

Leben

Führungsaufgabe: Kultur für das Unternehmen schaffen

Gute Stimmung ist harte Arbeit

Mit Handbuch, Hausverstand und viel Zeit ans tägliche Motivieren der Mitarbeiter.

Rita Michlits

Rauchen im Büro? No way. Weiterbildung? Immer gerne. Der persönliche Arbeitsplatz? Ist in Ordnung zu halten, sagt ja schon der aussagekräftige Name für den primären Verwendungszweck. Soll heißen: keine Chipssackerl, keine Getränkedosen, keine Fingerabdrücke auf dem Monitor, die Unterlagen in Reichweite, aber bitte nur die aktuellen.

Jan Radanitsch, Geschäftsführer von Datenkraft IT-Consulting, vertritt klare Standpunkte. Das, was er und die drei Miteigentümer des auf Geschäftslösungen im Internet spezialisierten Unternehmens unter Firmenkultur verstehen, steht schwarz auf weiß in einem 70-seitigen Willkommensgruß. In der Orientierungshilfe, die jeder neue Mitarbeiter am ersten Arbeitstag erhält, betonen die Datenkraft-Teilhaber die tragende Rolle der Mitspieler, erzählen ihre Firmengeschichte und halten Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und selbstständiges Denken hoch. Parallelen zum Sport sind kein Zufall. Der 30-jährige Radanitsch ist leidenschaftlicher Snowboarder. Auf den Pisten trainiert er angehende Snowboard-Lehrer und Schüler im Variantenfahren. Von den eigenen Mitarbeitern an den mittlerweile drei Standorten Graz, Wien und München fordern er und sein Führungsteam überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft. Das ambitionierte Ziel: Datenkraft will das beste Unternehmen der Welt werden. Auch das steht im Handbuch.

Vorbild und Schiedsrichter

Oberstes Prinzip ist „der eigene Beitrag“. Den fordert Radanitsch in Konflikten ebenso ein wie bei Weiterbildungsangeboten, die über firmenspezifische oder fachliche Anforderungen hinausgehen. „Reine Persönlichkeitsbildung kommt Datenkraft natürlich auch zugute“, sagt er, hält es aber gern mit Halbe-Halbe. „Ich will keine Nehmermentalität. Mitarbeiter sollen ihre Vorschläge mitbringen.“ Dass ein Teil der persönlich initiierten Fortbildungen ins freie Wochenende fällt, fördere die Eigenverantwortung. Und die sei im Projektgeschäft genauso unumgänglich wie ständiges Lernen: „Meinen Arbeitsplatz sichere



Starke Persönlichkeiten zu einem Team zusammenschweißen, ist eine Herausforderung der besonderen Art. Und eine Aufgabe, die sich nicht von selbst erledigt. Foto: Bilderbox.com

ich mir in einer dynamischen Welt immer nur selbst“, meint der junge Geschäftsführer.

Das Regelwerk von Datenkraft ist freilich nicht in Stein gemeißelt. Radanitsch zufolge „darf ein Unternehmer den Anspruch haben, freundlich und bestimmt zu sagen, wie er sich das Zusammenleben wünscht. Und er muss Vorbild sein.“ Der Grazer versteht es als seine Führungsaufgabe, Entscheidungen zu treffen. „Alle Dinge, die wir ausmachen, gelten so lange, bis jemand eine bessere Lösung bietet“, lädt er zum Mitdenken ein. Der pragmatische Zugang erklärt sich vielleicht aus seinem Background. Radanitsch hat in Linz Sozialwirtschaft studiert, eine Mischung aus Soziologie und Betriebswirtschaft. Personalentwicklung belegte er als spezielle BWL.

Trotz einer Politik der offenen Türen und institutionalisierter Get together wie dem Montagmorgen-Brunch ist mangelnde Kommunikation zwischen Bereichen und Standorten auch bei Datenkraft Thema. „Manchmal bin ich versucht, den Leuten zu erklären, wie ein Telefon funktioniert“, schmunzelt Radanitsch. Wenn er von Unstimmigkeiten hört, fragt er aktiv nach, gibt den Betroffenen Recht, weist sie aber genauso deutlich auf ihren persönlichen Anteil hin. Ohne eigenen Beitrag sei eine Konfliktlösung nicht möglich.

„Letztendlich ist man als Führungskraft Schiedsrichter“, sagt Radanitsch im Gespräch mit *economy*. Die Frage sei immer: „Handelt es sich um persönliche Befindlichkeiten, oder liegt das Problem in unserem System?“

Größere Probleme wie Mobbing oder Intrigen schließt der Steirer für sein Unternehmen aus: „Ich glaube, unsere Mitarbeiter fühlen sich wohl bei uns. Und 40 Leute sind noch ziemlich gut überschaubar.“

Konflikt im Hauptfach

Ab einer gewissen Eskalationsstufe reichen emotionale Intelligenz, Gespür für den anderen und Hausverstand normalerweise nicht mehr aus, um streitende Mitarbeiter wieder auf gemeinsamen Kurs zu bringen. „Sobald ein Konflikt über die unmittelbar Betroffenen hinausgeht, braucht man externe Hilfe“, weiß Wolfgang Hemel aus 25-jähriger Trainingserfahrung. Hemel ist Teilhaber des Managementberatungsunternehmens Team Training. Er studierte Philosophie und Psychologie und wurde als Psychotherapeut anerkannt. Konflikt ist quasi sein Hauptfach.

Befragt nach den Top-Themen in seinem Spezialgebiet, erzählt er von einem Phänomen, das er besonders in den vergangenen drei Jahren beobachtet hat: „Die strukturelle Krän-

kung wird uns noch die nächsten drei bis fünf Jahre beschäftigen“, fürchtet Hemel. „Wenn der Bankdirektor infolge einer Fusion plötzlich kurz vor seiner Pensionierung seinen Chefessel an den gleichrangigen Kollegen von der ehemaligen Konkurrenz abgeben muss, will ihn zwar niemand persönlich beleidigen. Der Verlust von Status, Einfluss und Renommee kränkt die Betroffenen aber trotzdem.“ Synergie hat für den Einzelnen eine ganz andere Bedeutung.

Ungeklärte Kompetenzen sind laut Hemel ein Dauerbrenner. „Zündstoff liefert insbesondere die Matrixorganisation in Projekten, weil Menschen in der Linie ganz andere Verantwortlichkeiten haben als innerhalb des Projektteams“, erklärt er. Im selben Maße, wie die fachliche Kompetenz vieler Führungskräfte zugenommen habe, sei die Erfahrung im sozialen Bereich gesunken. „Ich gönne ja dem Thomas Schäfer-Elmayer seine Einnahmen, aber Grüßen und Aufeinander-Zugehen war früher selbstverständlich“, wundert sich der Trainer. „Konflikte zu lösen, braucht Zeit“, weiß er. Und Hemel zufolge hapert es in der heutigen Wirtschaft exakt daran. „Das ist das Drama. Hosenflicken im Gehen funktioniert halt nicht.“ Diese Weisheit sollte sich so mancher Firmenboss ins Handbuch schreiben.

Karriere

economy fragt: Wie gehen Sie als Führungskraft mit konfliktträchtigen Themen um?

● **Andreas Kern**, neuer Co-Geschäftsführer von Paybox Austria, geht dem Wesen von Konflikten auf den Grund und meint, „dass es zu ihrer Lösung keine Pauschalrezepte gibt. Voraussetzung für eine Vermeidung oder erfolgreiche Bewältigung ist ein Klima von Offenheit, Fairness und Anteilnahme. Meiner Meinung nach unterschätzen viele Führungskräfte ihren Einfluss auf das Klima im Team. Ich versuche, mich täglich daran zu erinnern.“



Foto: Paybox

● **Walter Wichtel** übernimmt die Gesamtverantwortung für den Vertrieb der Wiener Städtischen in Österreich. Er versucht, „Konflikte über zielorientierte, konstruktive Gespräche zu lösen. Offen geführte Diskussionen sehe ich grundsätzlich als Chance für Veränderung und Weiterentwicklung. Mein Ziel in Konfliktsituationen ist es, durch ein gemeinsames lösungsorientiertes Vorgehen rasch eine Win-win-Situation zu erzielen. Ein Commitment über die weitere Vorgehensweise sollte es aber auf jeden Fall geben! Regelmäßige Reflexion – auch gelegter Konflikte – halte ich jedenfalls für notwendig und sinnvoll.“



Foto: Petra Spiola

● **Anna Grabek**, Senior-Beraterin für Roland Berger, versucht immer, „jene Aspekte des konfliktträchtigen Themas abzugrenzen, die durch mich oder meine Kollegen beeinflussbar sind“. Sie konzentriert sich bei Problemlösungen vor allem auf diese Bereiche. Die 30-jährige gebürtige Polin achtet besonders auf Transparenz in der Kommunikation. Dies sei wichtig, „um situationsbedingt nicht noch zusätzliche unnötige Konflikte oder Missverständnisse entstehen zu lassen“, sagt Grabek. Foto: Roland Berger

