

Führungskultur neu denken

Potentialberatung unterstützt Online-Reiseveranstalter bei der Verbesserung der Arbeitsorganisation



Purpose Day: „Wir bewegen Menschen im Herzen.“

Schnelles Wachstum kann Firmen vor strukturelle Probleme stellen. Zur Lösung setzt das Krefelder Online-Touristikunternehmen „erlebe-fernreisen“ auf die Potentialberatung des Landes NRW. Das Ziel ist, Hierarchieebenen abzubauen und die Verantwortung auf viele Schultern zu verteilen.

Urlaub ist aus dem Leben der meisten Menschen nicht wegzudenken. 55 Millionen Bundesbürger haben laut Deutschem Tourismusverband 2018 ihre Koffer für eine mindestens fünftägige Reise gepackt, noch einmal 35 Millionen für einen Kurztrip. Auch das 100-köpfige Tourismusunternehmen „erlebe-fernreisen“ hat sich auf eine Reise begeben, im übertragenen Sinne ist das Unternehmen aufgebrochen, um einen Berg großer betrieblicher Veränderungen zu bezwingen. Damit der Krefelder Online-Reiseveranstalter auf diesem Weg die Orientierung behält, hat er als Kompass die Potentialberatung des Landes Nordrhein-Westfalen gewählt.

Externe Hilfe erwog das 2005 von Mark Lindner und Johannes van Stephaudt am Niederrhein gegründete Unternehmen, nachdem die Belegschaft durch den wirtschaftlichen Erfolg auf fast das Dreifache angewachsen war. Arbeiteten in den Anfangsjahren noch 35 Beschäftigte für die GmbH, sind es aktuell rund 100 Menschen mit einem Altersdurchschnitt von gut 30 Jahren. „Während wir immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt haben, ist die Führungsstruktur unseres Unternehmens nicht mitgewachsen“, sagt Annette Keisers, die 2011 als Managerin ins Unternehmen kam. In dem vormals kleinen Team war die Firmenphilosophie, nach der die Chefs auf Augenhöhe

führen und flache Hierarchien bevorzugen, leichter zu leben. Im Zuge des Wachstums entstanden mehr und mehr Teams, die über eine Führungskraft oder Teamleitung verfügten. „Die Gründer wollten das Arbeitsklima mit flachen Hierarchien aufrechterhalten, hatten aber zunächst nur traditionelle Führungskonzepte kennengelernt“, sagt Ralf Janssen, Inhaber der Kompano Entwicklungsberatung aus Köln. Mit neu eingestellten Managerinnen und Managern, darunter Annette Keisers, kam eine weitere Hierarchieebene hinzu, durch die die Führung effizienter werden sollte. „Die ursprünglichen Führungswerte und die Befähigung zur Selbstorganisation sind dadurch aber zurückgegangen“, sagt Ralf Janssen, „durch alte Führungsmechanismen hat das Betriebsklima gelitten.“ Die Gründer suchten daher nach Ideen, wie Führung auf Augenhöhe aussehen könnte.

Aus „agilen“ Unternehmen werden „evolutionäre“

Eine externe Unterstützung – wie die durch Ralf Janssen, Kompano Entwicklungsberatung – ist elementarer Teil einer Potentialberatung, die das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) des Landes Nordrhein-Westfalen mit Mitteln des Europäischen Sozial-Fonds (ESF) ermöglicht. Mit bis zu 50 Prozent der Kosten beteiligt das Land sich, wenn ein kleines oder mittleres Unternehmen mit zehn bis 250 Mitarbeitenden seine Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigungsfähigkeit seiner Mitarbeitenden mit diesem Instrument sichern oder ausbauen will. Zu den Themenfeldern, die Firmen eigenständig bearbeiten können, zählt auch der für „erlebe-fernreisen“ wichtige Punkt der Arbeitsorganisation. Hat eine der 92 Anlaufstellen in Nordrhein-Westfalen ein po-

Annette Keisers (erlebe-fernreisen GmbH)
und Ralf Janssen (Kompano Entwicklungsberatung)

sitives Votum für die gewünschte Potentialberatung abgegeben, können am Tag nach dem Gespräch mit der Anlaufstelle Unternehmen und Firma mit der Arbeit beginnen – also eine Ist-Analyse durchführen, dazu in Workshops je nach Zielsetzung einen Vorgehensplan erarbeiten und mit der Umsetzung starten.

Das Interesse von „erlebe-fernreisen“ zog Ralf Janssen bei einem seiner Vorträge auf sich, der „evolutionäre Unternehmen“ behandelte. Sie werden als Gegenpol zu hierarchisch geführten Firmen verstanden, die wiederum bei der Mitarbeiterführung „das Denken vom Arbeiten trennen“, sagt Ralf Janssen. Um Denken und Arbeiten zusammenzuführen, versuchen weniger hierarchisch ausgerichtete Firmen, ihre Beschäftigten über größere Verantwortung zur eigenständigen Führung zu befähigen. An diesem Punkt spricht man von „agilen“ Unternehmen.

Eine Stufe weiter geht der evolutionäre Ansatz. Evolutionäre Unternehmen wollen sich weder ausschließlich der Umwelt anpassen noch fördern sie die Selbstorganisation, um schneller zu werden. Sie zielen auf andere Qualitäten: die Zukunft mitgestalten, einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft leisten und sich dabei weiterentwickeln. Ein gemeinsamer Purpose, also der Sinn und Zweck einer Firma, richtet die Mitarbeitenden aus und befähigt so ein ganzes Unternehmen zur Selbstorganisation. Dabei ergeben sich im Arbeitsalltag immer wieder neue Rollen und Zuständigkeiten, für die sich je nach Kompetenz verschiedene Beschäftigte eignen. Zudem entwickeln und verteilen Beschäftigte abhängig vom jeweiligen Projekt die Verantwortlichkeiten selbst und reagieren damit nicht auf Vorgaben einer

vorgesetzten Stelle, sondern regeln dies selbst unter sich. Sukzessive übernehmen die Mitarbeitenden Führungsarbeit und gestalten so gemeinsam die Zukunft des Unternehmens.

Tourismusfachleute beraten Kundschaft „authentisch und ehrlich“

Was prädestiniert „erlebe-fernreisen“ dafür, die Arbeit evolutionär anzulegen? Annette Keisers verweist auf das Produkt und das Selbstverständnis von „erlebe-fernreisen“. Im Angebot hat das Tourismus-Unternehmen „individuelle Bausteine-Reisen“ für 45 Urlaubsziele zwischen Westkanada und Ozeanien. Wie in einem Baukastensystem setzen Kundinnen und Kunden sich ihren Urlaub aus verschiedenen Einzelteilen zusammen. „Das ist nicht mit reinen Individualreisen zu verwechseln“, sagt Annette Keisers. „Bei uns wählt die Kundschaft vielmehr aus Bausteinen aus, von denen wir meinen, dass man diese Orte gesehen oder jene kulturellen Angebote wahrgenommen haben sollte.“

Was die Gründer des Unternehmens im Sinn hatten, gelte bis heute: „Unsere Reisen sollen besonders sein und die Kunden anders zurückkommen, als sie hingereist sind.“ Der Purpose, „Wir bewegen Menschen im Herzen“, bedeute, echte Begegnungen mit Einheimischen und besondere Erlebnisse abseits des Massentourismus zu ermöglichen. Die nötige Expertise eignen die „erlebe-fernreisen“-Beschäftigten sich durch eigene Erfahrungen an. Das Unternehmen nimmt dafür Geld in die Hand und finanziert allen Mitarbeitenden sogenannte Kennenlernreisen, auch jenen, die sich im Land bereits ausken-



nen. Oftmals haben sie in dem jeweiligen Land bereits gewohnt oder mehrere Jahre gelebt. „Dadurch haben wir eine genaue Vorstellung von dem, was wir verkaufen. Denn es sind Spezialisten, die am Telefon und per Mail beraten“, sagt Annette Keisers. Die Kundschaft erhalte dadurch eine „sehr gute und authentische Beratung. Wir wollen ehrlich und offen gegenüber dem Kunden sein. Wenn wir glauben, dass jemand mit einer unserer Reisen nicht glücklich würde, dann sagen wir das auch und raten ab“, sagt Annette Keisers.

Der zweite wichtige Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Auswahl der Ansprechpersonen und Unterkünfte am jeweiligen Urlaubsziel. „Unsere Kundschaft weiß es sehr zu schätzen, dass wir den Fokus auf nachhaltige Reisen legen“, sagt Annette Keisers. Dies umfasse die Zusammenarbeit mit lokalen Agenturen vor Ort, die „genauso von einer gebuchten Reise profitieren wie wir“, und das Vermeiden von Hotelketten. „Wir unterstützen zum Beispiel den Bau von Hotels, die von lokalen Arbeitern errichtet werden“, sagt Annette Keisers. In Costa Rica entsteht das Hotel „Con Corazon“ (übersetzt: mit Herz). Wer dort arbeitet, werde fair entlohnt. Hotels wie diese sollen möglichst in lokalen Eigentumsverhältnissen verbleiben.

Wertschätzung für die Beschäftigten deutlicher machen

Für die Potentialberatung war es Ralf Janssen wichtig, zunächst die Aspekte der Nachhaltigkeit und Teilhabe für den Prozess der Selbstorganisation besonders herauszustellen. „Mein Ansatz ist, aus dem Unternehmensziel, dem Unternehmenszweck – Purpose – sowie aus den Produkten und Dienstleistungen Impulse auch für die Arbeit nach innen zu setzen“, sagt Ralf Janssen. Wie die Reisenden sich möglichst frei und nachhaltig bewegen sowie individuell wertvolle Erfahrungen sammeln können, so solle auch das Arbeiten für „erlebe-fernreisen“ sich daran ausrichten. Für die Unternehmenskultur solle wieder gelten, die Wertschätzung für die Mitarbeitenden sichtbar zu machen und ihr Eigenpotenzial zu stärken. „Was wir wollen ist, dass Menschen ihre Talente entdecken und dadurch möglicherweise auch zwischen bestimmten Aufgabengebieten hin und her wechseln können“, sagt Ralf Janssen.

Bei der Analyse des Unternehmens erkannten die Gründer, dass die Organisationsstruktur nicht mehr dazu passte. „Abstimmungswege waren zu lang, Entscheidungen benötigten zu viel Zeit, auch die Prozesse im Unternehmen waren nicht mehr für alle transparent“, sagt Ralf Janssen. Die Aufgabe der Potentialberatung war somit, neue Strukturen für das Arbeiten zu schaffen und Führungsaufgaben sinnvoll auf mehrere Beschäftigte zu verteilen.

Konkret arbeitete Ralf Janssen zunächst an drei Tagen mit einem reinen Management-Team ein Vorgehensmodell aus, wie die Unternehmensstruktur und -kultur von den Beschäftigten selbst weiterentwickelt

werden kann. Um an der weitgehenden Selbstorganisation zu arbeiten, einigten die Beteiligten sich auf die Einrichtung von speziellen Teams. Darunter bildete das sogenannte Übergangsteam den Querschnitt des Unternehmens ab. Dessen Zusammensetzung wurde nicht von oben angeordnet, sondern partizipativ angelegt. „Auf einer Kick-off-Veranstaltung mit 80 Beschäftigten haben wir um Initiativbewerbungen für das Übergangsteam geworben“, sagt Ralf Janssen. Daraufhin trafen sich ab dem Sommer 2017 einmal im Monat bis zu einem Dutzend Menschen der verschiedenen Fachdisziplinen – zum Beispiel Kundenberatung, Marketing, Verkauf, interne Dienstleistungen – und Führungsebenen, etwa Teamleitung und Management. Für den Diskussionsprozess und die regelmäßige Reflexion habe das Unternehmen bewusst darauf gesetzt, sagt Ralf Janssen, auch einen Vertreter aus dem Management im Team zu haben, der dem gesamten Pro-

zess kritisch gegenüberstand. „Dieses Team musste in kontroversen Gesprächen selbst herausfinden, wohin das Unternehmen mit der neuen Selbstorganisation steuern will“, sagt Ralf Janssen.

Teams erarbeiten, beschreiben und vergeben Rollen eigenständig

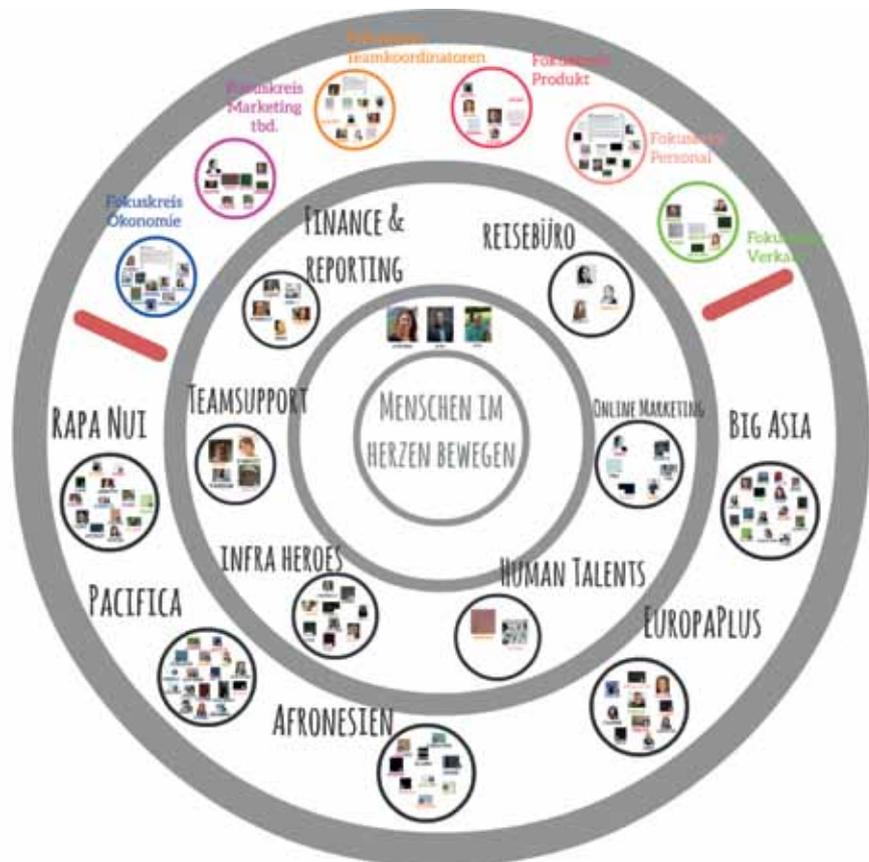
Als Ziel vereinbarte das Übergangsteam, das Potenzial aller Beschäftigten im Unternehmen durch ein „fluides Führungssystem“ zu entfalten. Kernpunkt ist, dass die Teams ohne die alten Führungskräfte auskommen und stattdessen cross-funktional arbeiten: Aufgaben werden Rollen zugeordnet, die Rollen beschrieben und je nach Neigung und Kompetenz vergeben, solange sie für das jeweilige Projekt nötig ist. „Wichtiger Teil der Selbstorganisation ist“, erklärt Ralf Janssen, „dass das Team die Rollen selbst erarbeitet und dann frei wählt.“ Im Prozess der Potentialberatung



orientiert „erlebe-fernreisen“ sich zum besseren Verständnis der Restrukturierung an einer Art Kreisstruktur. Den äußeren Kreis bilden die erwähnten cross-funktionalen Teams („Erlebnis“-Teams), die im direkten Austausch mit der Kundschaft stehen und damit direkte Wertschöpfung leisten. Den inneren Kreis bilden jene Teams, die den „Erlebnis“-Teams durch technische Dienstleistungen, Finanzen, Online-Marketing und anderes zuarbeiten. „Diesen inneren Kreis, der auch die strategischen Grundlagen für das Funktionieren der Firma schafft, arbeiten wir gerade aus“, sagte Annette Keisers.

In sogenannten Fokus-Kreisen treffen sich ferner regelmäßig die Beschäftigten, die in unterschiedlichen cross-funktionalen Teams jeweils die Rollen des Personalkoordinators, des Marketingbeauftragten oder der Produktverantwortlichen bekleiden. Hier gilt es, „Synergien zu schaffen und Themen voranzubringen. Wir wollen, dass Wissen, das an verschiedenen Stellen generiert wird, auch zusammenkommt und daraus etwas Neues entsteht“, sagt Annette Keisers.

Die Theorie lautet: Entwickelt das Team, das den Kontinent Afrika betreut, eine neue Idee, wird sie im Fokus-Kreis der Produktentwickler auf ihre Tauglichkeit für die anderen Kontinente und deren Teams überprüft. Ist es eine strukturell bedeutsame Idee, wandert sie weiter in den Strategie-Kreis. „Das aber ist ein großer kultureller Wandel für ein Unternehmen, der sich erst allmählich über Jahre entwickeln wird“, sagt Ralf Janssen. Denn dieser Prozess bedeute auch, die Strategielinie umzukehren: Nicht die Geschäftsführung gibt dem Unternehmen durch eine Produktidee den Weg



Kreisstruktur der erlebe-fernreisen GmbH

vor, sondern die Kundschaft sendet zunächst den Wunsch nach einem neuartigen Reise-Baustein und gibt dadurch dem cross-funktionalen „Erlebnis“-Team einen Impuls, der seinen Weg durch die Firma findet. Schaffen solche evolutionären Unternehmen letztlich den Boss ab? Ralf Janssen beruhigt: „Das Management behält seine Berechtigung. Es sorgt weiter für Ausrichtung im Unternehmen und stellt Ressourcen bereit. Die Hierarchie fällt zwar weg, aber Führungsarbeit bleibt notwendig. Nur eben auf eine ganz neue, partizipative Art. Des Weiteren sind Unternehmen zu Beginn einer Selbstorganisation weit von dem Punkt entfernt, ihre Teams im Kundenkontakt

sofort auch noch mit dem Thema der strategischen Ausrichtung zu betrauen. Wir müssen die Menschen erst einmal befähigen, auf der operativen Ebene mit wechselnden Rollen und verteilter Führung zu arbeiten.“

Zwei sogenannte operative Pionier-Teams erprobten die neue Arbeitsweise. Gemeinsam war ihnen, dass sie durch Elternzeit beziehungsweise Kündigung zufällig ohne Führungskraft waren. Ralf Janssen betreute beide operativen Teams ein halbes Jahr lang intensiv, mit einer Kick-off-Veranstaltung, Workshops zu agilen Methoden sowie Retrospektiven. Die Teams durchliefen den gesamten Prozess der

Selbstorganisation, mit der Definition der Rollen und dem Zuweisen von Verantwortlichkeiten. Dieses Vorgehen war nicht frei von Konflikten, aber aus Sicht des Beratungsunternehmens gerade daher zielführend. „Obwohl die Erwartung da war, dass der Berater entscheidend in die Konfliktlösung eingreift, habe ich lediglich betreuend begleitet. Ich will keine Vorgaben machen“, sagt Ralf Janssen, „ich kann mit ihnen Handlungsoptionen so lange durchgehen, bis sie verstehen, warum sie sich für eine Option entscheiden.“ Dies habe zwar irritiert, aber zum gewünschten Erfolg geführt. Die Teams hätten sämtliche versteckten, vormals nicht thematisierten Konflikte ausgetragen und geklärt. Mit dem Effekt, dass ein tieferes Verständnis für die neuen Rollen im Team entstanden und die Konfliktfähigkeit gestärkt sei.

Wertschöpfung ohne Umwege über Fachabteilungen erzielen

Das Ziel für „erlebe-fernreisen“ bleibt, die neue Arbeitsweise der operativen Teams im Alltag zu verankern. So solle der Kundschaft, die zum Beispiel an einer Afrika-Reise Interesse zeigt, das gesamte Leistungsspektrum zur Verfügung stehen: Im selben Team müssen also Menschen arbeiten, die Kompetenzen in der Produktentwicklung, im Marketing, im Vertrieb, für die Flugbuchung und für das Backoffice besitzen. „So wird möglichst viel Wertschöpfung für das Unternehmen von einem Team verantwortet, ohne dass erst bürokratische Hürden von Fachabteilungen zu nehmen sind“, sagt Ralf Janssen. Beschäftigte sollen so gegenseitig voneinander lernen und Verständnis für die vielfältigen Prozesse im Unternehmen entwickeln. „Das nenne

ich eine Kultur des innovativen Miteinanders“, sagt Ralf Janssen, eine Kultur, die helfen könne, auf Impulse der Kundschaft schneller zu reagieren und dadurch auch neue Reise-Bausteine dem eigenen Portfolio hinzuzufügen.

Auch für Annette Keisers haben die selbst gewählten Ziele innerhalb der Potentialberatung konkrete Auswirkungen. Sie war Teil des Managements und hat durch das Arbeiten an neuen und variabel zu vergebenden Rollen ihre einstige Funktion aufgegeben. Als aktiver Part in diesem Prozess fiel ihr die Umstellung leichter. „Das war nicht bei allen Beteiligten so“, sagt Annette Keisers, „einige fielen auch in ein Loch, als sie etwa beim Wiedereinstieg in den Beruf die alte Stelle mit ihrer Zuständigkeit so nicht mehr vorfanden.“

Daraus hat „erlebe-fernreisen“ gelernt. Es werde auf mehr Klarheit im Prozess geachtet und die Daseinsberechtigung der Beschäftigten im Unternehmen deutlicher formuliert, sagt Annette Keisers. „Wir haben schon gemerkt, dass viele im Unternehmen nach anfänglicher Unsicherheit aufblühen.“

Ein Ergebnis der Potentialberatung ist, dass die Beschäftigten immer besser erkennen, für welches Thema sie einstehen, welches sie voranbringen und führen wollen.“ Wer eine hohe Sozialkompetenz mitbringe, dem falle die Umstellung leichter, meint Annette Keisers. Im Arbeitskontext von „erlebe-fernreisen“ sei es besonders wichtig, kollaborativ arbeiten, sich selbst gut reflektieren und weiterentwickeln zu können, auch im Sinne der Kundschaft. „Die Mitarbeiter denken mehr mit, bilden sich eine eigene Meinung und folgen nicht blind“, ergänzt Johannes van Ste-

ANSPRECHPERSON IN DER G.I.B.

Andreas Bendig

Tel.: 02041 767206

a.bendig@gib.nrw.de

KONTAKTE

Kompano Entwicklungsberatung

Erpeler Straße 24

50939 Köln

Ralf Janssen

Tel.: 0221 9361212

ralf.janssen@kompano.de

www.kompano.de

erlebe-fernreisen GmbH

Petersstraße 88

47798 Krefeld

Annette Keisers

Tel.: 02151 3880-176

annette.keisers@erlebe-fernreisen.de

AUTOR

Volker Stephan

Tel.: 0173 3679157

post@volker-stephan.net

phaudt, einer der Gründer von „erlebe-fernreisen“. Sie spürten, wohin sie wollen, um ihre Qualitäten einzusetzen. Wo sie richtig seien. Wo sie gebraucht würden. „Wenn das aus ihnen selbst herauskommt, dann sind wir auf dem besten Weg, den wir überhaupt gehen können.“

Für Unternehmen, die ihre Organisationsstruktur und Führungskultur neu denken wollen, hat der Prozessberater einen Rat. „Wichtig ist die Weg-Ziel-Treue“, sagt Ralf Janssen. „Wenn ich Eigenverantwortung von Beschäftigten als Ziel entwickeln möchte, dann muss der Weg dorthin auch eigenverantwortlich gestaltet werden.“