

Disruption tut weh

AGILES ARBEITEN bedeutet anfänglich immensen Stress für eine Organisation. Der Prozess kostet Geduld und Überzeugungskraft, sagt Haufe Group-CEO Markus Reithwiesner.



ZUR PERSON MARKUS REITHWIESNER

ist als Geschäftsführer der Haufe Group zuständig für die Themen Strategie, Business Development und die strategische Ausrichtung der gruppenweiten Technologie und Architektur

MEHR ONLINE

Das komplette Interview lesen Sie online unter DUB.de/CEO

Weg vom Silodenken und hin zu flexiblen Teams. So arbeitet das digitale Medienunternehmen Haufe Group seit Jahren. Nur auf diesem Weg können in der digitalen Transformation die Anforderungen des Marktes erfüllt werden, sagt Geschäftsführer Markus Reithwiesner. Wichtig im Prozess: Erfolge müssen als gemeinsame Leistungen angesehen und gefeiert werden, ist er überzeugt.

I DUB UNTERNEHMER-Magazin: Mit welchen Herausforderungen wurden Ihr Unternehmen und Sie persönlich im Zuge der digitalen Transformation konfrontiert? Wie sind Sie damit umgegangen?

» **Markus Reithwiesner:** Disruptive Innovationen tun per Definition weh, denn wenn einer gewinnt, verliert in der Regel auch jemand. Und das ist fast immer das bisherige Stammgeschäft. Das bedeutet immensen Stress für die Organisation. Neue Jobs entstehen, bisherige Jobs fallen weg. Diesen Umbau konsequent, aber auch wertschätzend zu gestalten ist eine große Herausforderung. Besonders, da die digitale Transformation gerade erst angefangen hat und die Auswirkungen noch kaum zu spüren sind. Persönlich bedeutet das für mich, den Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen, aber auch zunehmend loszulassen. Ich gebe den Kollegen, die auf dem richtigen Weg sind, den notwendigen Freiraum, lasse sie machen und stelle ihnen auf ihrem Weg die notwendige Befähigung und Förderung zur Seite.

I Die Haufe Group arbeitet seit zehn Jahren agil. Wie gestaltet sich das? Gab es auch Misserfolge oder Experimente, die nicht geglückt sind?

» **Reithwiesner:** Wir haben uns weitgehend von festen Teams und Aufgaben gelöst, die ihre Arbeit in festen Silos verrichteten. Heute haben Teams konkrete Aufträge, die einen Anfang und ein Ende haben. Danach muss neu priorisiert werden. Dass sich viele Mitarbeiter ständig in neue Projekte einfinden und neu orientieren müssen, war eine große Umstellung. Dass wir hierfür neue agile Arbeitsmethoden wie Sprints einführen, war nur konsequent. Große Misserfolge gab es nicht, aber wir lernen bis heute viel auf diesem Weg. Eine Einsicht ist, dass agiles Arbeiten den Mitarbeitern mehr abverlangt und höhere individuelle Qualifikationen erfordert. Unsere Mitarbeiter zu befähigen, unter diesen Arbeitsbedingungen erfolgreich zu sein, ist für uns ein ganz entscheidender Schritt in der Agilisierung unseres Unternehmens.

MEIN TIPP:

Wir alle müssen offen für Ideen jeglicher Art sein, auch wenn sie noch so verrückt klingen. Jede Disruption hat so begonnen. Die Idee für den nächsten Big Shot ist im Unternehmen vorhanden – aber nicht in den tradierten Strukturen und Prozessen.

I Was muss man als Führungskraft anders machen, um ein agiles Team oder Unternehmen führen zu können? Wie bereiten Sie Ihre Führungskräfte darauf vor?

» **Reithwiesner:** Es findet eine Transformation von Führung statt. Die klassischen hierarchischen und autokratischen Führungsmodelle können den Herausforderungen der digitalen Transformation und des agilen Arbeitens nicht mehr gerecht werden. Stattdessen kommt den Mitarbeitern viel mehr Verantwortung zu: Teams müssen anfangen, sich selbst zu organisieren und zu steuern. Nur so kann die Geschwindigkeit, die der Markt verlangt, gehalten werden. Das bedeutet für Führungskräfte, dass sie zukünftig nicht mehr das Zentrum der Entscheidung sind, sondern Verantwortung abgeben und eine Rolle als Coach, Enabler und Schaffer von Rahmenbedingungen annehmen müssen. Diesen Prozess gestalten wir mit viel Geduld, Überzeugungsarbeit, aber auch sanftem Druck. ■

Mitarbeiter weltweit: 1.880 **HAUFE**.Group
Standorte: 19 Standorte in sechs Ländern
Globaler Umsatz: 343 Millionen Euro
Umsatzwachstum: 13 Prozent