

Karriere

Google-Personalchef Laszlo Bock gewährt einen Blick hinter die Kulissen des Konzerns. S. 28

Muster brechen

Öfter mal aus der Reihe tanzen

Nur wenige Chefs haben Lust auf Experimente. Statt Führung und Zusammenarbeit neu zu denken, wird auf Altbewährtes gesetzt. Musterbrecher zeigen, dass es anders geht.

WIEN. Keine Hierarchie, keine Titel, keine Chefs: Dass das funktionieren kann, zeigen der Dokumentarfilm „Musterbrecher“ (Regie: Peter Dippel, DVD; 15,20 €) und das gleichnamige Buch (Murrmann; 25,60 €). Für den Film haben die Autoren Dirk Osmetz, Stefan Kaduk und Hans Wüthrich Unternehmen besucht, in denen mit musterbrechender Führung und Zusammenarbeit experimentiert wird. Dazu gehört eine Schule, in der Fächer wie Verantwortung und Herausforderung auf dem (nicht vorhandenen) Stundenplan stehen. Aber auch Unternehmen, in denen Mitarbeiter ihr Gehalt verbindlich selbst bestimmen können, wo Kontrollmechanismen fehlen, weil jeder Rechnungen verbindlich unterschreibt, und in denen sich Mitarbeiter ihre Führungskräfte selbst aussuchen können. „Wir wollten Geschichten erzählen, die nicht Best Practice sein sollen, sondern inspirieren“, sagt Organisationsberater Osmetz – und fügt hinzu: „Auch eine Organisation mit 10.000 Mitarbeitern muss nicht zwingend ein Organigramm haben.“

Bei WL Gore & Associates beispielsweise hat jeder Mitarbeiter zwei Führungskräfte: Einen Vorgesetzten stellt die Organisation, einen darf sich der Mitarbeiter aussuchen. „Die zweite Führungskraft hat vor allem die Aufgabe,



Unternehmen brauchen Stabilität und Orientierung. Sie müssen aber auch Freiräume für Experimente schaffen.

sich um die Entwicklung der Person zu kümmern.“

Doch was macht Unternehmen überhaupt zu Musterbrechern? Nur das Gegenteil von dem zu tun, was bisher getan wurde, ist jedenfalls kein Weg. „Diese Unternehmen sind sehr reflektiert und selbstkritisch. Sie stellen altbekannte Dinge infrage, probieren aus und sind vor allem mutig. Für den Bruch von bestehenden Mustern gibt es keine Prozessbeschreibung.“ Dieser Mut fehlt den meisten Unternehmenslenkern. „Es wird viel nach Sicherheit gesucht.“

Das zeigt sich laut Osmetz auch in den Leitbildern. „Da hat man das Gefühl, dass es eine Wordvorlage für Leitbilder gibt: Wir vertrauen unseren Mitarbeitern, Mit-

arbeiter sind unser höchstes Gut.“ Die Realität schaut aber ganz anders aus.“

Viel geredet, nichts gesagt

Wer Muster brechen will, muss sich seiner vorhandenen Muster bewusst sein – etwa bei der Zusammenarbeit im Team. „Über Schnittstellen hinaus gibt es oft keine Zusammenarbeit. Jeder optimiert nur seinen Bereich, weil man sich nicht vorstellen kann, auch einmal auf die andere Seite zuzugehen.“ Beispiel Meetingkultur: Hier wird zwar viel besprochen, eine Gesprächskultur gibt es aber häufig nicht. „Über dieses Verstehen kann Reflexion entstehen.“ Beispiel Vertrauen: Eine Führungskraft könne sich zwar hinstellen und sagen: „Vertraut

mir.“ Funktionieren werde das nicht. „Ich muss Rahmenbedingungen schaffen, um Vertrauen erlebbar zu machen. Wenn der Chef ein halbes Jahr auf Weltreise geht und seinen Mitarbeitern mit auf den Weg gibt: ‚Organisiert euch selbst!‘, ist das ein gewagtes Experiment. In dem Fall ist das gut gegangen.“ „Oft hilft es, nicht immer Antworten zu geben, sondern auch Fragen zu stellen. Irgendwann müssen sie anfangen, zu vertrauen – entweder der Stechuhr oder dem Menschen.“ Muster zu brechen hat jedoch nichts mit Beliebigkeit zu tun. „Es braucht Stabilität und Orientierung. Drumherum habe ich Freiräume für Experimente“, sagt Osmetz.

KATHRIN GULNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

Kolumne

Nichts zu sagen

„Du schaust nicht gut aus!“ ist nicht unbedingt ein Satz, mit dem man in den Arbeitstag starten will. Worüber also schreiben, wenn die Welt da draußen und um einen herum aus den Fugen gerät – und das offensichtlich an der Nasenspitze erkennbar ist? Soll ich mich über den lährenden Vortrag vom Kongress gestern auslassen, bei dem eine unleserliche Folie nach der anderen an die Wand geklatscht wurde, garniert mit dem Satz „Ich gehe das jetzt ein bisschen schneller durch“, weil die Redezeit schon seit zehn Minuten abgelaufen war? Ich könnte auch über den anstehenden Frauentag schreiben und die unsäglichen Mails wahlweise mit den Buchtipps zu „starken Frauen“ oder fehlenden Quoten. Oder ich könnte mich noch einmal über den Kollegen wundern, der ein Problem damit hat, dass Frauen in Sitzungen gelegentlich wie ein Rohrspatz schimpfen. Ich bin so eine. Und ich stehe auch dazu. Manchmal müssen Dinge einfach so gesagt werden, wie man es meint. Ich könnte mich auch einmal mehr über komische Minderwertigkeitskomplexe auslassen. Muss man echt in einer Nachrichtensendung erwähnen, wie viele Minuten ein österreichischer Minister im deutschen TV interviewt wurde? Aber eigentlich möchte ich diese Woche gar nichts mehr sagen. Es wäre angebracht.



KATHRIN GULNERITS
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at

ANZEIGE



Sie sind Experte im Gesellschaftsrecht und haben schon eine Vielzahl an M&A Transaktionen begleitet? Sie möchten schon länger als leitender Jurist auf Unternehmensseite wechseln bzw. den Karriereschritt in eine Gesamtverantwortung machen? Sie sind es gewohnt, auf Top-Level zu beraten und haben Freude daran, relevante Entscheidungen zu treffen? Gesellschaftsrechtliche Fragestellungen sind in unserem Geschäftsfeld von großer Bedeutung, deren professionelle Beantwortung erfolgsrelevant. Wir suchen zum baldigen Eintritt für unseren Unternehmenssitz in Wien eine/n

Leiter/in Recht M&A / Gesellschaftsrecht

Direkt unserem Vorstand unterstellt sind Sie gemeinsam mit Ihrem Team für sämtliche juristischen Belange unserer Tochtergesellschaften verantwortlich. Sie fungieren intern und extern als erster Ansprechpartner für M&A Projekte sowie für sämtliche juristische Fragestellungen, insbesondere aus dem Gesellschaftsrecht. Sie begleiten federführend unsere Transaktionen und agieren dabei als juristischer Sparringpartner für unseren Vorstand.

Neben einem abgeschlossenen Jus-Studium bringen Sie mind. 7 Jahre einschlägige Berufserfahrung in einer Kanzlei auf Seniorlevel oder als leitender Inhouse Jurist mit. Sie haben einen klaren fachlichen Schwerpunkt im Gesellschaftsrecht und bereits eine Vielzahl an Transaktionen begleitet. Führungserfahrung ist eine wesentliche Voraussetzung, persönlich überzeugen Sie durch eine lösungs- und zielorientierte Arbeitsweise sowie Ihren Teamspirit.

Unser Kunde bietet ein Jahresbruttogehalt ab EUR 130.000 abhängig von beruflicher Qualifikation und Erfahrung. Eine Bereitschaft zur Überzahlung ist gegeben.

Amrop Jenewein, Dr.-Karl-Lueger-Platz 5, 1010 Wien, MMag. Silvia Ressler T 01/403 08 28-88 E silvia.ressler@amropjenewein.at W www.amropjenewein.at

PROFESSIONAL SEARCH | EXECUTIVE SEARCH | LEADERSHIP SERVICES