

## UNTERNEHMEN, DIE ES ANDERS MACHEN: ORGANISIEREN, STEUERN, FÜHREN

### Erster Ergebnisbericht Einer Entdeckungsreise

**Der Geschäftsführer kann überstimmt werden, er hat auch nur eine Stimme im Entscheidungsgremium, man sucht nach Abteilungen und findet Prozessteams, Selbstorganisation ist selbstverständlich, das Oben- Unten-Schema der klassischen Hierarchie hat sich nicht verflüchtigt, dominant ist markant der interessierte Blick nach außen von dort nach innen ...**

Sie sind keine verschwindende Minderheit mehr, es sind nicht mehr ein paar Spinner oder Gutmenschen, die ihr Unternehmen anders führen und gestalten, als man es kennt und erwartet, als man es in jedem betriebswirtschaftlichen Studium gelernt hat. Sie sind keine Aussteiger, sondern ökonomisch erfolgreich, also „Teil des Systems“, mit zufriedenen Mitarbeiter\*innen und angstfreien Manager\*innen.

Wir wollten es genauer wissen. Wir, der Redmont Consulting Cluster, Gundi Vater Consulting in Kooperation mit changeX.

Es ging uns nicht darum, dem Paradigma der traditionellen Organisation das „bessere“ Paradigma der Selbstorganisation gegenüberzustellen, sondern zu verstehen, mit welchen neuen Annahmen und Prämissen Unternehmen operieren, die sich selbst als „strukturell innovativ“ charakterisieren und neue Wege gehen.

15 Unternehmen haben wir besucht, Interviews geführt, uns ein Bild gemacht.

Ein erstes Ergebnis liegt vor – ein weiterer Bericht auf changeX wird folgen.

Es sind ganz unterschiedliche Unternehmen, die ihre Türen geöffnet und über ihre Erfahrungen reflektiert haben: Vom Start-Up mit 7 Mitarbeitern bis zur etablierten Größe mit 5.900 Mitarbeitern, vom 3-jährigen Newcomer auf dem Markt bis zum 50-jährigen Familienunternehmen. Verschiedenste Branchen sind vertreten: IT/Softwareerstellung, Einzelhandel, Maschinenbau, Technologieunternehmen, Lebensmittelproduktion und -vertrieb, ein Reisebüro, ein Shared Service Center. Etwa die Hälfte der beteiligten Unternehmen hat auch Standorte außerhalb des Heimatmarktes. Telehaase – Experte und Produzent von Steuerungstechnik ist dabei, der Bio-Tee-Produzent Sonnentor, Compax – Software Development, Elektronische Messtechnik von X-Test und das Reisebüro Weltweit Wandern und andere mehr.

### Was haben wir entdecken können:

Die „Hybrid-Steuerung“ scheint das Erfolgsmodell zu sein. Man schafft gleichzeitig die Verknüpfung zwischen funktionaler Hierarchie (GF – AL – Teamleiter-MA), Matrixorganisation, Teamsteuerung, radikale Heterarchie, Varianten von Holacracy, Scrum, strikte Ausrichtung auf Prozesse und Kreisorganisation. Und jede Form haben sich die Unternehmen individuell angepasst.

Hybride Formate garantieren Agilität, erleichtern das Experimentieren und das Verwerfen von Elementen und Methoden, die nicht die gewünschten Erwartungen erfüllen.

Wir konnten folgende durchgängige **Prinzipien** erkennen:

- Die **Art und Weise der Selbstorganisation** in den unterschiedlichen Unternehmen folgt nicht einem theoretischen Konzept und eindeutigen, verallgemeinerbaren Spielregeln. Sie orientiert sich vielmehr pragmatisch an der Logik der jeweiligen Geschäftsmodelle, den Produktions- und Steuerungstechnologien, der Dienstleistung und der Bedeutung der Digitalisierung. Ein

Geschäftsführer meinte: „*Wir sehen Handarbeit und Digitalisierung nicht als Widerspruch, sondern als ein innovatives Sowohl-als-auch.*“

- „Selbstorganisation“ und „Selbstverantwortung“ brauchen einen **klaren Rahmen**, fast „strenge“ (Spiel)Regeln, damit innerhalb dieses (Frei-)Raumes Kreativität, Inspiration und Innovation stattfinden können. Das wird als notwendig, orientierend und entlastend beschrieben. Der Grad der (Frei-)Räume ist natürlich auch von Branche zu Branche und Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Der Grad der Selbstorganisation „ergibt sich“ aus der Kompetenz, der zugetrauten und aktiv übernommenen **Selbstverantwortung von Rollenträgern und Teams**.
- Selbstverantwortung wird nicht moralisch eingefordert, sondern zeigt sich in der **Verfügungsgewalt über Ressourcen** (Zeit, Personen, Raum, Geld, Zugang zu Daten und Beziehungen) und der realen Übernahme von Risiken. Bei allen Unternehmen wird – mehr oder weniger explizit – bei den Gestaltungsräumen der Selbstorganisation zwischen vier Ebenen unterschieden: Ebene des Unternehmens / Ebene zwischen den Teams / Ebene im Team / Ebene des Rollenträgers. **Auf jeder dieser Ebenen wird darauf geachtet (wird gefordert), dass die Aspekte der Kunden, das Umfeld, der Sinn des Unternehmens im Fokus bleiben.** So wird sichergestellt, dass Selbstorganisation nicht zu einem selbstbezüglichen Prozess „verkommt“.
- Auf Kontrolle wird nicht verzichtet, sie wird als kluge Form der **Selbstkontrolle** gedacht. Zitat: „*Wir beobachten einander auf Augenhöhe, damit Fehler vermieden werden können.*“
- Eine hohe Prozessqualität wird durch die Koppelung einer prozessorientierten Struktur mit der Übernahme von **Rollen** sichergestellt („*wir achten darauf, was gerade erforderlich ist*“ „*Mitarbeiter können und sollen mehrere Rollen übernehmen, daher setzten wir auf Mehrfachqualifikationen*“), statt Funktionen zu betonen („*so vermeiden wir die Gefahr, dass wer sagt, das ist doch der Job von XY, das gehört nicht zu meine Funktion*“) Das Mindset heißt: Wie kann ich mitwirken, dass der Prozess gut läuft?
- Wenn **geklärt ist, WAS** (Sinn, Funktion, Aufgabe für ...) ein Team in welchem Rahmen entscheiden kann und muss, ist es **frei in der Klärung des WIE**. Es ist nur verpflichtet, Regeln dafür zu entwickeln. Der Grad der Genauigkeit und Dokumentation ist sehr unterschiedlich. In einigen Organisation war zu beobachten, dass zu viele Regeln entwickelt wurden, um sich kommunikative, anlassbezogene Abstimmungen ersparen zu können.
- Für die Rolle von Führung wird bewusst unterschieden zwischen der „**Arbeit IM System**“ und der „**Arbeit AM System**“: „**Arbeit IM System**“ (diese Begrifflichkeit haben zwei Unternehmen benutzt) meint das tägliche Tun, Steuern und Entscheiden; „**Arbeit AM System**“ heißt: „*Wie wirken unsere Strukturen, Regeln, was wird wie beobachtet und bewertet, was wird zu wenig beobachtet, in welchem Gesamtkontext bewegen wir uns?*“  
Die zeitliche Relation zwischen der Arbeit IM und AM System wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Das aus der Literatur definierte Ideal von 70 % IM und 30 % AM System (12 Wochenstunden) wird selten erreicht. Wir kennen nur ein Unternehmen (Büromöbel-Hersteller), wo es weitestgehend gelungen ist, das Tagesgeschäft „*führungskräftefrei*“ zu organisieren.

## Was waren die Auslöser und Motivlagen für die Entwicklung innovativer Steuerungsformate?

- I. **Generationenübergabe in Familienunternehmen** und die damit einhergehende Ablösung von Vorstellungen der Vorgängergeneration. Die nachfolgende Generation ist ausgerichtet auf andere Sichtweisen und Wertehaltungen, hat andere Bilder von sich als Verantwortungsträger\*innen und der Rolle als Eigentümer\*innen. Die Angehörigen dieser Generation beschreiben sich selbstbewusst

und selbstkritisch. Sie überprüfen „alte“ Rollenbilder und Kompetenzen als Geschäftsführer\*innen, sie schreiben den MitarbeiterInnen mehr Kompetenzen und eine hohe Bereitschaft zum Engagement zu und schaffen dazu die erforderlichen kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen („*Erlaubnis, Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative, Weiterbildung*“, u.a.m.).

- II. Die Organisation hat den (**veränderten**) **Kundenanforderungen** nicht mehr entsprochen.  
Als Beispiele wurden u.a. genannt:

- ... „*Wir waren zu teuer und zu langsam.*“
- ... „*Die tolle Office-Software wurde nicht wirklich genutzt.*“
- ... „*Wir brauchten neues Wissen, neue Verknüpfungen und eine andere Verbindung mit der Umwelt, und da stand die Hierarchie im Wege.*“

- III. **Rasches Wachstum** bei jungen Unternehmen, die ihre Start-Up-Kultur weiterführen wollten („*Wir haben die Wachstumsschmerzen gespürt.*“).  
IV. Individuelle, **persönliche Anliegen und Wertvorstellungen** der Unternehmensleitung/Eigentümer.  
Einige Beispiele:

- ... Überlastung/Überforderung abbauen,
- ... aus persönlichen Krisenerfahrungen zu einem neuen Selbstverständnis gelangen,
- ... sich von „alten“ Vorstellungen frei machen,
- ... Suche nach besserer Lebensbalance,
- ... persönliche Ideen/Neugier/Vision, Erkenntnisse aus anderen Disziplinen (z.B. Quantenphysik) für die eigenen Organisation übertragen,
- ... „die Chance, sich wieder als Pionier zu erleben – selbst bei traditionellen, sich wenig ändernden Produkten“,
- ... Suche nach gerechten Ausgleichen, gesellschaftliche Verantwortung.

Auch wenn bei jedem Unternehmen ein buntes und spezifisches Bündel an Faktoren zusammenwirken, können **fünf Dimensionen** vermutet werden:

- I. **Erkenntnis**, so nicht mehr weitermachen zu können: „*Optimieren hilft auch nicht mehr.*“;
- II. **Mut**, sich auf unbekanntes Terrain zu wagen;
- III. **Lust**, Neues zu entdecken;
- IV. **Zuversicht**, Ideen konkretisieren zu können und wirksam werden zu lassen;
- V. **Überzeugung**, dass Menschen gern ihr Bestes geben, wenn man sie nur lässt.

Und worauf kommt es dann an?

- Ausschlaggebend ist der **Wille** („*eine hohe intrinsische Motivation*“) des/der Eigentümer\*in und des Topmanagements und die Bereitschaft, „*sich auch in Frage zu stellen – sich in Frage stellen zu lassen*“.
- Die „*Verantwortlichen an der „Unternehmensspitze“ müssen wirklich an den Sinn von neuen Strukturen glauben*. Sie müssen signalisieren, dass sie auf den neuen Weg vertrauen und bewusst das

damit verbundene Risiko tragen. Natürlich muss sich die Investition in die neuen Strukturen und in die neue Unternehmenskultur mittelfristig (nicht kurzfristig!) in einer besseren Wertschöpfung und einer höheren Kundenzufriedenheit niederschlagen. („Der ökonomische Gewinn ist nicht das Ziel, er ist der Beweis und das Ergebnis.“).

- Organisatorische und soziale Innovationen brauchen **Experimente** und die dafür erforderlichen „**Schutzräume**“, die Chance des Scheiterns und
- auf allen Ebenen ein Check und wenn erforderlich eine **Änderung des Mindsets**: Was ist unser Menschenbild, unsere Vorstellungen von Ordnung, welche Bedeutung haben Vielfalt und Widersprüche, wodurch gewinnen wir als Unternehmen, als Manager\*innen, wie verstehen wir unsere Führungsrolle?
- **Reflexion und Lernen** mit- und voneinander, („Wir nutzen gerne Buddy-Systeme, anderen nennen es Monitoring“).
- **Training und Fortbildung** zu den Themen Kommunikation und Kommunikationsformate (z.B. Lösungsfokussierung, Dialog, Fragen u.a.m.), Steuerungsformen (z.B. Scrum), Entscheidungsfindungsprozesse (Konsent und systemisches Konsensieren u.a.).
- Der **Person** und deren **intrinsischen Motivation** wird eine hohe Bedeutung beigemessen. In elaborierten Recruitingprozessen wird u.a. zuerst darauf geachtet, ob die Persönlichkeit zur Organisation „passt“, und erst in zweiter Linie wird die Fachkompetenz berücksichtigt („Wir führen viele Gespräche, laden fast täglich potenzielle Mitarbeiter ein, ,testen‘ den ,persönlichen Fit‘ – passen die menschlich zu uns, von den Werten, dem Wunsch nach selbstständigem Arbeiten, etc. –, erst dann werden fachliche Aspekte genauer abgeklopft, fachlich Lernen kann man viel.“).

## Und wie bewältigt man die immer wiederkehrenden Themen Information - Kommunikation – Sicherstellen von Transparenz?

- In allen hier beschriebenen Unternehmen verzichtet man im Wesentlichen darauf, bestimmte Informationen geheim zu halten, so wird Fantasien und Gerüchtebildung entgegengewirkt. Die Zeit, die anderswo für die informelle Abstimmung von Vermutungen benötigt wird, steht konstruktiven Dialogen zur Verfügung.
- Das Offenlegen auch aller betriebswirtschaftlichen Daten erhöht nicht nur das Gesamtverständnis und die Gesamtverantwortung, sondern hilft – nach einer gewissen Lernzeit –, die für die Arbeit und Steuerungsverantwortung erforderlichen Informationen kontextspezifisch zu selektieren und zu interpretieren.
- Über unterschiedliche Medien (Intranet, Tafeln und bunte Aushänge) wird „erzählt“, was in der letzten Periode (das kann auch der vorherige Tag sein) besonders gegückt ist und worauf man nun besonders achten möchte.
- Transparenz der Gehälter ist in einigen der untersuchten Unternehmen ein wichtiges Thema geworden: als Voraussetzung dafür, die Mitarbeiter ihre Gehälter selbst bestimmen zu lassen. Man ist sich aber auch bewusst, dass Transparenz gerade in Gehaltsfragen ein heikles Thema sein kann („Die Frage des Gehaltsmodells ist unfassbar diffizil. Ich würde niemandem empfehlen, von heute auf morgen ein transparentes Gehaltsmodell einzuführen, denn meist gibt es historisch gewachsene Ungleichheiten im Gehaltsgefüge, da kann Transparenz ziemlich schmerhaft sein.“)
- Einige Unternehmen nutzen fortgeschrittene IT-Lösungen, um Transparenz herzustellen und allen Mitarbeitern Zugang zu allen Informationen zu ermöglichen. Zwei Beispiele: Ein Unternehmen hat ein eigenes internes Kollaborationstool entwickelt, über das die Mitarbeiter ihre Zusammenarbeit

organisieren. Ein anderes Unternehmen nutzt zwei Tools, eines, bei dem die Mitarbeiter unter ihrem Namen schreiben, und ein explizit anonymes: Auf einem allen Mitarbeitern zugänglichen Unternehmens-Wiki wird alles abgelegt, was für die tägliche Arbeit wichtig ist; Regeln, Prozesse, auch das Firmenleitbild und werden dort verändert, bearbeitet und ergänzt – von allen. Für die Diskussion über Unternehmensentscheidungen gibt es zudem eine LiquidFeedback-Plattform, wo alle anonym posten und diskutieren können.

- Aber auch den gegenteiligen Weg gibt es, eine bewusst nicht-digitale Lösung für mehr Transparenz: Dort tragen die Mitarbeiter alle Informationen, die sie für wichtig halten, in für alle zugängliche Aushänge in den Teambereichen ein. Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst, welche Information er für relevant hält.

## Unternehmenskultur wird vor allem gelebt:

- Selbstorganisation wird mit einem verantwortlichen Umgang mit Ressourcen verknüpft. Das Prinzip Selbstverantwortung erweitert die Perspektive auf Gesamtverantwortung, Nachhaltigkeit wird zur „Schwester“ der sozialen Innovationen.
- Der Fokus auf den Kundennutzen, auf den Sinn des Unternehmens erhöht die Bereitschaft, sich wechselseitig zu helfen, statt sich bei Problemen wechselseitig Schuld zuzuschreiben.
- Selbstorganisation und Selbststeuerung erfordert und erhöht Achtsamkeit: „*Wir können nicht mehr sagen, da wird schon die Qualitätssicherung hinschauen, wir müssen Qualität produzieren.*“
- Paradoxien und Widersprüche werden eher als eine Selbstverständlichkeit betrachtet, aus der man Energien gewinnt und die es zu managen gilt.
- Bei Entscheidungsprozessen und in den Entscheidungsstrukturen wird auf Verknüpfung unterschiedlicher Logiken und Perspektiven geachtet (z.B.: *Technik und Schönheit*).
- In einigen wenigen Unternehmen werden ganz deutlich die ökonomischen Aspekte betont („*Unser Ziel ist, gutes Geld zu verdienen.*“), und zugleich wird auf Vertrauen und Wertschätzung geachtet.
- Man geht davon aus, dass die Werte des Unternehmens, Freiheit und Selbstverantwortung, das Wissen, worum es im Unternehmen geht (Sinnfrage), gelebte Wertschätzung und Stolz darauf, in einem besonderen Unternehmen arbeiten zu können, einen Motivationskreislauf in Bewegung hält, der zu mehr Selbstverantwortung und Engagement führt.
- Team-Leistung wird (häufig) vor Einzel-Leistung gesetzt. An den entsprechenden Entlohnungssystemen wird noch „gebastelt“. Individuelle Bonus-Systeme werden als kontraproduktiv gesehen.
- Man darf viel ausprobieren und entdecken.

## Und was macht Führung?

- Das sog. Topmanagement sieht sich nicht (mehr) als (Entscheidungs-) Zentrum, sondern mehr als Beobachter und Impulsgeber, *Ermöglicher, Schützer, Garant für innovative Experimente*.
- Es stellt sicher, dass Entscheidungen dort fallen, wo die höchste Expertise zu erwarten ist.
- Das sog. Topmanagement lernt und unterstützt andere dabei zu erkennen, welche Kontexte bei Entscheidungen berücksichtigt werden müssen, und fördert so die Selbststeuerung und Selbstverantwortung. Zitat: „*Wir helfen, dass die Leute einfach klüger werden, manchmal klüger als wir.*“

- Die Eigentümer und Manager an der Spitze wissen um ihre Haltungen und Werte, ihr Narzissmus ist ein reflektierter und kann daher konstruktiv genutzt werden. Zitat: „*Natürlich habe ich narzisstische Tendenzen, ich will als Pionier bewundert werden, aber ich weiß darum und mein Team macht mir schon deutlich, wenn ich abhebe.*“
- Führung wird als ein sozialer Prozess gedacht und nicht als eine – an definierte Personen geknüpfte –Funktion.
- Zusätzlich zur Sinnabsicht – („*Wir müssen gemeinsam sicherstellen, dass jeder mitwirkt, den Kundennutzen zu realisieren.*“), wird das Wort „Druck“ vermieden. Führung darf auch für Entspannung sorgen, Ruhe und Gelassenheit vermitteln und sich in der Kunst des Weglassens üben.
- Eigenverantwortung ist auf den Fokus Kunden und Sinn des Unternehmens bezogen und ist über Kommunikation, Verhandeln und Abstimmen mit anderen mit dem Ganzen gekoppelt.
- Konflikte auf Grund von Widersprüchen und Paradoxien müssen die Personen nicht mit sich selbst ausmachen, sondern sind eine gemeinsame Managementaufgabe.

## Was waren und sind die Herausforderungen auf diesem Weg?

- Es braucht die Macht und das Wollen an der Spitze, um Selbststeuerung in Gang zu setzen: „*Damit uns der neue Weg geglaubt wird, müssen wir uns selber abschaffen.*“
- Loslassen von der Idee „die an der Spitze“ könnten und müssten alles verstehen, verantworten und steuern. Zitat: „*Diese Illusion war schon ein tolles Gefühl und schrecklich zugleich.*“
- „*Wie schaffen wir es, eine Struktur aufzubauen ohne Gefängnis für die Mitarbeiter: Wie schaffen wir den Übergang von ‚informell/familiär‘ zu klaren Rahmenbedingungen/Spielregeln ohne das Gefühl von ‚Gefängnis‘/Einengung???*“
- „Welches Risiko gehen wir ein, wenn wir wirklich in Vertrauen, in die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeitenden investieren?“ Ein Geschäftsführer: „*Ich musste erst lernen zu verstehen, dass unsere Mitarbeiter in der Produktion mit weniger Achtsamkeit in Sekunden teure Maschinen zerstören und Stillstände mit dramatischen Auswirkungen herbeiführen können.*“
- Was machen wir mit jenem Teil der Belegschaft und einigen Führungskräften (auch in GF-Funktionen), die von diesen neuen Freiheitsgraden und der damit verbundenen Verantwortung überfordert sind? Ein Fall: „*Im Laufe der letzten zwei Jahre haben sich ca. 30% der Belegschaft, incl. Führungskräfte verabschiedet.*“
- Wie nutzt man „Wissens-Hierarchien“ und Seniorität („*Man weiß, zu wem man bei welchen Fragen hingehen kann.*“), ohne in „Bequemlichkeitsmuster“ zu verfallen.

### Dieser Bericht wurde erstellt von:

Herbert Schober-Ehmer (Redmont Consulting Cluster), Susanne Ehmer (Redmont Consulting Cluster), Gundolf Vater (Gundolf Vater Consulting), Adrian Holter (Redmont Consulting Cluster), Winfried Kretschmer (changeX), Harald Payer (Redmont Consulting Cluster)

April 2017