
Uschi und die starken Männer: Führung eines franchisebasierten Netzwerks im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung

2

Ursula Bornemann

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|--|----|
| 2.1 | Persönliche Ausgangssituation | 44 |
| 2.2 | Die neue Position | 45 |
| 2.3 | Herausforderungen der ersten Zeit | 47 |
| 2.3.1 | Bündelungen der Kompetenzen | 48 |
| 2.3.2 | Gemeinsames Auftreten | 49 |
| 2.3.3 | Motivation und Frustration | 50 |
| 2.3.4 | Geld als Basismotivation – Sinn als Triebfeder | 51 |
| 2.4 | Eingesetzte Methoden und Werkzeuge | 51 |
| 2.4.1 | Führung in Netzwerken | 52 |
| 2.4.2 | Führungskonzept auf Basis „Coach the Coach“ | 54 |
| 2.4.3 | Telefonkonferenzen | 54 |
| 2.4.4 | Ideenpool | 55 |
| 2.4.5 | Exklusivität | 55 |
| 2.4.6 | Abrechnungsmodelle als Basis für Wachstum | 57 |
| 2.4.7 | Kompetenznavigator | 58 |
| 2.4.8 | Kommunikation heißt immer Wertschätzung | 58 |
| 2.4.9 | Recruiting | 59 |
| 2.5 | Schlüsselerfahrungen | 59 |

U. Bornemann (✉)
Steiermark, Österreich
E-Mail: ub@bornemannundpartner.at

2.1 Persönliche Ausgangssituation

„Soll ich oder soll ich nicht“ war in meiner Situation niemals eine Frage. Bereits 10 Jahre hatte ich als Trainerin, Consultant und Geschäftsführerin im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung gearbeitet. Ich sitze mitten in der Nacht auf dem Sofa, schauke mein Baby das gerade 3 Monate alt ist und sage zu mir selbst: „Wann, wenn nicht jetzt?“ Immer und immer wieder wiederhole ich diesen Satz für mich und versuche darauf Antworten zu finden. Lust habe ich – große Lust den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Ich weiß, dass ich genügend Erfahrung gesammelt habe, dass ich den Markt kenne genauso wie die Herausforderungen der Selbstständigkeit und auch viel Mut, Einsatzfreude und Begeisterung besitze. Meine Tochter schnauft. Ich drücke sie an mich. Lust habe ich auch, mich voll auf das Mama-Dasein einzulassen und mal all die Arbeit zu vergessen. Doch von Lust allein ernährt man sich auf Dauer nicht. Wenn ich jetzt einen Stopp einlege und erst nach ein bis zwei Jahren zurückkomme, dann wird es nicht so sein wie jetzt. Dann sind die Kontakte zu den Firmen, zu den Trainerkollegen möglicherweise eingeschlafen, dann kann sich in dieser schnelllebigen Zeit alles verändert haben und ich muss komplett von vorn anfangen. Wann also, wenn nicht jetzt? Ich bin nicht allein, denn etwas, was für meine Zukunft ausschlaggebend sein sollte, hatte mich schon in den letzten Jahren begleitet. Tiefes Vertrauen in wirkliche Freundschaft kombiniert mit einer extrem erfolgreichen Art zusammenzuarbeiten: Mein ehemaliger Studien- und Arbeitskollege über viele Jahre hinweg hatte den gleichen Plan wie ich – *wir* machen uns selbstständig.

Und so geschah es. Am 1. April 2010 wurden wir offiziell als BPC Bornemann und Partner Consulting OG registriert. Wir hatten unsere fixen Auftraggeber aus dem öffentlichen Bereich wie Fachhochschulen, Wirtschaftskammer, Wifi etc. – so brauchten wir uns über die Grundaustattung keine Sorgen zu machen. Aber wir hatten auch Kontakte in die Wirtschaft und bereits beim Ankündigen unserer Selbstständigkeit ergab sich zudem Prägendes für unseren Geschäftserfolg. Ohne unser Zutun kamen Rückmeldungen von Kunden, Freunden und Kollegen, die uns in unseren Überlegungen, uns selbstständig zu machen, bestätigten. Wir hatten in den letzten Jahren der gemeinsamen Arbeit etwas entwickelt, was uns laut dem Feedback unserer Kunden erfolgreich machte: Verlässlichkeit, Loyalität und Flexibilität kombiniert mit unterschiedlichen Kompetenzen. Aus unserem Umfeld kamen sofort die ersten Aufträge, die auf diesen Werten basierten. Das war auf der einen Seite sehr schmeichelhaft und dennoch auch in diesem Ausmaß erstaunlich. Schneller, als wir registrieren konnten, füllten sich die Auftragsbücher und wir begannen diese abzuarbeiten. Parallel dazu entwickelten wir unsere Corporate Identity, unsere Marketingtools, wir programmierten unsere Homepage und waren auch neben der Erfüllung aller formalen Kriterien, die zu einer Firmengründung notwendig sind, im intensiven Networking tätig. Ich begann zu arbeiten und zu organisieren, wie es jede Mutter mit einem Baby machen muss. Ich durfte ein Unternehmen leiten, das sich schon nach wenigen Monaten ein enormes Wachstum aufweisen konnte. Es war turbulent, spannend und dennoch, im Vergleich zu heute, sehr überschaubar. Denn dann passierte es.

Mit der GmbH-Gründung 2012 und den neuen Senior-Partnern und Senior-Consultants in der Firma übernahm ich zusammen mit Helmut Krassnigg eine Führungsrolle, deren Dimension und Bedeutung immer mehr gewachsen ist. Wir hatten es mit keiner klassischen Verteilung zwischen Chef und Mitarbeiter zu tun. Unsere Partner sind Spezialisten in unterschiedlichen Fachgebieten. Wir führen Wissensarbeiter. Somit ersetzt die Bindung zum eigenen Fachgebiet die Bindung zur Organisation, da unsere Partner all ihre Erfahrungswerte einbringen können. Darüber definieren sie sich und steigern ihren persönlichen Wert. Daher sahen wir auch unsere primäre Aufgabe darin, unsere Partner in ihren Kompetenzen aktiv werden zu lassen, Freude am gemeinsamen Entfalten zu entfachen und ihnen das Gefühl zu vermitteln, einen sinnvollen Beitrag für sich selbst zu leisten. Führung ohne Weisungsbefugnis – einfach ein Wechselspiel an unterschiedlichen Kräften war die Herausforderung. Unsere Zusammenarbeit basiert auf Freiwilligkeit mit der Ausrichtung, gemeinsam koordinierte, selbstdefinierte und abgestimmte Ziele zu erreichen. Meine Aufgabe bestand unter anderem in der Vermittlertätigkeit, im Koordinieren von Personen und Aufgaben, Ideen und Kontakten sowie in der Definition von Kommunikationsprozessen.

- **Leitgedanke** Ich kann keine Pause einlegen. Wenn die Segel im Sturm stehen, muss man den Kurs halten, richtig navigieren, die Mannschaft motivieren, um gemeinsam an Land gehen zu können!

2.2 Die neue Position

Aufgrund der vorherrschenden Auftragslage gründeten wir aus unterschiedlichen Überlegungen heraus die BPC Bornemann und Partner Consulting GmbH. Die OG haben Helmut Krassnigg und ich als alleinige Geschäftsführer innegehabt. Die Zusammenarbeit mit anderen ergab sich einfach aufgrund einer losen Unternehmenskooperation. In der GmbH definierten wir gemeinsam mit unseren Partnern eine für uns alle gültige Strategie – eine Strategie, die auf der einen Seite sehr wertorientiert und sinnstiftend für alle Seiten sein muss und auf Basis der Offenheit und Transparenz in strategischen Belangen gestaltet wird.

Was unsere Führungsarbeit betrifft, haben wir uns die Frage gestellt, wo ein Weg beginnt und wo er endet. Mit wem wollen wir ihn gehen und wohin soll er uns führen? Jeder Tag wartete mit Entscheidungen auf uns, mit Kreuzungen, die uns vor die Wahl stellten. Es war eine spannende Zeit. Oft waren es unsere Wegbegleiter, die das Tempo und die Richtung gestalteten. Wir erkannten, dass die Herausforderung in der Führungsarbeit darin bestand, den Rahmen für die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Projekten so transparent und klar wie möglich zu gestalten, damit jeder Partner eigenverantwortlich arbeiten kann. Eine weitere zentrale Aufgabe ist es, notwendige Informationen zeitgerecht zur Verfügung zu stellen und die Partner bestmöglich zu vernetzen. Wir klärten, wie wir innerhalb unseres Netzwerks miteinander umgehen wollten, welche Prozesse dafür genutzt werden

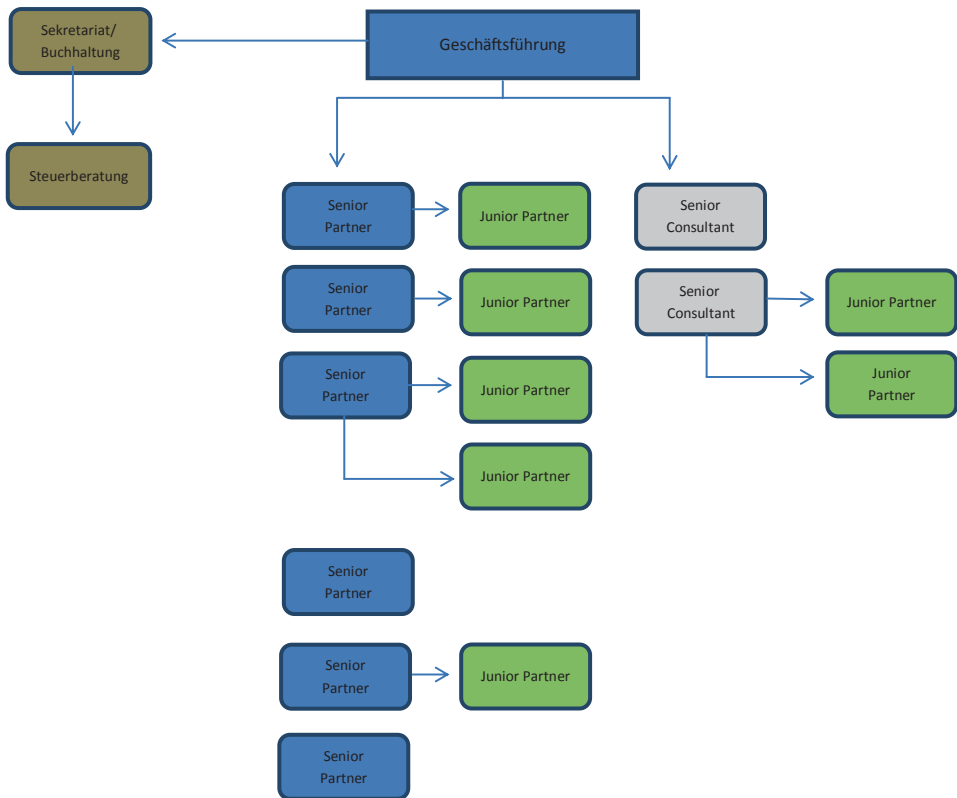


Abb. 2.1 Organigramm der BPC

und wer die konkrete Verantwortung für welchen Bereich übernimmt. Führung im Netzwerk setzt vor allem darauf, den Rahmen vorzugeben, in dem erfolgreiche Vernetzung möglich ist, wo Konkurrenz zwischen den Bereichen abgebaut wird und Eigeninitiative und Verantwortung gefördert werden. Die Entwicklung von entsprechenden Prozessen in Projekten sahen wir als eine Hauptaufgabe erfolgreicher Steuerung. In einigen Bereichen mussten wir lernen, die Selbstständigkeit unserer Partner zu akzeptieren und sie auch begleitend zu unterstützen. Teilweise erkannten wir, dass wir in unserer Zusammenarbeit gewisse Bereiche nicht direkt steuern können (Abb. 2.1).

- **Leitgedanke** Führung im Netzwerk im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet, gemeinsame Strategien zu definieren und diese auf Basis der Freiwilligkeit aller Partner mit Verlässlichkeit, Vertrauen, Souveränität und Professionalität umzusetzen.

2.3 Herausforderungen der ersten Zeit

Die Gründung der GmbH und damit das Zusammenarbeiten mit unseren Senior-Partnern und Senior- Consultants erlaubte es uns, die bestehenden Aufträge professionell abzu- arbeiten und weitere zu gewinnen. Die Herausforderung bestand darin, die Partner unter der Marke „BPC“ so zu vereinen, dass alle einen Sinn darin sahen, das Wachstum der BPC gemeinsam voranzutreiben. Mehr als vielleicht in anderen Firmen muss die „Win-win- Situation“ immer klar erkennbar sein. Wir haben keine Möglichkeit im Sinne einer recht- lichen Sicherheit, die uns davor bewahren könnte, dass unsere Partner zu einem für uns ungünstigen Zeitpunkt abspringen bzw. die bestehenden Kunden an sich selbst binden. Dieses Risiko war natürlich da, hemmte uns in unserer Arbeit aber überhaupt nicht. Wir bauten ein System, beruhend auf „Management by friendship“, mit klaren Regeln auf. Wir formierten eine Gruppe an Kollegen, die die Werte der BPC in sich trugen, und nahmen die Herausforderung an, diese möglichst schnell zu einem Team zu vereinen. Die unter- schiedlichen Zugänge dazu, die unterschiedlichen Persönlichkeiten mit den jeweiligen Er- fahrungshintergründen und auch Vorstellungen über ihre eigene Selbstständigkeit, brach- ten interessante Aspekte ans Tageslicht.

Allem voran stand unsere gemeinsame Vision, eine gemeinsame Identität aufzubauen; denn in einem Netzwerk kommt es noch stärker darauf an, von den Beteiligten ein klares Commitment zur strategischen Vision zu erhalten. Dies ist nur dann zu erreichen, wenn alle Netzwerkpartner mitverantwortlich im Netzwerk eingebunden sind, nicht nur in ihrer Funktion, sondern auch als Person selbst. Diese Tatsache war eine der größten Heraus- forderungen für mich persönlich, da die täglichen Entscheidungen, die getroffen werden mussten und die vielen organisatorischen Tätigkeiten mir selbst kaum Raum gelassen ha- ben, mir darüber wirklich Gedanken zu machen. Manchmal war ich erstaunt über die An- liegen und Wünsche meiner Kollegen, weil ich selbst daran niemals gedacht hätte. Manch- mal fühlte ich mich überrollt von den Ansprüchen, vor allem bei dem Wunsch nach klaren Regeln und klaren Zielvorgaben. Wie sollte ich etwas regeln, das ich selbst nicht kannte. Immer wieder stellte ich mir die Frage, wie ich es schaffe, allen den berühmten Schritt vor- aus zu sein. Da der Tag auch in dieser Zeit nur 24 h hatte, war ich selbst oft in einer Phase, in der ich mir mehr Unterstützung erhofft hätte. Das, was geholfen hat und den heutigen Erfolg ausmacht, ist das unabdingbare Vertrauen, das wir zu einander hatten. Darauf hab ich gebaut und das war es auch, was ich immer wieder kommuniziert habe: „Wir halten zusammen, wir schaffen, was wir uns vornehmen!“ Ein ehrliches: „Ich weiß es nicht!“ war eine nicht sehr hilfreiche und dennoch offene Antwort, die meine Kollegen öfter von mir zu hören bekamen.

Auch verspürte ich manchmal einen gewissen Widerwillen, mich mit Dingen auseinan- derzusetzen, deren Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit ich zu dieser Zeit noch nicht erkannte. Manchmal hatte mein Prinzip, „Lasst uns jetzt mal die Arbeit machen und dann über- legen, wie wir den Kuchen aufteilen!“, zu Recht überhaupt keine Wirksamkeit. Erst beim genaueren Nachdenken über all die zum Großteil sinnvollen Anregungen und Wünsche meiner Kollegen erkannte ich deren Wichtigkeit in der Umsetzung. Es ist gut und für mich

das einzig Erstrebenswerte, mit Freunden auf einer ehrlichen Basis zusammenzuarbeiten. Doch die Stabilität eines Systems wächst durch klare Regeln und mit einer klaren Kommunikation. So nahm ich auch diese Herausforderung an und begann sukzessive nach Lösungen zu suchen.

- **Leitgedanke** Unsere Senior-Partner und Senior-Consultants verlangten in der Gründungsphase von mir, immer einen Schritt voraus zu sein, um klare Entscheidungen und Regeln sowie Zielvorgaben zu kommunizieren. „Wie soll ich etwas regeln, das ich selbst nicht kenne?“ – diese Erkenntnis forderte mich extrem in dieser Zeit.

2.3.1 Bündelungen der Kompetenzen

Das Finden der entsprechenden Kollegen ist uns sehr leicht gefallen. In unserem persönlichen Netzwerk haben sich drei Partner, zwei davon waren schon länger in unserem offenen Netzwerk tätig, schnell herauskristallisiert. Wir hatten gerade einen Großauftrag aus der Automobilbranche übernommen – Coachings in VW-/Audi-Betrieben. Wir durften in ca. 120 VW-/Audi-Betrieben ca. 800 bis 1.000 Coaching-Tage in einem weltweiten Programm durchführen, bei dem wir auch immer in unmittelbarem Vergleich mit den anderen Ländern standen. Da wir seit Jahren für VW und Porsche Austria in unterschiedlichen Projekten gearbeitet hatten, kannten wir die Strukturen und Prozesse der Betriebe bereits sehr gut. Wir wurden zu einem Train-the-Trainer-Programm eingeladen, bei dem es auch darum ging, die entsprechende Strategie zu bearbeiten, um am österreichischen Markt erfolgreich zu sein. Dabei kam uns natürlich unsere jahrelange Erfahrung sehr zugute und wir entwickelten zügig ein entsprechendes Coaching-Programm für den After-Sales-Bereich.

Das Projekt lief sehr gut an und unsere neuen Partner waren von Anfang an in ein Projekt integriert, in dem sie ihre Kompetenzen voll entfalten konnten. Bereits nach den ersten 3 Monaten gab es sichtbare Erfolge. Nach ca. einem halben Jahr wurden wir in einem weiteren Großprojekt tätig, das eine ganz andere Kompetenz erforderte. In den nächsten 2 Jahren durften wir in ca. 200 Betrieben den Qualifizierungsbedarf im Bereich der New Skills erheben und entsprechende Bildungsprogramme entwickeln. Da das VW-Projekt bereits alle verfügbaren zeitlichen Ressourcen vereinnahmte, hatten wir bereits einen weiteren Partner, der als Personalentwickler in einem internationalen Unternehmen tätig gewesen war, als Zuwachs bekommen. Genau jetzt wurde noch ein weiteres Projekt im Verkaufs- und Telefon-Coaching von VW an uns herangetragen. Meine Kollegen waren natürlich euphorisch und sehr arbeitswillig. Wir bekamen die Buchungen für alle Projekte fast wöchentlich per E-Mail und füllten sukzessive unsere Kalender. Ein Blick auf unseren einheitlichen Schulungskalender zeigte mir, dass es keine freien Ressourcen mehr gab. Ein kritischer Punkt.

In mehreren Gesprächen spiegelte ich den Kollegen die enormen Belastungen, die auf sie zukommen würden. Die Reaktionen waren sprühende Augen voller Energie und Freu-

de und beruhigende Worte wie: „Das mach ma schon!“ Ich lehnte mich zurück und dachte nach. Ich spürte selbst diesen Stolz und die Freude, an solchen Projekten arbeiten zu dürfen. Wenn alle also wirklich mitmachten, wenn alle ihren Einsatz brächten und auf sich achteten, was könnte schiefgehen? Ich lehnte mich zurück und in einer der hektischsten und stressigsten Zeiten meines beruflichen Lebens fühlte ich tiefe Verbundenheit und Zufriedenheit.

- **Leitgedanke** Schnelles Wachstum birgt die Gefahr der Überforderung. Ich hatte Angst, meine Kollegen zu überfordern, die in dieser euphorischen Phase allen weiteren Projekten zustimmten. Ich entschied mich mit ihnen für das Tun und nahm mir vor, sehr achtsam zu sein, was die Belastungen meiner Kollegen betraf. Das beste Pferd im Stall nützt nichts, wenn es lahmt!

2.3.2 Gemeinsames Auftreten

Unser OG-Marketingauftritt entsprach nicht mehr den Gegebenheiten unseres Unternehmens. Wir trafen uns zu einem Strategie-Workshop, um unsere Kompetenzen genau zu definieren und den Marketingauftritt zu planen. Dabei hatte ich immer wieder den Satz von Klaus Fetka, Personalentwickler bei Porsche Inter Auto, im Ohr: „Uschi, die Großen arbeiten immer mit den Großen zusammen!“ Immer mehr verstand ich, was er mit diesem Satz gemeint haben könnte. Ohne vom Boden abzuheben, genossen wir es, unsere Kollegen in ein Wohlfühlambiente einladen zu können und eine renommierte Wiener PR-Agentur inklusive Profigrafiker und Fotograf zu engagieren, um all das gemeinsam zu produzieren, was unseren gemeinsamen Marktauftritt sichtbar machen konnte.

Folder, Visitenkarten etc. sind heutzutage schnell produziert. Bei uns war die Herausforderung die, dass diese nicht bei Eintritt übergeben werden, sondern mitgestaltet wurden. Das ist ein ganz zentraler Aspekt. Bei uns sind alle selbstständig mit ihren Unternehmen registriert und nur wenn die BPC allen Sinn gibt, kann ein einheitlicher Auftritt gelingen, der auch tatsächlich gelebt wird. Das war unser aller Anliegen. Die Arbeit daran war intensiv – wie immer wenn verschiedene Köpfe denken. Das Ergebnis brachte uns viele Komplimente und Freude für uns selbst. Gemeinsam mit unseren Partnern ist es uns gelungen, eine Basis für einen gemeinsamen Auftritt und die entsprechende Identifikation zu schaffen. Nichts hat Wertigkeit, wenn es nicht gelebt und genutzt wird. So strömten unsere Partner aus mit einem verankerten Wissen, wofür die BPC steht und was der Beitrag jedes Einzelnen dazu ist.

- **Leitgedanke** Die gemeinsame Identifikation mit den Werten der Firma und wie diese gelebt werden, ist für jeden Partner die Basis, um damit eigenständig am Markt auftreten zu können.

2.3.3 Motivation und Frustration

Unsere Senior-Partner und Senior-Consultants hatten bereits jahrelang in den unterschiedlichsten Führungspositionen eigenverantwortlich gearbeitet. Jeder Partner verfügt über mindestens 15 Jahre Berufserfahrung. Die Erfahrungen, die sie in den unterschiedlichen Jobs gesammelt hatten, konnten natürlich im Bereich des Consultings hervorragend genutzt werden. Für einige unserer Kollegen war der Schritt in die Selbstständigkeit eine logische Konsequenz ihres vorherigen Tätigkeitsbereichs, andere trafen diese Entscheidung auch aufgrund der lockenden sicheren Auslastung und der interessanten Projekte, in denen wir arbeiten durften. Nach einigen Monaten realisierte ich, dass es jedoch für alle wichtig war, die Selbstentfaltung sowie die Selbstverwirklichung voranzutreiben. In einer Zeit, in der alles voller Möglichkeiten scheint, können Menschen, die sowieso schon einiges für sich im Leben geschaffen haben, mit Recht diesen nächsten Schritt für sich gehen. Das Sinngefühl ist ein Teil dieser Selbstentfaltung – ein Gefühl, das für den Menschen wichtig ist, weil es Motivation und Tatkraft erzeugt. Etwas als sinnvoll zu erleben, schafft Interesse und damit einhergehend Antriebskraft. Das war es also in Worten ausgedrückt, was ich bei unseren ersten gemeinsamen Besprechungen so massiv erlebt hatte. Diese positive Energie, diese Überzeugung etwas Sinnvolles zu machen. Die Lust, sich selbstständig mit den Themen auseinanderzusetzen und selbstverantwortlich für den Erfolg zu sein.

Zu Beginn unserer Zusammenarbeit haben sich die Beziehungen zueinander sehr stark und schnell entwickelt. Wir haben sogar darüber nachgedacht, die Strategie „Management by friendship“ als unsere Unternehmensstrategie zu definieren. Wir waren begeistert von diesen Beziehungen zueinander sowie auch von dem Profit, den jeder von uns auch monetär erwirtschaften konnte. In den letzten 1,5 Jahren waren meine Kollegen sehr stark in die unterschiedlichen Projekte involviert. Es kam quasi zur Teilung des Teams, da sich die Geschäftsführung um zwei Großprojekte kümmern durfte und dazu wirklich zwei Teams hatte, die voneinander unabhängig arbeiteten. Es kam nur mehr selten zu einem Austausch untereinander, die geplanten regelmäßigen Treffen konnten rein zeitlich nicht organisiert werden. Es gab innerhalb von 3 Monaten keinen einzigen Termin, an dem alle „im Lande“ gewesen wären. So entwickelte sich zwar ein hoher Profit für alle, doch die Beziehung zueinander baute sich schrittweise ab bzw. nie richtig auf, was nach einigen Monaten zur Frustration führte. Hier habe ich sofortigen Handlungsbedarf gesehen, da Frustration keinen guten Nährboden für eine künftige Zusammenarbeit darstellt. Verlust mit Frustration würde eintreten! Frustration hat fehlerhaftes Arbeiten, Stress, verminderte Leistungsfähigkeit, mangelnde Kreativität und Identifikation zur Folge. Hier mussten wir gegensteuern!

- **Leitgedanke** Die Motivation aufrechtzuerhalten und die Ressourcen der Partner effizient einzuteilen, beugt Überforderung und Frustration vor.

2.3.4 Geld als Basismotivation – Sinn als Triebfeder

In unserer gemeinsamen Arbeit haben wir mit unseren Kollegen ganz klare Ziele definiert, die – und das ist durchaus erstaunlich, über einen längeren Horizont gesehen – immer zu 100 % erreicht wurden. Darauf basierend haben wir auch ein Prämiensystem entwickelt. Nach jeder Phase, die erfolgreich in einem Projekt umgesetzt wurde, zahlten wir eine, den Kollegen vorher nicht kommunizierte, Prämie aus. Hier lernten wir auch schnell, dass der Mensch ein Gewohnheitstier ist und dies bald zum Selbstverständnis wurde. Die Freude darüber war natürlich immer gegeben, wirklich motivierenden Charakter hatten die Prämien aber bald nicht mehr.

In der herausfordernden Arbeit hatten unsere Partner nur noch wenig Zeit, sich mit sich selbst und den eigenen Wünschen und Vorstellungen auseinanderzusetzen, die sich eigentlich aus der Arbeit in der Selbstständigkeit ergeben sollten. Sie wurden teilweise zu „Abarbeitern“ – der Sinn war da, doch nicht so ausgeprägt wie zu Beginn. Wir mussten die eigene Freude über die erbrachten Leistungen wieder schüren und damit spürbar machen. Wir erkannten, dass zwar Leistungen erbracht wurden, doch die wahre Identifikation damit, die Begeisterung und die Möglichkeit, daraus noch mehr Potenzial zu entwickeln, war nicht mehr gegeben. Dass die Ziele erreicht wurden, wurde bald zum Selbstverständnis. Erfolge konnten nicht mehr richtig gefeiert werden, da der Gedanke sofort beim nächsten Schritt bzw. bei dem nächsten notwendigen Haken auf der To-do-Liste war. Doch Menschen können nicht motiviert werden, indem sie sich ihre eigene oder die vorgegebene Messlatte an der zu erbringenden Leistung immer höher legen.

- **Leitgedanke** Monetäre Befriedigung ist gerade in der Selbstständigkeit wichtig, weil sie Sicherheit schafft. Ist dies gelungen, gilt es den Bogen zur Selbstverwirklichung zu spannen – wie in jeder Arbeit. Als Unternehmer in diesem Bereich für andere Unternehmer – unsere Kollegen – diesen Bogen zu spannen, war nicht immer ganz leicht.

2.4 Eingesetzte Methoden und Werkzeuge

Zu Beginn meiner Tätigkeit als Geschäftsführerin der BPC war mir noch nicht klar, wie umfangreich die Arbeit im Bereich der Führung werden würde. Zu Beginn sah ich mich als Teil eines Ganzen. Mir war nicht bewusst, wie wichtig diese Führungsrolle, die Helmut Krassnigg und ich immer mehr übernahmen, für unsere Partner sein würde. Ich traf eine Entscheidung gegen das vermehrte operative Arbeiten, für strategische Belange und Teamführung. Ich begann verschiedene Werkzeuge einzusetzen und war von deren Wirksamkeit in Kombination erstaunt.

2.4.1 Führung in Netzwerken

Im Laufe der Zeit habe ich eine ungefähre Ahnung davon bekommen, was Führung in Netzwerken bedeuten könnte. Es ist nicht die klassische Führungsarbeit, die schon herausfordernd genug ist. In unserem Netzwerk haben wir ein gemeinsames Commitment getroffen, nämlich dass unsere Partner einheitlich unter BPC auftreten. Daran gebunden sind einige Rechte und Pflichten. Das Recht zur Mitsprache und Abstimmung bei strategisch wichtigen Entscheidungen, die Möglichkeit aktiv in der Unternehmensstrategie mitzuwirken und die Verpflichtung, nicht selbstständig am Markt in den Kundenbereichen der BPC aktiv zu sein. Das ist ein ganz grobes Commitment, das wir mit unseren selbstständigen Partnern getroffen haben. Doch was bedeutet konkret Führungsarbeit in diesem Kontext?

Zu Beginn war es für mich ein Aufeinandertreffen von Persönlichkeiten, die versuchen, sich nach ihren persönlichen Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen. Wir haben regelmäßige Meetings organisiert, in denen es primär um die Abstimmung der Arbeit in den gemeinsamen Projekten gegangen ist. Wir sind sehr viel im Auto unterwegs. Teilweise gemeinsam, teilweise allein. Dadurch ergibt sich eine intensive Möglichkeit des Austausches über bestimmte Dinge. Mein Zugang war immer der, auch zueinander eine Beziehungsebene aufzubauen. Für mich war es von Anfang an klar, dass wir alle an einem Strang ziehen und Vertrauen sowie Fairness ein ungeschriebenes Gesetz sein müssen. Als der Druck noch nicht so hoch war, hat das für mein Empfinden auch sehr gut funktioniert. Doch mit steigendem Druck habe ich etwas für mich sehr Wesentliches erkannt. Die Kollegen hatten verstärkt den Wunsch, sich auszutauschen. Sie waren tagsüber allein bei den Kunden, am Abend im Auto und spät in der Nacht erst in einem Hotelzimmer. Weg von der Familie, weg von den Kollegen und dennoch getrieben von dem Wunsch, nicht einen Job nur abzarbeiten, sondern dadurch auch Teil eines Ganzen zu sein, der es uns ermöglichte, unsere Kompetenzen gemeinsam weiter aufzubauen und in andere Branchen und Bereiche vorzudringen.

Einer allein hätte diese Zugänge niemals geschafft. So übernahm ich die Rolle, mit den „lonley guys“ da draußen, trotz enormer Belastung, auch spät am Abend immer wieder in einen beinahe philosophischen Bereich abzudriften. Der Austausch über das Tägliche hatte stattgefunden, das Tagwerk durfte ruhen. Jetzt galt es, den letzten Schritt in der Befriedigung der Bedürfnisse nach Maslow gemeinsam zu gehen: den Wunsch nach Selbstverwirklichung. Wenn Belastungen sehr hoch sind, der Kopf voll ist mit täglichen Arbeiten, die eigene To-do-Liste immer länger wird, ist es eine besondere Herausforderung Raum für Kreativität, Offenheit und Entspannung zu schaffen. Ich konzentrierte mich bewusst auf die Rolle, meinen Kollegen zuzuhören und ihre Berichte in unsere tägliche Arbeit einfließen zu lassen. Helmut Krassnigg und ich haben uns die Agenden der Geschäftsführung sehr klar aufgeteilt. So war es auch leicht für die Partner nachzuvollziehen, für wen welche Informationen wichtig waren. Zusätzlich übernahm ich gerne die Rolle, die meinem Naturell sehr gut entspricht, immer motivierend und energiegeladen herauszufinden, was meine Partner sich wünschen, in welche Richtung es weitergehen sollte, wo sie sich in

Erfolgreich in die nächste Führungsposition

Erfahrungsberichte und Praxiswissen

Neubauer, S. (Hrsg.)

2014, XXIX, 220 S., Hardcover

ISBN: 978-3-642-54154-4