

Führen im Team: Bei Comspace sollen alle Mitarbeiter mitreden

Beim Schlagwort Digitalisierung denken viele zuerst an technische Lösungen. Digitalisierung bedeutet aber weit mehr – nämlich eine tief greifende Veränderung der Arbeitswelt. Starre Hierarchien lösen sich auf. An deren Stelle treten kleine, agile Gruppen, die Wissen teilen und sich vernetzen. So entstehen Innovationen. Bei der Digitalagentur Comspace erprobt man deshalb neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern.

Digitales Führen heißt Führen als Team. Die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, steht dabei nicht im Kontrast zu Hierarchien, stellt diese aber in einen neuen Kontext. Für die Führungsebene bedeutet das, diesen Wandel zu moderieren und sämtliche Prozesse, Abläufe sowie die eigene Rolle infrage zu stellen. Dabei ist der Wandel nicht als Projekt zu verstehen, das im Rahmen der Digitalisierungsstrategie aufgesetzt wird und einen Abschluss findet. Er ist ein laufender Prozess – aufgezeigte Lösungen werden weiterentwickelt oder verworfen. Für den Internetdienstleister Comspace, dessen Kerngeschäft im Bereich Content-Management-Systeme und E-Commerce liegt und der Kunden Software-Lösungen für komplexe Inhalte bietet, ist eine ständige Analyse der eigenen Organisation wichtig. Dazu nehmen Mitarbeiter (auch außerhalb der Managementebene oder der HR-Abteilung) an Barcamps, offenen Workshops oder internen Meetings zur Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Kultur teil. Dabei ist es wichtig, nicht nur vorgefertigte Wege nachzuzeichnen, sondern auch intuitive Trampelpfade bewusst wahrzunehmen und Sensibilität für die informelle Ebene des Unternehmens zu gewinnen. Was passiert wirklich in der Organisation und warum? Kann man dieses Wissen effektiv nutzen? Was ist die eigene Rolle?

Teamleiter als Ansprechpartner auf Augenhöhe

Durch die Auseinandersetzung mit der Organisation entstand beispielsweise in kreativen Findungsphasen eine situationsbezogene Abflachung von Hierarchien, was die Produktivität durchaus verbesserte. Auch sonst verbessern Hierarchien Entscheidungen nicht zwangsläufig. So suchen Kollegen intuitiv nicht den Rat des Vorgesetzten, sondern den der Kollegen, die sich mit der jeweiligen Problematik bereits erfolgreich beschäftigt und Lösungen

gefunden haben. Daher wurde die Rolle des Teamleiters eingeführt und neu definiert – nicht als Vorgesetzter, sondern als Mentor und Ansprechpartner auf Augenhöhe. Die Mitbestimmung umfasst auch die Stellenbesetzung. Die Teams leiten die Vorstellungsgespräche, wählen die Kandidaten aus, organisieren für sie einen Schnuppertag und entscheiden, wie eine offene Stelle besetzt wird. Bei Comspace heißt HR mittlerweile „People and Culture“ und unterstützt lediglich bei der Ausschreibung und Besetzung von Stellen. Die Bezeichnung hat das HR-Team selbst bestimmt.

Freiräume schaffen Motivation

Unternehmen haben in der Regel das Ziel, ihre Mitarbeiter an die Unternehmens- und Führungskultur anzupassen. Vielleicht liegt der richtige Weg aber nicht darin, die Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung zu entwickeln, sondern ihnen Steine aus dem Weg zu räumen, damit sie ihre intrinsische Motivation einbringen können. Comspace schafft daher von vornherein flexible Rahmenbedingungen, die sich für den Mitarbeiter passend verändern lassen. Basis sind individuelle Arbeitszeiten, die sich an Lebensphasen orientieren. Der Mitarbeiter kann die Anzahl der Arbeitsstunden in Abstimmung mit dem Team und der Projekte frei wählen. Auch beim Arbeitsort gibt es Freiräume. Dafür wurde beim Homeoffice die Argumentationspflicht umgekehrt. Nicht der Kollege muss das Homeoffice begründen, sondern das Unternehmen, warum man im Büro bleiben sollte. So soll das Unternehmen als positiver Bestandteil der eigenen Lebenswelt wahrgenommen werden. Wo viel Freiraum gelassen wird, wächst die intrinsische Motivation von selbst.

*Hanna Drabon,
Diplom-Designerin, MBA,
Mitarbeiterin im Business Development bei der Digitalagentur
Comspace in Bielefeld, Initiatorin von
„Spende dein Talent“,
hanna.drabon@comspace.de*



Daniel Blomeyer

Leadership reloaded

Vertrauen geben

Diese Freiräume basieren auf Vertrauen zwischen den Mitarbeitern, dem Management und dem Unternehmen. Der geschäftsführende Gesellschafter Andreas Kämmer begegnet allen Mitarbeiter mit einem Vertrauensvorschuss. Dieses Vertrauen lebt vom respektvollen und ehrlichen Umgang. Dazu ist eine genaue Kenntnis der jeweiligen Bedürfnisse und kontinuierliche Kommunikation nötig.

Viele Ideen für diesen Austausch wurden von den Mitarbeitern entwickelt. Ein Beispiel ist die Lunch-Lotterie, bei der Kollegen für ein gemeinsames Mittagessen zusammengelöst werden. Umgesetzt wurden auch komplexere Veranstaltungsformate wie die Wissenstransfer-Game-show „c42“. Dabei können alle Mitarbeiter ihr Wissen in Form von kurzen Vorträgen einbringen. Die Themenwahl ist frei und muss nicht mit der unmittelbaren Tätigkeit zusammenhängen. Das Format gibt allen Kollegen die Möglichkeit, die Arbeit anderer Abteilungen kennenzulernen und wertzuschätzen. So wird Wissen im Unternehmen sichtbar und neue Vernetzungen werden ermöglicht – was wiederum einen Nährboden für Innovation schafft. Dabei bringen die Kollegen auch Fähigkeiten aus vorherigen Jobs oder aus ihrer Freizeit mit ein. Ein Fachinformatiker in der Entwicklung ist zum Beispiel zusätzlich ausgebildeter Physiotherapeut. Innerhalb der Arbeitszeit bietet er dreimal wöchentlich „Comspace in Bewegung“, eine Rückenschule, an.

Um als kleines Unternehmen mit 70 Mitarbeitern ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, müssen auch die klassischen Karrierepfade neu gedacht werden. Dabei ging man bei Comspace von der Frage aus, was an einer hierarchischen Struktur für die Mitarbeiter attraktiv ist. Neben dem Gehalt und Prestige ist dies besonders die Möglichkeit, sich in einer höheren Position verwirklichen und eigene Ideen einbringen zu können. Das ist jedoch auch

ohne Beförderung möglich. So gibt es keine Karriereleiter, sondern ein Karriere-Klettergerüst. Der Weg kann nicht nur von unten nach oben, sondern auch von links nach rechts oder von oben links, nach unten rechts gehen. Das ganze Unternehmen muss sich dabei agil an die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen. So wurde 2015 eine Art Ideen-Inkubator geschaffen, in dem Mitarbeiter an neuen Ideen und Projekten arbeiten. Innovationen und neue Produkte werden dort bis zur Marktreife ausgearbeitet – sogar wenn diese außerhalb des bisherigen Zielmarktes des Unternehmens liegen. Dafür können alle internen und externen Ressourcen genutzt werden, es kann wie in einem Start-up agiert werden, und die Kollegen können alle Fähigkeiten und Potenziale einbringen.

Um auch Potenzialen auf der informellen Ebene Raum zu bieten, wurde die Methode „Spende dein Talent“ entwickelt (siehe Kasten Seite 46). Dabei wird den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, alles, was sie motiviert, in Form von kleinen Charity-Team-Events einzubringen. Über den gemeinsamen Museumsbesuch, Wanderungen oder den Workshop zum Design-Thinking werden so die vielfältigsten Potenziale und Talente sichtbar. Die Kollegen bringen sich ein, vernetzen sich neu und teilen ihr Wissen – all das sind essenzielle Bestandteile der Digitalisierung der Arbeitswelt.

Verantwortung teilen

Diese Art der Teilhabe am Unternehmen ist nur mit einem kooperativen Führungsstil möglich. Die Führung muss bewusst den Rahmen schaffen, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Verantwortung für die Firma zu übernehmen. Das erfordert ein hohes Maß an Transparenz. Einmal in der Woche lädt Geschäftsführer und Inhaber Andreas Kämmer daher im Rahmen des Meetings „Thank God it's Wednesday“ zum offenen Austausch. Dabei werden alle Fragen der Mitarbeiter

beantwortet. Auch dieses Format befindet sich in der Weiterentwicklung. Die Kommunikationsform könnte noch erweitert werden, indem nicht nur Fragen von Mitarbeitern an die Geschäftsführung beantwortet werden, sondern auch Fragen unter den Kollegen. Oder noch besser, jeder Kollege erzählt, welche Themen gerade aktuell sind. Zudem helfen digitale Tools wie Chats, Communitys und Cloud-Lösungen, offen und kooperativ zu kommunizieren. Fast alle Dokumente sind für alle im Unternehmen sichtbar, zudem kann jeder an Meetings teilnehmen.

Selbstregulierender Effekt

Natürlich ist das in der Praxis durchaus eine Herausforderung. Nicht jede Führungskraft findet diese Transparenz gut, und nicht jeder Mitarbeiter möchte unternehmerische Verantwortung tragen. Auch wäre es für die Produktivität in einem Meeting nicht immer sinnvoll, wenn sämtliche Mitarbeiter daran teilnehmen würden. Doch in der Praxis zeigt sich ein selbstregulierender Effekt, bei dem sich die Mitarbeiter intuitiv im Sinne der Organisation entscheiden. So kam es kurzzeitig zu einem Anstieg des Interesses an Dokumenten, nachdem sie alle – abgesehen von den personenbezogenen – intern veröffentlicht wurden. Doch das pendelte sich schnell wieder auf ein normales Maß ein. Entscheidend ist, dass den auf Wissenshoheit basierenden Hierarchien so der Nährboden entzogen wird und die Mitarbeiter in dem Bewusstsein arbeiten, dass Führungskräfte und Geschäftsführung sie als gleichberechtigt betrachten und ihnen vertrauen.

Comspace hat seit der Gründung 2002 die Unternehmenskultur mutig und experimentierfreudig gestaltet und viele Erfahrungen gesammelt. Dabei gibt es nicht *die* eine passende Unternehmenskultur – Kultur ist immer individuell und im ständigen Wandel. Wichtig ist die Offenheit für laufende Veränderungen. Als eines der ersten Unternehmen im deutschsprache-

Leadership reloaded

Unternehmenskultur mit Methode: „Spende dein Talent“

„Spende dein Talent“ ist eine Methode zur aktiven Gestaltung einer Unternehmenskultur 4.0. Persönliche Leidenschaften mit in die Arbeitswelt zu nehmen, ist das Konzept der Comspace-Initiative. Das Motto: Zeig anderen, was dich begeistert, und tue gleichzeitig Gutes. Die Mitarbeiter stellen ihr Talent in Form kleiner Charity-Events zur Verfügung. Die Teilnehmer aus dem Kollegenkreis spenden einen freiwilligen Betrag, der Erlös wird einem guten Zweck zugeführt. Egal ob Tischtennisturnier, Wandertour oder Excel-Schulung: Die Kollegen teilen so Wissen und vernetzen sich außerhalb der gewohnten Strukturen. Teambuilding, Potenzialerkennung und authentisches Arbeitgebermarketing gehören zu den Erfolgsfaktoren dieser Methode. Comspace wurde 2016 für „Spende dein Talent“ mit dem Personalmanagement Award des Bundesverbandes der Personalmanager und des Fachmagazins „Human Resources Manager“ ausgezeichnet. Unter www.spende-deintalent.de können andere Unternehmen sich über die Methode informieren und zu den Initiatoren Kontakt aufnehmen.

chigen Raum hat Comspace auf Initiative einiger Mitarbeiter die Position eines Feelgood Managers geschaffen, der sich in Vollzeit der Gestaltung der Kultur widmet und dessen Aufgaben sich erst während seiner Arbeit entwickelten. Die Erfahrungen zeigten, dass es auf Dauer nicht zielführend ist, einer Person allein die Verantwortung für die Kultur zu übertragen. Vielmehr soll es ein Umfeld geben, in dem alle Kollegen für das Unternehmen und seine Kultur Verantwortung übernehmen und damit selbst zum Feelgood Manager werden. Inzwischen ist die Stelle ein Teil im Bereich „People and Culture“. Ziel war es, beide Bereiche unter einem gemeinsamen Namen zusammenzuführen, um Synergien zu nutzen und gemeinsame

Themen rund um die Unternehmenskultur besser bearbeiten zu können.

Orientierung für Veränderungen

Natürlich hat es enorme Auswirkungen auf das Unternehmen, wenn jeder Mitarbeiter Einfluss nehmen kann. Wenn alle, vom Azubi bis zum Abteilungsleiter, Ideen und Meinungen einbringen können, und das auch abteilungsübergreifend, steht alles in der Kritik. Die Web-Entwicklerin hat eine Meinung zum Text aus dem Marketing, der Kollege aus der internen IT hat eine Idee zum Thema „Strategieentwicklung“, und alle dürfen und sollen dies offen kundtun. Daraus entsteht die Erwartungshaltung, dass Meinungen und Ideen auch Resonanz finden.

Führen als Team in einer digitalen Gesellschaft heißt nicht, weniger zu führen, sondern anders. Die Herausforderung besteht im konstanten Spannungsfeld zwischen dem Schaffen von Freiräumen und dem Bereitstellen der für Veränderungen notwendige Orientierung. Eine wichtige Voraussetzung für das gemeinsame Verständnis ist es, Entscheidungen transparent und für alle nachvollziehbar zu gestalten. Fehler und aufkommende Widerstände sollten zu Lerneffekten werden, indem sie moderiert, aber nicht weggesteuert werden. Das braucht ein hohes Maß an Kommunikation, die kaum allein von den Führungskräften zu bewältigt ist.

Für Lösungsansätze hilft der Blick auf IT-Methoden. Diese können häufig auf einen kooperativen Führungsstil übertragen werden. Ähnlich der Umkehr des Push- in das Pull-Prinzip bei der Kanban-Methode aus dem Lean Management, in dem Aufträge erst dann übernommen werden, wenn diese durch den Mitarbeiter angefordert werden, will Comspace eine Umkehr der Verantwortung bei den Mitarbeitern entwickeln. Durch die Teilhabe am Unternehmen soll sich die Denkweise von einem Aufgaben- zu einem

Rollenverständnis verändern. Der Mitarbeiter übernimmt eigenständig Verantwortung und trifft Entscheidungen, wenn diese gebraucht werden. Aus der Frage „Darf ich das entscheiden?“ soll die Frage werden: „Warum sollte ich dafür nicht die Verantwortung übernehmen?“ Dazu bedarf es der emotionalen Teilhabe des Mitarbeiters am Unternehmen und eines respektvollen Umgangs miteinander.

Geschäftsführer gleichberechtigt

Durch die Umkehr der Verantwortung und die Mitsprache aller finden viele unterschiedliche Perspektiven aus dem Unternehmen Gehör, was der interdisziplinären Lösungsorientierung von Design Thinking nahekommt. Unter dem Motto „Team 4.0 – wie wollen wir arbeiten?“ werden daher derzeit bei Comspace Konzepte entwickelt und diskutiert, wie dieses Prinzip als Managementmethode zur Entscheidungsfindung integriert werden kann. Dabei sollen Lösungsansätze evaluiert werden, wie das Unternehmen in den nächsten Jahren geführt werden soll. Die Entscheidungsfindung soll noch transparenter und schneller gestaltet werden. Geschäftsführer Andreas Kämmer hat alle Mitarbeiter aufgerufen, sich frei in die Diskussion einzubringen. Damit der Kreativität keine Grenzen durch Hierarchien zu setzen, hat seine Stimme nicht mehr Gewicht als die aller anderen. Selbst ein mitarbeitergeführtes Unternehmen ist für die Zukunft explizit nicht ausgeschlossen.

Dies sind progressive Schritte, die viel Mut erfordern. Gleichwohl sind diese Diskussionen es wert, geführt zu werden, auch wenn das Mehraufwand bedeutet. Vielleicht wirken einige Maßnahmen sehr ambitioniert oder so, als seien sie nur schwer auf andere Branchen zu übertragen. Doch die Herausforderungen des Arbeitnehmer-Marktes, denen sich Comspace als mittelständisches IT-Unternehmen stellt, sind ein Megatrend, dem in Zukunft auch alle anderen Unternehmen begegnen werden.