

Arbeit 4.0 braucht auch Führung 4.0

Potentialberatung bei der TN CURA, Aachen

„Neue Besen kehren gut“, sagt man. Was aber, wenn die an sich guten Ideen eines neuen technischen Direktors zur Führungsstruktur und -kultur in einem Unternehmen zu Problemen im Betriebsablauf führen, die sich aus eigener Kraft nicht auflösen lassen? So geschehen beim Software-Unternehmen TN CURA in Aachen. Die Lösung: Externe Unterstützung durch eine mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Potentialberatung, vielfach bewährtes Angebot des Landes Nordrhein-Westfalen für kleine und mittelständische Unternehmen.

Andreas Wente gehört zu einer neuen Generation von Führungskräften. Als er vor vier Jahren den Posten des Technischen Direktors bei der TN CURA in Aachen übernahm, stand für ihn fest, dass sein Lebensmittelpunkt weiterhin im rund 160 Kilometer entfernten Koblenz liegen sollte, dort wo er seit Jahren mit seiner Frau und Tochter lebt. Er dachte sich ein innovatives Arbeitszeitmodell für sich selbst aus: Ein Tag Homeoffice in der Woche, immer mittwochs, bedeutet für ihn, dass er wöchentlich nur zwei Abende, von Montag auf Dienstag und von Donnerstag auf Freitag, nicht bei seiner Familie sein kann. Die Digitalisierung der Arbeitswelt und moderne Arbeitssysteme machen es möglich.

Auch weitere Führungskräfte im Unternehmen arbeiten im Homeoffice oder Teilzeit, berichtet Andreas Wente. „Schon in der Vergangenheit wurden die Arbeitszeitregelungen im Unternehmen flexibel ge-



handhabt. Wir haben dann Mitte letzten Jahres formal eine sogenannte „Vertrauensgleitzeit“ eingeführt.“ Darin ist eine Kernarbeitszeit von 10 bis 14 Uhr festgeschrieben, freitags von 10 bis 12 Uhr. Darüber hinaus sind die Mitarbeitenden flexibel. Die tatsächlichen Arbeitszeiten werden automatisch über eine Software erfasst und in einem Arbeitszeitkonto aufgelistet. Auf der einen Seite führen solche modernen Arbeitszeitmodelle zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und sind somit ein gutes Argument für ein Unternehmen, Fachkräfte für sich zu gewinnen. Auf der anderen Seite stellen diese flexiblen Regelungen aber auch hohe Ansprüche an die betriebliche Organisation und auch an die Führung.

Neuorganisation mit Hindernissen

Dessen war sich Andreas Wente von Anfang an bewusst. Er schildert die Ausgangslage so: „Als ich 2012 in das Unternehmen

kam – zu diesem Zeitpunkt hatten wir 25 Mitarbeitende –, hat quasi jeder alles gemacht. Es gab keine klar definierten Zuständigkeiten oder Strukturen. Als ich nach einem Organigramm fragte, musste der damalige Geschäftsführer passen.“ Auch die eingesetzten Tools und Prozesse, zumeist selbstgestrickte Lösungen, hinkten einem modernen Unternehmensmanagement hinterher. „Es hat alles irgendwie funktioniert, war aber bei der erreichten Unternehmensgröße nicht mehr wirklich effektiv.“

Auch die Unternehmensleitung hatte erkannt, dass die vorhandenen Führungsstrukturen nicht mehr zu dem über die Jahre gewachsenen Unternehmen passten. Deshalb sollte eine neue Führungsebene unterhalb der Geschäftsführung eingezogen werden, die es vorher so nur in Ansätzen gab. Entsprechend den sechs vorhandenen Teams sah das Konzept sechs Mitarbeiter für diesen Führungskreis vor. Aber: Manche Kräfte, die nun Führungsaufgaben

übernehmen sollten, viele davon 15, 20 oder mehr Jahre im Unternehmen, fühlten sich in ihrer neuen Rolle nicht wohl. „Es kam zu Problemen und zu Stockungen im Betriebsablauf“, heißt es in dem späteren Abschlussbericht zur Potentialberatung des Unternehmensberaters André Schülke vom Aachener Consulting und Coaching-Unternehmen ac.consult.

Das aber kann sich ein Unternehmen, das ein hochspezialisiertes Produkt vertreibt, weiterentwickelt und die Anwender betreut, kaum erlauben.

TN CURA fokussiert sich seit über 20 Jahren auf Software und Services für berufsständische Versorgungsunternehmen. Ob das Versorgungswerk der Landesärztekammer Hessen, das Versorgungswerk der Rechtsanwälte in Berlin oder das Versorgungswerk der Apothekerkammer Nordrhein, um nur ein paar der rund 30 Kunden von TN CURA zu nennen. CURA – Kurzform für „Computerunterstützte Renten- und -Anwartschaftsberechnung“ – ist eine Standardsoftware zur Unterstützung der Sachbearbeitung in diesen Versorgungswerken. Mit ihr werden die Mitglieder verwaltet, die Beiträge berechnet und eingezogen, die Renten berechnet und ausgezahlt, Meldeverfahren an Krankenkassen und Sozialversicherungen durchgeführt. TN CURA konfiguriert die Software gemäß den individuellen Satzungsvorschriften und Geschäftsprozessen und erweitert und aktualisiert sie fortlaufend gemäß den Kundenwünschen. Auch Zusatzmodule wie ein Dokumentenmanagementsystem, ein Mail-Output Management und ein System zur Unterstützung elektronischer Meldeverfahren gehören zum Portfolio der Aachener Software-Schmiede. Über 300.000 Mitglieder, Rentner und sonstige Anspruchs-

berechtigte von berufsständischen Versorgungseinrichtungen, darunter kleinere mit einigen hundert und auch große mit mehreren zehntausend Mitgliedern, werden heute deutschlandweit mit CURA verwaltet. Damit ist man Marktführer in diesem Geschäftssegment.

TN CURA gehört zur Thinking Networks AG (TN), deren Vorläuferunternehmen GMI (Gesellschaft für Mathematik und Informatik) schon seit 1972 am Markt ist. Zurzeit arbeiten für die mitten in der Aachener Innenstadt gelegene TN CURA rund 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Team setzt sich aus Mathematikern – meist die älteren Teammitglieder – und Programmierern zusammen. Sie zeichnet aus, dass sie zum großen Teil ein hohes fachliches Wissen in der Thematik haben, mit der sich die Software beschäftigt. Dieses Spezialwissen, zum Beispiel im Bereich Rentenberechnung, haben sie über Jahre aufgebaut.

„Das ist schon eine Welt für sich“, sagt Andreas Wente. „Es dauert, bis man sich in die Thematik eingearbeitet hat. Das ist alles andere als trivial. Und deshalb ist uns auch daran gelegen, die Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten.“

So lässt sich auch die lange Betriebszugehörigkeit vieler Beschäftigter bei TN CURA erklären, zum Teil 20 Jahre und mehr, die man für die Branche durchaus als ungewöhnlich bezeichnen darf. Dass TN CURA auch selbst ausbildet, ist da fast selbstverständlich, denn „jemanden zu finden, der auf diesem Spezialgebiet Fachwissen mitbringt, ist fast unmöglich“, so Andreas Wente. „Das lernt man an keiner Uni.“

Die Probleme, die auftauchten, lagen aber nicht im fachlichen Bereich, sondern in der

Organisation. Die Aufgabe von Andreas Wente bestand in den ersten zwei bis drei Jahren zu einem großen Teil darin, neue Strukturen zu etablieren. Er nahm sich also die Arbeitsorganisation vor, ordnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anders zu, gliederte die Betriebsbereiche thematisch und personell neu. Parallel wurde das Qualitätsmanagement optimiert und eine Ticket-System-Software zur Verbesserung der internen Arbeitsprozesse eingeführt.

Ein recht anspruchsvolles Arbeitspaket, das Andreas Wente da zu bewältigen hatte, aber: „Man hat sich keine Gedanken darüber gemacht, was man überhaupt unter Führung im Unternehmen versteht, welche Werte man vertritt, wie man im Mitarbeiterkreis miteinander umgehen will“, stellt Berater André Schülke fest, ein klassisches Thema für eine Potentialberatung, die er dann Mitte des Jahres 2014 auch vorschlug.

Klassische Führungsthemen im Fokus

Am Anfang der Beratung war zunächst die Besetzung des neuen Führungskreises zu klären. So wurde zunächst klar definiert, wer die einzelnen Abteilungen: Rentenberechnung, Beitragsberechnung, technische Infrastruktur, Qualitätssicherung, Kundenbetreuung/Hotline, Projektmanagement, leiten sollte und welche Aufgaben und Inhalte mit diesen Positionen verbunden sind. Dann lud André Schülke diesen Personenkreis zu Führungskräfte-Workshops ein. „Wir haben uns zunächst mit Themen beschäftigt, die über allem stehen: Leitbild. Welche Werte wollen wir als Führungskräfte vertreten? Was ist unsere Haltung den Mitarbeitenden gegenüber? Wie kann ich vernünftig delegieren? Die ganz klassischen Führungsthemen.“

Denn das eigentliche Problem lag darin, dass die neu benannten Teamleiter auf ihre neue Führungsrolle nicht vorbereitet waren. „Wie erreiche ich, dass jemand macht, was ich möchte, ohne ihn vor den Kopf zu stoßen“, so vereinfacht die Frage, die nach der Neustrukturierung im neuen Führungskreis auftauchte.

Wichtiges Anliegen im Rahmen der Potentialberatung war es außerdem, die Führungskräfte für den Veränderungsprozess positiv zu stimmen, „sonst kommt es unweigerlich zu Konflikten“, weiß André Schülke. Das sei eine nicht ganz einfache Aufgabe, wenn dem Jahre, ja Jahrzehnte eingeübte Arbeitsroutinen gegenüberstünden, die die lang gedienten Kräfte in einem Unternehmen oft gern beibehalten wollten.

Allerdings stellte André Schülke während der Potentialberatung bei TN CURA auch fest, dass sich die altgedienten Kräfte und die jungen, veränderungsfreudigeren doch relativ schnell aufeinander zu bewegen. „Das ist eine Leistung, die diese Gruppe aus unterschiedlichen Generationen wirklich gut bewältigt hat.“

Die Jungen hätten die erfahrenen Kräfte teilweise mitgezogen, sagt Andreas Wenthe. Besonders, wenn es darum ging, neue Techniken auszuprobieren wie zum Beispiel Stand-Up-Meetings, also kurze Besprechungen während eines Entwicklungsprozesses, bei denen sich niemand setzt, damit man sich auf das Wesentliche beschränkt.

Die halbtägigen Workshops, insgesamt acht, fanden in drei- bis vierwöchigen Abständen statt. Dabei ging Andre Schülke auf die individuellen Stärken und Schwächen eines jeden Einzelnen ein und stimmte

die zu behandelnden Inhalten mit den Mitarbeitenden ab. Die Art der Führung, die in den Workshops vermittelt wird, lehnt sich an das „Situative Führungsmodell“ an. Das bedeutet, dass abhängig von der „Reife“ der zu führenden Mitarbeitenden mehr aufgaben- oder mehr beziehungsorientiert geführt wird. Anders ausgedrückt: Für den einen Mitarbeitenden ist eine mehr anweisende Führung mit weniger starker persönlicher Beziehung geeignet, für den anderen eine unterstützende mit starkem persönlichen Bezug und Entscheidungsbeteiligung oder sogar eine delegierende Führung ohne viele detaillierte Vorgaben. Es sei auch darum gegangen, den Blick der Führungskräfte dafür zu schärfen, was der individuelle Mitarbeitende als Mensch und Persönlichkeit braucht und worauf er anspricht.

„Eine einfache Anordnungskultur wie in einem Produktionsbetrieb funktioniert in einem Unternehmen mit hochqualifizierten Mitarbeitern, die man ans Unternehmen binden möchte, auf Dauer nicht“, sagt André Schülke. „Diese Kräfte haben hohe Ansprüche – und zwar nicht nur daran, gutes Geld zu verdienen und mit einer guten Büro-Ausstattung unterstützt zu werden.“

Auch Andreas Wenthe hatte, was diesen Punkt angeht, zunächst Lehrgeld zahlen müssen. Als er gemeinsam mit dem damaligen Geschäftsführer der TN CURA die erste Version eines Organigramms auf dem Management-Meeting präsentierte, wurde er zurückgepfiffen. „Abgelehnt, so machen wir das hier nicht“, hieß es. Die Unternehmenskultur habe sich schon zu diesem Zeitpunkt dadurch ausgezeichnet, dass zunächst im großen Rahmen geredet, aus allen Perspektiven betrachtet und ab-

gewogen wurde, solange, bis der größtmögliche gemeinsame Nenner erreicht war. „Ich kannte es nicht anders, als dass Top-down gemanagt wurde. Und so bin ich anfangs auch hier an die Sache rangegangen“, sagt Andreas Wenthe. „Mittlerweile weiß ich aber auch zu schätzen, dass man sich im Vorfeld von Entscheidungen von vielen Feedback holen kann und so auch frühzeitig Facetten und Aspekte mitbekommt, an die man tatsächlich vorher noch nicht gedacht hat. Das führt dann von vornherein zu ausgereiften Lösungen.“

Eine dieser Facetten ist, dass besonders die Generation Y, die nun auf den Arbeitsmarkt drängt, den Anspruch hat, Arbeit und Privatleben gut zu verbinden. André Schülke erlebt in vielen Unternehmen, dass Themen wie Homeoffice, Sabbaticals, längere Elternzeiten, flexible Arbeitszeitmodelle zunehmend eine stärkere Rolle spielen. Darauf müsse sich Führung einstellen. – Mit anderen Worten: Arbeit 4.0 braucht auch Führung 4.0.

Kommunikationswege definiert

Bei flexiblen Arbeitszeitmodellen muss aber auch die Arbeitsorganisation drumherum passen. „Wenn mehrere Teammitglieder zu unterschiedlichen Zeiten im Homeoffice arbeiten, sie sich also nicht mehr regelmäßig sehen, muss man zum Beispiel Kommunikationswege definieren“, sagt André Schülke.

Das ist bei TN CURA geschehen und funktioniert auch mit denen, die im Homeoffice arbeiten gut. „Die Telefonanlage kann so eingestellt werden, dass die internen Anrufe ins Homeoffice umgeleitet werden. Der Gesprächspartner merkt also

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.**Dr. Friedhelm Keuken**

Tel.: 02041 767272

f.keuken@gib.nrw.de

AUTOR**Frank Stefan Krupop**

Tel.: 02306 741093

frank_krupop@web.de

KONTAKTE

TN CURA GmbH

Markt 45 – 47, 52062 Aachen

Andreas Wente, Technischer Direktor

Tel.: 0241 47072-0

info@tn-cura.de, www.tn-cura.de

ac.consult Aachen

Krantzstraße 7, 52070 Aachen

André Schülke, Tel.: 0241 1809842

schuelke@acconsult.info

www.acconsult.info

kaum, dass der Kollege gerade im Homeoffice ist“, sagt Andreas Wente. Außerdem kann per Remote-Desktop auf den Rechner in der Firma zugegriffen werden, sodass die komplette Arbeitsumgebung auch den Mitarbeitenden, die extern arbeiten, zur Verfügung steht. Denn, auch wenn bei der Entwicklung einer bestimmten Funktionalität vier bis fünf Personen beteiligt sind – der Modulverantwortliche entwickelt das Konzept, der Programmierer setzt es um, der Qualitätssicherer testet die Neuentwicklung, die Dokumentation wird angepasst, die Hotline liefert aus und installiert beim Kunden –, die einzelnen Arbeitsaufträge bleiben immer an bestimmte Personen gerichtet.

Meetings bleiben unersetzlich

Was nach Meinung von Andreas Wente nach wie vor nicht durch Kommunikationstechnik zu ersetzen ist, sind Team-Meetings. Dazu hat TN CURA eine „Denkbar“ eingerichtet: Die Mitarbeitenden können sich zu Besprechungen in einem hellen Raum mit großem hohen Tisch treffen, an dem bunte Barhocker stehen und in dem diverse Möglichkeiten bestehen, Gedanken, Entwürfe etc. zu visualisieren, unter anderem eine riesige Magnetwand.

Neben den Management-Meetings organisieren die Teams eigenverantwortlich, zum Teil zeitlich recht unterschiedlich, Team-Meetings. Darüber hinaus bespricht sich Andreas Wente regelmäßig im 14-tägigen Rhythmus getrennt mit den einzelnen Teamleitern. Das habe sich als effektiver herausgestellt als Gruppengespräche, an denen alle Teamleiter teilnehmen.

„So gut der eigentliche Software-Produktionsbetrieb auch im Homeoffice funkti-

oniert, für den Mitarbeitenden, der Personalverantwortung hat, bei dem es mehr um die Organisation drumherum und die Kommunikation geht, wird es dann schwierig“, stellt Andreas Wente fest. „Das geht nicht ‚remote‘. Da muss man mit den Leuten persönlich sprechen.“

Diese Erfahrung hat André Schülke auch bei der Arbeit in anderen Unternehmen gemacht. Eine 100-prozentige Präsenz sei durch die heute möglichen Kommunikations-Techniken zwar nicht mehr nötig, „aber wenn die Mitglieder eines Teams an verschiedenen Tagen in der Woche Homeoffice-Tage haben und ich das Team nicht mehr vollständig an einen Tisch bekomme, habe ich als Führungskraft ein Problem.“ Umgekehrt bekomme auch ein Team Schwierigkeiten, wenn die Führungskraft zu wenig präsent sei. „Echtes Teamwork funktioniert nur bei einem gewissen Anteil an gemeinsamer Präsenz.“

Und auch für die Mitarbeiterbindung sei der persönliche Kontakt entscheidend. Die Bindung an ein Unternehmen funktioniere nur über Menschen, nicht über Sachthemen. Führung 4.0 bedeute nicht nur, dass man jungen Fachkräften flexible Arbeitszeiten und die guten Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf biete, sondern auch die persönliche Ansprache auf Augenhöhe und eine entspannte Arbeitsatmosphäre. Das Unternehmen bzw. die Führungskraft müsse das Gefühl vermitteln: „Wir finden für dich eine individuelle Lösung.“ Dabei spiele die allgemeine Unternehmenskultur eine große Rolle, ergänzt Andreas Wente. „Ich glaube, hier würde niemand anfangen, wenn noch der Firmen-Patriarch des alten Typs die Geschicke des Unternehmens lenken würde, vor dem alle kuschen.“

Mit den Ergebnissen der Potentialberatung, die für alle Mitarbeitenden im Intranet des Unternehmens hinterlegt und zugänglich sind, ist Andreas Wente sehr zufrieden: „Wir hatten kürzlich unsere Jahresgespräche. Als Fazit habe ich festgestellt, dass im letzten Jahr keine Prozessänderung oder Ähnliches notwendig war. Natürlich gibt es immer mal wieder Personalwechsel oder Wechsel zwischen den Teams. Aber insgesamt läuft die Arbeit jetzt so, wie wir uns das vorgestellt haben.“ Die Potentialberatung habe den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur Handwerkszeug an die Hand gegeben, sie habe vor allem die Team- und die Unternehmenskultur nach vorne gebracht und das Führungsteam zusammengeschweißt.

Zurzeit ist André Schülke wieder mit TN CURA im Gespräch. „Die Aufgabe, die sich jetzt stellt, ist, – und das ist die Kunst – das Thema Führung im Unternehmen auch am Leben zu halten und es nicht über das operative tägliche Geschäft wieder auszublenzen. Wir wollen auch noch einmal ermitteln, inwieweit sich die angestoßenen Veränderungen gesetzt haben und ob sie noch einmal weitergeführt oder überarbeitet werden müssen. Es ist klar: Das sind immer Entwicklungsprozesse. Es macht Sinn, Dinge in der Praxis zu erproben und dann ein oder anderthalb Jahre später noch einmal zu schauen, was gut funktioniert, an welchen Stellen Dinge in Vergessenheit geraten sind, oder auch, wo man noch einmal nachjustieren muss.“ – Auch diese Option bietet das Instrument Potentialberatung: Sofern das Kontingent von maximal zehn Beratungstagen noch nicht ausgeschöpft ist, kann ein Unternehmen innerhalb von 36 Monaten einen zweiten Beratungsscheck für eine Potentialberatung beantragen.