

A portrait of Birte Hackenjos, a woman with short dark hair and glasses, wearing a dark blazer over a light blue shirt. She is looking directly at the camera with a slight smile.

„HERKUNFT IST KEIN HEILIGER GRAL.“

*Geschäftsführerin Birte Hackenjos über die
Lust an der digitalen Transformation*

Warum ins Silicon Valley pilgern, wo doch im idyllischen Breisgau die digitale Transformation schon seit Jahren zu besichtigen ist? Birte Hackenjos lacht und gibt sich bescheiden. „Freiburg ist längst nicht so berühmt wie das Hightech-Tal in Kalifornien. Aber es stimmt schon – auch auf uns schauen inzwischen einige Firmen“, so die Geschäftsführerin der im Südwesten Deutschlands beheimateten Haufe Group. Eine glatte Untertreibung, denn das frühere Verlagshaus und heutige Medien- und Softwareunternehmen zählt zu Deutschlands absoluten Vorzeigeunternehmen, wenn es um Digitalisierung und rigorose Erneuerung geht. Früher belieferte Haufe seine Kunden mit gedruckten Loseblattsammlungen zu allerlei juristischen Themen. Heute ist die Haufe Group ein konsequent digital und noch dazu international ausgerichtetes Powerhouse, das seinen Umsatz mit Software-, Beratungs- und Weiterbildungslösungen macht; Printerzeugnisse sind nur noch ein Nischenprodukt.

AUSGEPRÄGTE EXPERIMENTIERFREUDE

Bereits Anfang der 1990er-Jahre betrat der damalige Rudolf Haufe Verlag Neuland, als er den Softwareanbieter Lexware übernahm und seine Fachinformationen schon bald auch auf CDs herausbrachte. Woher kam diese unternehmerische Weitsicht in einer Zeit, in der von einer allumfassenden Digitalisierung der Wirtschaft noch kaum die Rede war? „Dass wir so früh auf elektronischen Content gesetzt haben, hatte sicherlich mit Mut zu tun, aber auch mit einer gewissen Lust am Ausprobieren. Beides gehörte schon immer zu unserer DNA“, erklärt Hackenjos, die einst als Digitalredakteurin im Unternehmen anfang und seit 2013 Mitglied der Holdinggeschäftsführung der Haufe Group ist.

Sich digitales Know-how ins Haus zu holen, war für den damaligen mittelständischen Verlag der Beginn einer ebenso rasanten wie gründlichen Metamorphose. Binnen zweier Dekaden hat das Unternehmen sich quasi komplett neu erfunden. Aber sind es allein die Technologien, die bei der Haufe Group die Transformation treiben? Oder worin liegt das Geheimnis des radikalen Wandels? „Dass wir ein Familienunternehmen sind, ist überaus hilfreich“, führt Geschäftsführerin Hackenjos als Erklärung an. „Das macht es einfacher, grundlegende Themen zu besprechen und dann auch schnell Entscheidungen zu fällen. Wir sind in der Lage, viel wendiger zu agieren als es große, vor allem börsennotierte Unternehmen können.“

QUERDENKER FÖRDERN

Zugleich sei es in der Haufe Group gute Tradition, mit Traditionen zu brechen, betont Hackenjos. „So wichtig Herkunft auch ist – sie ist bei uns nie ein heiliger Gral gewesen. Der

einzigste Eckpfeiler, den wir nicht antasten, ist der, dass wir auch in Zukunft unabhängig und in Familienhand bleiben wollen. Ansonsten darf alles in diesem Unternehmen auf den Prüfstand, soll mindestens neu interpretiert oder gerne auch ganz infrage gestellt werden. Und genau das tun unsere Mitarbeiter und wir Führungskräfte mit durchaus großer Begeisterung.“ Als die Juristin erzählt, dass das Manager Magazin die Haufe Group einmal als „die Kannibalen aus Freiburg“ betitelt habe, fügt sie belustigt hinzu: „Wir haben das als Kompliment verstanden und zitieren diese Zeile noch immer gerne.“

Offenheit und Neugier sind für Hackenjos wichtige Momente, um den Wandel zu bestreiten. Der gezielte Blick über den Tellerrand ist ausdrücklich erwünscht. „Wir schauen uns ganz bewusst um in der Welt, nehmen Impulse von außen auf und überlegen: Was könnte diese oder jene Entwicklung für unser eigenes Unternehmen bedeuten?“ Dazu gehört auch, Teams, die nur lose mit dem Stammhaus verbunden sind und wie interne Startups agieren, „einfach mal loslaufen zu lassen“, wie Hackenjos es nennt. Solche Freiräume für Kreativität und Innovation zu schaffen, lohne sich, denn „losgelöst vom Alltagsgeschäft lässt es sich viel besser querdenken.“

AUSTAUSCH AUF AUGENHÖHE

Ist das die vielbeschworene Agilität? Und welche Bedeutung hat überhaupt ein bewegliches Mindset in der Transformation? Dazu Hackenjos: „Agilität ist eigentlich ein Buzzword.“ Im Kern stehe der Begriff für Ansätze, die auch in konventionellen Zusammenhängen Mehrwert brächten. „Dazu gehört, dass wir intensiv und sehr ehrlich über die gemeinsamen Veränderungserfahrungen kommunizieren: Was funktioniert? Und was nicht? Wo müssen wir möglicherweise den Weg anpassen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren?“ Hackenjos ist überzeugt: „Solch ein ritualisierter Austausch tut in jeglichen Unternehmenssituationen gut.“

Ohnehin seien im digitalen Wandel neue Führungsqualitäten gefragt, meint die Geschäftsführerin der Haufe Group. „Vor Jahren glaubte man noch, das geballte Know-how des Unternehmens ausschließlich in der hohen Hierarchie zu finden. Folglich bestimmte häufig allein der Chef, wo es langging“, so Hackenjos. „Heute, inmitten der fundamentalen Umbrüche der Digitalisierung, sind wir auf das Wissen und die Ideen all unserer Mitarbeiter angewiesen. Es gibt keinen Masterplan für die Zukunft – nur die Chance, Dinge auszuprobieren. Und das erfordert ein ganz anderes, sehr viel kooperativeres Miteinander.“

SICH ANSPRECHBAR MACHEN

Braucht es dafür auch Symbole wie die Führungskraft in Turnschuhen oder den Chef ohne Krawatte, den plötzlich alle duzen dürfen? Hackenjos hält solche Erscheinungen nur

dann für hilfreich, wenn sie „der authentische Ausdruck von Haltung“ sind. „Bleiben sie Kulisse, führen sie zu nichts.“ Im neuen Unternehmensgebäude der Haufe Group, das jüngst eingeweiht wurde, arbeiten Hackenjos und ihr Co-Geschäftsführer zwar in Einzelbüros, die jedoch rundherum verglast sind. „Eine ganz bewusste Entscheidung“, sagt die Geschäftsführerin. „Auf diese Weise signalisieren wir Transparenz und dass wir jederzeit für die Kolleginnen und Kollegen ansprechbar sind.“ Gleiches gilt für die unternehmenseigene Kantine, wo jeden Tag für alle Beschäftigten auf hohem Niveau gekocht und auf Statusgebaren verzichtet wird. Hackenjos: „Wir haben schöne lange Tische, und als Geschäftsführerin setze ich mich natürlich beim Mittagessen zu den Leuten und rede mit ihnen. Das direkte Gespräch wirkt besser als jede Symbolpolitik.“

Birte Hackenjos, die bereits 1997 als damals erste Digitalredakteurin zur heutigen Haufe Group stieß, wurde 2013 in die Holdinggeschäftsführung des Freiburger Familienunternehmens berufen. Im gleichen Jahr lernte die ausgebildete Juristin Jens Petershagen kennen, der auf Empfehlung der Kanzlei Luther mit der kommunikativen Begleitung eines Struktur-anpassungsprogramms im Unternehmen beauftragt war. 2018 wurde Petershagen Kommunikation auf Beschluss eines Projektteams erneut an Bord geholt. Diesmal lautete die Aufgabe, eine kommunikative Leitidee für ein Transformationsvorhaben in agilen Strukturen zu entwickeln. Wir sind dankbar für die Co-Creation-Erfahrungen und das Vertrauen, das die Haufe Group in uns setzt.

“HERITAGE IS NO HOLY GRAIL”

Holding director Birte Hackenjos on excitement for digital transformation

Why venture to Silicon Valley when digital transformation has been visible in the idyllic region of Breisgau (Germany) for years already? Birte Hackenjos laughs and provides a modest answer: “Freiburg is by far not as famous as the high-tech valley in California. But it is indeed true – by now quite a few companies are also looking our way”, explains the managing director of the Haufe Group, which is based in the southwest of Germany. Clearly an understatement, given that the former publishing house, now a media and software company, is considered one of Germany’s exemplary showcases in terms of digitalisation and rigorous renewal. In the past, Haufe provided its customers with printed loose-leaf collections on a variety of legal topics. Nowadays, the Haufe Group is a strictly digital and also internationally focused powerhouse, generating its revenue via software, consulting and professional training; print products have become a mere niche product.

KEEN TO EXPERIMENT

Already in the early 1990’s the Rudolf Haufe Verlag, as it was named back then, broke new ground when it acquired the software provider Lexware and subsequently published its professional literature also on CDs. Where did this entrepreneurial foresight come from in a time when hardly anybody was talking about an all-encompassing digitalisation of business and of the economy? “It was certainly courageous placing our bets on electronic content in those early days, but it the decision was also driven by the desire to experiment. Both of these characteristics have always been part of our DNA”, states Hackenjos, who initially worked as a digital editor for the company and was appointed to the Holding Board of Haufe Group at the start of 2013.

Bringing digital know-how in-house was the start of a both rapid and thorough metamorphosis for the back then medium-sized publishing house. Within two decades, the company practically fully reinvented itself. But is it just technology that drives the transformation at the Haufe Group? What is the secret of their radical change? “Being a family-owned company is very helpful”, managing director Hackenjos explains.

“It makes it a lot easier to discuss fundamental topics and to make decisions quickly. We are able to act much more flexibly than large companies, especially those that are publicly traded.”

ENCOURAGING LATERAL THINKERS

At the same time, it is a good tradition at the Haufe Group to break with tradition, Hackenjos emphasises. “As important as heritage may be – it has never been a holy grail to us. The only corner stone that we won’t touch is that we want to remain independent and family-owned in the future. Other than that, anything in this company may be challenged - at the very least newly interpreted or, of course, put into question altogether. And that is exactly what our employees and we executives do with quite a lot of enthusiasm.” As the lawyer shares the story of how the Manager Magazin once referred to the Haufe Group as “the cannibals from Freiburg”, she lightheartedly adds: “We considered this a compliment and still enjoy quoting this line.”

To Hackenjos, openness and curiosity bring vital momentum when implementing change. Thinking outside the box is expressly favoured. “We are consciously looking around in the world, taking in exterior impulses and we then contemplate: What could this development or another mean for our own company?” This also includes letting teams which are only loosely connected with the head office function like internal start-ups so they can “simply run with it”, as Hackenjos puts it. Allowing such freedom for creativity and innovation pays off because “detached from day-to-day business, lateral thinking becomes a lot easier.”

EXCHANGE AT EYE LEVEL

Is this the much-invoked agility? And what significance does an agile mindset generally have within this transformation? Hackenjos comments: “Agility is actually a buzzword.” At its core, this term represents approaches which would provide added value even within conventional contexts. “This includes that we communicate intensely and very honestly about the joint experience with change: What works well? What doesn’t? Where do we potentially have to adjust the path without losing track of the objective?” Hackenjos is convinced: “Such ritualised exchange is beneficial in all business situations.”

Within the digital transformation, new leadership qualities are required anyway, states the managing director of the Haufe Group. “Years ago, there was still a belief that the essential

know-how of the company was only to be found in the top hierarchy. As a result, for most of the time only the boss decided which path to follow,” says Hackenjos. “Today, amidst the fundamental transformations of digitalisation, we are dependent on the knowledge and ideas of all our employees. There is no master plan for the future – there is only an opportunity to try things out. And that requires a completely different, much more cooperative style of working together.”

BEING APPROACHABLE

Does this also require symbolism such as the executive in sneakers, or the boss without a tie whom everybody all of a sudden may address on a first name basis? Hackenjos considers such manifestations only to be helpful if they are “the authentic expression of attitude”. “If they are no more than a façade, nothing will come of it.” In the recently inaugurated company building of the Haufe Group, Hackenjos and her co-managing director each work in their own single office - these are, however, enclosed by glass walls. “A very conscious choice,” says the managing director. “This way, we convey transparency and that we are approachable for the colleagues at any time.” The same applies to the company’s own cafeteria where high-level food is being prepared for all employees and display of status renounced. Hackenjos: “We have nice long tables, and as managing director, I do – of course – sit with the other members of staff at lunch and talk with them. A direct exchange has more of an effect than symbolic politics.”

Birte Hackenjos, who joined today’s Haufe Group in 1997 as the first digital editor, was appointed to the management board of the holding company of the Freiburg-based family-owned company in 2013. That same year, the fully qualified lawyer met Jens Petershagen, who – upon recommendation of the Luther law firm – was contracted to provide the communicative support for a structural adjustment programme within the company. In 2018, a project team decided to hire Petershagen Kommunikation once again. This time, the task was to develop a communicative central theme for a transformation project comprising agile structures. We are grateful for this co-creation-experience and for the trust placed in us by the Haufe Group.