Leadership im agilen Unternehmen

Catalysts GmbH

Als Experte für Internet of Things, Big Data und Künstliche Intelligenz entwickelt Catalysts individuelle Softwarelösungen. Um „on time and within budget" liefern zu können, arbeitet das Unternehmen unter dem Motto „We live and breathe agile". Zudem prägt starkes Wachstum die 2005 gegründete Organisation, die mittlerweile 250 MitarbeiterInnen beschäftigt.

Barbara Krennmayr im Gespräch mit Christoph Steindl

Mag. Barbara Krennmayr, MA

Wie sieht Ihre Rolle im Unternehmen aus?

Die meiste Zeit verbringe ich damit, die Organisation und alle inneren Abläufe so weiterzuentwickeln, dass wir auch das Wachstum der nächsten Jahre gut bewältigen können. Ich muss Chancen am Mitarbeiter- und am Absatzmarkt sehen. Wo gibt es sinnvolle Geschäftschancen, die wir mittelfristig angehen können? Wo können wir in einem Bereich in unsere eigene Zukunft investieren? Wo ist es sinnvoll, auch in andere Unternehmen zu investieren, die schneller wachsen können als wir?

Catalysts will auch weiterhin stark wachsen. Wie gelingt das organisatorisch?

Unter anderem dadurch, dass wir das Wachstum ständig üben. Und dass es positiv belegt ist – nicht nur in meinem Kopf.

Wie verbreiten Sie dieses positive Bild?

Ob man will oder nicht, ist man Vorbild, wird jedenfalls genau beobachtet. Vieles machen die Mitarbeiter nach. Manches lehnen sie ab und machen es trotzdem nach. Und manche Geschichten muss man immer wieder erzählen, damit sie verinnerlicht werden. Gebetsmühlenartig. Und weil das mühsam ist, habe ich vor zwei Jahren eine Blogserie geschrieben: The Catalysts Way.

Was bedeutet Leadership für Sie?

Ich bin Leader im Sinne von: Wenn ich vorgehe, gehen andere gerne nach, folgen mir freiwillig, ohne dass ich es anschaffen muss. Dazu muss ich Sachen machen, von denen ich selber überzeugt bin. Ich möchte jahrelang immer dieselben Antworten geben können. Da muss man schon authentisch und sich selber sicher sein. Würde ich beginnen, die Realität ein bisschen zu biegen oder unterschiedliche Antworten zu geben, je nachdem mit wem ich spreche, wäre mir das Leben zu mühsam.

Ist es sinnvoll, alles zu kommunizieren?

Manche der Mitarbeiter wollen sehr genau wissen, was in zwei oder vier Jahren erreicht sein wird. In meiner Welt sind es aber immer 20 Bälle, die man in der Luft jongliert. Viele Bälle fallen runter und werden nichts. Das ist für mich völlig okay, für manche Mitarbeiter aber enttäuschend. Insofern muss ich in meiner Rolle aufpassen, wie konkret ich was formuliere. In Summe bedeutet es, erst über ein gelegtes Ei zu gackern – und nicht, wenn man die Idee zum Ei hat. Damit man da nicht zu viel Instabilität oder Fragezeichen in zu viele Köpfe reinbringt. Es geht mitunter darum, die richtigen Kreise zu involvieren, damit es genügend Rückhalt für neue Sachen gibt.

Was bedeutet es für Sie, ein agiles Unternehmen zu führen?

Es bedeutet, als Leader auch den Mut zu haben, Sachen wieder zu ändern. Da muss man oft genug die Leute aus dem bequemen Alltagsdasein herausrütteln, auch wenn das zu Aufruhr führt. Wenn es für die Weiterentwicklung von Catalysts wichtig ist, dann müssen sich Sachen auch ändern dürfen. Wir können nicht postulieren, dass wir ein agiles Unternehmen sind, und dann wollen wir im Innenleben mehr wie ein Ministerium werden.

Wo nehmen Sie sich zurück?

Wir haben die Catalysts Society als Sport- und Kulturverein etabliert, um Teamevents zu organisieren. Ich muss das nicht zentral vorgeben. Aus meiner Sicht ist es aber wichtig, dass ich immer wieder in die Suppe reinspucke und sage „more of the same" wäre mir zu fad, also überlegt euch neue Formate. Mitunter – das ist aber auch okay aus meiner Sicht – machen sie dann trotzdem, was sie wollen.

Wie viel Freiraum haben Ihre Mitarbeiter im Alltagsgeschäft?

Als agiles Unternehmen mit crossfunktionalen Teams kann man viel auf Selbstorganisation und Responsibility aufbauen. Leute sollen dort hingreifen, wo es wichtig ist, sollen sich die Arbeit selbst suchen. Dafür muss man die Sichtbarkeit für manche Dinge aber zentral ermöglichen, indem man den Informations- und Wissensaustausch unterstützt: im Team, teamübergreifend und standortübergreifend. Dadurch wird sichtbar, wo es Probleme gibt, um sie angehen und lösen zu können.

> >> Wenn es für die Weiterentwicklung von Catalysts wichtig ist, dann müssen sich Sachen auch ändern dürfen. <<

Christoph Steindl führt die Catalysts GmbH gemeinsam mit Christian Federspiel als 50/50 Eigentümer und geschäftsführender Gesellschafter. Bildrechte: CatalystsSymbios

Braucht es dafür auch Kontrolle?

Wir haben zum Beispiel eine Hall of Shame, wenn Leute ihr Daily Standup nicht schreiben. Denn es ist wichtig, dass wir im Team abgestimmt sind: dass jeder sagt, woran habe ich gearbeitet, was werde ich machen und heute bin ich übrigens im Home Office. Die Information ist wertvoll aus Firmensicht, deshalb müssen wir die Leute dorthin bringen, dass sie das jeden Tag als erstes in der Früh erledigen. Wer es gemacht hat, kommt von der Liste runter. Manchen ist es völlig egal, wenn sie am Ende des Tages immer noch auf der Liste stehen. Da braucht es dann das bisschen Gamification: Haben alle Mitglieder ihr Daily Standup geschrieben, bekommt das Team einen grünen Balken. Mitunter müssen wir also schauen, dass die Selbstorganisation eine Chance hat zu funktionieren.