

menssteuer etc. Viele Steuerberatungsbüros bieten die Lohnabrechnung für einen monatlichen Pauschalbetrag zwischen 10 bis 20 Euro an – ein Betrag, der bei mehreren tausend Euro Gehältern im Monat kaum ins Gewicht fällt und Sie zugunsten kreativer Arbeitszeit entlastet.

### Kurz nachgefragt bei ...

CLAUS HERRMANN von »hochC Landschaftsarchitektur«, Berlin  
([www.hochc.de](http://www.hochc.de))

Als Büro für Landschaftsarchitektur konzipiert »hochC« zukunftsweisende Konzepte für Kulturlandschaften. Zum Spezialbereich des Unternehmens zählt die Integration von Erneuerbaren Energien in das Orts- und Landschaftsbild.



*Claus Herrmann*

#### *Was bedeutet Führung in einem Architekturbüro?*

Führung hat für mich vor allem eine ökonomische und eine soziale Komponente, in meinem Fall sogar eine ökologische.

**Ökonomische Führung:** Es sollen immer und möglichst langfristig auskömmliche Aufträge vorhanden sein. Das ist nur mit einer guten Ausrichtung des Büros auf die Marktlage, einer gezielten, auf das Büro zugeschnittenen Akquise und einem guten Controlling möglich.

**Soziale Führung:** Ich versuche, zu einem vertrauensvollen und angenehmen Büroklima beizutragen, und will, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team und mit mir wohlfühlen, Wertschätzung und konstruktive Kritik erfahren, sich mit möglichst viel Eigeninitiative und entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten in das Büro einbringen. Außerdem versuche ich, meine Mitarbeiter langfristig an das Büro zu binden. Im besten Fall schaffe ich es, dass sich das gesamte Team mit dem Büro identifiziert.

**Ökologische Komponente:** Auch die Gestaltung und Umsetzung der ökologischen Komponente ist Bestandteil meiner Führungsaufgaben: Wir

arbeiten am Konzept »hochC wird grün«, indem wir einen eigenen Leitfaden für ein möglichst umweltfreundliches Büro erarbeiten und umsetzen. Neben der Beschaffung von umweltfreundlichem Bürobedarf und Stromeinsparung sind wir dabei, bei der Auswahl von Produkten für Bauvorhaben diese Komponente besonders zu berücksichtigen.

Wir sind Einsatzstelle des Freiwilligen Ökologischen Jahres in Kooperation mit der Stiftung Naturschutz Berlin und engagieren uns im Bereich Erneuerbare Energien: So habe ich im Jahr 2000 den gemeinnützigen Energiegarten e.V. gegründet. Wir wirken darüber hinaus an weiteren konkreten Projekten rund um Erneuerbare Energien mit.

Die ökologische Komponente will ich in den nächsten Jahren noch stärker zu einem Alleinstellungsmerkmal des Büros entwickeln.

In diesem Sinn ist es mein – noch nicht ganz erreichtes – Ziel, das Unternehmen »hochC« entsprechend den drei Nachhaltigkeitsfaktoren Ökonomie, Ökologie und Soziales nachhaltig zu führen.

*Ist es wichtig, eine Vision zu haben? Welche Wirkung hat das auf die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?*

Unbedingt! Unsere Vision klar zu formulieren ist ein ständiger, nie ganz abgeschlossener Prozess. Es klingt vielleicht etwas pathetisch: Aber mit der Umstrukturierung unseres Büros vor vier Jahren zu »hochC Landschaftsarchitektur« haben wir versucht, uns ein bisschen neu zu erfinden. Wir haben – gemeinsam im Team – unsere Ziele und Schwerpunkte neu ausgerichtet, das Büro-Cl vollkommen neu gestaltet und mit frischer Energie, sozusagen runderneuert, losgelegt. Mit Erfolg.

Unsere Vision ist nicht so klar und eindeutig umrissen, wie ich mir das wünschte, dafür sind wir so vielseitig ausgerichtet, interessiert und damit motiviert, dass es nie langweilig wird. Vielleicht ist gerade das eine positive Wirkung auf die Mitarbeiter: gut zu sein in vielfältigen Aufgabenbereichen, immer wieder Neues zuzulassen, wenig Routine- und Wiederholungsaufgaben. Manchmal ist das aber auch anstrengend.

*Als Landschaftsarchitekt haben Sie viel mit Unternehmen außerhalb der Kreativwirtschaft zu tun. Welche Unterschiede zu Ihrem eigenen Führungsverständnis beobachten Sie?*

Gelegentlich habe ich den Eindruck, dass diese Unternehmen noch viel zielorientierter – aber auch oft auf einseitige Interessen ausgerichtet – arbeiten. Während ich zumindest versuche, mich an den jeweiligen, auch persönlichen, Fähigkeiten und den positiven Ressourcen zu orientieren und daraus was zu machen, geht es manchen Unternehmen außerhalb

der so genannten Kreativbranche eher darum, die Ressourcen abzuschöpfen. Andererseits neigen Kreativunternehmen oft dazu, sich selbst auszubeuten, Ihre »Berufung« allzu ernst zu nehmen und ihr Selbstverständnis nur aufs Kreative auszurichten. Manchmal fühle ich mich zwar auch als Künstler, aber in erster Line möchte ich nachhaltig an meinem Beruf Freude haben und ganz gut davon leben können.

*Wo tauchen Konflikte auf, wenn z.B. beim Kunden ein unterschiedliches Verständnis von Führung vorherrscht als bei Dienstleistern aus der Kultur- und Kreativwirtschaft?*

Das sind meistens Missverständnisse, weil man nicht die gleiche Sprache spricht oder auf einer Seite keine Bereitschaft da ist, das einmal Gesagte oder Geforderte noch mal zu überdenken, die eigene Position auch einmal offen in Frage zu stellen. Manchmal geht es um das blanke Behaupten von Machtpositionen und die Demonstration des »Am-längeren-Hebel-Sitzens«. Als Kreativem wird einem nicht immer zugetraut, sich mit den harten ökonomischen Fakten und Zwängen eines Bauherren hinreichend auseinanderzusetzen. Wichtig ist uns, dass am Ende beide Seiten möglichst in einer Win-Win-Situation sind. Dazu gehört manchmal viel soziale Kompetenz und Erfahrung.

Es kommt aber auch schon vor, dass das Formulieren klarer und geradliniger Wünsche und Vorstellungen, also eine klare Haltung auf unserer Seite, zu Konflikten geführt hat, sowohl mit anderen Unternehmen der Kreativwirtschaft als auch mit »soften« Bauherren.

Im Wesentlichen kann ich aber nicht über überbordende Konflikte klagen, meistens gelingt es uns, ernstere Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen.

*Welche Aufgabe kommt Führung bei der Lösung von Konflikten zu?*

Meistens bin ich gefragt – und letztlich als Inhaber auch verantwortlich –, wenn es um grundsätzliche Konflikte und den Umgang damit geht. Ich habe gelernt, durch Weiterbildung und Coachings zunehmend besser mit Konflikten umzugehen und nicht so schnell alles persönlich zu nehmen. Wie ich – und die Mitarbeiter! – mit Konflikten umgehen, diese lösen oder entschärfen helfen, ist ein wesentlicher Teil unserer Unternehmenskultur. Größtmögliche Offenheit und Transparenz.

*Welche Bedeutung hat Führung bei häufig wechselnden Mitarbeitern wie FÖJlern, Honorarkräften etc.?*

Außer FÖJlern und Praktikanten bin ich bestrebt, keine häufigen Perso-

nalwechsel zu haben; das klappt auch ganz gut. Zwei Mitarbeiter sind schon über zehn Jahre dabei. Es ist dennoch ganz erfrischend, wenn neue Mitarbeiter nach einer Weile ihre unverbrauchte Sicht auf das Büro schildern. Dabei gibt es immer wieder erstaunliche Entdeckungen und unerwartete Hinweise zur Verbesserung. Manches, was ich als Büroinhaber inzwischen als selbstverständlich erachte, wird z.B. ungewöhnlich positiv geschildert. Es ist interessant, bei neuen Mitarbeitern zu versuchen, Fehler aus der Vergangenheit von vornherein zu vermeiden (Stichwort: Kommunikation), und es ist für beide Seiten sehr schön, wenn Anregungen auch tatsächlich bald in das Büro einfließen und somit sofort erkennbare Partizipation und Einflussnahme möglich ist.

## KONFLIKTLÖSUNG UND FÜHRUNG

Zum Umgang mit Konflikten haben Sie zu Beginn dieses Kapitels im Abschnitt »Netzwerke und Kooperationen« bereits das Wesentliche erfahren. Das ist ebenfalls eine gute Grundlage für den Umgang mit Konflikten innerhalb Ihres Unternehmens. Deswegen wollen wir Ihnen hier nur noch ein paar grundlegende Anregungen zur Entwicklung eines Konfliktmanagements, d.h. einem gezielten und konstruktiven Umgang mit Konflikten in Ihrem Unternehmen, geben:

*1. Führung und die Entwicklung konstruktiver Herangehensweisen an Konfliktlösung sind untrennbar miteinander verbunden.* D.h. für Sie als Führungskraft in Ihrem Unternehmen, dass Sie sich Stück für Stück Methoden der Konfliktlösung aneignen sollten. Das kann bei der Lektüre eines Buches anfangen und sich über den Besuch spezieller Seminare fortsetzen.

*2. Bei Konflikten im Unternehmen sind Sie in den meisten Fällen selbst Teil des Konfliktes.* Das macht es schwierig, neutrale Impulse zur Konfliktlösung zu geben. Oft ist es sinnvoll, eine unbeteiligte Person hinzuzuziehen. Hierfür gibt es verschiedene Formen: eine dritte Person, die in direktem Kontakt mit allen am Konflikt Beteiligten (Mediation, Supervision) steht, oder eine unbeteiligte Person, um Ihre Rolle als Führungskraft und Unternehmensleitung zu klären (Coaching, Supervision).