.
- ▶ Ich kann freinehmen, wenn ich wichtige private Termine habe.
- ▶ Ich kann meinen Urlaub rechtzeitig planen und buchen.
- ▶ Ich kann Beruf und Privatleben gut vereinbaren.

## Schritt 9

### Entscheidung treffen

Jetzt müssen Sie gemeinsam mit Ihrem Team eine Entscheidung treffen: Bleibt das alte Arbeitszeitmodell oder wird das neue eingeführt? Vielleicht ist das neue Modell an sich gut, aber muss noch etwas verbessert werden? Dann geht die Arbeitsgruppe zu Schritt sechs zurück und wiederholt den Prozess.

„Auch wenn es zwei Wochenstunden weniger sind, bekommen meine Leute nicht weniger Gehalt als vorher“, erklärt Rathje. Pflicht ist das neue Arbeitszeitmodell nicht. Wenn sich ein Team einigt, auch am Freitag auf die Baustelle zu fahren, ist das möglich. Überstunden, die freitags anfallen, werden ausbezahlt.

### Welche Vorteile hat es?

Das neue Modell war ein Risiko für Rathje. „Ich war unsicher, wie es von den Kunden aufgenommen wird und ob uns vielleicht Aufträge entgehen“, erinnert er sich. Dass Gewinne und Umsätze möglicherweise niedriger ausfallen, nimmt der Unternehmer in Kauf. „Ich habe beschlossen: Wenn dafür die Stimmung besser ist, dann ist es mir das wert“, erzählt Rathje.

Rathjes Befürchtungen haben sich nicht bewahrheitet. „Wir waren letzten März schon für das ganze Jahr ausgebucht“, erzählt er. Bei den Kunden käme das Arbeitszeitmodell erstaunlich gut an. „Wir werden als fortschrittlich wahrgenommen“, sagt er.

**ICH HABE  
GEMERKT, WIE  
GUT ES SICH  
OHNE EINE  
60-STUNDEN-  
WOCHE LEBT**

SASCHA RATHJE *Inhaber einer Zimmerei und Dachdeckerei*

Überstunden sind inzwischen kein Konfliktthema mehr. Auch die Stimmung ist deutlich besser. „Alle arbeiten effektiv, ohne dass ich Druck aufbauen muss. Wenn etwas fertig werden muss, dann wird das einfach gemacht“, sagt Rathje. Das Team habe begonnen, Verantwortung zu übernehmen. „Alle wissen: Wir müssen die vier Tage produktiv arbeiten, damit die Firma wirtschaftlich bleibt“, sagt er. Das Team sei bemüht, das neue Modell zu erhalten.

Egal, ob Motorradfahren, Sport oder Zeit für die Familie – jeder im Team nutzt den Freitag unterschiedlich. Aber eins gilt für das ganze Team: „Am Montag kommen alle motiviert und gut erholt wieder zurück“, sagt Rathje.

Und auch rechnerisch lohnt es sich. Denn die Angestellten fahren nur viermal pro Woche zur Baustelle. „Wenn vierzehn Leute Material packen, hinfahren und zurückfahren, kommt einiges zusammen“, sagt Rathje. Im Durchschnitt beträgt allein die Fahrtzeit jeden Tag 50 Minuten. Und auch andere Kosten sind niedriger: So sinkt der Benzinverbrauch ebenfalls um ein Fünftel. „Ich hatte nie das Ziel, mit dem Projekt mehr Geld zu verdienen. Dass es jetzt so gekommen ist, ist natürlich schön“, sagt er heute.

### Für wen eignet es sich?

Ob das Modell umsetzbar ist, hängt von den Bedürfnissen des Teams ab. „Wer Kinder betreuen muss, wird eher kurze Arbeitstage bevorzugen“, sagt Arbeitspsychologin Ulrike Hellert.

Zudem kommt es auf den Job an sich an, ob sich eine Vier-Tage-Woche eignet. „Die Leistung geht nach acht Stunden Arbeit deutlich runter“, sagt Hellert. Für Berufe, in denen sich Beschäftigte extrem konzentrieren müssen, kommt das Modell daher nicht infrage.

### Was ist rechtlich zu beachten?

Angestellte dürfen bis zu acht Stunden pro Tag arbeiten. Ausnahmsweise kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden. „Bei zehn Stunden ist aber Schluss. Dann dürfen auch keine Überstunden mehr hinzukommen“, erklärt Anwältin Livia Merla. ➤



mehr als  
**120**  
Angestellte



**30**  
Prozent der  
Beschäftigten  
sparen Stunden

*SPARSAMER Herbert Zahnen und Personalreferentin Helena Nickels sind stolz auf ihr besonderes Arbeitszeitmodell. 30 Prozent der über 120 Angestellten des Betriebs nutzen die Lebensarbeitszeitkonten. In Deutschland haben gerade einmal 2 Prozent der Firmen eines eingeführt*

# RICHTIG ZEIT SPAREN

Der Kläranlagenhersteller Zahnen Technik wollte etwas gegen den Fachkräftemangel tun und hat daher Lebensarbeitszeitkonten eingeführt. Wie bei einem Bankkonto können darauf Stunden angespart und auch wieder abgehoben werden. Warum das nicht nur Vorteile für die Angestellten, sondern auch für die Firma hat

**H**erbert Zahnen klingt ein bisschen stolz, wenn er sagt: „Im Mittelstand ist unser Arbeitszeitmodell nicht verbreitet.“ Vielen sei das Modell zu kompliziert. „Das gibt’s sonst eigentlich nur in Konzernen.“ Aber mehr klassischer Mittelstand geht fast nicht als in seinem Unternehmen Zahnen Technik. Der Kläranlagenhersteller ist inhabergeführt in zweiter Generation, hat über 120 Angestellte und beliefert aus dem beschaulichen Arzfeld in der Eifel Kunden in der ganzen Welt. Seit 2000 stieg der Umsatz von rund 1 Million auf 20 Millionen Euro.

Mit dem Erfolg bei Zahnen Technik entstand aber auch eine Schwierigkeit: Das Unternehmen hat einen hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften.

## Welches Problem wird gelöst?

Arzfeld ist nicht gerade Berlin, Hamburg oder München. Also musste Herbert Zahnen etwas mehr bieten als Büroobst und Rückenurse, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Und nicht nur die Suche nach neuen Teammitgliedern war für das Unternehmen enorm wichtig, sondern auch die langfristige Personalbindung. „Wir hatten beispielsweise das Problem, dass Angestellte, die ihren Meister machen wollten, ihren Job aufgeben mussten. Oft orientierten sie sich nach der Weiterbildung um und suchten sich eine Anstellung in einem neuen Unternehmen“, erklärt Helena

Nickels, Personalreferentin bei Zahnen Technik. Herbert Zahnen war sich sicher: Ein neues und flexibles Arbeitszeitmodell muss her.

## Wie ging die Firma vor?

Doch welches Modell ist das richtige für sein Unternehmen? Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, ließ sich Zahnen Technik 2017 vom Projekt „Zeitreich“ beraten. Im Rahmen dieses vom Bundesarbeitsministerium geförderten und von Jutta Rump begleiteten Projekts wurden verschiedene Modellbetriebe zum Thema Arbeitszeit und Arbeitsorganisation beraten.

Im ersten Schritt wurden der Status quo und die Wünsche der Angestellten ermittelt. In einem Fragebogen wurden Themen abgefragt, wie: Welche Arbeitszeitmodelle gibt es im Betrieb? Welche Beschäftigten nutzen welche Modelle? Wo liegen Stärken und Schwächen? Welches Konzept bietet Spielräume für flexible Arbeitszeitregelungen? Wo gibt es Änderungsbedarf, wo und warum Konflikte? Aufbauend auf diesen Ergebnissen, erarbeiteten Teammitglieder aus ganz verschiedenen Abteilungen in mehreren Workshops das neue Konzept.

Alle Beschäftigtengruppen in die Entwicklung eines neuen Arbeitszeitmodells miteinzubeziehen, das empfiehlt Zeitreich-Expertin Jutta Rump in solchen Fällen immer. „Ich bin Fan von partizipativen Prozessen“, sagt sie. Nur so entsteht schließlich eine Lösung für alle Angestellten im Unternehmen. ➤

# ARBEITSZEIT- MODELLE SOLLTEN MIT DEM TEAM ENTWICKELT WERDEN

**JUTTA RUMP** Professorin und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen

„Zu Beginn der Workshops waren wir noch ganz ergebnisoffen“, erinnert sich Herbert Zahnen. Doch schnell wurde die Richtung klar: Ein Lebensarbeitszeitkonto soll es werden. Denn um einen reibungslosen Ablauf in einem Produktionsbetrieb zu gewährleisten, müssen die Angestellten zur selben Zeit vor Ort sein. Ein unregelmäßiges Kommen und Gehen über den Tag verteilt ist nicht umsetzbar. Eine Flexibilisierung über Monate oder Jahre hinweg hat hingegen zahlreiche Vorteile.

## Wie wird das Modell gelebt?

Am 1. Januar 2018 war es dann endlich so weit: Das Lebensarbeitszeitkonto wurde bei Zahnen Technik eingeführt. Auf diesem Konto können die Angestellten Zeit ansparen und auch wieder abheben – ähnlich wie bei einem Sparbuch. Dazu protokollieren alle Beschäftigten ihre Arbeitszeiten in einem digitalen Zeiterfassungssystem. Am Ende jeden Monats werden die Überstunden auf das Lebensarbeitszeitkonto gutgeschrieben.

Neben Überstunden können auch Urlaubstage gesammelt werden. „Der gesetzliche Jahresurlaub muss natürlich genommen werden.

Aber wir gewähren mehr als die 20 vorgeschriebenen Tage, und wer die nicht nutzt, kann sie einzahlen“, erklärt Herbert Zahnen. Alle Urlaubstage, die am 31. März des Folgejahres noch offen sind, werden wie die Überstunden automatisch auf das Langzeitkonto gebucht.

Zudem können auch Gehaltsbestandteile angespart werden. Das bedeutet, dass jeden Monat etwas weniger Gehalt ausgezahlt und stattdessen auf das Konto eingezahlt wird. Auch Weihnachts- und Urlaubsgeld können gespart werden.

Wann immer nötig, kann die angesammelte Zeit vom Konto wieder abgehoben werden. Beispielsweise für eine Fortbildung, ein Sabbatical oder den Vorruhestand. „Für die Vorankündigung haben wir ein Verhältnis von zwei zu eins festgelegt. Wenn jemand drei Monate in die Freistellung geht, muss er das sechs Monate vorher ankündigen“, erklärt Nickels.

Das Stundenguthaben auf dem Zeitkonto kann auch genutzt werden, um vorübergehend die wöchentliche Stundenzahl zu reduzieren – „wenn jemand beispielsweise eine Zeit lang Familienangehörige pflegen oder Kinder betreuen möchte“, erläutert die Personalreferentin.

Bei Zahnen Technik gibt es keinen Zwang, das Modell zu nutzen. Inzwischen haben aber rund 30 Prozent der Angestellten ein Konto eingerichtet. Bisher wurden die Auszeiten vor allem für Meister-Fortbildungen genutzt.

### Welche Vorteile hat es?

Die Aussicht auf einen frühen Ruhestand oder ein Sabbatical hat einen positiven Einfluss im Recruiting und bindet Fachkräfte langfristig. Doch Firmen, die ein Lebensarbeitszeitkonto einführen, haben noch mehr Vorteile: Durch den eigenverantwortlichen Umgang mit der Arbeitszeit je nach Lebensphase werden auch Belastungen verringert. So kann beispielsweise eine zwischenzeitliche Auszeit vor Burnout schützen und die Leistungsfähigkeit erhalten.

Ein flexibles Arbeitszeitmodell gibt Beschäftigten viel Gestaltungsspielraum: längere Reisen, interessante Fortbildungen, Familienplanung – private Pläne und Job müssen sich nicht mehr automatisch im Weg stehen.

Zudem lassen sich mit Lebensarbeitszeitkonten auch Steuern und Sozialabgaben sparen. Denn die werden erst bei der Auszahlung des Wertguthabens fällig. Das Guthaben wird außerdem verzinst.

### Für wen eignet es sich?

Lebensarbeitszeitkonten eignen sich grundsätzlich für alle Unternehmen. Auch Herbert Zahnen sieht keine Nachteile in seinem Modell. Allerdings sei der Aufwand vorab ziemlich hoch. Rund ein halbes Jahr arbeitete das Zahnen-Team an dem Modell. In dieser Zeit wurden sechs Workshops von den Beraterinnen und Beratern des Zeitreich-Projekts geleitet. Unternehmen, die sich eine externe Beratung leisten wollen, müssen mit Tagessätzen im drei- oder sogar vierstelligen Bereich rechnen.

Vor allem das Verfassen der Betriebsordnung war sehr zeitaufwendig. „Darin steht zum Beispiel sehr detailliert, wie genau ein- und ausgezahlt werden kann“, erklärt Herbert Zahnen. Aber auch, was mit dem Konto bei einer Kündigung oder langer Krankheit passiert.

Auch andere mögliche Problemsituationen wurden in der Betriebsordnung vorab fest-

gehalten. Für den Fall eines Konflikts, weil beispielsweise betriebliche Gründe gegen eine Auszeit sprechen, wurde eine sogenannte Clearing-Stelle eingeführt. Diese aus mehreren Teammitgliedern und der Geschäftsführung bestehende Gruppe bemüht sich um eine einvernehmliche Klärung. „Das war bisher zum Glück nicht nötig“, sagt der Unternehmer.

Aufgrund des hohen bürokratischen Aufwands sind Lebensarbeitszeitkonten bisher vor allem in sehr großen Unternehmen und Konzernen verbreitet.

Auch bei Angestellten kommen Lebensarbeitszeitkonten oft gut an. Dieses Modell finden vor allem Menschen gut, die schon an ihre Rente denken und Zeit sparen wollen, um früher in den Ruhestand zu gehen. „Wer aber auch junge Leute für das Modell begeistern will, sollte verschiedene Optionen anbieten“, sagt Arbeitspsychologin Ulrike Hellert. Etwa, dass Fachkräfte auch ein Sabbatical machen können. Denkbar ist zudem, dass Mitarbeiter sich die angesparten Stunden bei Bedarf auch kurzfristig auszahlen lassen können. „Mit einem Lebensarbeitszeitkonto, das sich flexibel nutzen lässt, können Firmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber deutlich steigern“, sagt Hellert.

### Was ist rechtlich zu beachten?

Das „Flexi-II-Gesetz“ legt den Rahmen für Lebensarbeitszeitkonten fest. Darin steht unter anderem, dass solche Konten in Geld geführt werden müssen. „Das bedeutet, der Wert der einbezahlten Stunden oder Urlaubstage wird umgerechnet“, erklärt Anwältin Livia Merla.

Zudem muss das angesparte Guthaben bei Insolvenz abgesichert sein. In mittelständischen Unternehmen funktioniert das oft mithilfe eines externen Anbieters, beispielsweise durch eine Versicherung, Bank oder Investmentfondsgesellschaft. Inzwischen gibt es zahlreiche unterschiedliche Angebote am Markt. Das Wertkonto ist dann auch bei Kurzarbeit geschützt. Zahnen Technik ließ sich von der Hausbank beraten und entschied sich schließlich für einen großen deutschen Versicherer. Dort wurden Depotkonten für die Angestellten eingerichtet, auf das die gesparten Stunden eingezahlt werden. ➤

# 3,8

Arbeitstage im  
Durchschnitt

# 32

Teammitglieder



**32**  
mögliche  
Arbeitszeitmodelle

#### INDIVIDUELLER

*Wera Stein und Robinson Meinecke, beide im Vorstand, können sich – wie alle Mitarbeiter bei Wigwam – aussuchen, wie viel sie arbeiten wollen. Es gibt dort genauso viele potenzielle Arbeitszeitmodelle wie Angestellte: 32. Im Schnitt arbeiten diese an 3,8 Tagen pro Woche*

# FREIE WAHL BEI DEN ARBEITSZEITEN

Die Berliner Kommunikationsberatungsagentur Wigwam will, dass jedes Teammitglied unternehmerisch denkt. Das bedeutet, dass jeder auch beim Personaleinsatz mitreden soll. Alle Beschäftigten gestalten ihre Arbeitszeiten individuell. Wie die Firma mit klaren Regeln verschiedene Interessen vereinbart

**D**ie Berliner Kommunikationsberatungsagentur Wigwam ist ein ungewöhnliches Unternehmen. Es wurde 2016 von einer GmbH in eine Genossenschaft umgewandelt. Genossenschaftsmitglieder sind die Angestellten, sie sind am Unternehmenserfolg beteiligt. „Wir sind quasi Arbeitnehmer und Arbeitgeber zugleich“, erklärt Vorstand Wera Stein, die im Betrieb für die Webkonzeption und Kommunikation zuständig ist und den Wandel begleitet hat. Die 32 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können selbst ihr eigenes Arbeitszeitmodell gestalten und bei Bedarf ändern. Eine komplexe Aufgabe, bei der verschiedene Interessen zu berücksichtigen sind.

## Welches Problem wird gelöst?

Bei Wigwam sollen die Teammitglieder bei strategischen Entscheidungen mitdiskutieren und unternehmerisch handeln. Sie sind unter anderem dafür verantwortlich, dass für Projekte genug Leute im Einsatz sind, keine Deadlines gerissen werden und immer jemand für die Kunden erreichbar ist.

Solche Unternehmensinteressen lassen sich nicht immer mit privaten Bedürfnissen, etwa mehr Zeit für die Familie, das Hobby oder Weiterbildungen vereinbaren. Wigwam will das Problem lösen, indem die Teammitglieder bei der Arbeitszeitgestaltung mitentscheiden und selbst dafür sorgen können, eventuelle Interessenkonflikte auszutarieren.

## Wie ging die Firma vor?

Bei Wigwam gibt es schon seit der Unternehmensgründung 2009 flexible Arbeitszeiten. „Eigentlich haben wir schon von Anfang an sehr eigenverantwortlich gearbeitet“, erklärt Stein. Nicht die Chefs, sondern die Kolleginnen und Kollegen verhandeln miteinander, ob jemand auf 20 Stunden Arbeitszeit reduzieren, auf 35 Stunden erhöhen oder auch für längere Zeit ein Sabbatical einlegen darf.

Damit das funktioniert, sind klare Regeln essenziell. Einmal im Monat trifft sich das gesamte Team, um diese zu diskutieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln. Am Ende soll allen klar sein: Wie hoch darf die maximale Arbeitszeit pro Woche sein? Wer wird darüber informiert, wenn eine Kollegin ihre Arbeitszeit reduzieren oder eine längere Auszeit nehmen will? Wie weit im Voraus muss ein Mitarbeiter Arbeitszeitwünsche kommunizieren? Wann muss ich in der Firma anwesend sein? Wer genehmigt die veränderten Arbeitszeiten und wer entscheidet bei Konflikten?

## Wie wird das Modell gelebt?

Bei Wigwam hat inzwischen fast jeder sein eigenes Arbeitszeitmodell. Wie viele Stunden jemand in der Woche, im Monat oder im Jahr leisten will, ist ganz unterschiedlich. In der Agentur kann maximal 38,5 Stunden pro Woche gearbeitet werden, im Durchschnitt sind die Angestellten 3,8 Tage pro Woche im >

## ARBEITSZEIT IN ZAHLEN

Wie viel möchten Angestellte arbeiten und wie viele Minuten Pause müssen eingehalten werden? Und welche Strafen drohen, wenn Unternehmen gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen? Ein Überblick in Zahlen

# 43

**Prozent** der Beschäftigten arbeiten mindestens einmal im Monat am Wochenende.

(Quelle: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016)

# 4,5

**Stunden** sitzen Beschäftigte weltweit pro Arbeitswoche im Schnitt in Meetings.

(Quelle: Marktforschungsinstituts Harris)

# 30

**Minuten** Pause müssen Angestellte machen, wenn sie sechs bis neun Stunden arbeiten. Wer darüber hinaus im Einsatz ist, braucht eine Auszeit von 45 Minuten.

(Quelle: §4 Arbeitszeitgesetz (ArbZG))

# 48

**Stunden** dürfen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maximal pro Woche arbeiten, allerdings auf sechs Tage verteilt. Pro Tag darf die Arbeitszeit nicht über acht Stunden hinausgehen. Der Arbeitstag kann zwar auf zehn Stunden verlängert werden. Diese müssen aber in den nächsten sechs Monaten ausgeglichen werden, sodass Angestellte im Schnitt wieder auf acht Stunden kommen.

(Quelle: §3 ArbZG)

# 11

**Stunden** müssen mindestens zwischen Feierabend und dem Beginn des nächsten Arbeitstages liegen.

(Quelle: §5 ArbZG)

# 56

**Prozent** der Beschäftigten finden einen Arbeitstag von 6 bis 8 Stunden ideal, 18 Prozent würden lieber 8 bis 10 Stunden an einem Tag arbeiten, 17 Prozent 4 bis 6.

(Quelle: Meinungsforschungsinstitut YouGov, 2015)

# 61

**Prozent** der Unternehmen in Deutschland bieten eine Homeoffice-Regelung an. Vor der Coronakrise waren es nur rund 40 Prozent.

(Quelle: Statista, 2021)

# 34,8

**Stunden** pro Woche arbeiten deutsche Erwerbstätige durchschnittlich. Werden nur Vollzeitbeschäftigte betrachtet, liegt die Stundenzahl bei 41. Beide Zahlen sind seit 1991 rückläufig.

(Quelle: Destatis 2019)

# 15 000

**Euro** kann es Arbeitgeber kosten, wenn sie gegen das Arbeitszeitgesetz verstoßen – egal, ob sie vorsätzlich oder fahrlässig handelten.

(§22 ArbZG)

Einsatz. „Manche arbeiten nur zweieinhalb Tage, andere an fünf Tagen in der Woche“, erklärt Stein die verschiedenen Modelle, die sich auch mal ändern können.

Das heißt aber nicht, dass alle spontan dann arbeiten können, wann sie wollen. Alle Angestellten sollen während ihrer Arbeitstage zwischen 10 und 16 Uhr erreichbar sein. Nach Absprache sind Ausnahmen möglich. So verlegen manche ab und zu die Arbeitszeit in die Nacht. Die meisten arbeiten allerdings ziemlich normal – von morgens bis nachmittags.

Wann wer im Einsatz ist, muss jeder im Teamkalender eintragen. Zudem wird bei Wigwam ein Projektmanagementtool genutzt. Hier sind die einzelnen Projekte und Zuständigkeiten aufgelistet. Alle sehen auf einen Blick, wer für längere Zeit ausfällt, also in Urlaub, Elternzeit oder Sabbatical ist.

Und wenn jemand die Arbeitszeit ändern will? Wer etwa den nächsten Monat weniger arbeiten will, überlegt, ob das zu den Deadlines passt und bespricht das in seinem jeweiligen Projektteam. Erst dann wird der Wunsch dem Vorstand vorgetragen, der darüber entscheidet. Zuständig für Personalfragen im Vorstand ist unter anderem Robinson Meinecke. Er hat die Auftragslage und Personalbudgets im Blick.

Konflikte gab es laut Meinecke mit dieser Regelung bislang nicht, da Änderungen vorab gut durchdacht werden und das Team Engpässe eigenständig auffängt. Ist gerade etwa mehr zu tun oder muss eine Deadline eingehalten werden, passen die Beschäftigten die Arbeitszeit auch mal an und gleichen die Überstunden später aus. Für Urlaube gilt als Faustregel: etwa dreimal so lange wie die Auszeit dauern soll, muss diese vorher angekündigt werden.

Was sagen die Kunden zu den unterschiedlichen Arbeitszeiten? Wigwam nutzt einen simplen Trick: „In unseren E-Mail-Signaturen stehen unsere Arbeitszeiten“, sagt Stein. Wer einen Auftrag an Wigwam vergibt, wird direkt über die Arbeitszeitenregelung aufgeklärt.

## Welche Vorteile hat es?

Da das Team über Arbeitszeiten und Auszeiten gemeinsam entscheidet und nicht nur die Vorgesetzten, bleiben böse Überraschungen, weil etwa eine Kollegin plötzlich in den Urlaub verschwindet, aus. Das entlastet auch den Vorstand, der sich nicht mit jedem Arbeitszeitwunsch und eventuell entstandenen Personallücken allein beschäftigen muss.

Wigwams Vorgehen stärkt auch die Mitarbeiterbindung. Wera Stein sieht sich selbst als bestes Beispiel dafür: Als junge Mutter wollte sie eine lange Auszeit vom Job vermeiden und ist sechs Monate nach der Geburt ihres Kindes mit zwei Tagen pro Woche wieder eingestiegen – im Wissen, dass sie ihre Arbeitszeit weiter aufstocken oder reduzieren kann.

## Für wen eignet es sich?

Ob das Modell funktioniert, ist eine Frage der Arbeitsorganisation. Es eignet sich deshalb eher in Firmen, die ihre Auftragslage langfristig gut planen können oder eine gleichbleibende Auslastung haben, wie etwa bei Altenpflegediensten. Schwankt die Auftragslage konjunkturell oder ist der Arbeitsaufwand langfristig schlecht planbar, ist das Modell schwierig umzusetzen: „Da kann es schnell passieren, dass alle Fachkräfte gebraucht werden, aber nur 50 Prozent der Belegschaft im Einsatz sind“, erklärt die Nürnberger Hochschulprofessorin und Arbeitspsychologin Ulrike Hellert. Zudem sollten Firmen Vorkehrungen treffen, falls viele Angestellte etwa krankheitsbedingt kurzfristig ausfallen.

## Was ist rechtlich zu beachten?

Wenn Beschäftigte Arbeitszeiten aufstocken oder reduzieren, muss das vertraglich neu festgehalten werden. „Auch befristete Änderungen eines Arbeitsvertrags sind möglich“, erklärt Anwältin Livia Merla. Und: Veränderte Arbeitstage und -zeiten können Auswirkungen auf Pausen und Anzahl der Urlaubstage haben. ■



BESONDERS  
**RELEVANT, WEIL**

- bis zu 15 Prozent der Arbeitszeit für Konflikte verbraucht werden
- Konflikte sich eher lösen lassen, wenn sie früh entdeckt werden

# BIS EINER HEUT

**KONFLIKTMANAGEMENT** Streit im Betrieb kostet Zeit, Geld und Nerven. Teamkonflikte sollten Sie daher nicht ignorieren, sondern möglichst schnell klären. impulse zeigt, wie das in sieben Schritten gelingen kann

Text: Anna Wilke Erstveröffentlichung: impulse 11/2019

**E**s dauert fast zwei Jahre, bis sich Mehmet Canbaz entscheidet einzugreifen. Zu diesem Zeitpunkt ist es fast schon zu spät. Der Konflikt ist bereits eskaliert und die Fronten verhärtet. Das Streitthema: der Schichtplan. Beim Intensiv- und Palliativzentrum Akut in Heilbronn gibt es in der Nachtschicht 25 Prozent mehr Gehalt als am Tag. Fast alle in dem damals 14-köpfigen Pflorgeteam wollten daher hin und wieder nachts arbeiten. „Wir haben auf Eigenverantwortung gesetzt. Ich dachte, dass es mein Team allein hinbekommt, die Schichten fair untereinander zu regeln“, erzählt Unternehmer Canbaz. Doch zwei Kolleginnen teilten den Großteil der gut bezahlten Schichten untereinander auf. Der Unmut wurde zwar immer größer, doch niemand trug den Konflikt offen aus. „Ich war davon ausgegangen, dass das Problem längst geregelt ist. Es hat sich ja niemand

beschwert, und der Dienstplan war immer abgedeckt“, sagt Canbaz heute. Doch unter der Oberfläche brodelt es. Unzufriedenheit und Resignation machen sich breit. Erst als eine neue Mitarbeiterin hinzustößt und das Thema wieder auf den Tisch bringt, fassen auch andere im Team den Mut, ihre Meinung zu sagen. „Dann ging’s richtig rund“, erinnert er sich. Die aufgestaute Frustration entlädt sich.

10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für Konflikte beziehungsweise Konfliktbewältigung verbraucht, wie die Wirtschaftsberatungsgesellschaft KPMG in einer gemeinsamen Studie mit den Hochschulen in Regensburg und Bern bereits im Jahr 2009 ermittelte. Auseinandersetzungen führen zu Unzufriedenheit, Missverständnissen, Verärgerung, Frustration und letztlich auch zu schlechten Ergebnissen. Das frisst Zeit und Energie. >

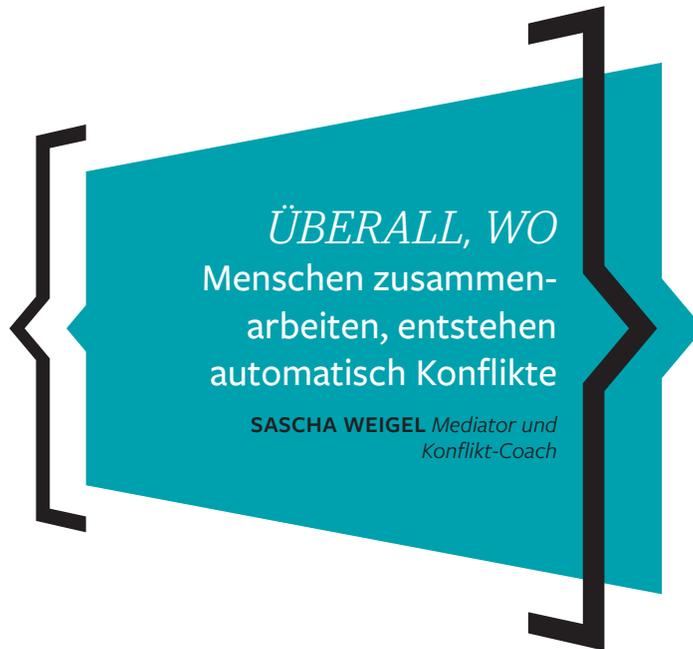
ANHÖREN





### **BESSER AUSTAUSCHEN**

*Beim Intensiv- und Palliativzentrum Akut in Heilbronn gab es früher Konflikte um den Schichtplan (o.). Heute trifft sich das Team einmal im Monat zum Frühstück. Dann gibt es selbst gebackenes Brot vom Chef und viel Raum für Austausch (1.)*



Von selbst verschwindet ein Konflikt selten. „Viele Menschen hoffen, dass sich ein Streit mit der Zeit einfach auflöst. Aber das ist selten der Fall“, erklärt Mediator Sascha Weigel, der auch an der Universität Halle-Wittenberg lehrt. „Wer erst einmal emotional verstrickt ist, kann schwer allein aus einem Streit herausfinden.“ Daher sei es wichtig, Konflikte nicht unter den Teppich zu kehren, Warnzeichen ernst zu nehmen – und früh zu intervenieren. „Sonst ist das Team irgendwann völlig zerstritten“, sagt Weigel. Konflikte haben die Tendenz, sich zu vergrößern. Eine kleine Irritation kann mit der Zeit zu einer massiven Störung heranwachsen.

So wie im Intensiv- und Palliativzentrum Akut, wo der Streit um den Schichtplan das Team zu sprengen drohte. Am Ende entschied Unternehmer Mehmet Canbaz: So kann es nicht weitergehen. Ab jetzt haben alle das Recht auf fünf Nachtschichten pro Monat. Ein harter Schritt, eine Mitarbeiterin verließ das Team. Die finanziellen Einbußen durch die fehlenden Nachtschichten waren ihr zu groß. Streit um den Schichtplan gibt es jedoch keinen mehr. Canbaz hat aus der Situation gelernt. „Ein Team kann nicht jedes Problem allein lösen“, sagt er. „Es ist meine Aufgabe als Chef einzugreifen.“

Wie Sie als Führungskraft souverän reagieren, lässt sich lernen. Mit den richtigen Techni-

ken erkennen Sie Konflikte rechtzeitig und können sie entschärfen. Nutzen Sie die folgenden sieben Schritte zur Analyse und Lösung.

## 1. *ERKENNEN SIE DEN KONFLIKT!*

Zunächst ist es wichtig zu erkennen, dass eine Uneinigkeit im Unternehmen schwelt. Es ist ziemlich wahrscheinlich, dass Sie als Chef oder Chefin auf Konflikte stoßen. „Wir stellen fest, dass Konflikte am Arbeitsplatz zunehmen. In fast allen Unternehmen steigt der Druck“, sagt Elke Schwertfeger, die Konflikt-Coaches ausbildet und als Mediatorin viele Firmen und deren interne Schwierigkeiten kennt. „Es gibt deutlich mehr Arbeit für immer weniger Köpfe. Da liegen bei vielen die Nerven sowieso schon blank“, sagt sie. Zudem seien viele Firmen permanent dabei, sich zu wandeln und Arbeitsweisen zu verändern. „In vielen Unternehmen werden Hierarchien abgeschafft und Verantwortung nach unten verlagert. Das ist sehr anspruchsvoll, und in vielen Teams muss mehr kommuniziert werden. Dadurch entstehen mehr Konflikte“, sagt Schwertfeger.

Grundsätzlich heißt es bei jedem großen Veränderungsprozess: Augen aufhalten. ➤

## Methode 1

# HEISS ODER KALT?

### ZIELSETZUNG

Die Konfliktemperatur systematisch bestimmen.

### BESCHREIBUNG

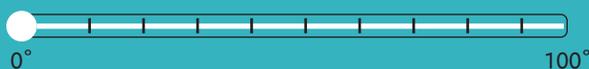
Welche der folgenden Punkte trifft auf den Konflikt in Ihrem Team zu? Kreuzen Sie an und prüfen Sie anschließend: eher heißer oder eher kalter Konflikt? Markieren Sie dann im Thermometer unten die Temperatur.

#### HEISSER KONFLIKT

- es wird auf beiden Seiten viel Überzeugungsarbeit geleistet
- Gefühle wie Ärger, Wut, Empörung sind erkennbar
- Konflikt wird von beiden Parteien anerkannt
- Auseinandersetzungen werden gesucht
- Koalitionen werden geschmiedet
- hohes Energieniveau

#### KALTER KONFLIKT

- persönlicher Austausch verringert sich, häufig nur noch schriftlich
- Gefühle wie Enttäuschung, Frustration, Ohnmacht sind erkennbar
- Konflikt wird bagatellisiert
- Kontakt ist sehr formell und höflich
- lästern und abfällige Äußerungen über Dritte
- vorgegebene Gleichgültigkeit



Dazu zählen Umstrukturierungen von Abteilungen, Kündigungen, technische Veränderungen oder Neueinstellungen. Achten Sie in solchen Phasen darauf, ob sich Fehlzeiten, Fluktuation, Arbeitshaltung oder die Fehlerquote verändern. Das können Anzeichen für einen Konflikt sein (eine Checkliste dazu finden Sie im Mitgliederbereich unter [impulse.de/konfliktsignale](https://impulse.de/konfliktsignale)).

Daneben empfiehlt die Mediatorin, eine Regelkommunikation aufzubauen. Das heißt, sich gezielt und regelmäßig mit dem Team auszutauschen, wie die Zusammenarbeit läuft. Wie ist die Stimmung? Gibt es einen offenen Umgang mit Fehlern? – das sind die Fragen, die Führungskräfte dann klären sollten. „Wird viel gelästert, kann das ein Warnzeichen sein“, sagt Schwertfeger. Ein Personalgespräch im halben Jahr reiche nicht aus, um solche feinen Anzeichen wahrzunehmen.

Beim Intensiv- und Palliativzentrum Akut setzt sich das ganze Team jeden dritten Dienstag im Monat zum Frühstück zusammen. „So bekommen wir mit, wen gerade welche Themen beschäftigen. Auch wenn etwas nicht rundläuft, merken wir das schnell“, sagt Unternehmer Canbaz. Neben beruflichen Angelegenheiten können auch persönliche Probleme besprochen werden. „Es fällt viel leichter, eine schwierige Angelegenheit anzusprechen, wenn man sowieso schon beisammensitzt, als wenn ich den Chef erst um einen Termin bitten muss“, sagt Akut-Mitarbeiterin Carolin Leicht.

## 2.

### BESTIMMEN SIE DAS KONFLIKTKLIMA!

Manche Streitigkeiten sind offenkundig, andere schwelen über Jahre unentdeckt. Wie kann das sein? Die Konfliktforschung unterscheidet zwei Arten von Konflikten: heiße und kalte. Die sogenannten heißen Konflikte sind für jeden hör- und fühlbar. Die Streitparteien debattieren hitzig, Türen knallen, vielleicht gibt es sogar lautes Wutgeheul und Tränen.

Schwerer zu entdecken – und leider viel häufiger – sind die kalten Konflikte. Sie sind durch

## WIRD VIEL gelästert, kann das ein Warnzeichen sein

ELKE SCHWERTFEGER *Mediatorin*

subtiles Vorgehen gekennzeichnet. Die Beteiligten leugnen und bagatellisieren das Problem. Sie reduzieren den Kontakt aufs Notwendigste, würden zum Beispiel niemals bei einem Teamevent in die gleiche Kleingruppe gehen. Solche Konflikte sind für Außenstehende oft unsichtbar. „Doch sie sind mindestens genauso schädlich wie laute Streitigkeiten“, sagt Expertin Schwertfeger. „Häufig gehen Menschen in solchen Situationen in die innere Kündigung. Sie machen Dienst nach Vorschrift und engagieren sich nicht mehr. Meist sind sie stark belastet und fallen durch Krankheit aus.“

Heiße Konflikte haben im Gegensatz zu kalten einen großen Vorteil: Die Parteien sind miteinander im Kontakt – auch wenn dieser zunächst unproduktiv ist. Dort wo Kontakt besteht, kann die Kommunikation in sinnvolle Bahnen gelenkt werden.

Beim Intensiv- und Palliativzentrum Akut zeigte sich, wie Konflikte auch zwischendurch ihre Temperatur radikal ändern können. So wurde aus dem jahrelangen kalten Konflikt um den Schichtplan ein heißer, indem eine neue Kollegin ins Team kam. Auch ist es möglich, dass sich heiße Auseinandersetzungen mit der Zeit abkühlen und so fast unsichtbar werden. Verschwunden sind sie trotzdem nicht.

Am besten lassen sich Konflikte bearbeiten, die eine mittlere Temperatur haben. Heiße

Konflikte brauchen Entschleunigung, um abzukühlen, beispielsweise durch eine Begrenzung der Themen. Klären Sie, was zum Konflikt gehört, und welche Themen nur zufällig hineingeraten sind. Bei heißen Konflikten sollten Sie aufpassen, dass die Beteiligten nicht noch emotionaler werden. Durch klare Regeln kann Eskalation vermieden werden. Abstand und Pausen helfen. Fordern Sie die Beteiligten etwa auf, eine Nacht darüber zu schlafen.

Kalte Konflikte sollten behutsam angetaut werden. Dabei können konfrontierende Maßnahmen helfen. Das große Problem eines kalten Konflikts ist die unausgesprochene Vereinbarung, den Konflikt zu leugnen. Damit bemüht sich niemand um die Lösung. Eine Maßnahme könnte sein, den Parteien vor Augen zu führen, was passiert, wenn der Konflikt weitergeht. Etwa welche Auswirkungen der Streit aufs ganze Team haben könnte oder dass Sie sich am Ende womöglich von beiden trennen müssen.

### 3.

#### BESTIMMEN SIE DEN ESKALATIONSGRAD!

Der österreichische Organisationsberater Friedrich Glasl hat ein Stufenmodell zur Konflikteskalation entwickelt (siehe Seite 70). ➤



### **BESSER ZUHÖREN**

*In der Steuerberatungskanzlei Wagemann und Partner haben alle Teammitglieder in einem Seminar das sogenannte Aktive Zuhören gelernt. Die Methode soll Missverständnisse verhindern und so Konflikten vorbeugen*

Er ist davon überzeugt, dass jeder Konflikt nach dem gleichen Muster abläuft, egal, ob Ehe-drama oder politische Auseinandersetzung.

Die neun Eskalationsstufen teilt Glasl in drei Ebenen ein. Auf den ersten drei Stufen der ersten Ebene ist es noch möglich, dass beide Parteien ohne Schaden aus dem Streit aussteigen. Von der ersten Spannung entwickelt sich ein Konflikt über die Debatte, in der jeder auf seinem Standpunkt beharrt, zur Stufe drei: Taten statt Worte. Die Diskussion um Inhalte tritt zunehmend in den Hintergrund, mögliche Gespräche werden frustriert und ergebnislos abgebrochen. Die Gegenseite wird vor vollendete Tatsachen gestellt. Den Beteiligten geht es darum, die eigenen Absichten durchzusetzen und die gegnerische Partei zu bremsen.

Auf der zweiten Ebene Win-Lose muss eine der Konfliktparteien verlieren. Es geht nicht mehr um die ursprüngliche Sache, sondern darum, den Streit zu gewinnen. Es bilden sich Koalitionen, Verbündete werden hineingezogen und versucht, die Gegenseite bloßzustellen. Auf Stufe sechs versuchen die Parteien, durch Drohungen ihre Macht zu beweisen und untermauern Forderungen mit Strafen („Wenn du das machst, kündige ich.“).

Ist ein Konflikt auf der dritten Ebene angekommen, gibt es auf beiden Seiten nur noch Verluste bis zur gegenseitigen Vernichtung. „Es endet mit dem gemeinsamen Absprung von der Klippe. Wenn man dem Gegenüber nicht mehr gönnt, dass er den Streit übersteht, und dafür auch bereit ist, selbst unterzugehen“, erklärt Petra Kastenholz, Diplom-Ingenieurin und Wirtschaftsmediatorin beim Beratungsunternehmen Perspektivwerkstatt.

Glasls Modell ist komplex. Für Laien liegt der größte Nutzen darin, den Eskalationsgrad eines Konflikts zu bestimmen (eine Checkliste zum Einschätzen der Konfliktstufe finden Sie im Mitgliederbereich unter [impulse.de/konfliktstufen](https://www.impulse.de/konfliktstufen)). Je nach Stufe sind unterschiedliche Reaktionen angemessen und Erfolg versprechend.

Konflikte auf der ersten Ebene können in der Regel noch ohne externe Hilfe bewältigt werden. Ein solcher Streit lässt sich häufig durch ein Gespräch klären.

Die meisten Konflikte, die Führungskräften Sorge bereiten, bewegen sich auf der zweiten Ebene: Sie bemerken Angriffe unter die Gürtellinie in Meetings, stellen Lagerbildung fest und werden aufgefordert, sich für eine Seite zu entscheiden. Ab Stufe vier, spätestens ab Stufe fünf sollten Sie externe Hilfe hinzuziehen, beispielsweise durch ein Coaching oder eine Mediation. Ein neutraler Blick von außen kann eher dafür sorgen, dass alle Themen auf den Tisch kommen und den Konflikt klären.

Auf der dritten Ebene ist für eine Deeskalation meist eine externe formelle Hilfe notwendig, darunter versteht Glasl Instanzen wie Gerichte oder Polizei – solche Auseinandersetzungen sind im Unternehmensalltag eher selten.

Irgendwo zwischen der dritten und der vierten Stufe pendelte sich ein Konflikt in der Steuerberatungskanzlei Wagemann und Partner ein. „Das Problem bestand schon etwas länger und kochte langsam immer weiter hoch“, erinnert sich Stefanie Feiste, Partnerin in der Kanzlei. Was war passiert?

Zwei Teammitglieder mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen und Lebensläufen sollen zusammen an einem Fall arbeiten. Während für den einen die korrekte Steuerberechnung das wichtigste Ziel ist, sieht sich die andere Kollegin als Beraterin, die ihrer Kundschaft Tipps und Ratschläge mit auf den Weg gibt. „Keines von beiden ist besser als das andere. Es ist einfach ein anderes Arbeitsverständnis“, erklärt Feiste. Die beiden Teammitglieder sehen das jedoch anders.

Besonders deutlich wird der Konflikt, als die Kanzlei ein gemeinsames Werteleitbild entwickelt. Beim Thema Qualitätsanspruch sind sich die beiden Konfliktparteien sicher: Nur meine Arbeitsweise ist qualitativ hochwertig. „Das war noch mal richtig Öl ins Feuer gießen“, sagt die Unternehmerin. Es gibt immer wieder Auseinandersetzungen. „Da bei uns niemand im Einzelbüro sitzt, haben den Streit auch andere im Team mitbekommen“, erinnert sich Feiste. Es bilden sich Koalitionen auf beiden Seiten.

Dass beide an einem gemeinsamen Fall arbeiten, ist seitdem nicht mehr möglich. „Es funktioniert aktuell, weil sie sich einfach aus

dem Weg gehen. Mich als Unternehmerin schränkt es natürlich trotzdem ein, wenn ich so etwas bei der Planung beachten muss“, sagt Stefanie Feiste. Heute ist sie sich sicher, dass sie das Problem unterschätzt hat: „Ich dachte, dass beide ein starkes Interesse haben, das Problem zu lösen.“ Feiste schlägt zwar eine Mediation vor, eine verpflichtende Maßnahme ist das jedoch nicht. So versandet der Vorschlag. Durch den Abstand kühlt sich der vormals heiße Konflikt ab.

## 4.

### ERFAHREN SIE ETWAS ÜBER DIE SICHTWEISEN!

Unternehmerin Feiste macht nicht den Fehler zu glauben, dass der Konflikt damit gelöst ist. Sie bietet ihrem Team eine Schulung an, um die Konfliktkompetenzen zu verbessern. „Bei

uns sind alle sehr gut ausgebildet. Aber die meisten Menschen lernen im Laufe ihrer Berufsausbildung nie, wie sie richtig kommunizieren und Meinungsverschiedenheiten austragen können“, sagt Feiste. Inzwischen haben alle Teammitglieder in einer Schulung das Aktive Zuhören, auch Loopen genannt, gelernt.

Das Aktive Zuhören wurde vom Amerikaner Carl Ransom Rogers entwickelt und gilt heute als eine der wichtigsten Gesprächstechniken überhaupt. Seine Grundannahme: Hören ist nicht gleich hören. Viele Menschen glauben zwar, dass sie automatisch zuhören, wenn sie gerade nicht selbst reden. Rogers versteht unter Zuhören jedoch nicht nur die akustische Aufnahme von Schallwellen, sondern auch das inhaltliche Erfassen, Verstehen und Interpretieren. Das bedeutet, eine Gesprächspartei widmet der anderen die volle Aufmerksamkeit und ermuntert immer wieder, Aspekte genauer zu beschreiben. Ziel ist es, Missver-

#### KONFLIKTSTUFEN NACH FRIEDRICH GLASL



Glasl beschreibt in seinem Modell die Zuspitzung von Konflikten: von der harmlosen Anspannung bis zum vernichtenden Rundumschlag. Er stellt die Eskalation nicht als Aufstieg dar, sondern als Abstieg zu immer primitiveren Formen des Streits.

ständnisse auszuräumen, Beziehungen zu verbessern und Empathie zu fördern.

Wer aktiv zuhören möchte, sollte darauf achten, dass Störungen ausgeschaltet sind. Das bedeutet: Smartphone aus. Auch Notizen lenken eher ab. Wer richtig zuhört, merkt sich sowieso die wichtigen Informationen. Blickkontakt und Nicken signalisieren, dass Sie sich auf Ihr Gegenüber konzentrieren. Fassen Sie in regelmäßigen Abständen die Kernaussage zusammen. Das zeigt, dass Sie das Gesagte verstanden haben – und schafft die Möglichkeit, Missverständnisse auszuräumen. Stellen Sie Fragen, um das Thema besser zu erfassen. Rogers beschreibt verschiedene rhetorische Techniken, die beim Aktiven Zuhören verwendet werden können. (Eine genauere Erklärung finden Sie im Kasten rechts.)

„Ich finde, dass es eine super Technik ist, um sicher zu sein, dass ich mein Gegenüber auch richtig verstanden habe. So haben beide die gleiche Basis“, sagt eine Mitarbeiterin aus der Kanzlei. Um die Methode zu trainieren, versucht sie Aktives Zuhören auch in privaten Gesprächen anzuwenden. „Es braucht etwas Übung. Aber ich glaube, dass es uns als Team dabei helfen kann, Konflikte erst gar nicht eskalieren zu lassen.“

## 5.

### VERSTEHEN SIE DIE HINTERGRÜNDE!

Mit Konflikten ist es wie mit Eisbergen: Lediglich ein kleiner Teil ist auf den ersten Blick zu sehen. Der viel größere und bedeutendere Teil befindet sich unterhalb der Wasseroberfläche. Die sichtbare Spitze ist fast immer ein Sachkonflikt. Darunter liegen Gefühle, Bedürfnisse, Werte, Erfahrungen und kulturelle Prägungen. Dieser verborgene Bereich des Menschen ist der Kontext, der einen Konflikt befeuert. Um einen Streit zu lösen, ist es daher entscheidend, die unsichtbaren Bedürfnisse der Beteiligten herauszufinden (siehe Grafik Seite 74). Grundlegende Beziehungsbedürfnisse sind beispielsweise Sicherheit, Wert- ➤

## Methode 2

# AKTIV ZUHÖREN

### ZIELSETZUNG

In der alltäglichen Kommunikation achten wir oft mehr darauf, was wir selbst sagen wollen, als dem Gegenüber zuzuhören. Während der andere spricht, überlegen wir schon, wie wir das nächste Argument formulieren. So erfassen wir gar nicht richtig, was der andere sagt – und es kommt schnell zu Missverständnissen und Konflikten. Aktives Zuhören ist der Versuch, den Inhalt des Gesagten zu verstehen und dabei auch die Gefühle des Gegenübers zu erfassen. Damit Sie aktiv zuhören können, gibt es einige hilfreiche Methoden. Die wichtigsten sind das Paraphrasieren und das Verbalisieren.

### PARAPHRASIEREN

Beim Paraphrasieren geben Sie mit eigenen Worten wieder, was Ihr Gegenüber gesagt hat. So können Sie Ihr Verständnis prüfen und Missverständnisse ausräumen. Wenn Ihnen jemand sagt: „Schon am Montagmorgen bin ich lustlos. Ich bin müde und kann mich nicht motivieren, ins Büro zu kommen.“ Dann könnte die Zusammenfassung lauten: „Dein Akku ist also schon am Wochenanfang leer – du fühlst dich kraftlos und du hast keinen Antrieb, um deine Aufgaben anzugehen?“ Es hat oft bereits eine positive Wirkung auf andere, wenn sie sich verstanden fühlen.

### VERBALISIEREN

Beim Verbalisieren werden nicht die Sachinhalte zusammengefasst, sondern die Gefühle des Gegenübers. Das setzt etwas Einfühlungsvermögen voraus. Sie sollten zudem sehr vorsichtig mit Ihren Deutungen sein und die Gefühle nicht wertend oder attackierend formulieren. Nutzen Sie Formulierungen wie „Hört sich an, als stünden Sie unter Zeitdruck“ oder „Klingt, als hätten Sie noch Zweifel.“ Anstatt: „Sie sind leicht erregbar“ oder „Sie sind unsicher und reagieren daher extrem gereizt.“



## 44 GUTE FRAGEN

Die richtigen Worte finden – dabei hilft der Leitfaden „44 gute Fragen für Konfliktgespräche“. Sie erhalten den Leitfaden, wenn Sie sich für unseren kostenlosen Newsletter „Erfolgreich führen“ anmelden: [impulse.de/konfliktgespraeche](https://impulse.de/konfliktgespraeche)

schätzung, Akzeptanz, Anerkennung oder Verstandenwerden.

Der wichtigste Schritt während einer Mediation ist daher das sogenannte Erhellen. „Die Konfliktparteien sagen natürlich nicht: Ich bin verletzt, weil ich keine Anerkennung bekommen habe. Den Sachkonflikt zu knacken und die darunter liegenden Themen zu finden, das ist die wichtigste Aufgabe in einem Konfliktgespräch“, erklärt Wirtschaftsmediatorin Petra Kastenholz.

Die Firma Seecon Ingenieure aus Leipzig nutzte eine spielerische Methode, um den tiefer liegenden Themen auf die Schliche zu kommen. „Wir haben gemerkt, dass es bei uns nicht rundläuft“, erinnert sich Geschäftsführer Ronald Bönisch.

Vor allem die mittlere Führungsriege tauscht sich kaum untereinander aus und meidet schwierige Gespräche. „Es ist passiert, dass

jemand etwas mit einem Kunden abgemacht hatte, und im nächsten Gespräch wusste niemand etwas davon“, erzählt Bönisch.

Ein Teamkoch soll aufdecken, wo die Probleme genau liegen. Dazu schließt sich das Führungsteam zwei Tage in einem kleinen Hotel in einem Wald ein. Jedes Teammitglied bekommt nun eine Rolle aus der Küche zugewiesen: Chef de Cuisine, Servicekraft, Aushilfe. Dazu eine kleine Rollenerklärung mit Aufgaben. Die Servicekraft soll beispielsweise die Menükarte schreiben, die Aushilfe ist für das Gemüseschnibbeln verantwortlich. Das Team hat zwei Stunden Zeit. Um 20 Uhr sollen Bruschetta, Schweinemedallions im Speckmantel mit Rahmpilzen und als Dessert eine Pfirsichcreme auf dem Tisch stehen.

Schnell wird klar, an welchen Stellen es hakt. „Die Küchenhilfe hat den Koch nicht ernst genommen und alles so geschnitten, wie sie es

*DIE MEISTEN*  
Menschen lernen im  
Laufe ihrer Berufsaus-  
bildung nie, wie sie richtig  
Meinungsverschieden-  
heiten austragen können

**STEFANIE FEISTE** Partnerin in der  
Kanzlei Wagemann und Partner

wollte, und nicht, wie sie es sollte: die Tomaten geviertelt, die Zwiebeln in Ringe“, erzählt Bönisch. Problematisch für die kleinen Bruschettas. Auch mit den Mengenangaben nimmt es die Aushilfe nicht so genau. So landet viel zu viel Knoblauch auf der italienischen Vorspeise.

Zusätzlich setzt die Zeit das Küchenteam unter Druck: Alle drei Gerichte sollen gleichzeitig fertig sein, damit beim Essen niemand zwischen den Gängen zurück in die Küche muss. Doch die Absprachen zwischen den Teilnehmern funktionieren nicht. „Koch und Chefkoch kamen sich immer wieder ins Gehege“, erinnert sich Bönisch.

Auch wenn das Essen der Hotelküche vielleicht besser geschmeckt hätte, die Übung funktionierte. Der Sachkonflikt verlagerte sich vom Büro in die Küche, die Themen waren gleich geblieben. „Es war eine offene Bühne. Es war sofort sichtbar, welche Themen wir bearbeiten müssen“, sagt Seecon-Geschäftsführer Bönisch.

Um zu den Bedürfnissen unter der Wasseroberfläche zu kommen, können solch spielerische Methoden genutzt werden. Aber auch ein Gespräch kann helfen. „Es klingt trivial, doch wer einen Konflikt verstehen will, muss Fragen stellen“, sagt Wirtschaftsmediatorin Petra Kastenholz.

## 6.

### NUTZEN SIE EINE ANDERE KOMMUNIKATION!

Die Grundannahme des Eisbergmodells führt zu einer Kommunikationsmethode, die der amerikanische Psychologe Marshall B. Rosenberg bereits in den 1960er-Jahren entwickelte. Im Architekturbüro Design2Sense in Leipzig findet sie heute ganz praktische Anwendung. „Wir haben gemeinsam mit dem ganzen Team eine Weiterbildung zur wertschätzenden Kommunikation gemacht, und unser Trainer hat das Konzept immer als Wunderdroge bezeichnet. Ich finde, er hat recht“, sagt Guido Rottkämper, geschäftsführender Gesellschafter von Design2Sense. „Es hilft ungemein dabei, Sach- und >

## VORSORGE IST BESSER

Damit Konflikte gar nicht erst eskalieren, sollten Sie als Führungskraft Konfliktprävention betreiben



**HANSPETER LANZ**  
Wirtschaftsmediator und systemischer Coach in Frankfurt

### Wie können Konflikte im Betrieb vermieden werden?

Konfliktprävention bedeutet nicht, dass wir alle Konflikte grundsätzlich vermeiden. Das wäre auch gar nicht möglich. Konflikte gehören zum Zusammenleben und -arbeiten dazu. Es geht vielmehr darum, destruktive Entwicklungen wahrzunehmen und Eskalationen zu vermeiden.

### Wie gelingt das?

Klarheit ist entscheidend. Alle im Team sollten wissen, welche Rolle sie haben und welche Aufgaben sie erfüllen müssen. Besonders in sich schnell verändernden Unternehmen braucht die Belegschaft Sicherheit, was von wem erwartet wird. Die Ursache vieler Konflikte sind enttäuschte Erwartungen.

### Was hilft noch bei der Konfliktprävention?

Die Haltung. Sie sollte zugewandt sein. Der Kopf eines Unternehmens sollte sich für die Menschen interessieren, die dort arbeiten. Jeder Chef und jede Chefin muss sich regelmäßig fragen: Was braucht mein Team? Wie geht es den Mitarbeitern? Was ist ihnen wichtig?

### Ist das nicht eine Selbstverständlichkeit?

Nein. In vielen Unternehmen wird gar nicht mehr richtig geführt. Da wird nur besprochen, was als Nächstes zu tun ist. Aber es wird nie über Bedürfnisse geredet. Darüber, was der einzelne Mensch braucht, um seine beste Leistung zu bringen.

### Warum ist das notwendig?

Wenn ich verstehe, was gerade bei meinem Mitarbeiter zu Hause los ist, verstehe ich das Handeln viel besser. Ist meine Kollegin vielleicht zurzeit so gereizt und kommt immer zu spät, weil ihre Mutter krank ist? Dann kann ich damit ganz anders umgehen.

### Klarheit und Zugewandtheit – was hilft noch bei der Konfliktprophylaxe?

Regelmäßiger Austausch ist ebenfalls enorm wichtig. Themen, die nicht so optimal laufen, müssen frühzeitig besprochen werden. So können Konflikte abgefangen werden, bevor sie sich verstärken.

### Wie schafft man einen optimalen Rahmen für Austausch?

Es ist sinnvoll, sich in regelmäßigen Abständen für Teamgespräche zu treffen. Statt fachlicher Themen, stehen dabei dann allerdings Beziehungsthemen wie Führungsstil, Betriebsklima, Feedback oder Umgangston im Vordergrund. Das kann schwierig sein, denn viele von uns sind sehr harmoniebedürftig. Aber eine Führungskraft muss den Mut haben, solche Themen frühzeitig auf den Tisch zu bringen. Wenn solche Gespräche erst im Konfliktfall geführt werden, dann ist es meistens schon zu spät.

Beziehungsebene zu trennen. Ich weiß heute gar nicht mehr, wie ich früher ohne dieses Wissen kommunizieren konnte“, erzählt er weiter. Bei der wertschätzenden Kommunikation wird eine Aussage in vier Schritte aufgeteilt:

**BEOBACHTUNGEN:** Was sehe und höre ich? Eine Situation beobachten und beschreiben, ohne sie zu bewerten.

**GEFÜHLE:** Welche Gefühle habe ich in der Situation? Die Gefühle formulieren.

**BEDÜRFNISSE:** Welche Bedürfnisse leiten meine Gefühle? Eigene Bedürfnisse nennen.

**BITTEN:** Mein Gegenüber um das bitten, was ich brauche.

Anstatt einen Vorwurf zu machen: Immer kommen Sie zu spät!, würde man formulieren: Sie sind in der letzten Woche bei drei Besprechungen 15 Minuten zu spät gekommen (Beobachtung). Ich ärgere mich, wenn ich lange warten

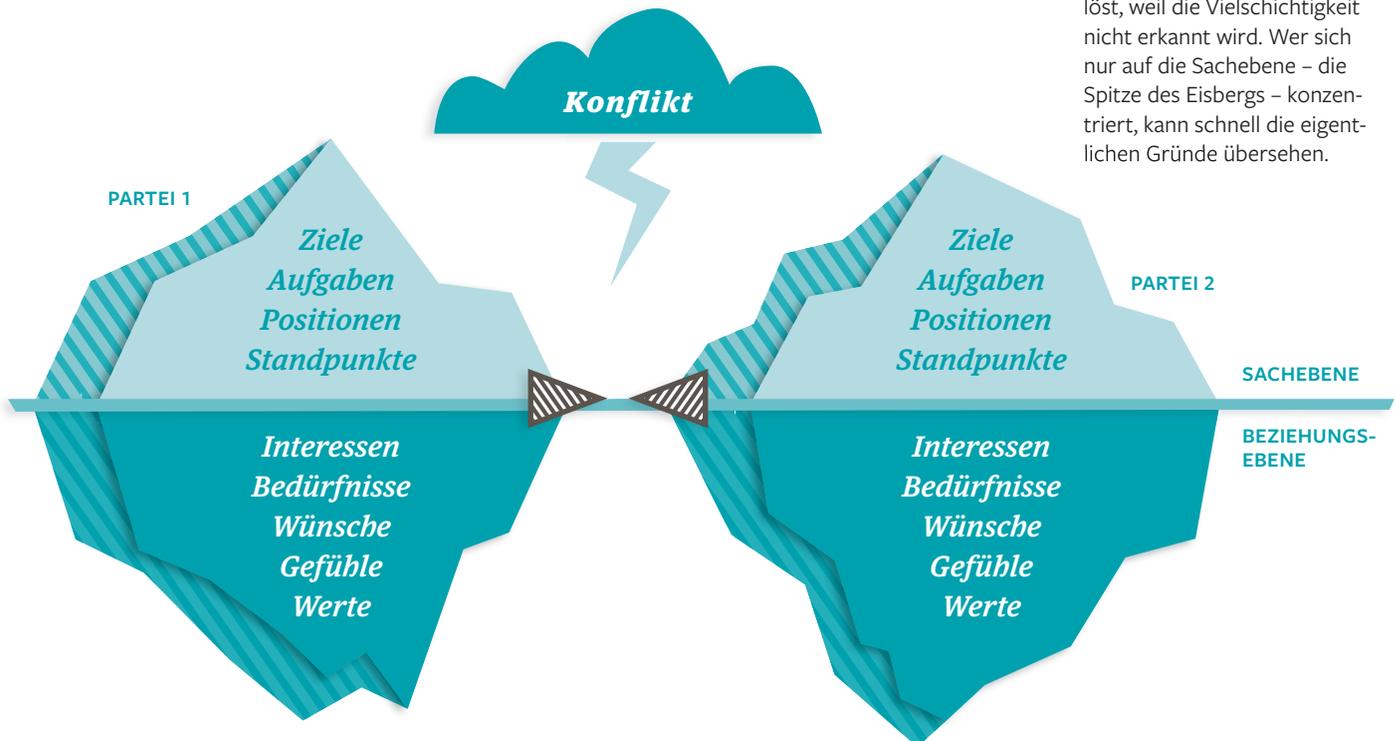
muss (Gefühl). Ich möchte gern effizient arbeiten (Bedürfnis). Ich bitte Sie, den nächsten Termin einzuhalten (Bitte).

Die Methodik lässt sich auch zur Gesprächsvorbereitung nutzen. „Wer vor einem schwierigen Gespräch steht, kann die Schritte vorher im Kopf durchgehen und üben“, sagt Unternehmer Rottkämper. Er praktiziert das inzwischen regelmäßig.

Sein Team hat die Methode in Rollenspielen geübt, das kam sehr gut an. „Wir haben echte Konflikte nachgespielt. Obwohl ich wusste, dass ich nur eine Rolle spiele, haben sich mir bei manchen Vorwürfen sofort die Nackenhaare aufgestellt“, sagt Gabriele Church, Mitinhaberin des Architekturbüros. „Ich bin direkt in eine Abwehrhaltung gegangen. Das fand ich sehr beeindruckend.“

Church ist ausgebildete Wirtschaftsmediatorin. Trotzdem zieht auch das Design2Sense-Team hin und wieder einen externen Kon-

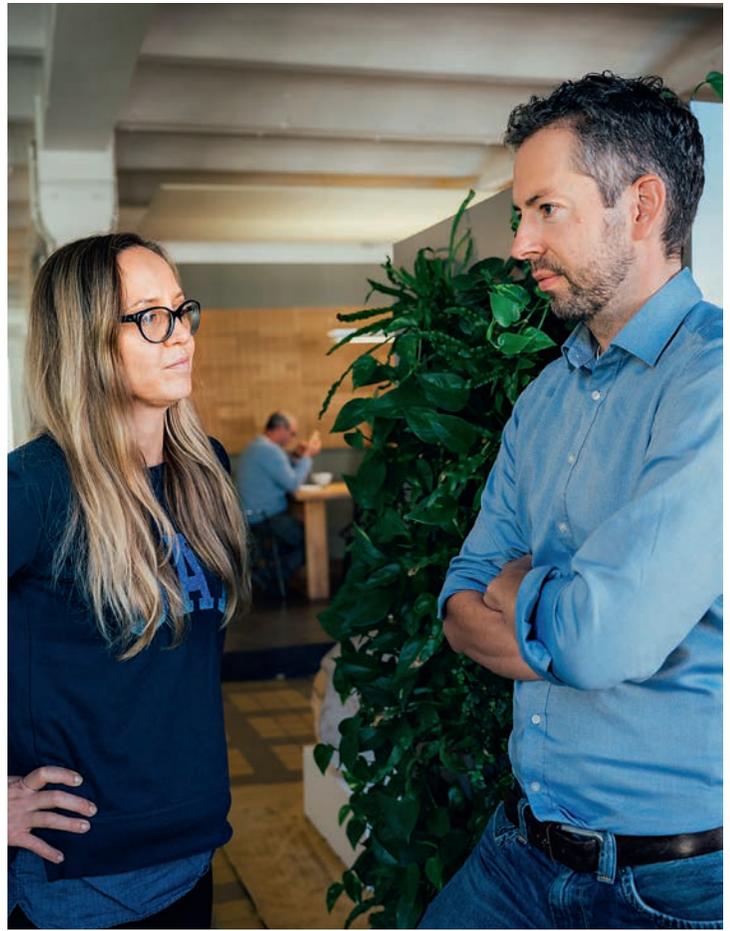
## EISBERGMODELL



Viele Konflikte bleiben ungelöst, weil die Vielschichtigkeit nicht erkannt wird. Wer sich nur auf die Sachebene – die Spitze des Eisbergs – konzentriert, kann schnell die eigentlichen Gründe übersehen.



**BESSER VERSTEHEN** *Beim Unternehmen Seecon Ingenieure gibt es wie in jedem anderen Betrieb hin und wieder Konflikte. Mit einer spielerischen Methode kam das Team den Problemen auf die Spur. Geschäftsführer Ronald Bönisch (o. r.) erzählt: „Das war eine offene Bühne“*



## **BESSER KOMMUNIZIEREN**

*Das Architekturbüro Design2Sense entwirft häufig Büroräume für Unternehmen, die sich im Umbruch befinden. In solchen Teams gibt es häufig viel Konfliktpotenzial. Auch dabei hilft die Methode der wertschätzenden Kommunikation*

flikt-Coach hinzu. „Manchmal ist es besser, wenn jemand den Konflikt begleitet, der selbst nicht Teil des Teams ist“, empfiehlt sie. Für Gabriele Church ist das sogar so wichtig, dass sie für den Worst Case eine Mediationsvereinbarung in ihrem Arbeitsvertrag festgehalten hat. „Am besten einigt man sich vor einem Konflikt darauf, was zu tun ist, wenn es Probleme gibt“, sagt sie.

## 7.

### ENTWICKELN SIE LÖSUNGSWEGE!

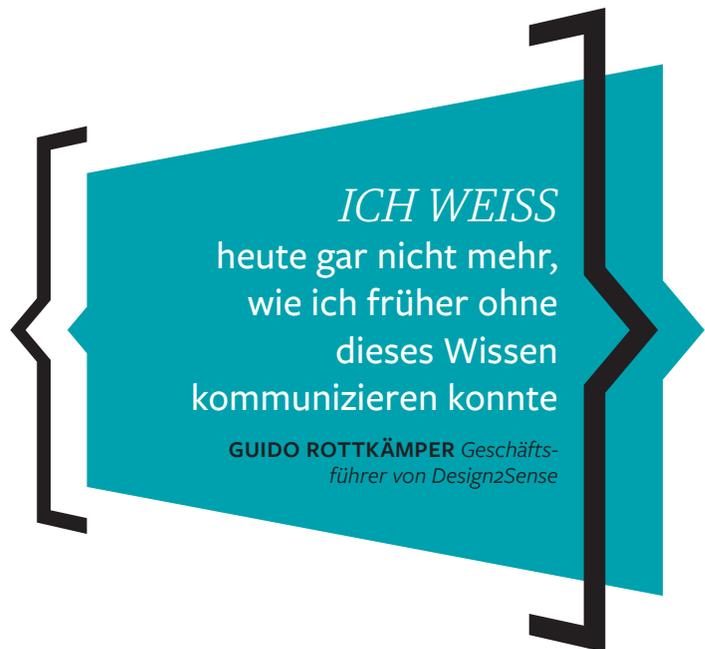
Wenn die Sichtweisen und Bedürfnisse beider Konfliktparteien geklärt sind, geht es darum, Lösungen zu finden, auf die sich alle einigen können. Stellen Sie beispielsweise Fragen, wie: „Wie wollen Sie Ihre Zusammenarbeit zukünftig gestalten und verbessern?“

Sammeln Sie gemeinsam alle Ideen an einer Tafel. Im ersten Schritt sollte das wertfrei passieren. Ein zunächst unsinnig erscheinender Vorschlag trägt vielleicht den Kern der Lösung in sich. Ideen dürfen daher unbegrenzt geäußert werden. Ob eine Maßnahme umsetzbar ist, können Sie im nächsten Schritt klären.

Bewerten Sie die Vorschläge dann gemeinsam. Beispielsweise, indem Sie die kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen einer Option durchspielen. Mit diesem Blick in die Zukunft können die Konfliktparteien gemeinsam prüfen, welche Lösung für alle tragbar ist.

Ist eine Entscheidung gefallen, sollten Sie diese verbindlich fixieren. Beispielsweise können Sie einen Vertrag aufsetzen, in dem die neuen Spielregeln festgehalten sind und zu denen sich die Konfliktparteien bekennen. Halten Sie in einem solchen Vertrag auch Selbstverständlichkeiten fest. Denn vielleicht sind sie gar nicht für alle selbstverständlich. Ist es im Büro beispielsweise erlaubt, private E-Mails auf dem Handy zu lesen? Der 18-jährige Azubi hat dazu möglicherweise eine andere Meinung als die Leiterin der Buchhaltung.

Zudem sollten Sie klären, was passiert, wenn sich jemand nicht an die Vereinbarungen hält.



Planen Sie dazu auch direkt einen Folgetermin, an dem Sie besprechen, ob die Regeln von allen eingehalten wurden.

Zum Abschluss eines Konfliktgesprächs oder einer Mediation kann noch ein Versöhnungsritual stattfinden. Wie bei einer Friedenspfeife wird damit der Umsetzungswille dokumentiert und der neue Status quo gewürdigt. Das kann ein symbolischer Handschlag, ein gemeinsames Anstoßen oder auch eine Unternehmung sein. Sie können auch mit Ihrem Team gemeinsam überlegen, welches Ritual gut zu Ihnen passen könnte.

Beim Architekturbüro Design2Sense symbolisiert meist ein gemeinsames Essen die gelungene Aussprache. „Wir sind Foodies und bestellen zum Beispiel Pizza, um eine erfolgreiche Konfliktbearbeitung zu besiegeln und die Ergebnisse emotional zu verankern“, sagt Guido Rottkämper. ■

**UNTERM STRICH** Streits im Team verschwenden unzählige Arbeitsstunden. Kommunikationsmethoden und ein strukturiertes Vorgehen in der Konfliktklärung können dabei helfen, sie zu lösen.



#### HARMONIEJUNKIE

Auch impulse-Redakteurin **Anna Wilke** hat nie richtig gelernt zu streiten. Sie übt nun beruflich und privat, die „Wunderdroge wertschätzende Kommunikation“ anzuwenden. Erst einmal vor allem in E-Mails und anderen schriftlichen Nachrichten. Da bleibt etwas mehr Zeit zum Nachdenken.



**WERTVOLL** Businesscoach Antje Heimsoeth hat viel über die Rolle des Vertrauens in Unternehmen recherchiert. Sie ist überzeugt: Es ist ein kostbarer Schatz. Ihre Erkenntnisse hat sie in ihrem Buch „Vertrauen entscheidet“ aufgeschrieben

BESONDERS  
**RELEVANT, WEIL**

- Vertrauen die Grundlage jeder Zusammenarbeit ist
- Mitarbeiter dadurch kreativer werden und ihr Bestes geben

# UNTERSCHÄTZTE KRAFT

**VERTRAUEN** Es wirkt unterschwellig und hat doch enormen Einfluss – auf die Zusammenarbeit von Teams und den Erfolg von Unternehmen. Ein Gespräch mit Businesscoach Antje Heimsoeth über die Macht des Vertrauens

Foto: Maria Irl | Text: Verena Bast | Erstveröffentlichung: impulse 03/2020

*Antje Heimsoeth coacht seit Jahren nicht nur Führungskräfte und Mitarbeiter von kleinen und großen Unternehmen, sondern auch viele Fußballtrainer und Leichtathleten. Sie weiß: Nur wer sich und seinem Team vertraut, wird erfolgreich sein.*

## **Frau Heimsoeth, welchen Effekt hat Vertrauen auf den Erfolg eines Unternehmens?**

Vertrauen ist die Grundlage jeder Zusammenarbeit und jedes Erfolgs. Das gilt nicht nur für Geschäfte mit Kunden und Lieferanten, sondern auch für die Mitarbeiterführung. Nur wer einem Anbieter vertraut, wird bei ihm kaufen. Mitarbeiter sind nur bereit, einer Führungskraft zu folgen, wenn sie ihr vertrauen, selbst wenn sie ihre Ansichten nicht immer teilen. Dann murren oder schimpfen sie vielleicht. Aber wenn Vertrauen vorhanden ist, wiegen diese Missstimmungen nicht schwer. Fehlt jedoch das Vertrauen, ist alles wie

verhext. Dann werden Initiativen von Vorgesetzten misstrauisch beäugt. Selbst bei gut gemeinten Angeboten und Vorschlägen hegen Mitarbeiter den Verdacht, dass etwas anderes dahinterstecken könnte.

## **Unterschätzen viele Chefs die Rolle, die Vertrauen in Firmen spielt?**

Ja, davon bin ich fest überzeugt. Vertrauen ist schließlich nicht greifbar, es ist etwas Abstraktes. Etwas, das sich nur schwer mit Zahlen belegen lässt. Über Vertrauen oder Misstrauen wird in Unternehmen meist auch nicht gesprochen. Zu mir kam bisher noch nie eine Führungskraft und hat gesagt: Ich habe ein Vertrauensproblem. Dabei hat mangelndes Vertrauen gravierende Folgen für Unternehmen.

## **Der renommierte Management-Experte Reinhard K. Sprenger sagt: „Vertrauen ist weniger**

# ANDEREN ZU VERTRAUEN KANN RISKANT SEIN – ABER **ES LOHNT SICH**

**ANTJE HEIMSOETH** *Businesscoach und Motivationstrainerin*

## **eine moralische Größe als vielmehr ein ökonomisches Prinzip, das sich ‚rechnet‘: „Zahlt sich Vertrauen aus?“**

Absolut. Vertrauen ist ein Erfolgsgarant, der oft genug weder erkannt noch genutzt wird. Gibt es eine gute Vertrauensbasis im Unternehmen, also zwischen Chef und Mitarbeitern, werden Prozesse schneller und Projekte zügiger umgesetzt. Es gibt weniger Kontrollen und Schleifen, wenn Führungskräfte ihr Team bis zu einem gewissen Maß selbst entscheiden lassen. Jede Schleife erhöht die Transaktionskosten. Wenn Vorgesetzte einem Mitarbeiter etwas zutrauen und ihm vertrauen, wird dieser alles tun, um die erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Vertrauen macht außerdem kreativer, weil Mitarbeiter offener denken und keine Scheu haben, auch scheinbar abwegige Ideen zu präsentieren. Kreative Lösungen zu finden wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger. Schließlich müssen Firmen häufig ganz neu denken, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

## **Manche Chefs handeln dennoch lieber nach dem Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. In bestimmten Situationen kann Kontrolle schließlich sinnvoll sein.**

Zugegeben: Vertrauen ist auch immer ein Risiko. Aber Vertrauen heißt ja nicht, auf Vorsicht und Kontrolle völlig zu verzichten. Natürlich ist es auch Führungsaufgabe zu kontrollieren. Es geht eben um das „Wie“ und das „Wie oft“. Unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche Vertrauens-

spannen. Funkt ein Chef jedoch ständig in ein laufendes Projekt hinein, obwohl das eigentlich nicht vereinbart ist, kann das vom Mitarbeiter schnell als Misstrauen gewertet werden. Hat man einen Stichtag vereinbart, an dem man ein Ergebnis oder einen Einblick braucht, muss man es als Chef aushalten können, sich bis dahin wirklich rauszuhalten.

## **Was muss gegeben sein, damit zwischen Chef und Mitarbeitern ein gutes Vertrauensverhältnis besteht?**

Zum einen spielt der Charakter eine wichtige Rolle. Charaktereigenschaften, die Vertrauen fördern, sind beispielsweise Verschwiegenheit, Ehrlichkeit, Respekt, Transparenz, Fairness und Aufrichtigkeit. Nach dem renommierten amerikanischen Experten Stephen Covey hängt Vertrauen aber nicht nur vom Charakter ab, sondern auch von der Kompetenz. Hält man jemanden für ehrlich und aufrichtig, aber nicht für kompetent, wird man ihm auch nicht vertrauen. Das macht eine gute Zusammenarbeit schwierig.

## **Was zerstört das Vertrauen zwischen Chef und Mitarbeitern?**

Oft ist es eine Vielzahl von kleineren Vergehen und Unstimmigkeiten, die das Vertrauen in einen Chef oder Mitarbeiter langsam, aber sicher schwinden lassen: nicht eingehaltene Versprechen, mangelnde oder bewusst falsch gestreute Informationen oder fehlende Kompromissbereitschaft. Negativ wirkt sich ebenfalls aus, wenn einer dem anderen ständig in den Rücken fällt oder ein Chef Ideen von Mitarbeitern als die eigenen verkauft. Auch wenn eine Führungskraft ihren Mitarbeitern häufig nicht richtig zuhört – oder umgekehrt – schwindet das Vertrauen.

## **Wirklich? Wenn ein Chef nicht richtig zuhört, leidet das Vertrauen in ihn?**

Ja. Wenn der Gesprächspartner das Gefühl hat, dass sein Gegenüber nicht wirklich aufmerksam zuhört, wirkt sich das negativ auf das Vertrauensverhältnis aus. Auch wenn das in der Regel keine Absicht ist, aber das signalisiert dem Mitarbeiter: „Du bist mir nicht wichtig genug.“ Oder: „Es ist zwar nett, deine Meinung zu kennen, aber eigentlich interessiert sie mich nicht.“ Das sorgt für Frust

und kann fatale Folgen haben. Wenn Mitarbeiter häufig merken, dass der Chef ihnen ohnehin nicht richtig zuhört, werden sie sich künftig seltener an ihn wenden und Ideen vorbringen oder auf Probleme hinweisen.

### Viele schielen in Gesprächen oder Meetings immer wieder aufs Smartphone.

Das hat einen ähnlichen Effekt, wie wenn der andere nur mit halbem Ohr zuhört. Eine Studie der University of Essex hat ergeben, dass Vertrauen bereits sinken kann, wenn ein Handy nur auf dem Tisch liegt. Denn damit vermittelt man unbewusst die Botschaft: „Ich bin bereit, dieses Gespräch jederzeit stören zu lassen und zu unterbrechen. Du bist mir nicht so wichtig.“ Im Experiment der Forscher sollten sich Fremde zehn Minuten lang unterhalten, auch über Dinge, die sie in jüngster Zeit beschäftigt hatten. Das Ergebnis war: Allein die Präsenz des Smartphones auf dem Tisch hemmte die Öffnung zum Gegenüber und den Aufbau von Vertrauen zwischen den Studienteilnehmern.

### Ist es möglich, verloren gegangenes Vertrauen zurückzugewinnen?

Das kommt darauf an, was vorgefallen ist. Hat ein Chef oder Kollege beispielsweise in einem Meeting die Idee eines anderen als die eigene verkauft, kann er das wieder ausbügeln, indem er vor das Team tritt und beispielsweise sagt: „Im Eifer des Gefechts habe ich leider eine Idee als die meine formuliert. Die Idee kommt von Herrn Müller“.

### Und das reicht?

Meist nicht. Der Mensch hat die Tendenz, dass negative Erfahrungen im Gehirn haften bleiben. Damit die frühere Vertrauensebene wieder möglich ist, muss noch mehr passieren. Vertrauen hat ja auch etwas damit zu tun, ob eine Person berechenbar ist. Eine Entschuldigung bringt langfristig nichts, wenn ein Vorgesetzter oder Kollege künftig wieder so handelt. Es muss sich an seinem Verhalten etwas ändern. Der frühere Chef des Getränkehersteller Pepsico, Craig Weatherup, sagte einmal einen sehr schlaun Satz: „Menschen tolerieren Fehler, aber wenn du ihr Vertrauen verletzt, wird es für dich nur sehr schwer zurückzugewinnen sein. Das ist der Grund, weshalb du Vertrauen als dein wertvollstes Gut ansehen solltest.“

### Was empfehlen Sie Unternehmern, wenn Mitarbeiter Fehler machen?

Auf keinen Fall sollte ein Chef sie einen Kopf kürzer machen oder vor anderen Kollegen an den Pranger stellen. Dann werden sie sich beim nächsten Fehler – und der wird zwangsläufig passieren – wahrscheinlich nicht mehr vertrauensvoll an ihn wenden. Sondern vielmehr versuchen, Fehler zu kaschieren, in der Hoffnung, dass niemand sie entdeckt. Das kann fatale Folgen haben. Ist ein Projekt gescheitert, vielleicht auch aufgrund von Fehlern, empfehle ich Führungskräften, den Kontakt zu Mitarbeitern zu suchen und ihnen demonstrativ ihr Vertrauen auszusprechen. Der bekannte Fußballtrainer Pep Guardiola, der mit dem FC Bayern München dreimal Meister wurde, tut das ständig – auch öffentlich. Es ist Teil seines Erfolgsrezepts. Ohne die Sicherheit, das Vertrauen des Vorgesetzten zu haben, fehlt Arbeitnehmern der Mut, Risiken einzugehen und neue Wege zu beschreiten. Unternehmen müssen aber Neues wagen, um Bestehendes zu erhalten. ■

---

**UNTERM STRICH** Vertrauen macht Prozesse schneller und Mitarbeiter kreativer, weil sie sich trauen, auch ungewöhnliche Ideen zu präsentieren. Im digitalen Zeitalter wird das immer wichtiger.

## IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Denken Sie darüber nach: Vertrauen Sie Ihrem Team wirklich?
- Wenn ja: Wo können Sie auf Kontrollen verzichten?
- Hören Sie Mitarbeitern aufmerksam zu. Das verhindert Missverständnisse und Misstrauen

# Wider alle Regeln

**IMPULSE** Wie Nikolaus Förster impulse 2013 übernahm, einen Verlag gründete und seitdem mit seinem Team ein einziges Ziel verfolgt: Ideen zu recherchieren, von denen Unternehmer spürbar profitieren

**A**ls ich mich am Abend des 30. Oktober 2012 ins Auto setze und Kaltenkirchen ansteuere, ein kleines Städtchen zwischen Hamburg und Kiel, ist offen, ob impulse eine Zukunft hat. Ich habe ein Treffen mit Anwälten arrangiert. Der Gruner+Jahr-Vorstand hat entschieden, angesichts hoher Millionenverluste die Gruppe der Wirtschaftsmedien aufzulösen. Auch impulse ist betroffen, der Titel, den ich als Chefredakteur verantworte. Von den Juristen erwarte ich eine erste Einschätzung: Lässt sich impulse arbeits- und markenrechtlich aus dem Konzern herauslösen?

Es ist eine Premiere. Nie zuvor hatte ein Chefredakteur solch einen Management-Buy-out gewagt. „Es ist riskant“, sagen die Anwälte. Aber ich will es wenigstens versuchen. Von diesem Moment an führe ich ein Doppelleben. Die Produktion des Magazins läuft weiter, im Hintergrund bereite ich die Gründung einer Firma vor. Anfangs sind nur ein paar Kollegen eingeweiht. Wir schreiben einen Businessplan, suchen Immobilien. Ich sichere mir eine Finanzierung. Als weitere Interessenten auf den Plan treten, befinde ich mich plötzlich in einem Bieterverfahren. Es sind quälende Wochen.

Nach 71 Tagen im Ausnahmezustand ist es so weit: Am 9. Januar 2013 unter-



schreibe ich den Kaufvertrag (Foto). Mit einem Mal ist das Mittelstandsmagazin selbst Mittelständler. „Es lebe das Unternehmertum!“, schreibt ein Leser. Wir sind frei und auch finanziell unabhängig, weil ich auf einen Kredit verzichtet und stattdessen den Unternehmer Dirk Möhrle als Gesellschafter eingebunden habe, einen wichtigen Sparringspartner.

## Plötzlich selbst Mittelständler

Plötzlich sind wir auf Augenhöhe mit unseren Kunden – und nicht mehr gezwungen, Konzernlogiken zu folgen. Oder überkommene Rezepte der Verlagsbranche anzuwenden. Einen Tag nach dem Neustart schaffen wir sämtliche Abopremien ab, dann die Laufzeiten: Jeder kann jederzeit ohne Frist kündigen. Wir nehmen uns selbst in die Pflicht, immer wieder wertvolle unternehmeri-

sche Impulse zu liefern. Im dritten Schritt verzichten wir auf anonyme Callcenter und stellen stattdessen Kundenbetreuerinnen ein. Langfristige Beziehungen, so unsere Überzeugung, lassen sich nur pflegen, wenn wir selbst ansprechbar sind.

2015 gründen wir die impulse-Akademie ([impulse.de/akademie](http://impulse.de/akademie)), als wir merken, wie wertvoll es sein kann, unternehmerische Themen im persönlichen Austausch zu vertiefen, und starten kurz darauf Unternehmerreisen ([impulse.de/reisen](http://impulse.de/reisen), [impulse.de/uhrenreise](http://impulse.de/uhrenreise)). 2016 folgt der Einstieg ins Buchgeschäft mit dem Bestseller „Mein größter Fehler“ ([impulse.de/fehlerbuch](http://impulse.de/fehlerbuch), [impulse.de/chancenbuch](http://impulse.de/chancenbuch)). 2017 drehen wir unsere ersten Filme: Duelle zwischen Gründern und Marktführern ([kreative-zerstoerer.de](http://kreative-zerstoerer.de)).

Heute sprechen wir nicht mehr wie in der Vergangenheit von Abonnenten, sondern von impulse-Mitgliedern, weil das Netzwerk weit mehr als ein monatliches Magazin zu bieten hat, also unabhängige Recherchen und Lösungen für unternehmerische Herausforderungen. Es gibt digitale Downloads, Audio-Dateien und digitale Blattkritiken und Videokonferenzen, bei denen sich impulse-Mitglieder über die Titelgeschichte austauschen. Zudem werden zur Vernetzung, exklusiv für Mitglieder, digitale und analoge Unternehmer-Camps angeboten.

## SERVICE + KONTAKT

**KUNDENBETREUUNG** Tel. 040/6094522-77  
kundenbetreuung@impulse.de

**KUNDENFEEDBACK** feedback@impulse.de,  
Impulse Medien, Hammerbrookstr. 93, 20097 Hamburg

**Mitgliedschaft im impulse-Netzwerk (Abo):** In Deutschland 399€ im Jahr (Österreich 409€, Schweiz 439€) oder monatlich 39,90 €. 10 Magazine im Jahr frei Haus samt Digitalausgaben und Archivzugang. Auf [impulse.de](http://impulse.de) können Sie als Mitglied auf sämtliche impulse-Plus-Inhalte zugreifen: Recherchen, Checklisten und Audiodateien. Firmensuche ([impulse.de/netzwerktreffen](http://impulse.de/netzwerktreffen)) und Unternehmercamps ([impulse.de/unternehmer-camp](http://impulse.de/unternehmer-camp)) sind exklusiv für

Mitglieder. Bei Akademie-Seminaren erhalten Mitglieder 20 % Rabatt ([impulse.de/akademie](http://impulse.de/akademie)). **Premium-Mitgliedschaften**, die den vertraulichen digitalen Austausch mit anderen Inhabern und Geschäftsführern umfassen und den Zugang zu Experten bieten, kosten zusätzlich 149 € im Monat und sind halbjährlich kündbar ([impulse.de/premium-mitgliedschaft](http://impulse.de/premium-mitgliedschaft)). **Mastermind-Gruppen** mit maximal sieben Unternehmern laufen über ein Jahr und kosten 299 € im Monat ([impulse.de/mastermind](http://impulse.de/mastermind)).

## IMPULSE MEDIEN

**Herausgeber und geschäftsführender Gesellschafter:** Dr. Nikolaus Förster **Chefredakteurin:** Nicole Basel (Vi.S.d.P.)  
**Verlagsleitung:** Laura Blindow, Broder Buch-Winckel (Stv.)  
**Druck:** Neef+Stumme premium printing

**Anzeigen und Kooperationen:** anzeigen@impulse.de  
Karina Khrustaleva (Sales Managerin), Tel. 040/609 4522-54, [khrustaleva.karina@impulse.de](mailto:khrustaleva.karina@impulse.de)  
Cathleen Kliche (Campaign and Ad Manager), Tel. 040/609 452-224, [kliche.cathleen@impulse.de](mailto:kliche.cathleen@impulse.de)  
**Lifestyle-Anzeigen:** Wencke von der Heydt, Inspiring Network GmbH & Co. KG, Hoheluftchaussee 95, 20253 Hamburg, [www.heydt@inspiring-network.com](http://www.heydt@inspiring-network.com).  
Tel. 040/6002887-41 **Online-Vermarktung:** Business Advertising GmbH, Tersteegenstr. 30, 40474 Düsseldorf, Thorsten Dütsch (Sales Director), Tel. 0211/179347-40, [duetsch@businessad.de](mailto:duetsch@businessad.de), Gerd Bielenberg (Marketing Director), Tel. 0211/179347-45, [bielenberg@businessad.de](mailto:bielenberg@businessad.de)  
© 2021 für alle Beiträge bei Impulse Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten.



Jetzt auf  
Warteliste  
eintragen

# Gemeinsam mehr erreichen

mit impulse Premium – dem digitalen Netzwerk für  
Unternehmerinnen und Unternehmer



## Schneller ans Ziel kommen

Lernen Sie in  
Web-Seminaren von  
Top-Experten



## Neues ausprobieren

Tauschen Sie mit  
Gleichgesinnten Erfahrungen  
und Ideen aus



## Erfolge feiern

Werden Sie erfolgreicher –  
mit einem starken  
Netzwerk im Rücken



„Wie oft habe ich es erlebt, dass mir jemand etwas verkaufen wollte!  
Im Premium-Netzwerk gibt es das nicht, Akquise ist verboten. Es ist  
erstaunlich, wie offen und ehrlich miteinander umgegangen wird!“

impulse-Premium-Mitglied Julia Pretsch von Lerchenhorst,  
geschäftsführende Gesellschafterin der Pretsch von Lerchenhorst GmbH

Im September nehmen wir wieder Bewerbungen für die Premium-Mitgliedschaft entgegen.  
Informieren Sie sich jetzt über alle Vorteile und setzen Sie sich auf die Warteliste:  
[impulse.de/premium-mitgliedschaft](https://impulse.de/premium-mitgliedschaft)

**Jetzt  
buchen**

# Für Unternehmer, die große Ziele haben

Starten Sie mit unseren Seminaren in der  
zweiten Jahreshälfte durch

## Unsere Führungs- und Management-Seminare

**Mitarbeiterführung für Chefs**  
(auch online)

Werden Sie ein richtig guter Chef

**Mitarbeiterführung für  
Teamleiter**

Stärken Sie Ihre Führungskräfte

**Führen wie ein Coach** (auch online)

Entfalten Sie das Potenzial Ihres Teams

**Agilität**

Erfolgreich durch agiles Arbeiten

**Selbstmanagement** (auch online)

Erreichen Sie Ihre Ziele und schaffen  
Sie mehr

**Fehlerkultur**

Nutzen Sie Fehler für positive  
Veränderungen

## Unsere Strategie-Seminare

**Masterplan** (auch online)

Entwickeln Sie eine Vision für die  
Zukunft Ihrer Firma

**Erfolgsstrategie** (auch online)

Schärfen Sie Ihr Geschäftsmodell

**Nachfolge** (auch online)

Entwickeln Sie mit Ihrem Nachfolger ein  
Zukunftsbild für Ihr Unternehmen

## Unsere Seminare für mehr Bekanntheit und höhere Umsätze

**Storytelling** (auch online)

Gewinnen Sie Kunden mit Geschichten

**Pressearbeit** (nur online)

Machen Sie Ihr Unternehmen bekannt

**Telefonakquise** (auch online)

Gewinnen Sie gute Kunden mit guten  
Anrufen

**Verkaufsgespräche** (auch online)

Überzeugen Sie Kunden mit System

**Preisverhandlungen** (auch online)

Setzen Sie sich in Preisgesprächen noch  
besser durch



Jetzt Seminarplatz sichern: [impulse.de/akademie](https://impulse.de/akademie)

