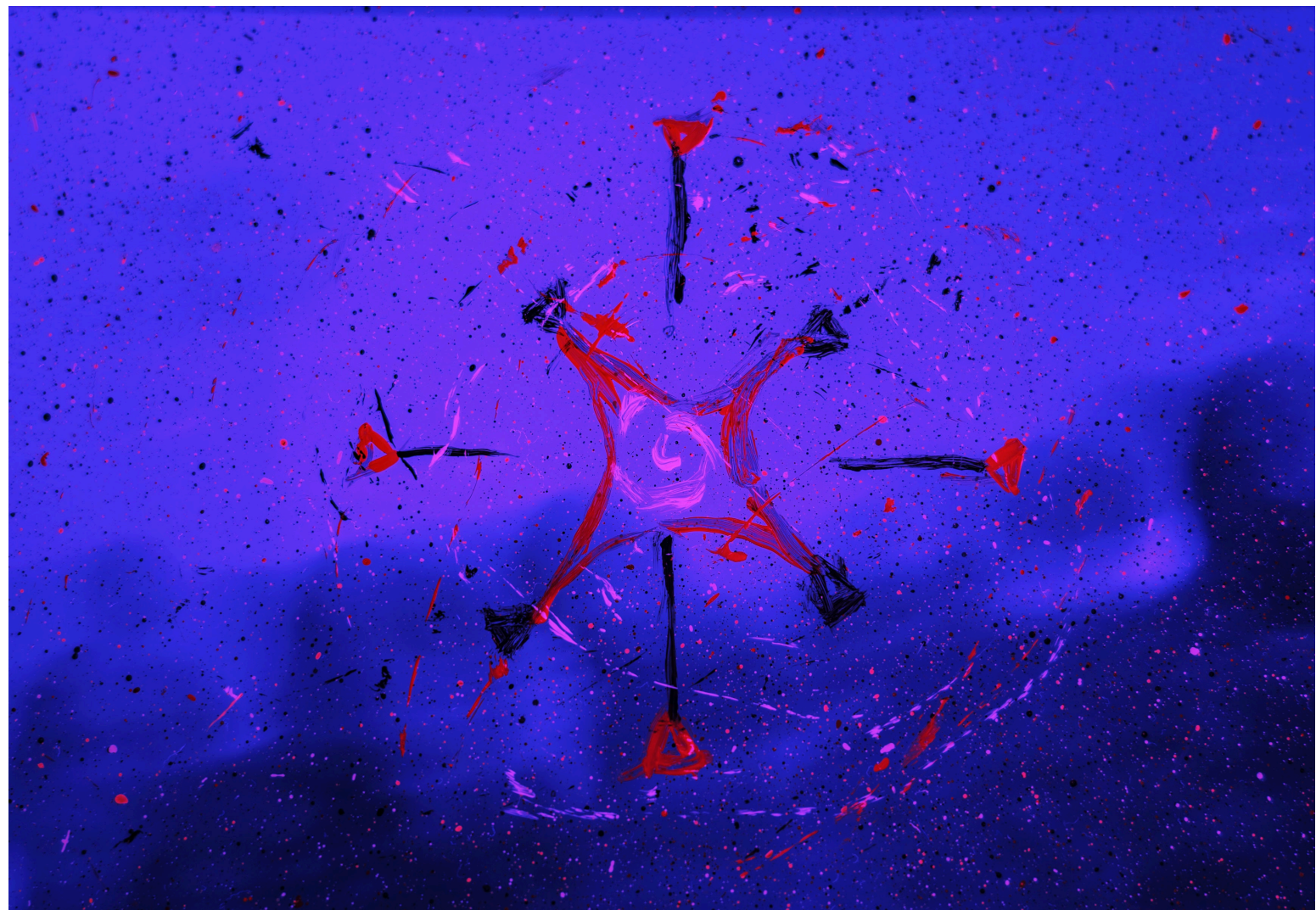


Strukturen und Prozesse



Ich arbeite, wie ich will.

Nimm an, was nützlich ist. Lass weg, was unnützlich ist. Und füge das hinzu, was dein Eigenes ist.
Bruce Lee

Das Zitat von Bruce Lee sagt eigentlich alles, wenn es um authentische Arbeitsweise geht.

Darüber hinaus finden sich in den Interviews viele Beispiele dafür, wie man das Arbeiten ganz individuell gestalten kann, damit es gut funktioniert:

- ∞ *Der Traum der Rethmanns, in einer neu gegründeten Dorfgemeinschaft zu arbeiten und zu leben*
- ∞ *die offene und klare Kommunikationsstruktur bei greenpeace,*
- ∞ *der besonders sorgsame Umgang mit der Zeit bei den Restauratoren Franziska und Alexander von der Decken,*
- ∞ *die menschliche Qualität im Arbeiten bei Hamburg Leuchtfeuer,*
- ∞ *die selbstgeschaffenen Regeln für das Zusammenarbeiten bei der Warenwirtschaft, die Freundschaft und erfolgreiches Arbeiten unter einen Hut bringen,*
- ∞ *abats unaufgeregter Weg: „Wir gehen die wichtigen Themen an und wir suchen Lösungen, die zu unserer Organisation passen und die für die Mitarbeiter funktionieren.“*

Und doch steht vor dem Zitat von Bruce Lee etwas Essentielles: Individualität. Denn bevor ich mich daranmachen kann, Prozesse und Strukturen meiner Arbeit zu gestalten, muss ich fühlen, wer ich bin. In größeren Unternehmen sind die Werte Ausdruck dieser Individualität, bei Selbstständigen führt ein guter Draht zu sich selbst dahin. Wer bin ich und wie möchte ich arbeiten? Was liegt mir am Herzen? Was kann ich nicht so gut? Wo glänze ich und wie kann ich meine Fähigkeiten und meine Leidenschaften am besten entfalten? Diesen Fragen haben wir uns schon ganz am Anfang dieses Buches gewidmet.

Mit diesem Wissen fällt die Entscheidung für die richtigen Strukturen und Prozesse leichter. Denn die Individualität ist das Koordinatensystem, in das sich die Arbeitsweise einpasst. Das Ziel für Prozesse und Strukturen ist immer die bestmögliche, individuelle Lösung.

Diese Lösung kann manchmal ungewöhnlich erscheinen: Wer stellt sich zum Beispiel eine SAP-Beratung wie abt vor, die ohne Budgets arbeitet? Oder zwei Unternehmer, deren Lebenswerk die Gründung eines Dorfes ist? Oder fünf Freunde, die einen Bioladen als Kollektiv gründen?

Diese Lösungen machen aber Sinn, denn sie passen zu den Menschen, die sie gefunden haben, und sie sind sehr oft pragmatisch. Meistens sind in die Entwicklung der Lösung alle eingebunden, die davon betroffen sind. Und so haben diese Lösungen gute Chancen, lange zu halten, was man auf den ersten Blick manchmal gar nicht so vermutet hätte.

Finden Sie Ihren Arbeitsstil.

- **Machen Sie, was funktioniert**
Schauen Sie sich Ihre aktuelle Arbeit an und identifizieren Sie drei kleinere Prozesse oder Strukturen, die nicht rund laufen. Finden Sie dafür eine bessere Lösung, die Sie ganz danach entwickeln, was für die jeweilige Situation und Sie selbst funktioniert. Bitte suchen Sie dabei nicht nach etablierten Lösungen, imitieren Sie nicht die Vorgehensweisen anderer und beraten Sie sich (nur für diese Übung) nicht mit anderen Menschen. Es geht darum, Ihre individuelle, beste Lösung mit Ihrer Erfahrung, Selbstkenntnis und Kreativität zu entwickeln.

- **Träumen Sie von Ihrem Arbeitsparadies**
Nehmen Sie Stift und Papier und schreiben Sie auf, wie Sie am allerliebsten arbeiten würden. Denken Sie nicht darüber nach, was nicht geht oder zu teuer ist, sondern worüber Sie sich freuen würden. Sie können beginnen mit „Wenn ich wollte, wie ich könnte, dann...“ und sich Gedanken machen über Ihre Arbeitszeit, Sabbaticals, Ihr Büro und seine tolle Einrichtung, die beste Kantine der Welt, Ihre perfekte Arbeitsfamilie, Ihren blitzschnellen Weg zur Arbeit Gehen Sie ins Detail und beschreiben Sie alle Umstände, Arbeitsweisen und Strukturen, die Ihre Arbeit für Sie perfekt machen: der Partner, der Sie genau ergänzt, gute Computer, produktive Meetings, klare Jahresziele für alle, wöchentliche Jour fixes, den richtigen IT-Mann, die regelmäßige Kreativzeit oder oder.....

Wenn Sie fertig sind, lassen Sie die Beschreibung Ihres Arbeitsparadieses ein paar Tage liegen, schauen Sie dann noch einmal frisch darauf. Prüfen Sie, welche übergeordneten Aspekte für Ihr gutes Arbeitsgefühl entscheidend sind. Vielleicht lässt sich an Ihrer momentanen Arbeitssituation in diesem Sinne etwas verändern. Oder es ist sogar der eine oder andere konkrete Punkt realisierbar!

Lassen Sie sich von Musik inspirieren

- **Cat Stevens – If you want to sing out, sing out**
Dieses Lied macht Mut, das zu tun, was man möchte und die unendlichen Möglichkeiten, die wir haben, zu nutzen.

- **Astrid Lindgren – Hei, Pippi Langstrumpf**
Pippi ist unbeschwert, lässt sich niemals reinreden und akzeptiert nichts als gegeben:
2 x 3 macht 4 -
widdewiddewitt und 3 macht 9e !
Ich mach' mir die Welt - widdewidde wie sie mir gefällt ...
Hey - Pippi Langstrumpf hollahi-hollaho-holla-hopsasa
Hey - Pippi Langstrumpf - die macht, was ihr gefällt.

- **Phil Collins – On my way**
Phil Collins Lied macht Lust darauf, den eigenen Weg zu beschreiten. Er singt

davon, dass einem Neues und auch Schwieriges auf dem Weg widerfährt, aber auch wieviel Befriedigung dieser eigene Weg schenkt.

Unterstützen Sie sich mit Affirmationen

Aus den Affirmationsvorschlägen etwas weiter unten können Sie sich bis zu drei Affirmationen aussuchen. Um sie 100% stimmig für Sie zu machen, können Sie die Affirmationen gern etwas umformulieren oder sogar eigene Affirmationen entwickeln.

Für die Arbeit mit den Affirmationen atmen Sie ein und sagen Sie sich bei der Ausatmung im Geiste den Affirmationssatz. Wiederholen Sie dies pro Affirmation zehn Mal. Am besten schaffen Sie sich dafür morgens und abends ein paar ungestörte Minuten.

Ich finde genau die richtige Art und Weise zu arbeiten.

Es ist mir wichtig, mich beim Arbeiten wohl zu fühlen.

Ich beobachte, was mir beim Arbeiten guttut und wie ich am besten arbeiten kann.

Auch die kleinen Dinge sind mir beim Arbeiten wichtig: schöne Stifte, frische Luft im Büro, erholsame Pausen... (hier gerne das einsetzen, was für Sie individuell wichtig ist) und ich Sorge dafür, dass ich sie habe.

Ich organisiere die Arbeit so, wie es für mich am besten passt.

Wenn ich mit anderen zusammenarbeite, achte ich darauf, dass wir unsere Arbeit so gestalten, dass wir uns alle dabei wohlfühlen.

Wenn ich auf das achte, was beim Arbeiten für mich wichtig ist, dann fühle ich mich wohl und kann gut arbeiten.

Die Affirmationen können Sie gut mit der Yogastellung Balasana, auf Deutsch Haltung des Kindes, verbinden. Balasana hilft Ihnen, zu entspannen und zu sich zu finden. Für Balasana knien Sie sich auf den Boden und setzen sich auf Ihre Fersen. Die großen Zehen berühren sich dabei und die Fersen fallen nach außen. Dann beugen Sie den Oberkörper nach vorne und unten. Sie können gerne die Hände aufeinanderlegen oder Ihre zwei Fäuste „übereinanderstapeln“. Wichtig ist, dass Sie Ihre Stirn bequem auf Ihren Händen ablegen können. Dann nehmen Sie ein paar tiefe Atemzüge, genießen die regenerative Wirkung dieser Stellung und beginnen, mit Ihren Affirmationen zu arbeiten. Im Anschluß können Sie gerne in Balasana bleiben und nachspüren, was Sie für Ihr Wohlbefinden beim Arbeiten tun können. Dafür können Sie sich auch noch einmal in Ihr Arbeitsparadies aus den Übungen vorher hineinversetzen.

Zum Weiterführen: Arbeiten Sie authentisch und produktiv.

Jetzt kommt alles zusammen: Bewusstheit, Verantwortungsbewusstsein, emotionale Intelligenz, Ihre Individualität und der „Macher“ in Ihnen. Seien Sie aufmerksam für die Art und Weise, wie Sie arbeiten und immer, wenn Sie etwas Wesentliches finden, was nicht rund läuft, dann nehmen Sie sich dieser Sache an. Suchen Sie allein oder mit anderen, die auch davon betroffen sind, nach einer besseren, eigenständigen Lösung

und setzen Sie sie dann um. Es ist gibt Power zu erleben, was man verändern kann und wieviel einfacher dann manches geht.

Wenn es nur auf Sie selber ankäme und die Meinung anderer Menschen überhaupt keine Rolle dafür spielen würde, wie würden Sie dann arbeiten?

Gyde Wortmann, Vorstand bei der SAP-Beratung Abat AG

“Unser Ding macht Sinn”

Mit gesundem Menschverstand vom Start up zur marktführenden SAP-Beratung

Ich sitze in einem Mittelding aus Teeküche und Lounge bei der abat AG und warte auf Gyde Wortmann - 47 Jahre, Wirtschaftsinformatikerin, Mitgründerin von abat und Vorstand - mit der ich gleich über das Arbeiten bei abat sprechen werde. Die abat Gruppe aus Bremen bietet SAP-Beratung und -Entwicklung und das Produktionsleit- und steuerungssystem Plus für Automotive-Unternehmen sowie Logistik-Dienstleister. Ihre Kundenliste liest sich wie das Who is Who der beiden Branchen: Audi, BMW, Daimler und VW sowie Deutsche Post Worldnet, DHL und Hermes. Mit ihren rund 300 Mitarbeitern erwirtschaftet die Gruppe einen Umsatz von über 32 Mio. Euro. Mich interessiert abat, weil Top Job das Unternehmen zum Besten Arbeitgeber des Jahres 2013 in seiner Größe (101 bis 500 Arbeitnehmer) gewählt hat. Vielleicht etwas vorschnell hatte ich bei abat zackige Anzugträger, kühle Technologiewelt und elitäre Atmosphäre erwartet. Aber weit gefehlt – ein Bürohund lässt sich immer wieder einmal blicken, zwei Mitarbeiter besprechen über einer Tasse Tee ein Kundenprojekt und eine asiatische Mitarbeiterin in Bermudashorts wärmt sich eine Misosuppe auf. Und immer wieder kommen neue Mitarbeiter, meistens in Jeans, um die Ecke, grüßen einander, oft gibt es ein kurzes Gespräch und die Stimmung ist locker. So also sieht es bei einer der Top 25 SAP-Beratungen Deutschlands aus.

Und da kommt Gyde Wortmann mit einem sympathischen Begrüßungslachen auf mich zu. Wir führen unser Gespräch auf der wunderschönen Dachterrasse mit dem Blick über Bremen und kommen auch direkt zur Sache.

Katrin Hundhausen: Liebe Frau Wortmann, was kennzeichnet nach Ihrer Meinung das Arbeiten bei abat?

Gyde Wortmann: Wir arbeiten viel aus dem Bauch heraus. Wir gehen die wichtigen Themen an und wir suchen Lösungen, die zu unserer Organisation passen und die für die Mitarbeiter funktionieren. Dabei verordnen wir nicht über Hierarchien, es zählt die Lösung, die für uns alle Sinn macht.

KH: Klingt überzeugend. Was braucht es, damit man so arbeiten kann?

GW: Wir haben seit den Anfängen von abat darauf geachtet, dass unser gemeinsames Arbeiten durch Vertrauen und Respekt geprägt ist. Es hat sich bei uns so entwickelt, da wir vier Gründer uns schon sehr lange kennen. Zwei der Gründer gingen zusammen zur Schule und wir alle haben schon als Angestellte lange Jahre zusammengearbeitet. Durch diese gemeinsamen Erlebnisse kommt es ganz natürlich zu Vertrauen und Respekt.

KH: Warum sind Vertrauen und Respekt für die Mitarbeiter so wichtig?

GW: Wir haben ganz unterschiedliche Mitarbeiter: Verschiedene Fachrichtungen,

unterschiedliche Temperamente, viele Nationalitäten, Extrovertierte und Introvertierte, jüngere Mitarbeiter und ältere— und natürlich Männer und Frauen. Uns sind die Menschen so willkommen, wie sie sind - mit all ihren Facetten. Denn Respekt ist das, was jeder Mensch benötigt. Außerdem möchten die meisten eigenverantwortlich handeln. Wir vertrauen unseren Mitarbeitern und geben ihnen soviel Freiraum wie möglich. Neben inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten sind flexible und individuelle Modelle immer wichtiger – denken Sie nur an Elternzeiten, den Wunsch nach längeren Reisen oder Sabbaticals.

KH: Wie fördern Sie Vertrauen und Respekt?

GW: Bei abat pflegen wir dafür ein einfaches, persönliches Miteinander, versuchen möglichst viel in direkter Kommunikation zu erledigen.

Wo dies nicht möglich ist, finden wir Alternativen: Zum Beispiel möchten wir gerne unsere SAP-Berater, die ja alle verstreut über Deutschland leben, zeitnah und regelmäßig über alles informieren, was bei abat passiert. Dafür gibt es den wöchentlichen Newsletter per Mail – ein gemeinsames Dokument aller Mitarbeiter. Jeder kann Inhalte beitragen und neben Unternehmens- und Projektinformationen enthält der Newsletter auch viel Persönliches. Zum Beispiel stellen sich neue Mitarbeiter vor, sie erfahren, wer Geburtstag hat oder heiratet.

Das ersetzt aber die direkte Kommunikation auf gar keinen Fall und deshalb haben wir es uns von Anfang an zur Gewohnheit gemacht, uns mit allen Mitarbeitern einmal im Quartal zu treffen. Zum Informationsaustausch, aber auch immer zum persönlichen Kontaktpflegen. Nächstes Wochenende findet das Sommertreffen 2013 hier am Weserstrand bei Bremen statt – es wird eine rustikale, tolle Sache mit vielen Sportmöglichkeiten, interessanten Präsentationen und Workshops und einfach der Möglichkeit, alle zu sehen, die man sehen möchte.

KH: Kann man sagen, dass bei Ihnen Vertrauen, Respekt und Kommunikation direkt ineinandergreifen?

GW: Ja, das haben wir so über die letzten 14 Jahre festgestellt. Wenn sich Mitarbeiter respektiert fühlen, ihre Kollegen kennen, und wissen, was im Unternehmen los ist, dann fühlen sie sich wohl und können sich entfalten.

KH: Ich kann mir gut vorstellen, dass dies in den ersten Jahren, als abat noch um die 50 Mitarbeiter hatte, viel einfacher war als heute.

GW: In diesen Anfangsjahren mit 50 Mitarbeitern haben wir durch viel Kommunizieren und das direkte Miteinander den harten Kern der „abat-Kultur“ geprägt. Aber dann kamen jedes Jahr 30 bis 50 neue Leute dazu und ab einer Schwelle von 200 Mitarbeitern war es nicht mehr so leicht möglich, unsere Kultur im direkten Miteinander weiterzugeben.

KH: Welche Lösung haben Sie gefunden? Können Sie anderen Unternehmen in einer ähnlichen Situation vielleicht sogar Empfehlungen geben?

GW: Führung ist noch wichtiger geworden. Eine Aufgabe für alle ist es, mit gutem Beispiel voranzugehen - das heißt offen und ehrlich zu agieren. Und es ist wesentlich, die richtige Mitte zu finden: zwischen Freiraum und Vertrauen geben auf der einen Seite und Fürsorge und Orientierung bieten auf der anderen Seite.

Wir machen es uns nicht so leicht, einfach Regeln zu setzen. Wir möchten, dass die Menschen den Sinn dahinter sehen. Und dann ihr Handeln darauf ausrichten. Wir führen auch viel durch Geschichten. Da kann man zuhören, Zusammenhänge verstehen und die Geschichte für die individuelle Situation umsetzen. Wir beobachten, dass dies bei den Mitarbeitern die Eigenverantwortlichkeit für Entscheidungen und Handlungen fördert.

KH: Hört sich anspruchsvoll an. Kann man damit nicht auch die Mitarbeiter überfordern?

GW: Ich würde es als Entwicklungsmöglichkeit sehen: Wir geben die Chance dazuzulernen und das motiviert. Vielleicht klappt es manchmal nicht bei den ersten Malen – so lange lösen wir die Dinge dann gemeinsam. Das ist unsere Führungsaufgabe.

Ich habe ein gutes Beispiel für Sie, wie wir sinnvolle, individuelle Lösungen aus unserer common sense-Haltung entwickeln statt Regeln vorzugeben. Wir arbeiten seit der Gründung von abat ohne Budgets, indem wir viele Entscheidungen bedarfsorientiert vor Ort im Projekt fällen. Das hat sich bewährt, denn wir sind am langfristigen Erfolg interessiert und nicht an der Planerfüllung. Übrigens: erst im Nachhinein haben wir erfahren, dass es Beyond Budgeting gibt – eine gut 15 Jahre alte Forschungsinitiative und ein Managementmodell, in dem klassische Steuerungsinstrumente ersetzt werden durch eine hochadaptive Unternehmenskultur. Große Unternehmen wie IKEA, die Svenska Handelsbanken, DM und Dell arbeiten danach.

KH: Ich habe auch in einigen Konzernen mit jährlichen Budgetplanungen gearbeitet und Beyond Budgeting hört sich erst mal gewöhnungsbedürftig an, aber auch sehr pragmatisch und ehrlich. Ich bin mir nicht sicher, wie viele Unternehmen sich das trauen würden.

GW: Trauen ist ein angstbesetztes Wort. Im Gegensatz dazu vertrauen wir darauf, dass unsere Mitarbeiter kompetent und verantwortungsbewusst agieren. Was mir auch noch wichtig erscheint, ist unsere Haltung zu Fehlern. Ohne Fehler hätten wir vieles nicht verbessern können. Deshalb sind nicht Fehler schlimm – schlimm ist, wenn die Chance zur Veränderung nicht genutzt wird.

KH: Vertrauen zieht sich fast wie ein roter Faden durch unser Gespräch.

GW: Man kann noch eine Ebene tiefer gehen: Ich versuche die anderen als Menschen mit ihren Sorgen und Interessen zu sehen. Und eben nicht als anonyme Mitarbeiternummer oder Problemverursacher. Das hört sich ganz selbstverständlich an, aber es braucht viel

Ehrlichkeit und Selbstbeobachtung im Alltag, um es wahrhaftig zu leben. Es ist ein spannender Weg.

KH: Können Sie sagen, wie Sie dies in Ihr Arbeitsverständnis bei abat einbringen?

GW: Bei abat sehe ich uns als eine Gruppe von Menschen, die Respekt vor der Arbeit des anderen haben. Dazu gehört auch der familiäre Rahmen, den wir pflegen, damit wir vertrauensvoll und leidenschaftlich zusammenarbeiten können. Das ist der Nährboden, auf dem wir „unser Ding machen“ können, damit es für uns Sinn macht.

KH: Ich würde gerne eine Frage stellen, mit der ich viele Interviews abschließe: Wie sehen Sie abat in 15 Jahren?

GW: Das ist schwer zu sagen, denn es gibt es so viele, unterschiedliche Einflüsse. Vielleicht nur zwei Anmerkungen: Wir werden ganz sicher weiterführen, was gut läuft. Und ich habe großes Vertrauen, dass wir uns gemeinsam weiterentwickeln und den richtigen Weg gehen.

KH: Liebe Frau Wortmann, ganz herzlichen Dank Ihnen für das Gespräch. Ich habe viel gelernt.

Mein Gespräch mit Gyde Wortmann fand im Juni 2013 statt.