

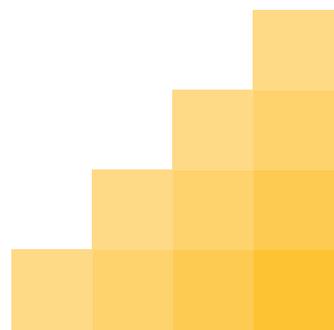
LuPe19

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



MACHT LOS

17



Das Spiel verändert sich.



Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**,
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

das Motto dieser LuPe, »MACHT LOS«, ist eine in Worte gefasste Kippfigur, die je nach Wahrnehmung unterschiedliche Gestalt annehmen kann. Die Deutung liegt im Auge des Betrachters: Als ein Wort gelesen, steht es für Ohnmacht und Machtverlust. In zwei Worten gelesen, wird es zum Aufbruchsignal. Mit Blick auf die aktuelle wirtschaftliche Lage, scheint das eine unweigerlich im anderen enthalten zu sein.

Es liegt nicht in unserer Macht, den Fortschritt digitaler Technologien zu verhindern, was wir daraus machen aber schon. Es wird Zeit, sich mit den neuen Regeln der Innovation zu befassen (S. 3). Genauso wie mit dem Machtgefüge in Unternehmen. Denn deterministische Steuerungssysteme versagen vor der zunehmenden Unberechenbarkeit wirtschaftlicher Entwicklungen. Erfolg wird künftig nicht mehr verwaltet, sondern gemacht (S. 4).

Wo Menschen abteilungs- oder firmenübergreifend zusammenarbeiten, verliert formale Macht ihre Bedeutung. Statt der hierarchischen Position entscheidet die Persönlichkeit über das Einflussvermögen der Führungskraft (S. 5). Führen ohne Macht scheint das Gebot der Stunde. Allerdings nicht überall auf der Welt. International aufgestellte Unternehmen tun gut daran, die Macht der Kulturen nicht zu unterschätzen (S. 6).

Kennen Sie noch den alten Königsweg? Man findet ihn nur noch selten. Von Startups kann man aber lernen, wie man auch ohne perfekten Plan ans Ziel kommt: Sie machen einen Schritt nach dem anderen (S. 7).

Etwas im Bankensektor Unglaubliches hat die Volksbank Heilbronn gemacht: Sie hat 2011 ihre Hierarchien abgeschafft. Über die Erfahrungen damit berichtet der Vorstandsvorsitzende Thomas Hinderberger (S. 8).

Machen wir also das in unserer Macht Stehende, um unternehmerisch voranzukommen.

Wilfried Bantle

Ihr Wilfried Bantle

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 19
März 2016
Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur
Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)
Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, Kißlegg,
www.danieladannert.de

Gestaltung
2k kreativkonzept, Karlsruhe
www.2k.de

Autoren
Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P), Steffen Hilser (L&P),
Werner Dieterle (L&P), Luis Weiler (L&P),
Andreas Kambach (L&P), Felix Pliester (L&P),
Tomas Schiffbauer (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis
Beraterporträts: Marcus Gernsbeck
Beraterporträt S. 3: Beatrix Krone
Bild S. 8: Volksbank Heilbronn

Zeichnungen
Jürgen Weing
www.juergenweing.de

Auflage
9.400 Stück

Adressänderungen
Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

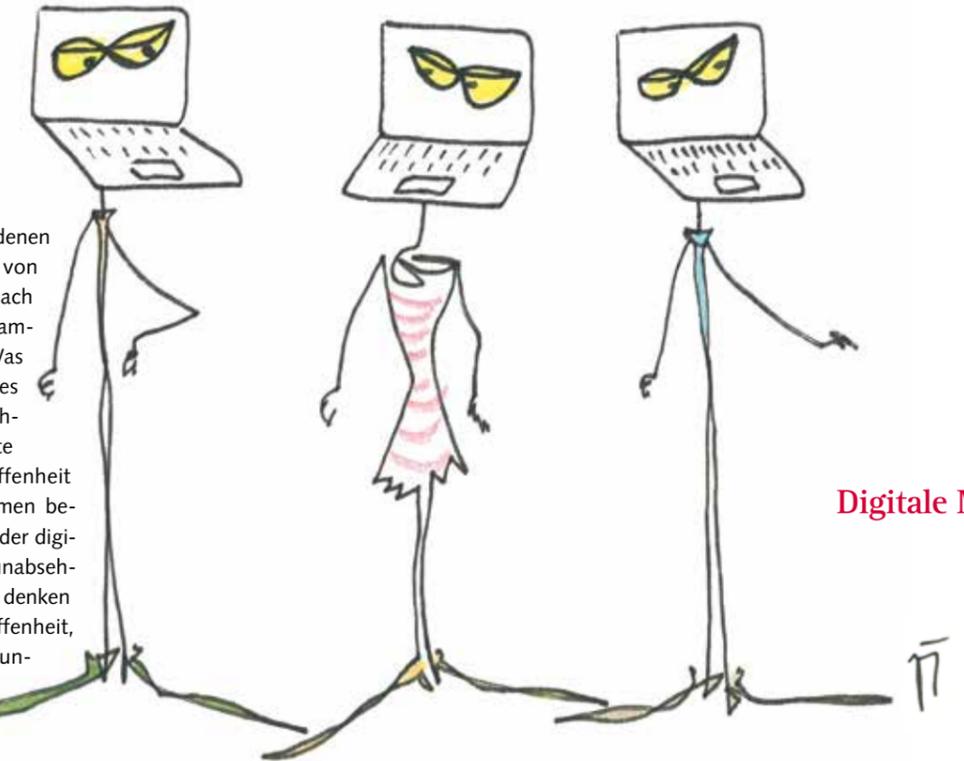
Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

»Ich suche auch Sachen, nach denen ich nicht suche.« So ein Zitat von Karl Lagerfeld auf die Frage, nach welchen Kriterien er Bücher sammelt (F.A.Z., 23.01.2016). Was die private Bibliophilie eines Modeschöpfers mit Unternehmertum zu tun hat? Die Worte Lagerfelds bringen eine Offenheit zum Ausdruck, die Unternehmen benötigen, wenn sie im Zeitalter der digitalen Technologien und ihrer unabsehbaren Möglichkeiten innovativ denken und handeln wollen. Eine Offenheit, die erst ermöglicht, das vom Kunden Unerwartete und für ihn Faszinierende zu entwickeln. Dennoch setzen zahlreiche Betriebe weiterhin auf das Multiplizieren ihrer bekannten Erfolgsmodelle. Sie hoffen, ob aus Trotz oder Unsicherheit, dass die mit Indus-

»Die digitalen Technologien wirken als Game-Changer.«

trie 4.0 und dem Internet der Dinge einhergehende Disruption des Bisherigen für sie ohne Folgen bleiben wird.

Die Teilnehmer des diesjährigen Weltwirtschaftsforums in Davos sind anderer Meinung: Der Einsatz digitaler Technologien ist dabei, unsere Welt betriebswirtschaftlich, volkswirtschaftlich und gesellschaftlich zu verändern. Machtlos stehen Unternehmen dieser Entwicklung nicht gegenüber. Vorausgesetzt, sie machen los. Immer im Bewusstsein, welche Dimension die Suche nach dem Neuen mittlerweile angenommen hat. Die digitalen Technologien wirken als Game-Changer. Es reicht nicht mehr, immer schneller Sachgüter zu entwickeln oder die Effizienz in Wertschöpfungsketten zu optimieren. Es geht darum, Innovation komplett neu zu denken: integriert. Alles gehört auf den Prüfstand – Produkt, Geschäftsmodelle, Organisa-



tionsformen, Fertigung – und sollte in den Gesamtkontext der Kundenbedürfnisse eingeordnet werden. Die digitalen Technologien und Big Data, verstanden weniger als retrospektive Datenschau denn als Nutzung relevanter Echtzeitdaten, machen es möglich.

Werte lassen sich in Zukunft beispielsweise schaffen und schöpfen, indem man die Trennung zwischen Sachgütern, Dienstleistungen und Software aufhebt und über Unternehmensgrenzen hinaus, im Netzwerk mit Partnern, nach innovativen Kombinationen sucht. Doch Achtung, diese Leistungsverknüpfungen verändern auch das Wettbewerbsumfeld: Die



Neue Technologien eröffnen neue Möglichkeiten und sind für Dr.-Ing. **Christoph Dill** kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken. Sein Vorschlag: Die digitalen Möglichkeiten erst mal vorurteilsfrei ausprobieren, spielerisch erkunden und dann schauen, was für das Unternehmen gut ist. liebich-partner.de/christoph-dill

Zahl der Konkurrenten steigt und sie kommen unbemerkt, aus bislang ungeahnten Richtungen.

Ein Erfolgsfaktor bleibt die Geschwindigkeit, allerdings unter veränderten Vorzeichen: Es geht nicht mehr darum, in bewährter deutscher Gründlichkeit schnellstmöglich das beste Produkt auf den Markt zu bringen, sondern den Markt mit einer guten Idee schnellstmöglich zu besetzen. Der 50-prozentige Prototyp, zu dem man sich im Markt Feedback holt, ist der 120-prozentigen Ingenieurslösung, die im stillen Unternehmenskämmerlein gefunden wurde, überlegen. Denn Anwender »entwickeln mit«, Produkte werden optimal an ihnen ausgerichtet, Kunden früh und eng gebunden. Da haben Nachzügler im Markt nur noch beschränkte Chancen.

»Es geht darum, Innovation komplett neu zu denken.«

Die Rahmenbedingungen für Innovationen verändern sich laufend. Was heute gilt, ist morgen womöglich schon überholt. Im Vorhinein lässt sich nicht alles durchdenken. Da hilft nur eines: Statt Zeit zu verlieren, Entscheidungen schnell und dezentral treffen, in agilen interdisziplinären Organisationseinheiten, die sowohl nah am Markt als auch nah an der Technik sind. Und, um das Risiko zu beschränken, immer nur genau das Stück des Weges gehen, das man überschauen kann.

Renaissance der Macher.

Technologien, Märkte und Mitarbeiter verändern sich. In den Führungsetagen von Unternehmen kommen Technokraten an ihre Grenzen. Ein Plädoyer für Manager mit Macherqualitäten.

Die Welt wird komplexer, volatiler, unberechenbarer. Es gibt immer weniger Regeln, auf die man sich verlassen und immer mehr Möglichkeiten, zwischen denen man wählen kann. Die Folgen von Entscheidungen sind unüberschaubar. Kennzahlen geben nur noch vermeintlich Sicherheit. Und es wird weiter an der Geschwindigkeit gedreht. Schwierige Zeiten für Manager. Es reicht nicht mehr, Unternehmen zu verwalten, man muss in den Märkten

Zielvorgaben. Zum einen wollen Mitarbeiter heute sinnorientiert arbeiten. Zum anderen zählt für ein Unternehmen nicht nur, dass ein Ziel erreicht wird, auch das unmessbare. Wie der Zielerreichung hat seinen Preis bzw. Wert. Es wäre ein Fehlschluss, darin Bedrohungen zu sehen. Hier liegen die Potentiale für nachhaltigen Erfolg.

Noch etwas unterscheidet die modernen Macher, von denen der einstigen Wirtschaftswunderwelt: Angesichts wachsender Komplexität und Geschwindigkeit wäre es vermessen, zu glauben, Manager könnten Entscheidungen weiter alleine treffen. Die Mannschaft, die hinter ihnen oder

»Es reicht nicht mehr, Unternehmen zu verwalten.«

agieren. Es braucht wieder mehr als hierarchisch definierte Macht, um Unternehmen erfolgreich zu führen.



Macher an die Macht



»Jetzt schauen wir mal, wann er einen Fehler macht.« Wer im Management solche Sätze sagt, ist nach Überzeugung von Dipl.-Oec. **Steffen Hilser** Teil des Problems und nicht Teil der Lösung. Erfolgreiches Führen ist auch eine Frage gesunder Unternehmenskultur. lieblich-partner.de/steffen-hilser

Wie in der wirtschaftlichen Aufbruchzeit ab den 1950er Jahren sind Führungskräfte gefragt, die für Inhalte stehen. Manager, die nicht nur egal wo Geld verdienen wollen, sondern sich mit »ihrem« Unternehmen und dessen Werten identifizieren, die von dem, was sie machen, überzeugt sind und mit ihrem Gespür für Markt und Menschen Dinge bewegen.

Im 21. Jahrhundert setzt das voraus, dass diese Macher es schaffen, ihre Begeisterung für die Sache an die Mitarbeiter weiterzugeben. Denn bloße Weisungen haben ebenso ausgeht wie rein kennzahlenorientierte

ihnen zu Seite steht, wird immer wichtiger. Nur wer den Mut hat, Macht loszulassen, wer dem Wissen seiner Mitarbeiter Raum gibt und auf ihre Kompetenz vertraut, kann ein Unternehmen solide und valide führen.

»Manager, die mit Gespür für Markt und Menschen Dinge bewegen.«

Dazu gehört auch der Mut, in unsicheren Situationen weiterzugehen, Fehler sind unvermeidlich inbegriffen, und folgerichtig der Mut, sich zu korrigieren. Die Strategie ist dabei der Richtungsweiser und gibt die Leitplanken vor. Sie definiert den Handlungsrahmen der Macher. Entscheidend ist, dass die Fortschritte regelmäßig geprüft werden. Prüfen heißt, flexibel eingehen auf das, was passiert: Erfahrungen sammeln, sie aufnehmen und den Kurs, wenn nötig, nachjustieren.

Unternehmen internationalisieren, gehen Partnerschaften und Allianzen ein. Menschen arbeiten vermehrt in abteilungs-, firmen- und teils zugleich länderübergreifenden Teams zusammen. Abseits formaler Strukturen. Führen kann man sie nur ohne Macht. Dabei gewinnt die Persönlichkeit des Führenden gegenüber seiner Fachkompetenz extrem an Bedeutung.

Influencing Others Without Authority, abgekürzt IOWA, ist ein Führungsansatz aus Amerika. Er beschäftigt sich mit der Frage, wie man ohne Weisungs- und Kontrollbefugnis ein Team so beeinflussen kann, dass es Dinge im Sinne eines Projektes bzw. eines Unternehmens voranbringt. Diese Fähigkeit des Führens ohne Macht ist immer dann wichtig, wenn Mitarbeiter, die formal in eine Organisationseinheit eingebunden sind, Mitarbei-

»Die Persönlichkeit des Führenden wirkt mit 50 Prozent auf seinen Erfolg.«

ter anderer Organisationseinheiten, anderer Unternehmen oder virtuelle Teams führen müssen, obwohl sie nicht deren Vorgesetzte sind. Das ist oftmals im Rahmen von Projekten der Fall und alltägliche Herausforderung in matrixähnlichen Organisationsstrukturen. Geschäftsfeldverantwortliche, Produktmanager oder Business Development Manager in internationalen Vertriebsorganisationen kennen das Problem.

Das in deutschen Unternehmen, trotz erster gegenläufiger Ansätze, nach wie vor beliebte »Da geht's lang!« versagt in solchen Konstellationen. Statt von oben nach unten gilt es lateral, auf Augenhöhe zu führen. Das kann nicht jeder. Wer Menschen Orientierung geben will, sie davon überzeugen und dafür gewinnen will, gemeinsam in eine



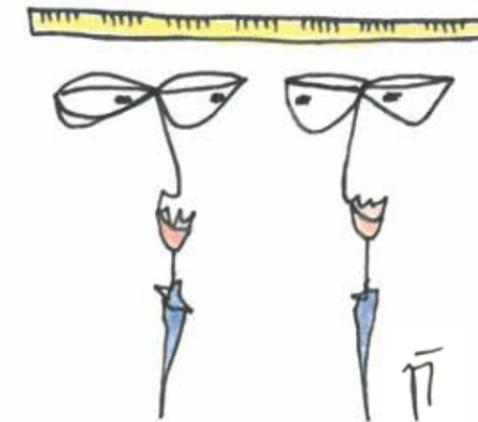
Eine Führungskraft kann fachlich noch so versiert sein, fehlt ihr die richtige Persönlichkeit, ist sie nach Ansicht von Dipl.-Kfm. **Werner Dieterle** in international aufgestellten Vertriebsorganisationen fehl am Platz. Mit dem Wegfall formaler Macht steigen die Anforderungen an den Menschen und sein persönliches Überzeugungsvermögen. lieblich-partner.de/werner-dieterle



»Wenn Du schnell gehen willst, geh allein. Wenn Du weit kommen willst, geh gemeinsam.« Für Dipl.-Betriebsw. **Luis Weiler** verdeutlicht das afrikanische Sprichwort, welche Führungsherausforderung in Mitarbeiterteams mit hoher, womöglich kultureller Diversität liegt. lieblich-partner.de/luis-weiler

bestimmte Richtung zu gehen, braucht mehr noch als Fachkompetenz und kommunikative Fähigkeiten: die richtige Persönlichkeit. Er muss in der Lage sein, anderen Menschen und Menschen anderer Kulturen mit Wertschätzung zu begegnen, auf sie einzugehen, sie einzubeziehen, Vertrauen aufzubauen, Wissen zu teilen, andere zu fördern und ihnen auch mal uneigennützig helfend und beratend zur Seite zu stehen. Das lässt sich nicht antrainieren, das geht nur authentisch, wenn man so ist.

Führen ohne Macht



Die These: Die Persönlichkeit des Führenden wirkt mit mindestens 50 Prozent auf seinen Erfolg. Fachliche und kommunikative Kompetenz, wie zum Beispiel die Fähigkeit zum Ansprechen und Lösen von Konflikten in heterogenen bzw. multikulturellen Teams, schlagen mit jeweils 25 Prozent zu Buche. Die beiden letztgenannten Bereiche sind Lernfelder. Persönlichkeit ist dagegen ein Entwicklungsfeld: nur vorhandene Eigenschaften lassen sich weiterentwickeln.

Von Mensch zu Mensch.

Für Personalentscheider heißt das: Führen ohne Macht braucht andere Führungskräfte. Nicht immer sind die fachlich erfahrenen Mitarbeiter die bessere Wahl, sie müssen die richtige Persönlichkeit mitbringen. Bei Personalauswahl und

Rekrutierung sollten Anforderungs- und Suchprofile angepasst werden. Bei der Personalentwicklung gewinnt das Coaching gegenüber dem Training an Bedeutung.

Doch Achtung: Führungskräfte, die ohne Macht auskommen, sind keine Halbgötter, die kraft ihres Charismas andere manipulieren. In Teams ohne formale Struktur geht es nicht darum, über Menschen zu verfügen, sondern mit ihnen Ziele zu erreichen. Dazu gehört die Bereitschaft des Führenden zuzuhören, dazuzulernen, sich im Austausch mit der Gruppe laufend weiterzuentwickeln. Einen entsprechend hohen Stellenwert haben gegenseitige Feedbackgespräche: In ihnen stehen Mitarbeiter- und Führungsleistung gleichermaßen zur Diskussion.

Während Macht bei uns eher negativ konnotiert ist, hat sie in anderen Kulturen einen positiven Klang. Eine Herausforderung für Führungskräfte in global agierenden Unternehmen.

Mit oder ohne?

Ein klassischer Unternehmenskonflikt: Der Vertrieb benötigt für einen Topkunden ein Sonderdesign in geringer Stückzahl. Die Produktion hält dagegen, zu hohe Rüstkosten. Es kommt zu keiner Lösung. Wer ist schuld? Die Franzosen sagen: Der Chef hätte beide Parteien anhören und entscheiden müssen. Die Briten sagen: Vertriebs- und Produktionsleiter sollten in einem Seminar ihr Verhandlungsgeschick trainieren. Die Deutschen sagen: Da stimmt was nicht, die Prozesse gehören durchleuchtet.

So das Ergebnis einer Fallstudie von Owen James Stevens an der INSEAD Business School in Frankreich. Was auffällt, Briten und Deutsche kommen ohne Chef aus, Franzosen fordern die Lösung vom Vorgesetzten. Für den Sozialpsychologen Prof. Dr. Geert Hofstede verweisen die Antworten unter anderem auf die unterschiedliche Machtdistanz der Kulturen. Diese drückt aus, inwieweit Ungleichheiten und Hierarchiestufen in einer Gesellschaft akzeptiert oder erwünscht sind – in der deutschen

»Briten und Deutsche kommen ohne Chef aus.«

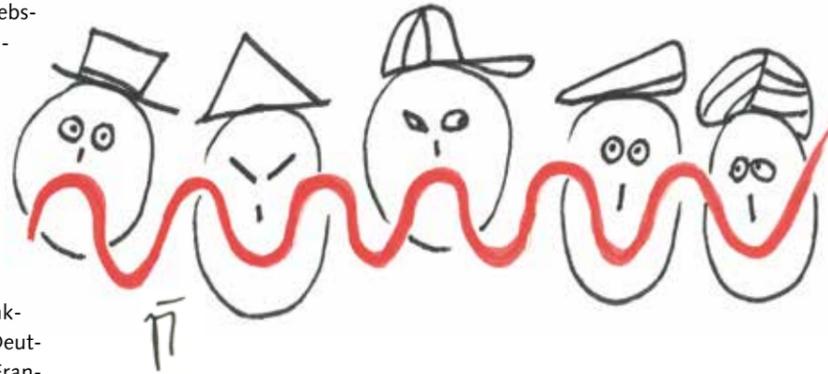
Sprache etwa gibt es »Du« und »Sie«, in Malaysia 33 verschiedene Anrede-stufen. Die kulturelle Machtdistanz ist mit Blick auf die Mitarbeiterführung unternehmensrelevant. Sie beeinflusst, welchen Führungsstil Führungskräfte bevorzugen, welchen Führungsstil Mitarbeiter akzeptieren und wie sie damit umgehen, wenn sie anderer Meinung sind als ihr Chef.

In England, Deutschland oder den USA ist die Machtdistanz gering. Hier wird offen diskutiert und die Führungskraft verlässt sich auf die Kompetenz der Mitarbeiter. Anders in vielen süd-

amerikanischen, asiatischen oder den arabischen Staaten: In diesen Kulturen mit hoher Machtdistanz nicken und schweigen die Mitarbeiter. Der Vorgesetzte muss wissen und sagen, was er will, sonst gilt er als schwach und orientierungslos. Er benötigt operatives Wissen sowie die Fähigkeit, sich bis zu einem hohen Detaillierungsgrad in Themen einzuarbeiten.

Führungskraft hat meist mehr als nur die Führungsrolle. Sie muss beispielsweise »Freund« sein in Russland und Spanien oder »Familienoberhaupt« in Asien. Wird sie diesen Rollen nicht gerecht, droht ihr zumindest in einigen Ländern mit hoher Machtdistanz die innere Ablehnung. Fatal für die Führungskraft, da sie diese zu spät erkennt.

Macht der Kulturen



Führungskräfte und Personalentscheider sollten sich der kulturell teils divergierenden Vorstellungen von Führung und Macht bewusst sein: Leitet die Führungskraft ein multikulturelles Team, ist es sinnlos, zwischen mal mehr oder weniger machtorientierten Führungsstilen zu switchen. Ihre Chance liegt darin, im Rückgriff auf eigene, vielfältige internationale Erfahrungen, Aufgabenfelder im Team kulturorientiert zu verteilen. Ist kreative Auseinandersetzung gefragt, sind Mitarbeiter aus eher machtdistanzschwachen Kulturen die richtige Wahl. Geht es darum, entlang vorgegebener Regeln Machbarkeiten zu verifizieren, beweisen Mitarbeiter aus Kulturen mit hoher Machtdistanz ihre Fähigkeiten. Im Idealfall nehmen die Teammitglieder den Führungsstil dann im Sinne ihres eigenen Kulturverständnisses wahr.

Leitet eine deutsche Führungskraft ein anderes Landsteam, kommt es weniger auf die Breite als die Tiefe ihrer interkulturellen Erfahrung an. Denn die



Die Stufen interkultureller Kompetenz: Ich weiß nicht, dass ich nichts weiß. Ich weiß, dass ich nichts weiß. Ich weiß, dass ich bewusst anders handle. Ich handle unbewusst anders. Laut Dipl.-Wirtsch.-Ing. **Andreas Kambach** ist die letzte Stufe praktisch unerreichbar. Man wird nie wirklich Teil einer anderen Kultur. liebich-partner.de/andreas-kambach



In Indien nach dem richtigen Weg zu fragen, ist nach **Felix Pliester** (B.Sc.) sinnlos. Auch wenn der Inder den Weg nicht kennt, wäre es eine schlechte Tat, nicht zu helfen. Also wird der Frage in die Richtung geschickt, in die er unterwegs ist, oder in eine, die schöner erscheint. liebich-partner.de/felix-pliester

Machen

Da hat einer oder eine Gruppe von Menschen eine Idee. Erst findet man, die hat was. Dann geht sie einem nicht mehr aus dem Kopf. Schließlich kommt die alles entscheidende Frage »Und wie soll das funktionieren?« Das Beeindruckende an manchen Start-ups oder beispielsweise der Urban-Gardening-Bewegung, in der Städter öffentlichen Raum mit Grünzeug besetzen, die Betroffenen haben sich von dieser Killerphrase nicht aus dem Konzept bringen lassen. Ihre Antwort: »Keine Ahnung, müssten wir ausprobieren.« Spricht daraus Unüberlegtheit, Blauäugigkeit oder vielmehr ein gesunder Sinn für die Realität?

Fakt ist, dass wir es gewohnt sind, Ideen von vorne bis hinten zu durchdenken und ihre Umsetzung unter Berücksichtigung aller potentiellen Wens und Abers durchzuplanen. Wir wollen Unsicherheiten vermeiden und streben

»Und wie soll das funktionieren?«

nach der perfekten Lösung. Das klappt nicht immer und vor allem bei innovativen oder größeren Projekten immer seltener. Meist nicht aus mangelnder Kompetenz, sondern aufgrund der zunehmend komplexen, sich schnell verändernden Umstände.

Kann man also von Start-ups und gesellschaftlichen Initiativen lernen? Vielleicht, dass es kein Fehler ist, sich einzugesuchen, dass man manchmal weder die perfekte Lösung noch den perfekten Weg dahin kennt. Und dass dies noch lange kein Grund ist, eine gute Idee zu verwerfen.

Ein Plan, ein guter Plan...

Wenn sie das Große und Ganze nicht übersehen, machen die modernen Gründer eben im Kleinen los. Sie sammeln Erfahrungen, schauen Schritt für Schritt, was funktioniert und was nicht, und wahren so die Option, jederzeit umzukehren. Das verspricht zwar nicht auf einen Schlag umwerfenden Erfolg, verhindert aber auch gravierende Misserfolge. Zudem wird es der Dynamik der



Rahmenbedingungen gerecht. Was heute richtig ist, kann in einer Woche schon falsch sein. Besser man wägt immer erst in der entstehenden Situation ab, was als Nächstes zu machen ist. Der perfekte Weg ergibt sich unterwegs.

Ob überhaupt und in welcher Form ihre Ideen taugen, stellen die Gründer darüber hinaus in Communitys früh zur Debatte. Dahinter steht die Überzeugung, dass die perfekte Lösung nicht vom Unternehmen vorgegeben, sondern nur

»Der perfekte Weg ergibt sich unterwegs.«

im Miteinander mit den Anwendern gefunden werden kann. Das Schlagwort: Demokratisierung der Produktentwicklung. Das kann kompliziert und nervig sein. Aber besser, die Anwender kritisieren vorab, als erst im Nachhinein, wenn sich zu Lasten des Markterfolges nichts mehr ändern lässt.

Sind diese neuen Denk- und Handlungsmuster auf etablierte Unternehmen übertragbar? Wie soll das funktionieren? Man müsste es im Kleinen ausprobieren, zum Beispiel im

Rahmen innovativer oder kreativer Projekte. Dass es gehen kann, hat der Fiat-Konzern bereits 2006 vorgemacht, mit dem Crowdsourcing zu Ausstattung und Design des neuen Fiat 500.



Wir alle müssen den Umgang mit Unsicherheiten lernen. Dabei hilft nach Ansicht von **Tomas Schiffbauer**, Dipl.-Wirtsch.-Inform. und Coach, das Vertrauen, auch wenn nur ein grober Plan vorliegt, mit Hilfe der eigenen und den Kompetenzen der Mitarbeiter gut ans Ziel zu kommen. liebich-partner.de/tomas-schiffbauer

Da blieb nur übrig: »Zum Unterschreiben der Urlaubszettel.«

Banken gelten als konservativ. Doch die Volksbank Heilbronn eG hat 2011 die Hierarchien abgeschafft. Ein Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden Thomas Hinderberger über Führung, Verantwortung, Insignien der Macht und Menschen, die man nicht verändern kann.

LuPe: Herr Hinderberger, wie kommt man auf die Idee, in einer Bank die Hierarchien abzuschaffen?

Thomas Hinderberger: Wir sind eine Genossenschaft und die sind ursprünglich basisdemokratisch. Nicht ich als Vorstand sollte bildhaft oben vom Stuhl auf Mitarbeiter und Mitglieder blicken, sondern umgekehrt. Daraus entstand die Idee, die Bank wieder vom Kopf auf die Füße zu stellen. In einer Zukunftswerkstatt »Genossenschaft gemeinsam gestalten« haben wir mit Mitarbeitern diskutiert, unter anderem darüber, für was man Chefs überhaupt braucht. Da blieb nur übrig: »Zum Unterschreiben der Urlaubszettel«. Wenn man jetzt noch bedenkt, dass Hierarchie eigentlich die Herrschaft der Geweihten bedeutet, kann ich nur sagen, das brauche ich nicht. Ein »Weil ich der Chef bin, machst du das so und so!« entspricht nicht meinen humanistischen Idealen.

Wie wurde der Übergang zur hierarchiefreien Bank gestaltet?

Es wird immer Führung, immer sachlich-fachliche Leitung geben müssen. Uns ging es um das Disziplinarrecht, darum dass Einzelne nicht mehr über Menschen bestimmen können. Ziel war: Führung trifft Entscheidungen nur noch in der Gruppe und erfolgt statt aus der Position aus der Funktion. Wir haben die damaligen Führungskräfte ihrer Position enthoben und ein hierarchiefreies Organisations-

modell entwickelt. In der Mitte steht das Genossenschaftsmitglied, konzentrisch drumherum die Funktionen, die Leistungen zur Erfüllung unseres Auftrags beim Mitglied. Das geht von mitgliedsnahen Funktionen, wie der Beratung, bis zu mitgliedsferneren, wie dem Öffnen der Filialtüren. Die Führung übernehmen Funktionsverantwortliche: Mitarbeiter, so war es unser Wunsch, die nicht von oben und für immer ernannt werden, sondern von sich aus und auf Zeit Verantwortung übernehmen wollen.

War es schwierig, als damals Oberster der Hierarchie Macht loszulassen?

Für mich nicht. Als Herausforderung erwies sich jedoch das Thema Verantwortung. Die Führenden sollten Verantwortung delegieren, die Mitarbeiter Eigenverantwortung übernehmen. Theoretisch funktioniert das, aber – und das hätte ich vorher nicht geglaubt – faktisch delegieren Mitarbeiter die Verantwortung ganz schnell wieder zurück: Chef ich brauche eine Entscheidung. Und der fällt sie nach altem Muster. Wir mussten lernen,

dass Mitarbeiter einen verbindlichen Rahmen brauchen. Im Führungsbereich konnten wir die Rückdelegation unterbinden. Die Gruppenentscheidungen sind dort einstimmig und nicht mehrheitlich zu treffen. So verhindern wir, dass durch Unstimmigkeiten Verantwortung bis zum Vorstand zurückgereicht wird.

Wie lautet Ihr Resümee?

Bei uns hat niemand mehr Macht und auch keine Machtinsignien. Ein Funktionsverantwortlicher ist Primus inter Pares ohne Statussymbole wie Einzelbüro oder besonderes Telefon. Jeder kann eine Funktionsverantwortung also auch ohne Gesichtsverlust wieder abgeben. Worüber man sich klar sein muss: Hierarchiefreiheit funktioniert nur mit den Menschen. Doch Mitarbeiter in der Belegschaft, denen das schwer fällt, kann man nicht einfach ändern. Bei Neueinstellungen achten wir auf die Persönlichkeit. Wer seinen Leistungsanreiz beispielsweise aus Statussymbolen zieht, ist bei uns als Genossenschaftsbank fehl am Platz. Dem reicht jede beliebige Bank.

War es der richtige Weg?

Ich würde es wieder machen.

Thomas Hinderberger ist seit 2004 im Vorstand der Volksbank Heilbronn eG und seit 2009 ihr Vorstandsvorsitzender. Die Bank mit rund 360 Mitarbeitern und 19 Filialen wurde 1909 von Abraham Gumbel als genossenschaftlicher Heilbronner Bankverein gegründet. Im Vordergrund steht für sie nicht die Gewinnmaximierung, sondern der Förderauftrag für das einzelne Mitglied. Die Vision: Wir werden zum Maßstab aller Genossenschaftsbanken, weil wir den Fördergedanken un-nachahmlich konsequent und erfolgreich leben.

