

# Ideen und Ideale

**PRAXIS.** Mit welchen HR-Strategien mittelständische Unternehmen den Herausforderungen des Digitalzeitalters begegnen und die Arbeitswelt 4.0 gestalten.

Von **Christoph Stehr**

In der Baumwollspinnerei Kolbermoor, unmittelbar an der Mangfall nahe Rosenheim gelegen, drehten sich 130 Jahre lang Zehntausende von Garnspulen. Heute dreht sich in dem aufwendig restaurierten Industriedenkmal alles um IT-Technologie, Gesundheit, kulturelle Events und Erlebnisgastronomie. Gesponnen wird immer noch, zum Beispiel über neurobiologische Persönlichkeitsentwicklung, Holacracy als Managementmethode oder die Digitalisierung des Handels: Unternehmer, Manager, Absolventen, Experten treffen sich regelmäßig in den Räumen des Web- und E-Commerce-Dienstleisters Tech Division, der seit 2011 seinen Firmensitz auf der Spinnereinsel hat, zum „Rosenheimer New Work Meetup“. Die dazugehörige Online-Community zählt 320 Mitglieder – viel Außenwirkung für ein Unternehmen mit gut 90 Mitarbeitern.

## Mittelständler experimentieren mit „Management 3.0“

Tech Division praktiziert einen systemischen Führungsansatz, den der Autor und Berater Jürgen Appelo unter dem Begriff Management 3.0 eingeführt hat: Unternehmen sind lebende Organismen beziehungsweise soziale Systeme, die dadurch agil werden, dass Menschen sich verstehen, vertrauen, verbünden. „Dahinter verbirgt sich im Prinzip nichts weiter, als Management sukzessive auf Mitarbeiter und die operativen Teams zu übertragen, um schneller und besser Entscheidun-

gen ‚am Puls des Geschehens‘ treffen zu können“, sagt Josef Willkommer, Mitgründer und Geschäftsführer von Tech Division. In der Praxis sieht das so aus, dass die Teams bestimmen, wen sie einstellen, wo und wann gearbeitet wird, welche Weiterbildungen sinnvoll sind. Kernwerte dieser Personalstrategie seien Zuverlässigkeit, Nachhaltigkeit, Anpassungsfähigkeit, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, sagt Willkommer. Den Mitarbeitern ist zwar vieles selbst überlassen, aber sie werden nicht allein gelassen: Das Management und die Personalabteilung geben teamübergreifend Input, beispielsweise durch 360-Grad-Gespräche oder indem Kontakte zu Hochschulen geknüpft werden. Zudem hält man bei den Meetups die Augen nach Talenten offen, „was im Übrigen extrem gut funktioniert“, so Willkommer.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen vor denselben Herausforderungen – Digitalisierung, Industrie

4.0, agile Organisation, demografischer Wandel – wie Großunternehmen, verfügen jedoch nicht über deren Ressourcen, um die moderne Arbeitswelt zu gestalten. Eine umfassende Personalstrategie inklusive der Schlüsselthemen Führung, Diversity, Gesundheit, Kompetenzentwicklung sei daher im Mittelstand immer noch selten, beobachtet der Trierer Wirtschaftsprofessor Dr. Jörn Hendrich Block (siehe Interview auf Seite 20ff).

## Schnellboot versus Tanker

Trotzdem kreuzen KMU nicht ziellos auf hoher See. Sie finden eigene, maßgeschneiderte HR-Lösungen. „Die Qualitäten des Familienunternehmens, der klare Wille der Eigentümer, kurze Entscheidungswege und die Bereitschaft zum Experimentieren prägen die Kultur“, sagen die Wiener Managementberater Dr. Susanne Ehmer und Herbert Schober-Ehmer. „Wir nennen die Steuerung ‚hybrid‘: eine gelungene Mischung von gleichberechtigtem Nebeneinander



„Auf der einen Seite wollen junge Mitarbeiter gerne mehr Verantwortung übernehmen, auf der anderen Seite fällt ihnen dies häufig schwer, weil unser Bildungssystem darauf ausgelegt ist, dass es ‚Vorturner‘ in Form von Lehrern und Professoren gibt, die sagen, was zu tun ist.“

Josef Willkommer, Mitgründer und Geschäftsführer, Tech Division GmbH, Kolbermoor

unterschiedlicher Strukturen und Formate, von Pragmatismus, Werteorientierung, Experimentierfreude.“ So überholt manches Schnellboot die Dickschiffe in Industrie und Dienstleistungssektor – auch beim Anwerben von Talenten.

### Neue Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien

Hhpberlin, ein auf Brandschutz spezialisiertes Engineering-Unternehmen mit rund 170 Beschäftigten, stellte 2009 fest, dass ein klassisches Organisationsmodell mit Führungspyramide und Hierarchie nicht mehr den Anforderungen der Mitarbeiter und des Markts entsprachen. Das neue Organisationsmodell LOAZ wurde im firmeneigenen Beratungsabteiler Inspirit People entwickelt. LOAZ bedeutet: Leute begeistern (sich und andere), Organisieren können (sich und andere), Alternativen aufzeigen, Zuhören können. „Dieses Organisationsmodell baut auf gegenseitigem Vertrauen auf, da nicht jeder Einzelne alle Charakteristika mitbringen muss, sondern Mitarbeiter sich in Teams ergänzen“, sagt Doreen Liebenow, Talentmanagerin bei Hhpberlin.

Themenorientierte Führung, interne Wissenstransparenz, hohe Selbstverantwortung und -organisation sowie digitale Innovationen sind wichtige Facetten von LOAZ. Wenn Hhpberlin-Ingenieure ihre Unternehmensstruktur Kunden erklären, zeichnen sie einen Kreis. Das solle Innovationsfähigkeit deutlich machen – „wie in einem Start-up“, meint Liebenow. Im konservativen Engineering-Geschäft



„Es gibt Mitarbeitende, die haben Angst vor Neuem. Das muss man berücksichtigen und ernst nehmen. Denn erst wenn wirklich alle im Veränderungsprozess mitgenommen werden, wird der neue Grad der Flexibilität sehr schnell zur Gewohnheit.“

Christiane Füllgraf, Personalleiterin, Wurst Stahlbau GmbH, Bersenbrück

sei diese Betrachtungsweise durchaus gewöhnungsbedürftig. Insofern überrascht nicht, dass LOAZ kein Selbstläufer war. „Zunächst kann der Wegfall von Strukturen und Hierarchien auch einen Wegfall von Orientierung bedeuten“, berichtet Liebenow. Die Mitarbeiter müssten erst lernen, sich Ziele zu setzen, sich zu organisieren und – vor allem – Anerkennung einzufordern: „Das fällt neuen Kollegen aus anderen Organisationsstrukturen oft schwer, da sie meist auf Anweisung arbeiten. Unsere Aufgabe ist es dann, Strukturen zu schaffen, aus denen sich neue Rollenverständnisse entwickeln können.“

### Mit Traditionen brechen, Neues wagen

Wie Unternehmens- und Personalstrategie ineinandergreifen, zeigt der Universalbauer Wurst Stahlbau in Bersenbrück im Landkreis Osnabrück. Bis 2026 soll sich der Jahresumsatz auf 100 Millionen Euro nahezu verdoppeln, was voraussetzt, dass zusätzliche qualifizierte Mit-

arbeiter – derzeit sind es 240 – gewonnen werden. Im vergangenen Jahr hat das Unternehmen begonnen, sein Personalmarketing zu verstärken und ein Bewerbermanagementsystem aufzubauen. Mehr Präsenz auf Job- und Ausbildungsmessen, Social-Media-Aktivitäten und eine eigene Ausbildungsabteilung kommen hinzu. Um gute Leute langfristig zu binden, bietet Wurst Stahlbau Zusatzleistungen wie Gesundheitsprogramme, mobiles Arbeiten, bezahlte Freistellung an – alles nachzulesen in einem zehnteiligen „Sozialen Wegweiser“.

„Gerade der Mittelstand muss sich früh auf die neuen Arbeitswelten einstellen“, meint Personalleiterin Christiane Füllgraf. Die Einführung und Umsetzung zukunftsfähiger Arbeitsbedingungen sei hier oft leichter als in Konzernen zu bewerkstelligen. „Den KMU kommt dabei ihre Flexibilität entgegen. Das bedeutet aber zunächst, dass man sich trauen muss, mit Traditionen zu brechen und Neues zu wagen. Gelingt es, die oft vorhandenen Widerstände aufzubrechen, kommt es mit dem Wandel zu einer spürbar stärkeren Handlungsfreiheit der Mitarbeitenden und damit zu größerer Selbstständigkeit und Flexibilität. Was sich dann letztlich wieder positiv in der Arbeitgeberattraktivität niederschlägt.“

### Auszeichnungen für innovative Mittelständler

Zum Bild in der (Bewerber-)Öffentlichkeit tragen auch die Auszeichnungen



„Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass Eigenverantwortung motiviert. Die Kollegen können mitentscheiden, woran sie wachsen wollen, und überzeugen mit Ergebnissen.“

Doreen Liebenow, Talentmanagerin, Hhpberlin Ingenieure für Brandschutz GmbH, Berlin

bei, mit denen sich innovative Mittelständler schmücken. Wurst Stahlbau kann einen eindrucksvollen Palmarès vorweisen: beispielsweise Entrepreneur des Jahres 2010, Hidden Champion 2011, Großer Preis des Mittelstandes 2012, Familienfreundlicher Arbeitgeber 2017, Niedersächsischer Wirtschaftspreis 2017. Die Teilnahme an Wettbewerben bringt öffentliche Anerkennung und wirkt auch nach innen, weil Geschäftsführung und Mitarbeiter gemeinsam passende Projekte planen. Weitere Impulse liefern Kooperationen mit Schulen und Hochschulen sowie die Mitarbeit in firmenübergreifenden Netzwerken. So ist Wurst Stahlbau Gründungsmitglied der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), engagiert sich bei der „Charta der Vielfalt“ und bei „Erfolgsfaktor Familie“, dem Programm des Bundesfamilienministeriums, der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft und der Gewerkschaften.

### Geteilte Führung, voller Einsatz

Ganz frisch ist der Preis, den der Softwarehersteller Projektron im März entgegengenommen hat: Zum fünften Mal wurde er bei „Beste Arbeitgeber in Berlin-Brandenburg“, einem Wettbewerb von „Great Place to Work“, in der Kategorie der Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeiter ausgezeichnet. In der Vergangenheit gab es schon mehrfach den BestPersAward und das Prädikat Total E-Quality für hervorragende Personalarbeit. In deren Fokus stehen Personalgewinnung, Kompetenzentwicklung, Chancengleichheit und Mitarbeiterbindung. Projektron leitet daraus innovative Maßnahmen ab. Zum Beispiel ist Führen in Teilzeit möglich, ein Angebot, das von Männern wie Frauen gleichermaßen genutzt wird. In allen Teams und auf der Führungsebene herrscht Geschlechterparität. „Wir haben für jede Stelle Entwicklungspfade entworfen und bieten den Mitarbeitern dazu passende interne und externe Weiterbildungen an“, sagt Personalmanagerin Sandra

Gerhardt. „Persönliche Interessen werden ebenfalls berücksichtigt.“

### Wohlfühlatmosphäre und maximaler Freiraum für die Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen, findet das Solinger Softwareunternehmen Codecentric. Dafür sorgt an jedem Standort ein „Feelgood Manager“, der Newcomer begleitet und die standortübergreifende Vernetzung fördert. Die Teams haben maximalen Freiraum, um Arbeitsbedingungen und Zuständigkeiten festzulegen. Definierte Teamleiter gibt

res zentrales Motiv – zumindest bei relativ jungen Unternehmen – ist der Anspruch, eine Start-up-Kultur zu leben.

Für Nikolai Roth, Gründer und Geschäftsführer des Hamburger Online-Immobilienmaklers Maklaro, steckt dahinter „mehr als Mate-Tee und Kicker“. „Wir geben unseren Mitarbeitern die Chance, kreativ zu arbeiten, sich aktiv einzubringen und so tatsächlich etwas zu bewegen“, sagt er. „Das funktioniert innerhalb der Strukturen eines Start-up-Unternehmens sehr gut, weil es noch keine festgefahrenen Prozesse gibt.“

„Mitarbeiter aus unterschiedlichen Altersgruppen haben häufig unterschiedliche Mindsets. Da muss man sich die richtigen Leute ins Boot holen und gut an das Thema herantreten. Das erfordert Offenheit und gutes Leadership.“



Nikolai Roth, Gründer und Geschäftsführer, Maklaro GmbH, Hamburg

es nicht. Wer sein Wissen weitergeben möchte, tut dies während der Arbeitszeit durch Vorträge, Blog-Artikel, in der Hauszeitschrift „Softwerker Magazin“ oder am „Developer Friday“. Codecentric verfügt über ein Innovationsbudget, um das jeder Mitarbeiter „pitchen“ darf, das heißt, er kann Zeit und Geld gewinnen, um eigene Ideen voranzubringen und bis zur Marktreife zu entwickeln. „In unserem Mitarbeiterbild gehen wir davon aus, dass jeder Mitarbeiter das Bestreben hat, jeden Tag ein Stückchen besser zu werden“, sagt Personalleiter Michael Treiling.

### Start-up-Kultur leben: Mehr als Mate-Tee und Tischkicker

Flexible Arbeitsformen, Einbindung in Entscheidungsprozesse, Selbstorganisation, Fairplay und Work-Life-Balance ziehen sich als rote Fäden durch viele HR-Konzepte im Mittelstand. Ein ande-

Maklaro hat keine festen Arbeitszeiten, wer will, kann von zu Hause arbeiten, im Betrieb wird Desksharing praktiziert. Die Teams sind bunt gemischt – Chef und Werkstudent sitzen gemeinsam in einem Büro. Aber: „Man muss nicht gleich alle Hierarchien aufbrechen und den selbstbestimmten Urlaub oder das selbstbestimmte Gehalt ausrufen. Wir setzen vor allem auf Respekt, Vertrauen, Transparenz und Teambuilding.“ Mitarbeitererevents, vom Firmenlauf bis zur Pokernacht, fördern den Zusammenhalt. „Das Ergebnis sind motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und gerne arbeiten“, sagt Roth. „Allein um dieses Potenzial aus den Mitarbeitern herauszukitzeln, lohnt sich der ‚Extra-Aufwand‘.“ ■

**CHRISTOPH STEHR** ist freier Wirtschaftsjournalist in Hilden.