

„Ich fühle mich nicht als Oberstratege“

Digitalisierung schafft ideale Voraussetzungen, um Vertrauen zum zentralen Führungsinstrument zu erheben, meint Noventum-Geschäftsführer Uwe Rotermund.

Text: Rabel Willhardt

Herr Rotermund, Ihre IT-Beratung steht in dem Ruf, mit der Software auch die technische Akzeptanz zu implementieren. Wieso gelingt Ihnen, woran viele Mitbewerber scheitern?

Uwe Rotermund: Mit der Software kommt der Wandel. Sie verändert Abläufe. Mitarbeiter wie Manager sollten möglichst früh erkennen, wozu das nützt: Wie verbessern Programme meinen Alltag? Werden Arbeitsplätze sicherer und spannender? Bekommen Einzelne und die Organisation mehr Kraft? Schafft man diese Transparenz, klappt es besser.

Wie genau verschafft Noventum B2B-Kunden zählbare Vorteile?

Mein Lieblingsbeispiel sind Merger, bei denen Unternehmen auf gleicher Augenhöhe verschmelzen. Prozesse müssen harmonisiert, Rechenzentren und Anwendungssysteme zusammengebaut werden. Das kann man auf „Gleiches mit weniger Kosten“ reduzieren. Wir jedoch ziehen es vor, unterschiedliche Unternehmensstärken wertschätzend zusammenzuführen, also voneinander zu lernen, statt einander besiegen zu wollen. Im ersten Schritt analysieren wir systematisch die Lernpotenziale: Wie gut informiert, geführt oder weitergebildet fühlen sich Mitarbeiter in Unternehmen A, wie gut in B? Was wird an der eigenen Kultur geschätzt, was tut das Management objektiv dafür? In Workshops wird abgeglichen: Ihr habt Kamingsgespräche, wir ein tolles Intranet. Lass uns das auch probieren oder, das klappte bei uns nicht, weil ... Gut moderiert, fördert Harmonisierung die Neugier auf Neues: Ablehnung bricht auf, Wertschätzung entsteht. Die objektivierbare Methode hilft, Hochemotionales zu bewerten und Verständnis füreinander zu entwickeln. Viele Kunden wählen uns wegen des integrativen Ansatzes, obwohl IT-Dienstleister traditionell systembezogen beauftragt werden.

Welche weiteren Qualitätskriterien spielen bei der Wahl des IT-Dienstleisters im Mittelstand eine Rolle?

Glaubwürdigkeit und Umsetzungskompetenz ... Noch vor zehn Jahren kamen Berater, analysierten, konzipierten, do-

kumentierten, um Betrieben ein umfassendes Papierwerk zur Umsetzung zu hinterlassen. Im Mittelstand findet man solch ein Vorgehen kaum noch. Mein Gefühl deckt sich hier mit Edgar Geffroys Buch „Goodbye McK ... & Co.“. Kunden werden kritischer, nicht zuletzt, weil langgediente Berater zu CEOs beziehungsweise CIOs konvertierten. Sie kennen die Spielchen der Ex-Kollegen, mit einem Mix aus Erfahrenen und Hochschulabsolventen schöne Papiere von zweifelhaftem Nutzen zu erstellen.

Der digitale Wandel bietet Chancen und Risiken – welche sehen Sie konkret für den Mittelstand?

Im Kern heißt digitale Transformation, mehr Transparenz durch schnelle, greifbare Informationen zu schaffen. Konsequenterweise ist das die Basis, jeden Mitarbeiter zum verantwortungsvollen Umgang mit Unternehmensangelegenheiten zu befähigen und mehr seines Potenzials zu entfesseln. Transparenz birgt aber auch Risiken. Sie kann gegen Mitarbeiter oder Firmen gewendet werden, womit wir beim Thema Cybercrime und dem Megatrend Sicherheit wären.

Also sollten IT und Strukturen Mitarbeitern dienen, nicht umgekehrt. Das jedenfalls ist ein zentraler Bestandteil „vertrauensbasierter Unternehmensführung“, die Sie seit über 20 Jahren im eigenen Betrieb entwickeln. Wie sehen diese Strukturen aus?

Im klassischen Pyramiden-Modell denkt der Chef vor, die Mitarbeiter arbeiten ab und Informationen werden wasserfallartig weitergereicht. Ich fühle mich weder als Oberstratege noch fachlich allwissend. Deshalb bevorzuge ich das dezentrale Höchstmaß und Teamentscheidungen.

Statt Menschen zu sagen, was sie tun sollen, versuche ich ihr Handeln zu verstehen, um unterstützen zu können. Erklärtes Ziel ist es, extrem marktfähige Unternehmen im Unternehmen zu entwickeln. Unsere derzeit zehn Geschäftsleitungsmitglieder sind Dienstleister dieser Strukturen, die es optimal zu entwickeln gilt.

Bei Noventum verstehen sich alle als gleichwertige Geschäftspartner. Jeder Mitarbeiter weiß, wo das Unterneh-

Kein IT-Berater verkörpert Vertrauenskultur mehr als Uwe Rotermund. In seiner 1993 durch Management-Buy-out gegründeten Beratungsfirma Noventum, entwickelte der Geschäftsführer das Prinzip Vertrauen zum Managementsystem – und wandelte als angestellter Manager negativ Erlebtes ins Positive. Angst vor unbekanntem Gewässern kennt der dreifach zum Besten Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnete Unternehmer nicht, denn gerade in unsicheren Zeiten trägt das System.



Spaß als Unternehmenskultur: Die Noventum-Geschäftsleitung als Playback-Band zur Weihnachtsfeier



Improvisieren lernen: In Theaterworkshops üben Mitarbeiter beruflich geforderte Prinzipien der Improvisation sowie respektvollen Umgang.



Work-life-Balance: Trotz unermüdlichem Einsatz für Firma und Vertrauenskultur ist Uwe Rotermund siebenfacher Vater.

men steht, denn führungsrelevante Zahlen wie Vertriebs-ergebnisse oder Innovationserfolge sind Allgemeingut. Gemeinsam legen wir vorab fest, welche Daten zu sammeln, welche Kennzahlen zu ermitteln sind. Liegen die Ergebnisse vor, mache ich mir, als Entwicklungsverantwortlicher, Gedanken: Was können wir aus der Retrospektive lernen? Wo sind Planabweichungen? Gibt es Umstrukturierungsbedarf? Grundlegende Veränderungen, wie etwa unsere Marktpositionierung, erfolgen bei uns im Konsens.

Vertrauenskultur basiert auf einer Transparenz, die neue Technik erst ermöglicht. Aber wie so sollten Chefs Macht abgeben, nur weil Informationen nun überall verfügbar sind?

Es macht im wahrsten Sinne des Wortes Sinn: Unsere

Angestellten wissen, wofür sie arbeiten. Sie haben Freiräume, sich im Rahmen ihrer Verantwortung zu entfalten. Das schafft Identifikation und Eigeninitiative. Menschen spüren die positive Erwartungshaltung des Managements. Bei uns ist die Arbeitszufriedenheit hoch und die Fluktuation mit weniger als fünf Prozent weit unter dem Durchschnitt.

Zugleich passt das Modell zu den Megatrends des Zukunftsinstituts, mit denen wir in unserer Beratungspraxis arbeiten. Vertrauenskultur bedient Trends wie Konnektivität, also neue Formen, Wissen zu teilen. Sie beugt überalterungsbedingtem Fachkräftemangel vor und bedient die wachsende Individualisierung: Privat wie im Geschäftsleben erwarten Menschen, Sinn in Tätigkeiten und Identifikation mit Produkten zu finden.

Auch Sie sind heute zufriedener, denn kooperatives Führen reduziert Komplexität. Wo liegen die Grenzen des Loslassens? Wann greifen Sie ein?

Die liegen dort, wo das Gesamtsystem degeneriert, sprich, Leistungsorientierung fehlt. Doch in komplexe Strukturen einzugreifen, würde ich nie wagen. Wir sind ein zehnköpfiges Führungsteam, dem ordne ich mich bewusst unter. Eingreifen heißt in unserer Kultur: Ziele und Erwartungen klären, Commitment einfordern. Unterstützt jemand vereinbarte Ziele nicht, will ich verstehen, warum. Nur wenn sich herausstellen sollte, dass jemand mit unseren Zielen nicht leben kann, können wir nicht miteinander leben.

Ihr Antrieb zum radikalen Vertrauen ist sehr persönlich: Sie wendeten positiv, was Sie als angestellte Führungskraft im Rechenzentrum negativ erlebten. Wie setzt man das um?

Stimmt, wirklich konsequent habe ich den Umgang mit Misstrauen umge-

kehrt. Aber das ist ein jahrelanger Prozess. Die vielleicht wichtigste Umsetzungshilfe kommt aus der Gruppe ausgesuchter Vorbildunternehmer, die der Unternehmenscoach Stefan Merath ins Leben rief. Unter „Organisationschampions“ diskutieren wir offen über unser Management: Was glückt, was nicht, welche Alternativen gibt es? Ein zentraler Umsetzungsbaustein ist die intensive Weiterbildung in Improvisationstheater. Grundsätze, die uns in Fleisch und Blut übergangen. Sie sind der Schlüssel zur Wertschätzung! Ob Bühne oder Projekt: Eine zusammengewürfelte Gruppe tut etwas, das noch keiner in Gänze kennt. Vier Grundsätze helfen zur guten Performance – Erstens: Sag Ja, statt andere zu negieren, und ergänze deine Sicht. So formst du Realität gemeinsam. Zweitens: Mach den anderen groß, zeig maximale Wertschätzung. Drittens: Droht jemand zu scheitern, ist Retten Pflicht. Viertens: Szene geht vor Stück! Bring zu Ende, was Du begonnen hast, sodass alle Beteiligten gut dastehen. Obwohl Vertrauen heute tief in unserer Organisa-

tion verwurzelt ist, passiert es immer noch, dass Menschen unseren Worten misstrauen. Das tut mir persönlich weh. Aber Kommunikation ist vielleicht der meistunterschätzte Bedarf: Nur weil die Absicht im Kopf klar ist, muss sie längst nicht beim Anderen angekommen sein!

Kommunikation bleibt also auch in der Vertrauenskultur eine Herausforderung! Gibt es weitere?

Zu wachsen. Und zwar so, dass Leistungsorientierung und intrinsische Motivation im gesunden Gleichgewicht sind. Mit mittlerweile 110 Menschen tun wir uns heute schwer, größer zu werden, denn Leistung lässt sich kaum einheitlich definieren. Keiner soll in die Schlacht getrieben werden. Trotzdem gilt es, Leistungsgräben oder auch innere Widerstände zu überwinden. Wie sehen Anreize jenseits von Zuckerbrot und Peitsche aus?

Das können klassische monetäre Methoden wie Teamprämien sein, doch nicht jeder erwartet das Gleiche. Um Vertrauenskultur größer zu skalieren, experimentieren wir mit dem Prinzip der „Spiral Dynamic“. Sie folgt der Idee, den Führungsstil dem jeweiligen Bewusstseinszustand der

Menschen anzupassen. Jede Organisationsgröße hat ihre Herausforderungen. Bis zu zehn Mitarbeiter kann man in einer Abteilung gut führen. Auf 50 angewachsen, versuchen wir eine weitere Führungsebene einzuziehen, stellen aber fest, dass das ungesund ist. Nun, gut doppelt so groß, sind wir mit nur zwei Ebenen wieder schlanker. Es gibt zehn Chefs mit ähnlichen Aufgaben sowie spezifische im Team verteilte Rollen. Um auf 200 zu wachsen, müssen wir umstrukturieren: dezentral orchestrieren statt hierarchisieren. Auch 20 gleichberechtigte Chefs können marktorientiert arbeiten. Dazu muss aber noch mehr Energie in die Zielorientierung und Definition von Rollen fließen. Ziel ist es, das Familiäre und das Atmosphärische zu erhalten und kritische Erfolgsfaktoren im Blick zu behalten.

Hält Vertrauenskultur Krisen stand?

Gerade dann ist sie eine Lebensversicherung. Zumindest, wenn die Geschäftsführung sie ernst nimmt, statt die Wahrheit so lange zu diktieren bis Fakten nicht mehr zu leugnen sind. Auch das habe ich schon unter dem Label „Vertrauenskultur“ erlebt. Transparenz ist oberstes Gebot. Managern verlangt das klare, zuweilen auch schmerzvolle Entscheidungen ab, die brutalstmöglich kommuniziert und umgesetzt werden. Nur so entsteht schnell wieder Orientierung. Das haben wir selbst erlebt:

Bis die Dotcom-Blase platze, kannte Noventum nur Wachstum. Mit den Umsatzrückgängen hofften wir erst noch auf eine Wende. Als uns klar wurde, dass sie nicht kommt, legten wir die ganze Salami und nicht bloß Scheibchen auf den Tisch: Hier sind die Zahlen, das ist die Entwicklung. Wir haben Option eins, zwei oder drei und entschieden für drei. Konkret: Wir trennten uns schnell und freundschaftlich von Menschen, die wir absehbar nicht gut auslasten konnten. Einigen halfen wir, neue Jobs zu bekommen. Mit den unausgelasteten, aber mittelfristig unverzichtbaren Mitarbeitern vereinbarten wir Kurzarbeit. Unsere schonungslose Offenheit half, die Energie der gesamten Belegschaft zu bündeln. Genau die brauchten wir, um die unsicheren Zeiten durchzustehen. ~



Mit den Augen des IT-Managers

Die einen kennen Noventum als IT-Beratung mit zwanzigjähriger Praxis in Großrechenzentren und IT-Abteilungen von Finanz-, Versicherungs- und Telekommunikationsdienstleistern. Die anderen sehen in der 110-Mann-Beratung die Speerspitze humaner Unternehmensführung. Wie kein Zweiter steht Geschäftsführer Uwe Rotermund für eine Vertrauenskultur, die dank Zeit

und dem mittlerweile zehnköpfigen Führungsteam zum eigenen Managementsystem reifte. In Vorträgen, in seinem Buch „Glücklich Führen“ sowie durch konkrete Beratungsaufträge macht Rotermund sein System bekannt. Dass sich der Ansatz bewährt, belegen Wachstum, Mitarbeiterzufriedenheit und das mehrfach verliehene Great-Place-to-Work-Siegel zum besten Arbeitgeber Deutschlands. Mit rund 100 Mitarbeitern liegen die Münsteraner im breiten Mittelfeld einer Beratungslandschaft, die Drei-Mann-Buden ebenso wie 3.000 Kopf starke Marktführer kennt. Einige Anbieter setzen auf Hochspezialisierung, andere auf branchenspezifisches Generalistentum. Noventum zählt zu letzteren, verfolgt dabei aber noch den Anspruch, IT-Konzepte so unternehmensnah wie hauseigene IT-Manager aufzusetzen.