

# Flexibilisierung der Arbeit in congena

## Making of: congena

Stabilität ist out – Flexibilisierung ist in, über alles und überall! Es gilt, Veränderung als »Normalzustand« zu akzeptieren und zu bewältigen. Einiges haben wir schon erfolgreich geschafft, jedoch sicher noch viel mehr vor uns. Als Unternehmen bedient man sich zur Bewältigung solcher Changeprozesse oft einer Unternehmensberatung. Doch in welchen Strukturen leben eigentlich die Berater selbst? Flexibel, partnerschaftlich, zukunftsweisend – oder starr, hierarchisch und traditionell?

Schauen Sie bei uns rein – hinter die Kulissen der congena.

### Wer wir sind...

Die congena – Gesellschaft für Planung, Training und Organisation GmbH – ist im Jahre 1970 gegründet worden. Alle aktiven Berater sind Gesellschafter zu gleichen Anteilen. Derzeit sind das 9 Gesellschafter.

Unsere Schwerpunkte sind die Gestaltung der Arbeitswelt und die Unternehmensentwicklung. Wir sind also keine »normale« Unternehmensberatung. Bei uns arbeiten sowohl Berater mit Knowhow aus Management als auch Berater mit Schwerpunkt Architektur im weitesten Sinne. Unsere Firmenbezeichnung »congena« ist ein Kunstwort, entstanden aus un-

serem Grundverständnis »congenial mit unseren Kunden gemeinsam« die beste Lösung zu entwickeln und umzusetzen, die für das Kundenunternehmen im Moment realisierbar erscheint. Gleichzeitig steht das Adjektiv »congenial« aber auch für unsere interne Kultur und unsere kollegiale Zusammenarbeit.

Und was genau ist nun das »congeniale« an uns?

## Selbststeuernde congeniale

Wir verstehen uns als selbststeuernde und selbstlernende Organisation mit minimalem Managementaufwand. Wir kommen ohne Hierarchie aus und tragen alle gerne Mit-Verantwortung. Selbstverantwortung und Eigeninitiative werden bei uns groß geschrieben. Drei Gesellschafter übernehmen zusätzlich Verantwortung als Geschäftsführer in den Bereichen »Finanzen«, »Personal« und »PR/EDV«. Im Gegensatz zu anderen Beratungsfirmen genießen unsere Geschäftsführer nicht den Luxus, »nur« für die Steuerung der congena zuständig zu sein. Auch sie haben ihre festen Umsatzziele, die genauso hoch sind wie die der anderen Berater.

Alle 2 Jahre wird die Geschäftsführung neu gewählt, wobei sich alle Gesellschafter zur Wahl stellen. Da wir in unseren Kundenprojekten sehr oft auch Managementfunktionen auf Zeit übernehmen, ist es nur selbstverständlich, dass wir auch unternehmerische Aufgaben in der congena wahrnehmen. Diese werden von internen Projektteams übernommen.

Die Projektteams sind auch zuständig für das Projektbudget und die Kommunikation und Implementierung des Projektergebnisses. Dabei legen wir Wert auf »gemischte« Projektteams mit jeweils einer Person aus Innendienst, Bauplanung und Unternehmensentwicklung. Denn bei den generell sehr knappen Ressourcen für interne Vorhaben und der Problematik, gemeinsame



Susanne Most,  
congena, München



Conny Lang,  
congena, München

**congena**  
Planung, Training und Organisation

Daß unsere **Konzepte** zum **Ziel** führen, beweisen **wir** am liebsten **selbst**.

Als Berater sind wir **Solisten**.  
Zusammen sind wir **congena**.  
Kunden **dienen** wir in **congenialer Teamarbeit**.

congena



Termine im Büro zu finden, sollen die einzelnen Projektphasen zügig mit wenigen Beteiligten vorangehen.

Die diskussionsintensiven Abstimmungsprozesse erfolgen per Mail oder im Rahmen unserer Workshops. Damit wir Verantwortung übernehmen können, brauchen wir Transparenz. Deshalb sind alle unternehmerischen Entscheidungen für jeden Mitarbeiter offen und nachvollziehbar.

Das gilt nicht nur für die Unternehmenspolitik als solche, sondern geht über betriebswirtschaftliche Auswertungen bis hin zu den Gehältern. »Offen« heißt bei uns nicht nur »Einsehen«, sondern auch Einfluss nehmen. Stellen Sie sich vor, in Ihrer Abteilung würden die Gehälter offen diskutiert und untereinander ausgehandelt. Und damit nicht genug – auch der verbleibende Topf – die Jahresprämie – wird ausgehandelt.

### Zwischen e-mail und gemeinsamem Espresso

Als congena-Berater arbeiten wir allein oder in Gruppen bei unseren Kunden. Und am wenigsten arbeiten wir im Büro. Wer ungestört arbeiten will, tut das möglichst von zuhause oder sonstigen Orten des Wohlfühlens aus. Unser Innendienst sorgt dafür, dass wir trotzdem wissen, was in der congena passiert. Er organisiert Telefon, Post und

Serverbetrieb, plant Reisen und steuert den Informationsfluss.

Über Telefon und Modem sind wir alle 24 Stunden rund um die Uhr vernetzt und können Nachrichten und Informationen austauschen mit dem Vorteil, dass der einzelne bestimmt, **wann** er seine Nachrichten abrufen möchte. So bräuchten wir für die Kommunikation untereinander an sich weder Telefone, Handys noch Briefpost. Nur haben leider zuviele Hotels noch Uralt-Telefonanlagen und unser Projekt »e-document« startet erst.

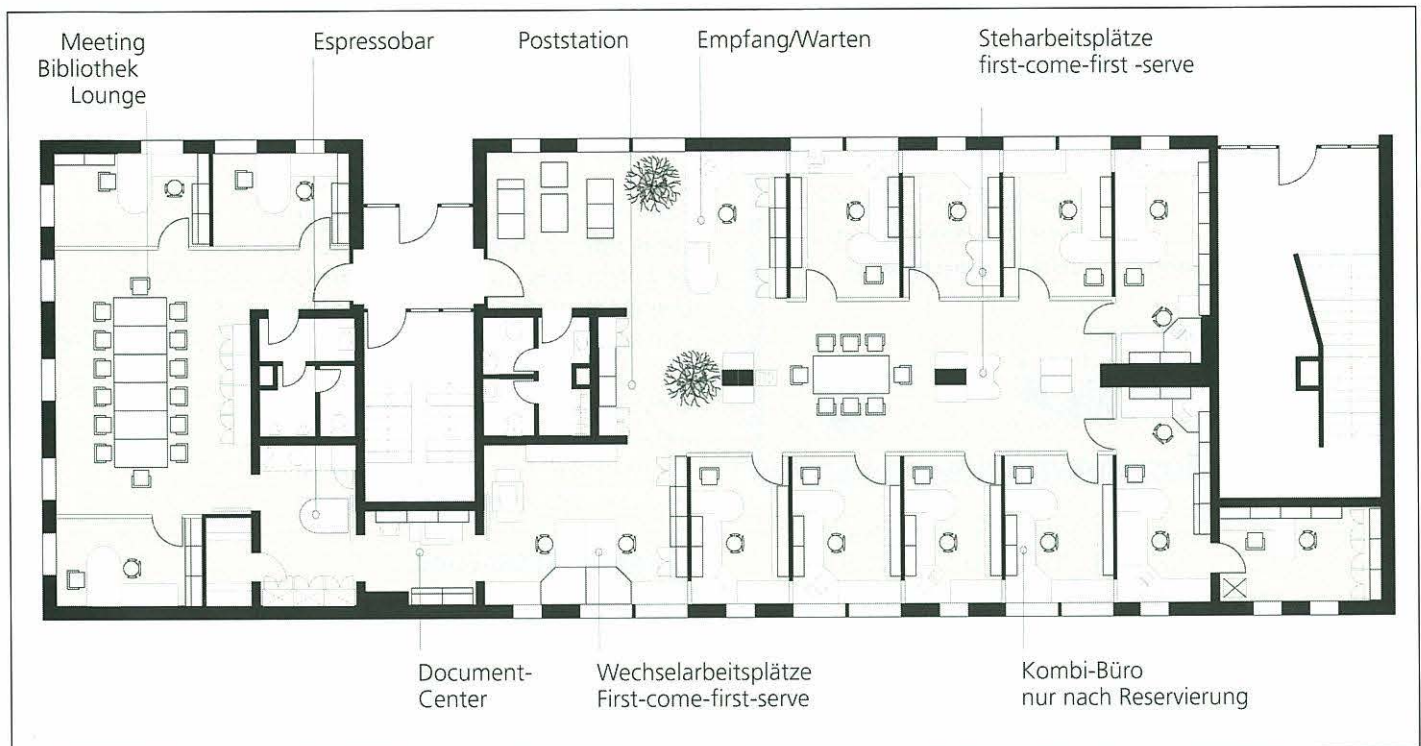
### Stehpult und Telefondose

Einige fahren nur noch für Besprechungen oder zum Plauschen mit Kollegen ins Büro. Wir arbeiten also mindestens 120 Tage im Jahr bei unseren Kunden und verbringen die sonstigen Arbeitstage auch nur teilweise im Büro. Es wäre also völlig unökonomisch, für jeden Berater einen festen Arbeitsplatz bereitzustellen. Deshalb teilen sich bis zu drei Berater einen einzigen Schreibtisch in Kombibüros.

Was ist ein Kombibüro? Kombi-Büros lösen das Dilemma konventioneller Raumformen: zwischen abgeschotteter Ungestörtheit und Isolation in Zellenbüros auf der einen, Kommunikation und permanenter Störung in Mehrpersonenzimmern auf der anderen Seite.

Im Prinzip bietet die Raumform jedem Mitarbeiter die individuelle Ungestörtheit eines Einzelzimmers und die soziale Einbindung eines Gruppenbüros – bei mindestens gleicher Flächenwirtschaftlichkeit gegenüber konventionellen Büros. Fassaden sind ausschließlich Arbeitsplätzen vorbehalten. Arbeitsplatzübergreifende Infrastruktur ist in innenliegenden Gemeinschaftszonen untergebracht, die Tageslicht und Ausblick durch Glaswände zu den Büros erhalten. Flure werden zur kommunikativen Mitte mit Flächen für Synergie und Begegnung, Espressobars, Wechselarbeitsplätze, Besprechung und Projektarbeit.





Es gilt das Prinzip »first come first serve«, was gerade für neue Mitarbeiter am Anfang schwierig ist, denn normalerweise ist man ja ein eigenes Büro – das persönliche Territorium – gewohnt. Bei uns nicht – dafür besitzt jeder aber einen eigenen Rollcontainer und 2 bis 4 Meter Ablagefläche. Dadurch kommen wir mit 15 qm pro Mitarbeiter aus. Die Ausnahme bildet unser Innendienst. Hier hat jeder ein eigenes Büro, da unsere Kollegen und Kolleginnen die Woche über am Arbeitsplatz präsent sind. Für Besprechungen, Workshops und Schulungen steht uns ein großzügiges Begegnungsangebot zur Verfügung. Wir haben einen eigenen Seminarraum, eine kleine Kaffeeküche sowie in der Mittelzone Besprechungsmöglichkeiten.

### Einloggen all over the world

Für Berater bedeutet die Unabhängigkeit von Büro und Arbeitszeiten ein Stückchen Freiheit, das viel wert ist. Daher hat nur der Innendienst desktop-PCs, wir Berater arbeiten ausschließlich auf notebooks. Damit können wir unsere Reise- und auch die Wartezeiten in

Bahnhöfen, Flughäfen, Fliegern, Zügen und Hotels optimal zum Arbeiten nutzen – wenn wir wollen oder müssen. Zuhause und in den etwas moderneren Hotels loggen wir uns über die Telefonanlage in unser congena-Servernetz ein und haben somit Zugriff auf unsere externen wie internen e-mails und unsere internen Datenbanken. Natürlich kann dies nicht ungesichert geschehen. Dateien, auf die wir zugreifen wollen, müssen auf eine spezielle Plattform gelegt werden, auf die wir dann extern mit einem Passwort zugreifen können. Dies bereiten wir vor, bevor wir das Büro verlassen oder wir bitten unseren Innendienst, uns Dokumente dorthin zu legen. Im privaten Büro besitzt jeder einen Drucker – von congena zur Verfügung gestellt – und ein Faxgerät. Somit sind wir also unterwegs arbeitsfähig und daheim haben wir eine fast perfekte Infrastruktur – und somit Unabhängigkeit.

### Perfekte Rundum-Betreuung

Einen relativen großen Teil unserer jährlichen Arbeitszeit verbringen wir vor Ort bei unseren Kunden, da jeder Bera-





ter mehrere Kundenprojekte betreut, bedeutet das bis zu drei verschiedene Städte pro Woche. Wenn wir nicht bei unseren Kunden arbeiten, sind wir – wie bereits beschrieben – auch nicht immer unbedingt im Büro. Daher ist es für unseren Innendienst eine organisatorische Herausforderung, diesen »Haufen Flöhe« für die Kunden erreichbar zu machen und auch ausreichend mit Informationen zu versorgen.

Damit dies über 15 Berater hinweg optimal erfolgen kann, bedarf es einiger Spielregeln und vor allem auch deren Einhaltung. So müssen wir jede Woche bis Freitag in eine Liste eintragen, wo wir uns in der nächsten Woche aufhalten werden, gegebenenfalls auch wie wir dort erreichbar sind und wann wir voraussichtlich im congenas-Büro sein werden. Aufgrund dieser »Aufenthaltsliste« ist der gesamte Innendienst in der Lage, den Informationsfluss zwischen Kunden, Berater und Büro zu steuern.

Sind wir unterwegs, melden wir uns in der Regel einmal am Tag im Büro und erfahren dort, ob es Anrufe für uns gab oder wichtige bzw. dringende Post für uns eingegangen ist. Sollten wir nichts von uns hören lassen, erhalten wir diese Informationen auf die Mailbox unserer Handies. Das Abhören der Mailbox und das Abfragen der e-mails muss vereinbarungsgemäß mindestens einmal täglich erfolgen. Da wir aber nicht immer in Hotels oder Unternehmen

sind, in denen wir uns von den technischen Möglichkeiten her in unser Servernetz einloggen können, ist das Lesen der e-mails nicht immer möglich. Aus dieser Unsicherheit heraus erhalten wir wichtige Unterlagen oft per Fax. Unsere Briefpost wird uns spätestens jeden Donnerstag nach Hause geschickt, falls wir in der zweiten Wochenhälfte nicht irgendwann im Büro sein können.

Diese Abläufe mögen etwas aufwendig erscheinen, sind jedoch sehr gut eingespielt und unser Informationsfluss ist damit sehr schnell und erfolgreich.

### Kommunikation und Beziehungspflege

Aufgrund unserer Beratungstätigkeit und der Teleteamarbeit haben wir ein Forum eingerichtet, das uns die Möglichkeit des regelmäßigen Erfahrungsaustauschs und der Minimum-Pflege unserer Beziehungen ermöglicht. Das congenas-Jahr gliedert sich in acht eintägige Büro-Workshops, wo vor allem aktuelles Tagesgeschäft besprochen und entschieden wird. Daneben haben wir noch vier zweitägige Fach-Workshops, bei denen strategische Themen bzw. Produktentwicklungen im Vordergrund stehen. Erfahrungsaustausch und voneinander Lernen wird bei uns als notwendig und wichtig erachtet. Ansonsten wäre es wohl auch kaum möglich, dass unsere Architekten etwas von Gruppendynamik verstehen und unsere »psychologischen« Volks- und Betriebswirte über Raum- und Funktionsprogramme Bescheid wissen. Bei den Workshops werden auch immer wieder interne Projekte initiiert.

### Erfolg ist uns wichtig, aber nicht um jeden Preis

Eine zusätzliche Besonderheit stellt unser Prämienverfahren dar. 10 bis 50 % der Gehaltssumme werden unabhängig vom Status des Mitarbeiters (angestellter Berater, Gesellschafter, Geschäftsführer) an alle als Erfolgsprämie

verteilt. »Alle« das heißt, dass auch unser Innendienst an der Prämienverteilung teilnimmt, denn ohne dessen Unterstützung wären wir Berater sicher nur halb so leistungsfähig und wesentlicher schlechter organisiert.

Schwerpunkt für die Bewertung der Prämienhöhe des Einzelnen ist der erwirtschaftete Deckungsbeitrag pro Berater. Aber auch andere Kriterien sind uns wichtig: »Interne Projekte«, »Innovationen«, »Image/PR«, »Beitrag zur Gruppenintegration« und »Akquisition für andere«. Denn neben den umsatzrelevanten Faktoren wollen wir die congena auch nach vorne entwickeln, und das in einem kollegialen Verhältnis.

Allein dass all diese Themen Bewertungskriterien darstellen, zeigt, dass es von unserer Grundphilosophie her erwünscht ist, sich auf diesen Feldern zu engagieren und einzubringen. Dennoch – es gibt Kollegen, die hauptsächlich den Umsatz steigern und kaum Internes machen und dies sehr, sehr erfolgreich.

Anderer Kollegen, die weniger Umsatz machen, sich jedoch sehr um interne Belange und Produktinnovation kümmern, können den gleichen Anteil aus dem Prämientopf bekommen wie ein Umsatzspitzenreiter. Berater, die nur »Umsatz schieben«, sehen meist bei der Prämienverteilung dann doch nicht so gut aus. Andererseits ermöglicht unser Prämienverfahren, dass jeder entscheiden kann, wo er seine Schwerpunkte setzt. So gibt es Kollegen, die gerne Artikel schreiben, andere, die lieber interne Projekte machen.

Die Unterstützung durch unseren Innendienst wird zudem noch bezüglich der Punkte »Leistung« und »Einsatzbereitschaft« eingeschätzt – dafür entfallen »Umsatz« und »Akquisition für andere«. Bevor einmal im Jahr der »große Tag der Prämie« kommt, benennt jeder seine persönlichen Leistungen zu den einzelnen Bewertungskriterien.

Diese Selbsteinschätzung aller wird veröffentlicht und danach beurteilt jeder jeden mit einem Punktesystem. Die Geschäftsführung schlägt dann am Stichtag die Summe, die zur Verteilung steht, vor und dieser Topf wird – man staune – innerhalb von ca. 2 Stunden auf alle congenialen verteilt. Die gegenseitigen Bewertungen werden per Beamer an die Wand geworfen und dann diskutiert, geklärt oder manchmal auch korrigiert.

### Nobody knows...

»Wir kommen ohne Hierarchie aus« – das heißt, dass auch niemand darauf achtet, ob wir arbeiten, wann wir arbeiten, wieviel wir arbeiten oder was wir arbeiten. Wir alle haben ein klares Umsatzziel, an dem wir uns orientieren – Management by Objectives in Reinform! Jeder bestimmt für sich, wie er dieses Ziel erreichen will, denn jeder akquiriert in der Regel auch seine Aufträge selbst.

Die Organisation der Termine, die Abwesenheitszeiten, den Arbeitsaufwand und die Ergebnisqualität gestaltet jeder völlig frei für sich. Es gibt keine detaillierten Kontrollsysteme, die überwachen, ob wir so tun wie wir sollen. Wir könnten also das ganze Jahr unabhängig voneinander arbeiten und am Jahresende den Zielerreichungsgrad ermitteln.

#### Interne Aufgaben – Beispiele

- GF-Tätigkeit
- ID-Koordination
- Koordination freie Mitarbeiter
- Durchführung 2tägiger Fach-Workshops
- Interne Projekte  
(IFMS, Wissensmanagement, Einarbeitung neuer Kollegen, Bewerbersuchauswahl)
- „Rund um's Büro“  
(Beleuchtung, Möbel, Standort etc.)





Die viel diskutierten Bedürfnisse nach Anerkennung, Wertschätzung und Rückmeldung zur erbrachten Leistung werden kaum automatisch erfüllt. Jeder muss für sich Wege und Felder finden, um nicht langfristig unter mangelnder Zuwendung – in welcher Form auch immer – zu leiden.

### Freund oder Fremder?

Ausreichend intensiv und oft genug zu kommunizieren und auch kollegiale Beziehungen zu pflegen, ist sehr schwierig in einer Beratung – auch bei uns. Dort wo es sehr gut funktioniert, wird es meist gestützt von einem hohen Sympathiefaktor und einem »gut miteinander können«. Selbst in unserem eher kleinen Unternehmen kann es passieren, dass einem ein Kollege 2-3 Jahre wie ein Fremder vorkommt.

Auch Synergie-Effekte zwischen Einzelnen oder den Leistungsgebieten »Un-

ternehmensentwicklung« und »Bauplanung« sind schwer zu erzielen.

Aufgrund unserer herausfordernden Ziele sind wir alle sehr damit beschäftigt, zeitlich über die Runden zu kommen und alle Projekte zur Zufriedenheit unserer Kunden durchzuführen.

Der Aufbau und die Weiterentwicklung von gezielter Zusammenarbeit und von Feldern, auf denen wir uns congenial ergänzen können, erfordert viel Motivation und Selbstorganisation. Gleiches gilt für ein Netzwerk mit Kooperationspartnern. Obwohl wir diese Art, über den eigenen Tellerrand hinauszusehen, als sehr wichtig und sinnvoll erachten, wächst ein stabiles Netz nur in kleinen Schritten.

congenia auf dem Weg in die Zukunft!  
Flexibel?  
Zukunftsweisend?  
Urteilen Sie selbst! 