



Institut für Corporate Governance  
in der deutschen Immobilienwirtschaft®




# Nachhaltigkeit und Corporate Governance

Immobilienwirtschaft 2030 – verpassen wir die Megatrends?

The German Real Estate Summit 2019

23. und 24. Mai 2019 in Königstein/Frankfurt am Main

In Kooperation mit  **ZIA**

Mit freundlicher Unterstützung von **HEIDRICK & STRUGGLES**

# Vortrag: Digitalisierung und Wertewandel - Unternehmensführung 4.0



Kian Gould ist Gründer und CEO der AOE GmbH

Seitdem ich 1999 AOE gegründet habe, führe ich die Firma nicht nach klassischen Mustern. In Zeiten von Agilität, Digitalisierung und Arbeitnehmermärkten bauen wir digitale Plattformen für Unternehmen, um ihre digitalen Prozesse zu verbessern und erzielen damit rund 30 Millionen Euro Umsatz. Wir zählen in unserem Markt als IT-Arbeitgeber zu den Top-Adressen für digitale Talente und weisen eine sehr geringe Fluktuation von unter 3 Prozent jährlich aus, was belegt, dass unsere Mitarbeiter äußerst zufrieden sind.

Um agil zu führen, brauchen wir bei AOE keine Transformation, das ist Teil der DNA unserer Firma. Wir agieren vollständig agil, man darf das aber nicht mit ungeplant oder gar „chaotisch“ verwechseln. Jeder einzelne Mitarbeiter muss befähigt sein, für sich und sein Team die richtigen Entscheidungen zu treffen. Daraus folgt auch: Agilität kann nicht von oben befohlen werden! Agiles Management ist ein Grassroot Ansatz und muss von unten wachsen. Der Einsatz kleinerer Inkubatoren ist möglich. Dabei ist agiles Handeln besonders in Märkten zu empfehlen, in denen der Schnellere den Langsamen frisst und nicht Marktmacht, sondern schlanke Organisationen gewinnen.

Wer Selbständigkeit fördern will, muss zunächst Transparenz schaffen. Unsere Mitarbeiter besitzen Zugang zu unseren Kennzahlen und allen wesentlichen Entscheidungsprozessen. Vor diesem Hintergrund werden individuelle Entscheidungen ermöglicht und Verantwortung breit verteilt. Uns kommt sicherlich zugute, dass wir einen Akademikeranteil von 93,5 Prozent besitzen, damit ist agiles und zukunftsgerichtetes Management leichter zu bewerkstelligen.

Agiles Management bedarf zudem einer Vertrauenskultur, wir leben den Grundsatz „We only hire fully grown adults.“ Unsere Firmenkultur beruht zu 44 Pro-

zent auf Kollaboration, zu 40 Prozent auf „Cultivation“ und nur zu 10 Prozent auf bestimmten Kompetenzen und zu 6 Prozent auf Kontrolle. Kompetenz stellt sich aus meiner Sicht ein, wenn Kollaboration und Cultivation gegeben sind.

Führungsinstrumentarien, die agiles Management verhindern, sind Kontrollmechanismen, ausgefeiltes Reporting, Topdown-Entscheidungen, Reward- und Punishmentsysteme sowie das Prinzip der Karriereleiter. In einer modernen Organisation sorgt das Top-Management dagegen für die Definition der Strategie und die Zukunftssicherung, moderiert bei Konflikten, führt Mitarbeiter und fördert Mitspracherechte. So können agile, selbstorganisierte Denkfabriken entstehen.

Grundsätzlich setzen wir auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, haben keine Titel, verzichten auf individuelle Bonuszahlungen und verhindern so das Denken in Karriereschemen. Es gibt lediglich Rollen in agilen Organisationen, die ausgefüllt werden müssen. Unser Top-Management motiviert, befähigt andere und kann vor allem auch loslassen. Wir leben also den Ansatz „Management as a Service“, bei dem autonomen Teams ein „Schutzfilm“ geboten wird.

95 Prozent aller Entscheidungen werden bei AOE demokratisch getroffen und dann auch von allen akzeptiert. Dies geschieht zum Teil im Rahmen von Open Fridays, einer Art Parlament, in dem diskutiert und abgestimmt wird.

So ergeben sich vier Grundprinzipien agiler Kulturen:

- 1) Ohne Vertrauen in die Personen geht es nicht. Statt einer Probezeit sollte neuen Leuten „a bucket full of trust“ gegeben werden.
- 2) Transparenz ist die Basis kluger Entscheidungen der Mitarbeiter. Netflix beispielsweise definiert die Reisekostenpolitik mit einem Satz: „Do what's best for Netflix“.
- 3) Über Mitbestimmung stärkt man das Teaminteresse, das dann über dem Einzelinteresse steht.
- 4) Respekt verhindert, was in vielen Firmen an Schockierendem passiert. Deshalb steht Kultur im Fokus agiler Organisationen.

Ich denke, agiles Management, wie ich es beschreibe, funktioniert in Einheiten bis zu 150 Leuten. Bei größeren Unternehmen sollten dann räumlich und organisatorisch getrennte Units geschaffen werden, die weitgehend eigenständig funktionieren.