

GASTBEITRAG

# Wir müssen unsere Unternehmen auf den Kopf stellen

Beim GEFMA-Tag im Juli in Nürnberg forderte Richard Weller flexible Führungskonzepte und agile Strukturen für mehr Motivation und Werteorientierung. Der Geschäftsführer der Alpha Immobilien Consulting GmbH unterlegt das mit einem Erfahrungsbericht aus dem eigenen Haus.

Bild: fesenko/stock.adobe.com



**W**as sind unsere aktuellen Herausforderungen, mit denen auch alle anderen Unternehmen zu kämpfen haben? Das sind globale Märkte mit lokalen Anforderungen, völlige Wissenstransparenz, Automatisierung, Digitalisierung, bürokratische Rechts- und Compliance-Anforderungen, Demografie-Wandel und gleichzeitig der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt. Damit befinden wir uns getrieben von Markt, Maschinen und Natur in einem nicht endenden Hamsterrad.

Wir, die Alpha IC, haben uns dazu entschlossen, einen anderen Weg einzuschlagen: weg von Hierarchien, Kontrollieren und Beschleunigung hin zu kollaborativer Wissens-

arbeit. Die Voraussetzungen dafür sind unseres Erachtens nach agile Organisationen mit Fokus auf Selbstmanagement, Eigenverantwortung, Interaktion und Innovation.

## Herausfordernder Weg unter Einbeziehung der Mitarbeiter

Doch wie lassen sich die erforderlichen Veränderungen erfolgreich umsetzen? Wir haben gelernt, dass proaktives Denken, Vernetzung und agile Strukturen zu mehr Flexibilität in der Organisation führen. Ausschlaggebend sind für uns zwei Aspekte: die Unternehmenskultur und die soziale Kompetenz der Führungskräfte. Damit die Mitarbeiter alles für den Unternehmenserfolg geben, müssen sie sich entwickeln, entfalten

und einbringen können. Dies funktioniert nur mit einer intakten Kultur und viel Motivation. Unser Erfolgsrezept: eine Entwicklung weg von Druck, hin zu Begeisterung, weg vom Sollen, hin zum Wollen.

## Transparenz und Sinnhaftigkeit als Schlüssel

Der Mensch verbringt einen großen Teil seines Lebens am Arbeitsplatz. Die Frage, wie sinnvoll seine Arbeit ist und wem sie nützt, ist daher von Gewicht. Wo es um die Gestaltung von Lebenszeit geht, ist die Differenzierung von Arbeits- und Freizeit nicht erforderlich. Ein plakatives Beispiel: Was ist der Sinn der Tätigkeit eines Friseurs? Menschen Haare schneiden oder Menschen mit einer schönen

**Christina Graser  
ist Marketing  
Managerin bei  
Alpha Immobilien  
Consulting.**



**Richard Weller  
ist Geschäftsführer bei der  
Alpha Immobilien  
Consulting.**



Bild: Alpha Immobilien Consulting (2)

Frisur glücklich machen? Sicherlich arbeitet der Friseur, der die Menschen glücklich macht, motivierter. Im Zentrum des Tuns der Alpha IC steht deshalb das Bewusstsein der sinnhaften Wirkung unseres Handelns.

Der erste Ansatz des Managements in Zusammenarbeit mit einer Agentur wurde nach Spiegelung im Mitarbeiterkreis wieder verworfen. Wir haben erkannt, dass wir das gesamte Team in die Entwicklung der Vision einbinden müssen, und entwickelten gemeinsam das Werteverständnis: „Die Wegbereiter für ein neues Werteverständnis im Umgang mit Immobilien“. Das haben wir uns auf die Fahnen geschrieben. Unsere Unternehmenskultur ist geprägt von Partnerschaftlichkeit, Selbstbestimmtheit, Nachhaltigkeit und Qualität.

Nur wenn alle wissen, wohin die Reise gehen soll und wo wir uns aktuell befinden, ist eine völlige Identifikation möglich. Erreicht haben wir das durch die gemeinsam entwickelten Unternehmensleitlinien und die laufend aktuell gehaltene, völlige Transparenz zum Stand des Unternehmens. Die Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung belegen die hundertprozentige Zustimmung.

### Harmonisierte Arbeitsverträge

Die Alpha IC hat den Change-Prozess sogar so weit getrieben, dass jeder Mitarbeiter einen überarbeiteten und harmonisierten Arbeitsvertrag erhalten hat. Auch der neue Vertrag, mit Bausteinen wie Bonusmodell,

Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort, wurde unter Einbindung der Kollegen-Feedbacks gemeinsam erstellt.

Das bei Alpha IC ins Leben gerufene Partnermodell fokussiert auf Persönlichkeitsentwicklung und Coaching der Mitarbeiter. Die Partner beraten die Kunden und fungieren als „Enabler“, die ihr Team im Dialog fördern, um selbstbestimmt das volle Potenzial der Team-Mitglieder auszuschöpfen. Der Antrieb des Einzelnen entsteht durch intrinsische, aus sich persönlich oder aus der Tätigkeit rührende Motivation. Eine große Rolle spielt hier ein multidirektionales Feedback, sprich Rückmeldungen auf allen Ebenen: zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, innerhalb der Teams, von Kundenseite sowie zusätzlich durch Selbsteinschätzung. Wir pflegen also ein eigenständiges, selbstorganisierendes, vernetztes und verantwortliches Arbeitsmodell.

### Ehrliche, offene und transparente Kommunikation als Erfolgsfaktor

Die Erfolgsfaktoren im Change-Management sind für uns eine ehrliche, offene und transparente Kommunikation sowie die aktive Einbindung aller Kollegen. Wir veranstalten beispielsweise regelmäßig sogenannte Zukunftsdialoge, in welchen wir aktuelle Themen heranziehen, gemeinsam darüber diskutieren und Ergebnisse festhalten. Die soziale Kompetenz der Führungskräfte ist dabei mehr gefragt denn je. Ganz entschei-

dend ist die individuelle, personenbezogene Zusammenarbeit auf Augenhöhe, denn jeder „tickt“ anders.

Die Kultur hat auf die Entwicklung einer Unternehmensstrategie entscheidende Auswirkung. Sie bestimmt die Zukunft der gesamten Organisation und über Erfolg oder Misserfolg. Daher steht bei uns bereits bei der Personalauswahl der Cultural Fit im Mittelpunkt. Weil die fachliche Kompetenz eigentlich selbstverständlich ist, kommt sie in der Bewertung erst nachrangig.

### Change-Management ist ein anstrengender Prozess

Derartige Change-Prozesse erfordern viel Geduld und Konsequenz. Mitarbeiter brauchen ausreichend Zeit, um die neuen Denkweisen und Prozesse zu verstehen und die Vorteile für sich selbst zu erkennen.

Der häufig voreingenommenen, negativen Haltung gegenüber Veränderung ist durch eine positive Beeinflussung entgegenzutreten. Die Führungskräfte schaffen dabei den passenden Rahmen, in dem sie als Vorbild auf dem neuen Weg vorangehen. In Summe ist dies ein sowohl mental als auch wirtschaftlich sehr anstrengender Weg, weshalb es viele Unternehmen noch scheuen, ihn anzugehen. Wir können nur ermutigen, den Schritt zu tun. Es lohnt sich!

Christina Graser,  
Richard Weller ■