

» KARRIERE



Mund auf
Rauchen die Köpfe in den Büros besonders stark, hilft nur eines: Mund auf und herzlich gähnen. US-Forscher haben herausgefunden, dass Gähnen das Gehirn kühlt und das Denkgorgan besser durchblutet.



Augen zu
Machtspiele im Unternehmen bereiten 65 Prozent der Führungskräfte das meiste Kopfzerbrechen – sie fühlen sich auf das Ringen um Macht nicht vorbereitet. Beruhigend: Je höher es auf der Karriereleiter geht, desto besser klappt der Machtkampf.

„Keine Freiheiten ohne Regeln“, warnt Lambert Gneisz



REGELBRECHER

Wer Regeln bricht, hat zufriedeneren Mitarbeiter

Welcher Chef lässt sich schon gern verbessern und bindet seine Mitarbeiter in die Entscheidungen ein? Manager, die alle Regeln der Autorität und Führung brechen, berichten von erstaunlichen Erfolgen.

Mittags nach Hause fahren und mal eben ein paar Besprechungen verpassen? Ein langes Wochenende einplanen, ohne den Chef darüber zu informieren? Oder noch besser: Selbst bestimmen, wie viele Wochen Urlaub man im Jahr nehmen will? Kurzerhand den langjährigen Lieferantenvertrag kündigen und einen Mitbewerber engagieren? Was in vielen Unternehmen glatt ein Kündigungsgrund ist, sorgt in anderen für zufriedene Gesichter. Einzige Voraussetzung für ein bisschen mehr Selbstbestimmung: Der Chef muss loslassen können und bereit sein, Verantwortung abzugeben.

Was für viele Firmenlenker schier undenkbar wäre, ist für Ingrid Kriegl, Geschäftsführerin der Wiener Sphinx IT Consulting GesmbH, selbstverständlich. „Wenn das Klima passt und die Mitarbeiter wissen, wo die Reise hingehet und was ihre spezielle Rolle auf dem Schiff ist, muss man

die Leine locker lassen, sonst kann das Schiff nicht fahren.“ Was Kriegl heute locker über die Lippen kommt, ist ihr aber anfangs schwer gefallen. „Teilweise muss ich heute noch über meinen Schatten springen.“ Das Loslassen hat sich jedenfalls gelohnt: Anfang Mai wurde Kriegls Unternehmen vom Beratungsunternehmen Hewitt Associates zu einem der fünf attraktivsten Arbeitgeber in Österreich gewählt. Ihr Erkennungsmerkmal: Besonders zufriedene Mitarbeiter, die keine Sekunde mit einem Jobwechsel liebäugeln.

Doch ganz ohne Regeln kommen Kriegl und ihre 50 Mitarbeiter dann doch nicht aus – zu viele Missverständnisse wären programmiert. „Es muss allen Beteiligten klar sein, dass der Sinn eines Unternehmens darin liegt, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, also Gewinne zu machen“, sagt

Kriegl. „Freiheiten haben nichts mit Sozialromantik zu tun, sondern helfen den Menschen nur, ihr natürliches Bedürfnis zu befriedigen.“ Doch spätestens wenn es um die Anwesenheitspflicht geht, lässt Kriegl die Zügel wieder locker. „Wir sollten dringend dazu übergehen, unsere Mitarbeiter nicht für die Anwesenheit ihrer Körper zu bezahlen, sondern für das Einbringen ihrer Kreativität und ihres konkreten Beitrages zum Erfolg des Projekts.“

„Meine Kollegen haben den Ausbruch völliger Anarchie befürchtet“

Frank Roebers
Synaxon AG

Wer jetzt beherzt zur Tat schreiten und gängige Regeln über Bord werfen will, braucht einen langen Atem, warnt Consultant Lambert Gneisz von Human Business Management Tools. „Diese Initiativen gehen immer von innovativen Führungspersonlichkeiten aus, die fallweise dann über ihre Anfangserfolge nicht hinauskommen, da die alten Systeme sehr träge und beharrlich sind.“ Gneisz warnt vor Experimenten und rät dazu, den Führungskräften Anleitungen und Werkzeuge in die Hand zu geben. „Wer will schon mit Neuem experimentieren, solange die alten Modelle noch irgendwie anwendbar sind?“

Auch Frank Roebers, Vorstand der 1991 gegründeten deutschen Synaxon AG, ist ein Regelbrecher, der zunächst in der eigenen Chefetage viel Überzeugungsarbeit leisten musste. „Es war schwierig, meine Kollegen zu überzeugen, die mindestens den Ausbruch völliger Anarchie befürchtet haben.“ In der Tat ist sein Vorstoß gewagt: In seinem Unternehmen darf jeder jederzeit jede Regel ändern. Und jeder der 140 Mitarbeiter darf alles erfahren. Nur strategische Fragen bleiben tabu.

Träger Haufen. „Mir ist aufgefallen, dass wir einen Haufen hochtalentierter Mitarbeiter haben, die sich nur unzureichend in der Prozessoptimierung und Wissenserschließung engagieren“, erläutert Roebers sein Umdenken. Zudem hat er eine Erfahrung gemacht, die so manchem Chef bekannt vorkommen dürfte: Er formulierte Regeln ▶

Wenn Chefs loslassen können und bereit sind, Verantwortung abzugeben, kommen **Mitarbeiter** hin und wieder auf recht ungewöhnliche Ideen



32 KARRIEREKOMPAKT

► und stellte irgendwann fest, dass diese – aus welchen Gründen auch immer – nicht eingehalten werden. Also sollte die Mitarbeiterschar am besten gleich selbst Hand anlegen. Eine Mitarbeiterin nahm den Chef prompt beim Wort. Sie war mit der für den Paketversand zuständigen Firma unzufrieden und hat einen neuen Versender beauftragt. Obwohl mit dem bisherigen Paketdienst ein konzernweiter Vertrag bestand, nickte Roebbers die Entscheidung ab.

Panikattacken. „Es bleibt bei den alten Kompetenz- und Verantwortungsbereichen“, betont er. Die Regelländerungen treten sofort in Kraft, die verantwortliche Führungskraft wird benachrichtigt und entscheidet gegebenenfalls, ob er die Änderung rückgängig gemacht haben möchte. Doch Roebbers' Transparenzpolitik hat auch ihre Grenzen. „Bewertungs- bzw. Beurteilungsbögen und Gehaltsinformationen sind tabu – ausser bei Vorständen, da sind sie öffentlich.“

Angst, durch das Mitbestimmungsrecht an Autorität einzubüssen, hat der 39-Jährige nicht – im Gegenteil. „Wir werden als Führungskräfte seit drei Jahren von unseren Mitarbeitern anonym bewertet. Im Bereich Führungsstärke und Durchsetzungskraft sind die Werte noch einmal ge-

stiegen.“ Doch Roebbers weiss auch, dass das Gros der Führungskräfte in anderen Unternehmen wenig Lust verspürt, sich von den Mitarbeitern auf die Finger klopfen zu lassen. „Die meisten, denen ich von unserem System berichte, bekommen bei dem Gedanken, das bei sich selbst einzuführen, Panikattacken.“

Gläserne Lohntüte. Die würden sie wohl auch befallen, wenn sie das System von Adi Drotleff, dem Chef der Mensch und Maschine Software AG im deutschen Wessling, übernehmen müssten. Er lässt nämlich seine Mitarbeiter entscheiden, wie hoch ihre nächste Gehaltserhöhung ausfallen soll. „Gläserne Lohntüte“ heisst das System, bei dem jeder weiss, was der andere verdient. Drotleff empfindet das nicht als aussergewöhnlich. „Erst die Geheimhaltung führt doch zu Neid und Missgunst“, ist er überzeugt. „Ausserdem entscheidet die Gruppe letztendlich gerechter als der Vorgesetzte.“ Doch auch Drotleff kann sich nicht erinnern, das schon einmal in einem anderen Unternehmen erlebt zu haben. „Viele wollen sich die Entscheidung über die Gehälter nicht aus der Hand nehmen lassen.“

KATHRIN GÜLNERITS

kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

Es muss im Unternehmen nicht gleich alles drunter und drüber gehen, nur weil der Firmenlenker ein paar gängige Regeln ausser Kraft setzt. Drei Ideen zum Nachdenken – oder vielleicht sogar zum Ausprobieren.

■ Keine Anwesenheitspflicht

Anwesenheitspflicht und feste Urlaubzeiten sind ein Überbleibsel des Industriealters. Das sagen zumindest jene Chefs, die ihre Mitarbeiter darüber entscheiden lassen, wann, wie und wo sie arbeiten und die zwischendurch auch mal ein verlängertes Wochenende gewähren.

■ Mehr Mitbestimmung

Die Mitarbeiter wissen oft am besten, welche Zusammenarbeit mit Lieferanten funktioniert – und welche nicht. Mehr Mitspracherecht etwa bei der Lieferantenauswahl kann daher nicht schaden.

■ Gläserne Lohntüte

Wer seine Gehälter geheim hält, schürt Neid und Missgunst – sagen jene Chefs, die die Karten offen auf den Tisch legen: Jeder weiss, was der andere verdient. Ganz Mutige lassen sogar die Mitarbeiter die Höhe der nächsten Gehaltserhöhung entscheiden.