

Eine dialogorientierte Freiheit

Text: Dr. Matthias Meifert



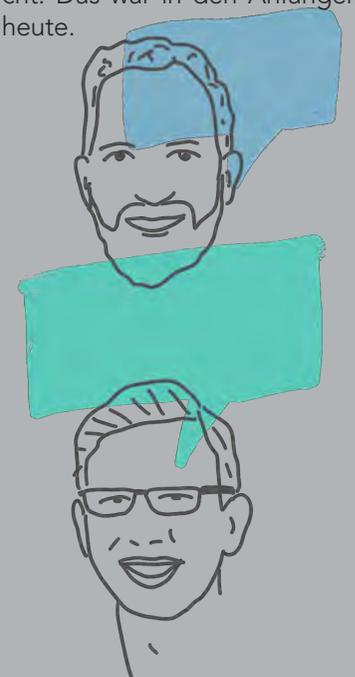
Am Anfang waren wir fünf. Und genauso wie alle anderen musste auch ich als Gründer pragmatisch und genügsam sein, als es im Winter 2012 mit HRpepper losging. Die 400 qm großen Büroflächen in einem Kreuzberger Hinterhof waren nur spärlich beheizt. Das Mobiliar stammte vom insolventen Versandhandelsunternehmen Neckermann. Am Anfang gab es kein Internet und kein Telefon, viel Ungeklärtes, nicht enden wollende bürokratische Vorgänge – aber auch ganz viel Lust auf Zukunft.

Was mich angetrieben hat, den Aufbruch zu wagen, war der Wunsch und Wille, Beratung anders, frischer, erlebnisorientierter zu gestalten. Ich wollte das traditionelle Beratungsgeschäft der klassisch-renommierten Consulting-Firmen, das auch meine Karriere bis dahin so lange geprägt hatte, abstreifen. Später kam auch der Wunsch dazu, die Arbeitswelt ein Stückweit besser

zu machen: Menschlicher, partizipativer, wertschätzender. Dem liegt ein bestimmtes Menschenbild zugrunde, das auch mein Bild ist, nämlich dass die meisten Männer und Frauen von Natur aus leistungsbereit und neugierig sind und gestalten wollen. Was es braucht für sie, ist ein Rahmen.

Auch als Gründer habe ich von Anfang an versucht, HRpepper zu einem Ort zu machen, an dem das Gestalten, das lustvolle und leistungswillige Machen möglich ist, und mich mit Menschen umgeben, die Werte wie Wertschätzung, Kundenorientierung und Neugierde leben wollen und sie auch vertreten.

Mittlerweile sind wir mehr als 35 Peppers und arbeiten mit etwa genauso vielen freien Beratern zusammen. Und obgleich wir namhafte Kunden haben, für kleine- und mittelständische Unternehmen als auch für große Konzerne arbeiten, haben wir uns trotz des Wachstums die DNA eines Startups bewahrt. Die Menschen bei HRpepper besitzen eine hohe Eigenverantwortung und arbeiten selbstbestimmt. Silodenken und das Beharren auf das Einhalten starrer Prozesse gibt es nicht. Das war in den Anfängen so, und ist es heute.



Natürlich war bei allem Erfolg der Weg nicht immer leicht. Es gab Höhen und Tiefen, große Glücksgefühle genauso wie Konflikte. Auch als Gründer und Geschäftsführer habe ich Fehler gemacht. Es braucht schon eine unheimliche Portion Besessenheit, Beharrlichkeit und Zuversicht, um so einen Kraftakt wie eine Gründung zu meistern. Viele scheitern oder verpassen es, sich zu einem ernsthaften Marktteilnehmer zu entwickeln. Uns ist das gelungen. Dass ich dabei manchmal von den Peppers, aber auch von mir, zu viel verlangt bzw. vorausgesetzt und zu wenig Nachsicht gezeigt habe, stimmt. Ich habe intensiv daraus gelernt.

Insgesamt ist HRpepper eine eingeschworene Gemeinschaft, vor allem weil es dieses gemeinsam geteilte Wertegerüst gibt. Und jeder Pepper ist einzigartig, jeder bringt etwas ganz Besonderes mit, jeder ist wichtig für den Unternehmenserfolg. Deshalb war es für mich – durchaus nach einiger Zeit des In-sich-Gehens – im Jahr 2016 ein logischer Schritt, alle Peppers (nach bestandener Probezeit) am Unternehmen zu beteiligen.

Schließlich denken und handeln sie ja auch als Unternehmer. Dann sollen sie es auch de facto über eine Kapitalbeteiligung sein. Nach bestandener Probezeit können die Mitarbeitenden Aktien erwerben. Die Peppers werden jedoch nicht nur am Kapital,



sondern auch am Erfolg des Unternehmens beteiligt – und das großzügig. Der Gewinn wird zu 50 Prozent an alle Mitarbeiter als variable Vergütung ausgeschüttet.

Unsere eigene Transformation

Diese Kapitalbeteiligung ist Teil einer umfassenden Transformation von HRpepper. Es ist eine Reise ins Unbekannte, von der wir viel Positives erwarten, von der jeder von uns auch erheblich herausgefordert wird. Auf diesem Weg helfen uns unsere Überzeugungen und unsere Lust auf Zukunft. Wir glauben fest an die Eigenverantwortung des Einzelnen, sein Gestaltungs- und Autonomiebestreben, seine Leidenschaften und Sehnsucht nach Sinnerfüllung. Ein Unternehmen kann dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeitenden sich mit ihm identifizieren und sich für den Gesamterfolg ver-

antwortlich fühlen. Aus diesen Gründen und einer zunehmend komplexer werdenden Umwelt ist es so wichtig, dass alle Peppers so denken und handeln als sei HRpepper ihr Unternehmen. Wir nennen das schlicht „Ownership Thinking“.

Menschen, die wie Unternehmer denken und handeln, brauchen auch eine bestimmte Arbeitsumgebung, die ein höchstes Maß an Freiheit gibt. Jeder kann bei uns beispielsweise seinen Arbeitsort selbst bestimmen und die eigene Arbeitszeit so flexibel gestalten, dass die jeweiligen Bedürfnisse bestmöglich befriedigt werden. Wenn es die Ressourcen zulassen, hat zudem jeder die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, an welchen Projekten bzw. in welchem Themenfeld er oder sie arbeiten will.



Diese Autonomie bringt natürlich auch viele Herausforderungen mit sich. Immer wieder stehen wir (und auch ich persönlich) vor der Frage: Wie viel Freiheit ist gut – für die Organisation, für den Einzelnen – und wie viel Gemeinschaft, auch in Form von Standards, sind nötig, um eine Richtung zu bestimmen und vielleicht auch Ängste zu nehmen? Es gibt auch bei uns durchaus Peppers (vor allem junge), die sich nach möglichst viel Orientierung sehnen, andere wiederum bewegen sich im Raum der Freiheit ganz leicht, und dennoch muss die Balance gefunden werden zwischen „Ich“ bzw. „Was ist meins?“ und „Wir“ bzw. „Was ist unser aller?“. Das kann ein enormes Spannungsfeld sein, im besten Falle sind „Ich“ und „Wir“ aber zwei Seiten derselben Medaille.

Stück für Stück haben wir und auch ich selbst in den vergangenen Jahren Verantwortung auf immer mehr Schultern verteilt. Nicht zuletzt ist das ein Gebot der Risikovorsorge und hilft, das Gebilde HRpepper aus sich heraus lebensfähig und möglichst unabhängig von einzelnen Personen zu gestalten.

Zusammenarbeits- und Organisationsmodell

Das Herzstück der Transformation ist heute ein neues Zusammenarbeits- und Organisationsmodell, das allen Peppers den Rahmen bietet, sehr eigenverantwortlich oder sogar unternehmerisch tätig zu sein. Wir haben dieses für uns selbst entwickelt und mit Bordmitteln eingeführt. Es beschreibt, wer wofür die Verantwortung trägt, wie wir zu guten



Entscheidungen gelangen und wie wir uns gegenseitig Orientierung geben, um schnell und effektiv handeln zu können. Das neue Modell stärkt vor allem die einzelnen Mitarbeitenden in ihrer Rolle als diejenigen, die echte Werte schaffen. Es fußt auf den Säulen Selbstorganisation, Eigeninitiative und Kundenorientierung. Und die Verantwortung ist auf alle Peppers verteilt. Das herkömmliche Führungsmodell wurde abgelöst. Uns leitet heute nicht nur im Außen-, sondern auch im Innenverhältnis ein gewinnendes Beratungsprinzip.

Wir gönnen uns beispielsweise außerdem einen aufwändigen und dialogorientierten Nominationsprozess, bei dem die Mitarbeiter in einem festen Turnus die Möglichkeit haben, nicht nur ihre People Manager zu bestimmen, sondern ebenfalls die Themen- und Funktions-Manager. An Stelle des herkömmlichen Führungsmodells sind nun Steuerungskreise (People-Kreis, Markt-Kreis, Governance-Kreis, Strategie- und Budget Kreis und Prozess-Kreis) getreten sowie erwähnte Rollen, die in ihrem Zusammenspiel gewährleisten, dass es für alle organisationalen Handlungsfelder die bestmögliche Passung aus Aufgabe und Individuum gibt. In diesen Kreisen diskutieren erfahrene und weniger erfahrene Peppers auf Augenhöhe miteinander. Neben der bestmöglichen Passung gehören ebenso die Förderung der Selbststeuerung und die Entwicklung jedes Einzelnen zu den Zielen.



Auf unserer Reise erleben alle Peppers eine ganze Menge, vor allem aber lernen wir viel – über die Organisation, über die Kollegen und uns selbst. Auch ich lerne jeden Tag. Wir diskutieren angeregt, streiten und lachen miteinander. Wir schätzen die Individualität jedes Einzelnen und glauben daran, dass ein starkes „Wir“ starke „Ichs“ braucht. So macht uns die Arbeit Spaß und wir finden Bestätigung in unserem Erfolg. Einfach ist es nicht, diesen Weg zu gehen. Es braucht schon eine Portion Mut, die Bereitschaft loszulassen und Menschen die die Verantwortung für sich wählen möchten sowie ein permanentes Arbeiten aller an sich

selbst und der Organisation. Der dauerhafte Dialog mit Allen und den Gremien hilft dabei immens. Ich persönlich bin noch heute überzeugt davon, dass es richtig gewesen ist, den Peppers viel Freiraum, aber auch Verantwortung zu ermöglichen – trotz aller Reibungen, die ebenfalls entsteht. Doch die erzeugt ja bekanntlich Wärme.

