

Ein Unternehmen muss sich gesund weiterentwickeln, auch wenn es erfolgreich unterwegs ist. Doch Führung wird schnell mal zur Alltagsbewältigung. Den Führungskräften bleibt kaum Zeit auf das zu schauen, was das Unternehmen mit Leben füllt: die Menschen darin. Doch wie geht «kraftvoll führen» und Unternehmen weiterentwickeln? Ich habe mit Unternehmern und Führungskräften geredet, die es selbst erfahren haben.



Zum Beispiel mit Adrian Gaal, Geschäftsführer und Mitinhaber von 24h Fiberwork AG, der sich selbst veränderte, damit er sein Unternehmen nicht verliert.

Ein Interview von Dominik Müller, caretaker bei infiniti und selbständiger Unternehmensberater für Kommunikation

DM: Sie stecken mit Ihrer Firma fiberwork mitten in einer heftigen Veränderung. Was ist passiert? Wie sind Sie überhaupt in diesen Sturm geraten?

AG: Beim Zusammenstellen von Geschäftsunterlagen wie Abschlüssen sind mir plötzlich Ungereimtheiten aufgefallen. Das war der Auslöser noch tiefer und noch genauer hinzuschauen.

Was haben Sie denn konkret festgestellt?

Der Geschäftsführer wollte mit Hilfe eines Insiders Aktien an eine interne Schlüsselperson übertragen, ohne dass wir Eigentümer davon wussten.

Eine krasse Verletzung von Regeln und Kompetenzen. Das war vermutlich nicht das einzige Problem.

Als wir dann begannen richtig hinzuschauen, jeden Stein umzudrehen und Mitarbeitende zu interviewen, stellten wir Missstände im Umgang mit Mitarbeitenden, eigenmächtige Zugangskontrollen und Überwachung fest, ohne dass wir etwas davon mitbekommen haben.

Was haben Sie anschliessend gemacht?

Kurz darauf haben wir infinitis an Bord geholt, einen der Protagonisten freigestellt und die internen Prozesse überprüft. Die Wiederherstellung unserer eigenen Vorgaben und Anforderungen waren das Eine. Das Andere war die Arbeit an unserer Führung und Kultur.

Wie haben Sie diese Arbeit gestartet?

Hierbei ging es vor allem darum, mit allen Mitarbeitenden die Situation zu analysieren. Ich wusste zu diesem Zeitpunkt, dass wir, unsere Organisation und vor allem unsere Kultur ändern mussten. Ich wusste jedoch noch nicht wohin und wie genau. Darum haben wir Michaela Dielacher und Marcel Jenni von infinitis an Bord geholt.

Und offenbar haben Sie ab einem gewissen Punkt auch rasch gehandelt.

Ich habe als erstes die Geschäftsführung wieder übernommen. Mein Kollege, der auch Mitinhaber ist, und ich sind uns bewusst geworden, dass wir wieder entscheidend mehr Verantwortung übernehmen mussten, wollten wir nicht unsere Mitarbeitenden und unsere Firma verlieren.

Nachdem infinitis an Bord waren; welche Rolle haben sie denn übernommen?

Michaela Dielacher hat mit allen Mitarbeitenden Gespräche geführt und wir haben im Team zusammen mit infinitis die Situation analysiert und eine Auslegeordnung erstellt.

Jetzt bin ich gespannt auf das Resultat. Ich gehe davon aus, dass die Auslegeordnung nichts Schönes hervorbrachte.

Dieser Prozess hat uns schmerzlich bewusst gemacht, dass eine Subkultur und enorme Trennung innerhalb der Firma entstanden waren.

Diese Erkenntnis hat offenbar auch Entscheidendes bei Ihnen ausgelöst. Erzählen Sie.

Ich hatte vor Jahren schon einmal den Fehler gemacht, dass ich eine eigene Firma verlassen hatte. Jetzt war der Zeitpunkt gekommen, aus jener Erfahrung zu lernen und hinzustehen. Nicht davon zu laufen. Mut zu haben und Verantwortung zu übernehmen. Ich wollte dabei auch jemanden, der mich unterstützt.

Was verstehen Sie unter Unterstützung? Würden Sie diese beschreiben?

Die aussergewöhnliche Situation bei uns erforderte, dass diese Unterstützung uns nicht nur durch den Veränderungsprozess begleitete, sondern auch mal half, ganz praktisch Lücken zu schliessen.

Konkret?

Es kam der Zeitpunkt, an dem wir die Finanz- und Personaladministration an eine neue Person übertragen mussten. Aber wir konnten ja nicht einfach jemanden aus dem Hut zaubern. infinitis ist es gelungen, innert wenigen Tagen eine geeignete Person zu rekrutieren und

gleichzeitig den Wechsel so zu gestalten, dass kein Scherbenhaufen entstand.

So ein Wechsel ist ein heikler Schritt. Warum ist dieser gelungen?

Marcel Jenni hat mit viel Sachverstand und gutem Gespür verstanden, unsere HR-Prozesse mit der ehemals verantwortlichen Person zu professionalisieren und den anschliessenden Übergang zur neuen Person erfolgreich zu gestalten.

Wie machten Sie diese Neuordnung durch?

Veränderungen, wie wir sie bei fiberwork erlebten, verunsichern und sind für alle Beteiligten höchst herausfordernd. Eigentlich sind es Krisensituationen. Es war klar, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen wollten und wir zukünftig auch nicht mehr mit allen weitermachen wollten. Trotzdem brauchten sie uns oder wir sie während einer bestimmten Zeit. Solche Etappen zu meistern ist hohe Kunst. Es hilft, hart in der Sache aber weich zu den Menschen zu sein. Diese Phasen in der Veränderung verlangen kommunikatives Geschick, umfangreiche Erfahrung und hohe Professionalität. infinitis kann das.

Und wo stehen Sie heute?

Nach den ersten gemeisterten Hürden sind wir in unserer Veränderung mittendrin, als Firma und als Team gemeinsam herauszufinden, wie wir mit- und füreinander leisten.

Hat es sich gelohnt, infinitis an Bord zu holen?

Ja, 100%. Obschon wir noch mitten in der Veränderung stecken, kann ich das sagen. Ganz einfach, weil ich diese Veränderung nicht angepackt hätte, wäre ich nicht mit Michaela Dielacher und Marcel Jenni zusammengekommen. Wir reden die gleiche Sprache und

unsere Wahrnehmung von Hindernissen oder Schlüsselstellen im Prozess stimmt einfach überein. Mit ihrer Unterstützung bringe ich heute das auf den Tisch, was ich früher erst spürte aber noch nicht ausdrücken konnte.

Und was beobachten Sie bei den Mitarbeitenden?

Dass sie viel mehr zu Machern wurden. Dass sie offenbar Raum erhalten haben, in dem sie sich entfalten. Ich stelle fest, dass sie jetzt das Knowhow leben, dass sie sich jahrelang aufgebaut haben. Vorher wurden sie einfach angeleitet und sie lieferten schlicht das, zu dem sie «angeleitet» wurden. Jetzt liefern sie viel mehr!

Ihre «Lehren» bzw. Erkenntnisse... ...zu Leadership?

Ein Leader ist ein Rahmengerber. Es führt nicht immer der, der die Führungskompetenz hat. Führung bedeutet, eigenverantwortliches Denken und Handeln ermöglichen. Als Leader will ich den Rahmen geben und den Raum schaffen, wo Mitarbeiter ihre Motivation noch besser leben können.

...zur Kommunikation mit Mitarbeitenden?

Ich kann die Verantwortung für das übernehmen, was ich kommuniziert habe. Nicht jedoch für das, was die Empfänger

verstehen wollten. Damit umgehen muss ich trotzdem.

Mythen und Geschichten spreche ich heute genau so an, wie wenn ich mich über unsere Kernkompetenzen und unser Knowhow austausche.

Was würden Sie heute anders machen?

Schneller handeln! Käme ich heute an eine ähnliche Situation, würde ich schneller handeln.

Letztlich ist es immer der Respekt vor den Konsequenzen. Als wir die erste Person frestellten, ging die Verunsicherung und das Geschrei los... passiert ist nichts. Vereinfacht ausgedrückt: ersetze die Unersetzbaren.

Das Wichtigste in der Unternehmensführung?

Das ist für mich heute die Kulturarbeit. D.h. die aktive Arbeit und Auseinandersetzung mit der Kultur der Organisation bzw. Unternehmung. Das beginnt vielleicht bei den Zielen und dem Grund, wieso das Unternehmen existiert. Geht aber bestimmt auf die geteilten Werte und gelebten Normen und Beziehungen ein. Dabei meine ich nicht die golden gerahmten Werte im Schaukasten, sondern die real gelebten.

Ihr «Gedanke zum Schluss»?

Es lohnt sich, Mut zu haben! Auch dann, wenn man sich fürchtet vor den Konsequenzen. Es lohnt sich.

Adrian Gaal, 24h Fiberwork AG

Mitinhhaber und Geschäftsführer

Glasfaser-Spezialist und ein Crack im Geschäft mit Lichtwellenleitern konfektioniert mit Fiberwork individuelle Kundenwünsche und liefert Glasfaserkabel, Patchkabel und Endverschlüsse. Zu den hochspezialisierten Dienstleistungen zählen auch Spleissungen, Messungen und Fehleranalysen.



Michaela Dielacher,
Geschäftsführerin

Ist Kopf, Herz und Stimme von infiniti. Sie begleitet Unternehmer und Führungskräfte, wenn sie restrukturieren, entlassen oder schliessen. Michaela hat ein ausgesprochen gutes Gespür, Menschen mit Feingefühl und knackiger Offenheit durch die Veränderung zu begleiten. Sie unterstützt dabei gezielt mit konkreten und intuitiven Lösungen und Angeboten. Das macht sie seit rund 10 Jahren als Gründerin und Inhaberin von infiniti jobs und infiniti care. Ihre Wurzeln liegen in den Personaldienstleistungen, dem Change Management und dem Teamcoaching.



Marcel Jenni,
Geschäftsführer

Der lösungsorientierte Macher und Gestalter. Er hat den Überblick und weiss, was zu tun ist. Marcel ist der Mann, der auch in aussergewöhnlichen Situationen Ruhe und Sicherheit schafft. Er bringt 20 Jahre HR-Erfahrung mit. Zuletzt als Leiter HR einer global tätigen Industriegruppe. Restrukturierungen, Sozialplanverhandlungen, Konkursabwicklung sowie Change Management und Entwicklung von Führungskräften packt er aus Erfahrung mit Verstand und Herz an. Das HR-Team unterstützt er gezielt und dient der Geschäftsleitung als Sparringspartner.