

Selbststeuerung in Organisationen

Struktur der Selbstorganisation
Freiheit und Verantwortung
Ein Unternehmen der Zukunft
Wiederentdeckung
Wege in die Selbstorganisation





Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser!

Wer steuert eigentlich eine Organisation? Wer oder was bewegt sie in eine bestimmte Richtung? Der Markt und seine Trends? Die Eigentümer und das Top-Management? Die MitarbeiterInnen? Organisationen sind keine trivialen Maschinen, sondern höchst komplexe und lebendige Organismen. Ihre Elemente beeinflussen sich wechselseitig. So entstehen einzigartige und oft schwer durchschaubare Muster von Entscheidungsfindung und Steuerung. Jede Organisation und jede Führungskraft ist auf der Suche nach dem für sie passenden Weg, diese Komplexität zu steuern.

Auf dieser Suche fasziniert die Idee der Selbststeuerung immer mehr Menschen. Selbststeuerung klingt für die einen wie die langersehnte (Er)Lösung, für andere wie eine Verführung, die vom Wesentlichen ablenkt und für Dritte wie der Weg in Chaos und Anarchie. Tatsache ist: sie ist zu einer kraftvollen Bewegung geworden und daher wollen wir die dahinter liegenden Prinzipien genauer betrachten.

Wolfgang Grilz vergleicht die Strukturprinzipien von hierarchischen und selbststeuernden Unternehmen.

Brigitta Hager betrachtet mentale Modelle bei Eigentümern, Führungskräften, MitarbeiterInnen und Kunden, die es braucht, um Selbststeuerung nachhaltig nutzen zu können.

Ein Interview mit Vertretern des Wiener Technologieunternehmens *Tele Haase* gibt Einblick in die Praxis der Transformation zu einem innovativen selbststeuernden Unternehmen.

Ingrid Kohlhofer widmet sich den Voraussetzungen dafür, dass selbststeuernde Teams erfolgreich arbeiten können.

Johannes Narbeshuber beschreibt mögliche Wege für den Übergang von klassisch hierarchischen zu selbststeuernden Organisationen – und wieder zurück.

Lassen Sie sich inspirieren!

Wolfgang Grilz und Brigitta Hager 

Struktur der Selbstorganisation.....	03
Freiheit und Verantwortung – die mentale Seite der Selbststeuerung.....	06
Ein Unternehmen der Zukunft	08
Die Wiederentdeckung der selbststeuernden Teams	10
Drei Wege in die Selbstorganisation. Und einer zurück.	12

x-beliebig	14
Literaturtipp	14
Glasls Glosse	15
Cartoon	15
Trigon-Angebote	16

Organisationen haben unterschiedliche Möglichkeiten sich zu strukturieren. Hierarchische Strukturen sind eine dieser Organisationsformen. Eine andere Möglichkeit bieten Strukturen, welche auf ein deutlich höheres Maß an Selbstorganisation und Selbstverantwortung abzielen.



W. Grilz

Wolfgang Grilz

Struktur der Selbstorganisation

Der Duden definiert Struktur als die Anordnung der Teile eines Ganzen zueinander. Jedes Unternehmen braucht eine solche Ordnung. Wie diese bestmöglich gestaltet sein kann, um den Unternehmenszweck zu erfüllen und gute Zusammenarbeit zu gewährleisten, ist eines der großen Themen der Organisationsentwicklung.

Die zentrale Fragestellung ist hierbei, wie die Struktur eines Unternehmens so gestaltet sein kann, dass sie dessen Leistungs- und Innovationsfähigkeit forciert und die Zusammenarbeit mit den Kunden stärkt.

Hierarchische Organisationsstrukturen

Zu den häufigsten Strukturen gehören die hierarchischen Unternehmensgliederungen. Hierarchien (wörtlich übersetzt: *heilige Ordnungen*)

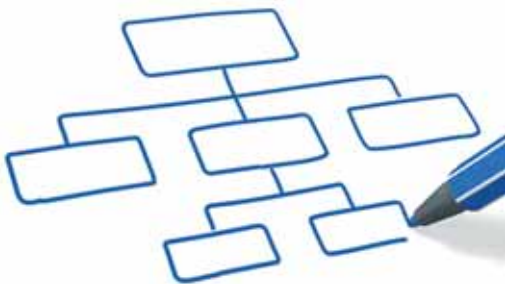


Abb. 1: Hierarchische Gliederung

sind durch zentrale Entscheidungsmechanismen, differenzierte Funktionen und klare Über- und Unterordnung gekennzeichnet.

Die Intention von Hierarchien ist es, für klare Entscheidungsverhältnisse und Orientierung zu sorgen. Sie machen transparent, wer an wen berichtet oder wer im Falle von Differenzen oder Konflikten Entscheidungen treffen darf. Die Theorie dahinter ist, dass dadurch, wenn nötig, auch rasch entschieden werden kann. Unklarheiten darüber, wer eine Entscheidung treffen kann oder soziale

Konflikte, wenn mehrere Personen dafür erforderlich sind, verzögern solche Prozesse nicht selten. In der Praxis zeigt sich allerdings ebenso, dass es gerade auch in Hierarchien zu Wartezeiten und Stau-Situationen kommt.

In größeren Organisationen sind Hierarchien mit konkret ausdifferenzierten Funktionen verbunden, welche die MitarbeiterInnen ausfüllen. Diese Funktionen sind in Jobprofilen definiert, welche die Beschreibung der Verantwortungsbereiche und Befugnisse des Funktionsinhabers beinhalten. Außerdem sind sie mit Kompetenzmodellen hinterlegt, mit deren Hilfe, nötige Kenntnisse und Fertigkeiten dokumentiert werden sollen. Auch dies bringt Klarheit und Überblick, erfordert von den MitarbeiterInnen aber auch ein hohes Maß an Anpassung an ihre Jobbeschreibungen und ist ein wenig flexibles Modell für Veränderungssituationen. Das führt nicht selten zu Demotivation, Widerständen und innerem Rückzug. Zudem werden Entscheidungen oft durch Personen getroffen, die weit vom operativen Geschehen entfernt sind.

Viele Organisationen versuchen diesen Nebenwirkungen hierarchischer Gliederung zu entgehen, indem sie Entscheidungsbefugnisse in der Hierarchie möglichst weit unten ansiedeln. Unter dem Stichwort *Empowerment* ermutigen Unternehmensleitungen ihre MitarbeiterInnen zu verstärkter Übernahme von Verantwortung. Sie tun dies allerdings vielfach, ohne dass sie die hierarchischen Strukturen selbst verändern.

Selbststeuernde Organisationsstrukturen

Gerade in den letzten Jahren zeigt sich aber zunehmend, dass viele Organisationen auch mit der Gestaltung ihrer Strukturen experimentieren, um ein höheres Maß an Selbststeuerung zu erreichen. Einige Beispiele zeigen, dass solche Experimente sehr erfolgreich verlaufen.

In der niederländischen Gesundheitsorganisation *Buurtzorg* beispielsweise arbeiten die Mitarbeite- ►

Hierarchische Gliederungen sind durch klare Über- und Unterordnung gekennzeichnet

Organisationen experimentieren zunehmend mit der Gestaltung ihrer Strukturen

rinnen und Mitarbeiter in Teams zu maximal zwölf Personen, die alle nötigen Entscheidungen für ihre Arbeit im Team treffen.



Abb. 2: Verteilte Netzwerkstruktur ohne mittleres Management

Die Teams haben weder eine unmittelbare Führungskraft noch gibt es übergeordnete Führungspersonen, welche die Arbeit mehrerer Teams steuern. Einzige formelle Ausnahme ist der Geschäftsführer. Als Gründer der Organisation initiierte er das Modell der Selbststeuerung. Dafür definierte er die ersten grundlegenden Prinzipien, greift jedoch nicht darüber hinaus in die Arbeit der Teams ein. Seit der Gründung, die 2006 in kleinem Rahmen erfolgte, ist *Buurtzorg* zur mittlerweile größten Pflegeorganisation in den Niederlanden mit 10.000 MitarbeiterInnen angewachsen und funktioniert immer noch nach demselben Modell.

Die Teams haben ihren klaren Verantwortungsspielraum, sind jedoch netzwerkartig miteinander verbunden, um sich gegenseitig bei komplexen Fragestellungen beraten und unterstützen zu können. Zudem stehen für die Organisation ca. 40 RegionalberaterInnen und ein kleines Headquarter von nicht mehr als 30 Personen zur Verfügung, die alle nur auf konkrete Unterstützungsanfrage eines Teams hin tätig werden.

Ein weiteres Beispiel struktureller Selbststeuerung bietet das Wiener Technologie-Unternehmen *Télé Haase* (siehe dazu auch das Interview auf Seite 8). Das Unternehmen ist konsequent prozessorientiert organisiert. Auch die Entscheidungsbefugnisse sind entsprechend der Prozesslandkarte gestaltet.



Abb. 3: An Prozessen orientierte Unternehmensstruktur

Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin kann in einem oder in mehreren Prozessen mitarbeiten. Jene MitarbeiterInnen, die in einem Prozess mitarbeiten, tragen in diesem Prozess auch die Verantwortung, entscheiden entweder selbst oder wirken in entscheidungsberechtigten Leitungsgremien mit.

Einer der Pioniere im Bereich der Delegation von Verantwortung als Basis für unternehmerische Entscheidungen, ist der brasilianische Unternehmer Ricardo Semler. Semler, der österreichischer Abstammung ist, ist seit 30 Jahren ein passionierter Verfechter demokratischer Strukturen.



Abb. 4: Struktur auf Basis eigenständiger kleiner Subunternehmen

Wie auch die beiden anderen genannten Organisationen ist sein Unternehmen SEMCO wirtschaftlich äußerst erfolgreich. Zwar gibt es bei SEMCO im Gegensatz zu *Buurtzorg* noch ein mittleres Management, die Führungskräfte brauchen allerdings die Akzeptanz der MitarbeiterInnen und müssen sich diese in regelmäßigen Abständen durch eine Art 360°-Feedback-Prozess bestätigen lassen.

Im Gegenzug haben die Führungskräfte einzelner Subunternehmen oder Abteilungen einen enorm hohen Verantwortungsspielraum.

Neben den genannten Organisationen ließen sich noch eine ganze Reihe von Unternehmen aller Größen und Branchen nennen, die den Gedanken der Selbststeuerung nicht nur auf der Ebene der Werte, sondern auch auf struktureller Ebene konsequent umsetzen: W.L. Gore, FAVI, SysTelios, Holacracy One sind einige Beispiele davon.

Unterschiedliche Möglichkeiten der Strukturierung sozialer Netzwerke

Bei vielen Praktikern rufen derartige Beispiele zunächst ein hohes Ausmaß an Skepsis hervor. Diese beruht auf der fehlenden beruflichen Erfahrung, dass soziale Beziehungen eben in unterschiedlicher Form strukturiert sein können. Während Hier- ▶

Jene MitarbeiterInnen, die in einem Prozess mitarbeiten, tragen auch die Verantwortung dafür

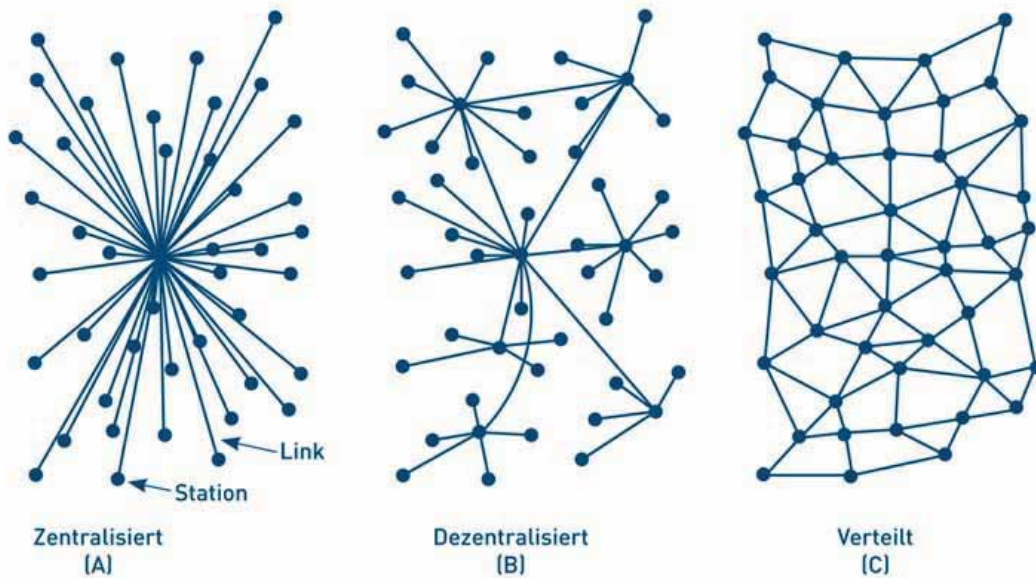


Abb. 5: Abb. Konzepte von Netzwerk-Architekturen nach Baran (1964)

archien zentralisierten Netzwerk-Strukturen zu Grunde liegen, strukturieren sich Organisationen wie *Buurtzorg*, *Tele Haase* oder SEMCO in verteilten oder dezentralisierten Netzwerken.

Unsicherheit schafft auch, dass die MitarbeiterInnen in solchen Strukturen vielfach nicht mehr eine klar definierte Funktion, sondern eine Vielzahl von Rollen einnehmen, die sie sich zudem noch weitgehend selbst wählen. Dadurch wird einerseits der Motivationsgrad erhöht und das Verantwortungsbewusstsein für das gesamte Unternehmen steigt. Andererseits geht den Führungskräften das – ohnehin oft nur subjektive – Gefühl verloren, einen Überblick über das Geschehen zu haben.

Selbststeuerung erfordert somit neue mentale Modelle von Seiten der Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Dazu kommt: Den einen Weg zur Selbststeuerung gibt es nicht. Jede der angeführten

Organisationen musste ihren eigenen Weg finden, selbststeuernde Mechanismen konsequent einzuführen und umzusetzen.

Wenn Organisationen nicht schon auf Basis von selbststeuernden Prinzipien gegründet werden, dann sind die Transitionsprozesse für viele MitarbeiterInnen und natürlich vor allem auch für Führungskräfte irritierend, schmerzhaft und konfliktreich. Jene Organisationen, die diesen Prozess aber erfolgreich durchlaufen, zeigen wahrlich erstaunliche Ergebnisse in Hinblick auf Innovationskraft, Mitarbeitermotivation und wirtschaftlichen Erfolg. 📌

Literatur

Baran, Paul (1964), On Distributed Communications. Santa Monica.
 Laloux, Frederic (2015), Reinventing Organisations. München.

Die Skepsis gegenüber nicht-hierarchischen Strukturen beruht auf fehlenden beruflichen Erfahrungen damit



B. Hager

Die Selbststeuerung ist oft mit einem neuen Gefühl von Freiheit bei Entscheidungen oder in der Prozessgestaltung verbunden. Für die erfolgreiche Umsetzung sind die mentalen Modelle aller Beteiligten ein entscheidender Faktor.

Brigitta Hager

Freiheit und Verantwortung – die mentale Seite der Selbststeuerung

Mentale Modelle als Erfolgsfaktor

In einem Interview mit *Tele Haase* wurde uns berichtet, dass das Unternehmen im Zuge seines einjährigen Transformationsprozesses zu einer selbststeuernden Organisation ca. 30 - 40 % Mitarbeiterfluktuation zu bewältigen hatte. Respekt gebührt hier allen Beteiligten: den Entscheidungsträgern, die von ihrer Unternehmensausrichtung so überzeugt waren, dass sie ihrem Weg treu geblieben sind und den Mitarbeitenden, die bereit waren, sich neu zu orientieren – entweder innerhalb des Unternehmens oder in einem anderen Kontext. Um den Weg in Richtung Selbststeuerung erfolgreich gehen zu können, sind neben vielen bekannten Faktoren auch die mentalen Modelle aller Beteiligten von Bedeutung.

Den ersten Pol im Mentalen Dreieck bildet daher die Unternehmensspitze. Überzeugte und überzeugende Persönlichkeiten sind die Treiber, die mit Klarheit und starkem Willen dem Unternehmen eine neue Art von Gestaltungsfreiheit ermöglichen. Es klingt paradox, aber die Selbststeuerung mit ihren demokratischen Ansätzen wird top down initiiert. Der Impuls zur Veränderung besteht nicht primär darin, mehr Erfolg haben zu wollen. Treibend sind folgende Überzeugungen:

- die Qualität der Entscheidungen ist höher, wenn sie von jenen getroffen wird, die zugleich die Umsetzung verantworten
- die fortschreitende Komplexität der Unternehmenswelt kann nur durch Vielfalt im Denken, Nutzen von Emotion und Intuition sowie durch Erprobung im Handeln bewältigt werden



Abb. 6: Mentales Dreieck der Selbststeuerung, Hager 2016

Die besondere Herausforderung für das Top Management liegt darin, die eigene Entscheidungsmacht bewusst loszulassen und in die Hände von Mitarbeiter-Gremien zu legen. Mut, Klarheit, unerschütterliches Vertrauen, Willenskraft und Konsequenz sind handlungsleitend und nicht die Sorge um Kontrollverlust, auf der viele unserer internen Prozesse basieren. Die (rechtliche) Letztverantwortung bleibt, wie bei einem herkömmlichen Unternehmen, beim Geschäftsführer. Dieses Vertrauen der Unternehmensspitze in die verantwortlichen Gremien ist ein Prozess, der erst gelernt werden muss.

"Vielfalt" lautet die Antwort auf Komplexität

Eine Unternehmensführung mit Klarheit und Willenskraft

In vielen Unternehmen, die sich bei ihrer Gründung oder in späteren Jahren zur Selbststeuerung entschlossen haben, ging die Initiative vom Gründer, Eigentümer oder einem Geschäftsführer aus, der das Einverständnis des Aufsichtsrats hinter sich wusste (z. B.: Buurtzorg, Tele Haase, Semco, FAVI).

MitarbeiterInnen zwischen Freiheit, Verantwortung und Kompetenz

Den zweiten Pol im Mentalen Dreieck bilden die MitarbeiterInnen, weil sie bereit sein müssen, Verantwortung für ihr Handeln und für die Gestaltung ihrer Beziehungen zu übernehmen. Selbstführung und Selbststeuerung sind sehr anspruchsvoll. So gelangen z. B. kritische Berichte über die wirt- ▶

schaftliche Lage des Unternehmens oder mangelnde Kundenzufriedenheit ungefiltert zu den Mitarbeitenden. Es wäre unlogisch, das Top-Management für negative Entwicklungen verantwortlich zu machen. Die Teams sind daher gefordert, mit Irritationen und Ungewissheiten kompetent umzugehen. Wichtig sind hier mentale Modelle, wie:

- Im Team sind alle Ressourcen vorhanden, um Hindernisse zu überwinden.
- In den KollegInnen steckt ungeahnte Kraft und Kreativität, wenn ich ihnen vertraue.

Wenn kollegiale Spannungen bestehen, muss jede/r im Sinne des *Erwachsenen-Ich-Zustands* (Eric Berne, Transaktionsanalyse) selbst aktiv werden und unangenehme Themen ansprechen. Der Einsatz von Kommunikationsmodellen, klare Regeln für die Konfliktarbeit und effiziente Formen von Besprechungen und Entscheidungsfindung, gehören zum Grundrepertoire aller Mitarbeitenden, die immer wieder geschult werden.

Psychologische Eigentümerschaft als Schlüssel zum Erfolg

Freiheit und Verantwortung sind in selbststeuernden Organisationen untrennbar miteinander verbunden. F. Laloux schreibt, dass die Übernahme von Verantwortung vom Grad der *psychologischen Eigentümerschaft* der Mitarbeitenden abhängt (Laloux, S. 267) Psychologisches Eigentum bedeutet, dass sich ein *intensiver persönlicher Bezug... ohne rechtliche Grundlage* (Druyen, S. 163) zum Unternehmen oder zum Team entwickelt. Psychologische Eigentümer betrachten das Unternehmen *als Teil ihres Selbst, als Teil ihrer eigenen Identität* und wollen *ihm daher Gutes tun* (Sieger/Kissling, HR Today 28.08.2013). Dieses Gefühl entwickelt sich in einem Prozess und entsteht ohne, dass jemand im rechtlichen Sinn Eigentumsanteile besitzt. Gestützt wird die emotionale Bindung an das *eigene Unternehmen* durch:

- einen klaren, inspirierenden Sinn
- Transparenz aller zentralen Informationen
- die Erfahrung, dass Mitarbeitende den Weg des Unternehmens tatsächlich beeinflussen können
- direktes Feedback des Marktes und der Kunden
- Vorbildwirkung und Vertrauen in jene Personen, die Selbstführung implementieren wollen

Freude an der Verantwortung, Gestaltungswille, Veränderungs- und Lernbereitschaft, Freiheitsliebe, Flexibilität, persönliche, ehrliche und authentische kollegiale Beziehungen, Einholen des unmittelbaren Feedbacks von Kunden (vgl. Buurtzorg oder FAVI) und die Bereitschaft für Geben und Nehmen

von regelmäßigem kollegialem Feedback (in und zwischen Teams) sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von Selbststeuerung auf der Ebene der MitarbeiterInnen.

Mittleres Management und Mitarbeitende im Support als skeptische Beobachter

Während viele MitarbeiterInnen an der Basis rasch die Freiheit im Sinne einer neuen Gestaltungskraft nutzen lernen, sind das mittlere Management und die Mitarbeitenden der Supportfunktionen oft sehr skeptisch. Ihre Funktionen verwandeln sich in neue Rollen oder werden direkt in Teams integriert (z. B. Buurtzorg mit 10.000 Mitarbeitenden, ca. 30 Personen im Support und einem Geschäftsführer). Das erfordert eine sehr hohe Veränderungs- und Lernbereitschaft, Kreativität, soziale Kompetenz und Klarheit über eigene Stärken, weil sich die betroffenen MitarbeiterInnen oft selbst eine neue Aufgabe im Unternehmen suchen müssen. Meist gelingt die Umstellung gut und die ehemaligen Führungs- und Schlüsselkräfte können die Kraft gemeinsamer Entscheidungen erleben.

Zu-Mutung für Kunden und Lieferanten

Im heutigen Prozessverständnis wirkt sich die Selbststeuerung einer Organisation unmittelbar auf die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten aus. Es sind durchaus einige Zu-Mutungen, die dabei gestellt werden: die Nahtstelle in Prozessen ist flexibel; bei Konflikten stehen meist keine Führungskräfte auf gleicher oder übergeordneter Hierarchieebene zur Verfügung und zu viele Ideen und Kreativität können bei Unternehmen, die Kontinuität wollen, als bedrohlich erlebt werden. Auch der Umgang mit Informationen und Transparenz muss erst gelernt und als Qualität erlebt werden. Die mentalen Modelle von Kunden und Lieferanten sind daher für den Erfolg einer selbststeuernden Organisation ebenso wichtig, wie die mentalen Zugänge der GeschäftsführerInnen und der Mitarbeitenden. 🚧

Literatur

- Druyen, T. (2013). Verantwortung und Bewährung: Eine vermögenskulturelle Studie, Wiesbaden
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München
- Sieger P./Kissling (2013): HR in KMU, Psychologisches Eigentum - das Gefühl zählt!, in: HR Today 28.08.2013. Nach einer Studie von Englisch, P./Sieger, P./Zellweger, T. (2011): Psychologisches Eigentum – wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden. Ernst & Young
- Stewart, I./Joines, V. (2000): Die Transaktionsanalyse: Eine Einführung. Freiburg i. Br.

Freiheit und Verantwortung gehören zusammen. Nur wer frei ist und immer auch anders agieren könnte, kann verantwortlich handeln. (Heinz von Förster)

Freiheit heißt Verantwortung. Deshalb wird sie von den meisten Menschen gefürchtet. (George Bernard Shaw)



Ch. Kipke



D. Kröpfl

Innovationsanspruch am Markt spiegelt sich in der internen Organisation wider

Das Wiener Technologieunternehmen *Tele Haase* führte in den letzten Jahren selbststeuernde Organisationsprinzipien ein und setzt auf demokratische Führungsstrukturen.

Wolfgang Grilz und Brigitta Hager im Gespräch mit Christine Kipke und Daniel Kröpfl, *Tele Haase*.

Ein Unternehmen der Zukunft

Christine Kipke und Daniel Kröpfl sind bei *Tele Haase* im Prozess Sales tätig.

Trigon Themen: *Tele Haase hat sich in den vergangenen Jahren sehr gewandelt. Ihr habt demokratische Entscheidungsmechanismen eingeführt und eure Unternehmensstruktur konsequent an den Prozessen ausgerichtet. Was war der Auslöser für den Prozess der Veränderung?*

Christine: Nachdem Christoph Haase, der Sohn des Firmengründers, wieder in die Geschäftsführerrolle des Unternehmens schlüpfte.

Am Ursprung der Wandlung stand er vor der Situation, eine Entscheidung treffen zu müssen, für die er sich nicht als Experte sah. Aus dieser Erfahrung heraus wollte er die Entscheidungsbefugnisse ändern und die Hierarchiepyramide entfernen. Zudem wollte er die Organisation der Zukunft schaffen. Er wollte den Innovationsanspruch von *Tele Haase* auch in der internen Organisationsgestaltung leben und ein Unternehmen der Zukunft gründen.

TT: *Wie seid ihr bei dieser Veränderung des Unternehmens vorgegangen?*

Daniel: 2013 wurde die Organisationsänderung eingeleitet. Wir haben die bestehenden Abteilungen aufgelöst, damit haben auch die bisherigen Führungskräfte ihre Funktionen verloren. Die neue Struktur brachte drei Hauptprozesse und elf Unterstützungsprozesse mit sich.

TT: *Wie lange dauerte diese Phase?*

Daniel: Die Vorbereitungen für die Transformation im engeren Sinn dauerten ein Jahr. Letztlich ist dieser Prozess der Umsetzung aber nie abgeschlossen, wir sind immer noch am Weg. So haben wir die Zahl der Unterstützungsprozesse kürzlich auf acht reduziert.

TT: *Welche Hauptprozesse und Unterstützungsprozesse gibt es bei euch?*

Christine: Unsere Hauptprozesse sind Sales, Innovation und Production, an Unterstützungsprozessen haben wir z. B. Finance-Management, Human Resource, Informationstechnologie, Marketing, Quality Management oder Office Management. Auch die Regie, wie wir ja sanft unsere Geschäftsführung bezeichnen, nimmt eine unterstützende Rolle ein.

TT: *Wie sieht eure Unternehmensstruktur heute aus?*

Christine: Jede/r MitarbeiterIn bei *Tele Haase* hat eine Grundrolle im Unternehmen. Er/sie ist ProzessmitarbeiterIn. Darüber hinaus kann man sich bewerben, um weitere Verantwortungen zu übernehmen, z. B. für einen weiteren Teilprozess als Teilprozessverantwortliche/r oder für einen ganzen Prozess als Prozessverantwortliche/r. Ebenso kann die Verantwortung in einem der beiden Gremien (Geschäftsplan oder Organisation) übernommen werden. Einige weitere Zusatzfunktionen bilden beispielhaft die Personalverantwortung, Projektverantwortung oder Arbeitsgruppenverantwortung ab.

Daniel: Dabei gibt es aber ein paar wichtige Regeln. Hier gilt es zu beachten, dass der Personal- und Prozessverantwortliche nicht demselben Prozess entstammen darf, um Konflikte zwischen der fachlichen und persönlichen Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters zu vermeiden. Das heißt, dass der Personalverantwortliche von Sales seine Grundrolle im Produktions- oder Innovationsprozess haben kann, nicht aber im Prozess Sales selbst.

TT: *Was ist aus eurer Sicht anders als in anderen Organisationen?*

Daniel: Ich denke, was bei uns wirklich das Besondere ist, dass vieles sehr transparent ►

gemacht wird. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen über Auftragsituation, Kosten oder auch die Höhe der Gewinnentnahme des Eigentümers Bescheid. Jeder weiß, wer aktuell an welchem Meeting teilnimmt und was dort besprochen wird. Alle Arbeitsgruppen, Gremien und Co sind in unserem Intranet sichtbar. Man kann darin auch alle Protokolle nachlesen. Überall in der Produktion stehen iPads und Bildschirme, damit jede/r einzelne/r MitarbeiterIn ohne eigenem Computer informiert ist. Allerdings gibt es dann bei uns auch keine Ausreden, dass man etwas nicht gewusst hat.

TT: *Gibt es auch Ausnahmen von dieser Transparenz?*

Daniel: Eine Ausnahme bilden zurzeit noch unsere Löhne und Gehälter. Die sind gegenwärtig noch nicht transparent. Eine Arbeitsgruppe ist da noch dran.

TT: *Wie kommen solche Arbeitsgruppen zustande?*

Christine: Wenn jemand eine Arbeitsgruppe eröffnen will, kommt das in das zuständige Gremium. Dieses stimmt der Bildung der temporären Arbeitsgruppe zu oder kann auch ablehnen. Ein Prinzip ist auch, dass das Tagesgeschäft Vorrang vor der Arbeit in den Arbeitsgruppen hat.

TT: *Welche Möglichkeiten haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich über die Gremien zu beteiligen?*

Christine: Organisationsentscheidungen werden in Gremien getroffen. Ein wesentliches ist das Geschäftsplangremium, in dem alle Prozessverantwortlichen vertreten sind. Ein zweites wichtiges ist das Organisationsgremium, das für die Weiterentwicklung der internen Organisation zuständig ist. Darin sind alle Prozesse durch einen jeweils entsendeten Mitarbeiter vertreten. Dort wird auch entschieden, wer Prozessverantwortlicher wird. Eine freiwillige Bewerbung wird hierfür natürlich vorausgesetzt. Für die Arbeit in den Gremien haben wir außerdem eine Gremienordnung mit detaillierten Regeln.

TT: *Wie wird innerhalb der Gremien entschieden?*

Christine: Ideal ist es, wenn ein Konsens gefunden wird. Wenn jemand gegen eine Entscheidung ist, kann neu diskutiert werden. Früher verliefen wir uns hier aber oft in Diskussionen. Mittlerweile haben wir interne Besprechungen auf zwei Stunden limitiert. Wenn innerhalb dieser Zeit keine mehrheitliche Entscheidung erzielt wird, wird der Tagesordnungspunkt auf einen späteren Zeitpunkt verlegt.

TT: *Was sind die Chancen, die ihr in eurer Organisationsform seht?*

Daniel: Wir merken, dass sich viele Kunden interessiert an unserer Organisationsform zeigen. Wir haben ein Image als innovatives Unternehmen und wollen das auch durch die Art und Weise forcieren, wie wir uns organisieren und ziehen somit auch Projekte abseits des Komponentengeschäfts an Land. Mittlerweile werden wir oft zu Vorträgen und Seminaren eingeladen. Inzwischen zeigt sich, dass sich die neue Organisationsform auch wirtschaftlich bezahlt macht. Wir machen mehr Gewinn.

TT: *Mit welchen Schwierigkeiten hattet ihr zu kämpfen?*

Christine: Das erste Jahr war sehr turbulent. Wir hatten nach dem Start des Veränderungsprozesses eine Personalfuktuation von insgesamt 30 - 40 %. Vor allem viele frühere Führungskräfte wollten diesen Weg nicht mitgehen. Mittlerweile ist das ganz anders, wir ziehen mit unserer Organisation potenzielle neue MitarbeiterInnen an. Aber auch heute noch kann es vorkommen, dass neue MitarbeiterInnen sagen: *Eure Organisationsform ist für mich nicht geeignet. Ich brauche klare Anweisungen.*

TT: *Wie erfolgt die Leistungssteuerung?*

Daniel: In den Prozessen bzw. dem Geschäftsplangremium werden die wirtschaftlichen Ziele vereinbart. Diese betreffen die gesamte Organisation. Damit sind alle MitarbeiterInnen eines Prozesses für die Zielerreichung verantwortlich. Zielvereinbarungen mit Einzelpersonen haben wir nicht.

TT: *Wie entwickelt sich euer unternehmerischer Erfolg seit der Neugestaltung?*

Daniel: Im vergangenen Jahr zeigten sich die ersten Hinweise, dass sich die Neugestaltung wirtschaftlich rentiert. Wir merken auch, dass unser Image als innovatives Unternehmen dadurch positiv beeinflusst wird. Das Interesse an unserer Organisationsstruktur ist groß. Letztlich hat auch das Auswirkungen auf unseren wirtschaftlichen Erfolg. Christoph Haase, unser Eigentümer, sieht es auch als Erfolg, dass er nun weniger im Unternehmen arbeitet und sich dafür mehr darauf konzentrieren kann, am Unternehmen zu arbeiten.

TT: Vielen Dank für das Gespräch. 🍷

Umfassende
Transparenz als
Erfolgsfaktor

Neue
Organisations-
form bringt auch
wirtschaftlichen
Erfolg



I. Kohlhofer

Was haben die Deutsche Bahn Südostbayern, Heiligenfeld (psychosomatische Klinik in Bad Kissingen) und Banner (Kunststoffwerk in Linz) gemeinsam: sie setzen auf selbststeuernde Teams.

Ingrid Kohlhofer

Die Wiederentdeckung der selbststeuernden Teams

Selbststeuernde Teams sind keine neue Idee. Bereits 1993 beschreibt der brasilianische Unternehmer Ricardo Semler in seinem Buch *Das Semco System* Selbstorganisation und Mitbestimmung auf beeindruckende Weise (siehe auch Artikel von W. Grilz in dieser Ausgabe). Unter Semlers Leitung stieg der Umsatz von vier Millionen US-Dollar im Jahr 1982 auf 212 Millionen 2003 (eine Steigerung von 21 % p.a.). Die Anzahl der Beschäftigten stieg von 90 auf 3.000.

Die MIT Forscher Womack/Jones/ Roos fanden in ihrer Studie *Lean Production* bei japanischen Automobilherstellern, die sie 1985 bis 1991 durchführten, heraus, dass eine *wenig hierarchische Arbeitsorganisation* viele Vorteile bringt und bereitet so den Weg für den Durchbruch der teilautonomen Gruppenarbeit.

In den letzten Jahrzehnten schien diese Form der selbstorganisierten Arbeit etwas außer Mode geraten zu sein. Nun bahnt sich ein *Revival* an. Ein Indikator: 2014 verkaufte sich die englische Ausgabe des – selbst finanzierten – Buchs von Frederic Laloux *Reinventing Organisations* binnen Wochen 10.000 Mal. Darin wird Selbstführung/Arbeit in selbstverantwortlichen Teams als einer der drei Durchbrüche im Vergleich zu bisher vorherrschenden Arbeitsmodellen beschrieben.

Eine immer komplexere, digitalisierte und volatilere Welt (VUCA) braucht Organisationen, die sich schnell und konsequent an Veränderungen anpassen bzw. neue Chancen erkennen, innovativ sind und agieren statt reagieren können. Agilität und souveränes Umgehen mit höherer Dynamik oder disruptiven Technologien und Geschäftsmodellen setzen Eigenverantwortung bei Führungskräften und MitarbeiterInnen voraus. Selbstorganisation wird so wieder zu einem festen Begriff in den Arbeitswelten 4.0.

Also einfach mal die Organisation umkrempeln? Weg von der klassischen Hierarchie hin zu selbstgesteuerten hierarchiefreien Teams? Jeder ist für alles verantwortlich und bringt sich ein, wann und wie er/sie es möchte? Führung ist nicht mehr nötig und die Teams steuern sich wie von selbst? Es braucht dazu nur guten Willen, Vertrauen und Handlungsspielraum, gewährt von der Unternehmensspitze? Ein eher romantischer idealisierender Wunsch. Selbstorganisation ist ein komplexes Geschehen, das Lernprozesse auf mehreren Ebenen erfordert und sollte deshalb mit Augenmaß eingeführt werden.

Wie wird aus einer guten Idee ein echter Erfolg?

Am Anfang stehen die Antworten auf folgende Fragen:

1. Passen selbststeuernde Teams zu dem, was wir tun?
2. Passen selbststeuernde Teams zu uns und zu der Art, wie wir denken und handeln?
3. Glauben wir an die Funktionalität von selbststeuernden Teams und haben wir den Mut, die Geduld und die Disziplin sie wirklich zu implementieren?

Beantworten Sie diese Fragen mit *ja*, können Sie daran gehen, bewusst die passenden Formen von Selbststeuerung in ihrer Organisation zu implementieren. In der Selbstorganisation gibt es nicht *das eine Modell*, das immer passt. In den jeweiligen Systemen und Kontexten passen jeweils andere Modelle.

Was trägt dazu bei, dass ein selbststeuerndes Team funktional wird?

Sinn, ein attraktives gemeinsames Ziel und eine klare Aufgabenverteilung

Um die dauerhafte Mobilisierung der Produktivkräfte eines Teams zu ermöglichen, muss die Erfüllung der Aufgabe sowohl dem Team als Kollektiv ►

Leadership: Nur Menschen, die den Respekt ihrer Kollegen haben, sind in der Lage Teams zu führen. (Ricardo Semler)

als auch dem Einzelnen einen Nutzen versprechen. Schlüssig aus übergeordneten und der Strategie abgeleiteten Zielen vermitteln Sinn, was wiederum zu einer höheren Selbstverpflichtung und Motivation führt. Das Team hat Freiheit über die Aufgabenverteilung und -durchführung. Teams sind funktional integriert. Verschiedene Menschen, die sich einig darüber sind, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, arbeiten vernetzt mit- und füreinander.

Stabile Rahmenbedingungen

Selbststeuerung bedeutet nicht *jeder macht, was er will*. Wie und welche Besprechungen es gibt, wie und wann Entscheidungen getroffen werden, dass und wie Feedback gegeben werden soll, wie mit Konflikten umgegangen wird, bedarf einer Regelung. Die Anforderungen an die Qualität der einzelnen Beiträge zum Beispiel sind ebenfalls klar vereinbart (durch Acceptance criteria, Definition of done), der Weg dahin ist frei gestaltbar. Rechte und Pflichten müssen eindeutig definiert sein. Auch die Grenzen der Selbststeuerung sollten diskutiert und vereinbart werden.

Teamzusammensetzung

Die Leistung in einem Team entsteht durch und in der Interaktion miteinander. Innovative Ideen werden oft an den Nahtstellen zwischen unterschiedlichem Wissen und Erfahrungshintergründen generiert. Die Fähigkeit der Einzelnen zu offener Kommunikation und Respekt vor der Unterschiedlichkeit und den Stärken der Anderen ist essentiell. Punktuelle Impulse von anderen Personen von außen sind ebenfalls hilfreich. Stars sind in selbststeuernden Teams in der Regel eher kontraproduktiv. Durch sie entstehen *Unwuchten* in Kommunikation und Interaktion.

Transparenz

Selbststeuernde Teams brauchen bereichs- und hierarchieübergreifenden Zugang zu Informationen. Das bedeutet auch Einblicke in vor- oder nachgelagerte Prozesse bzw. andere Teams.

Wahrnehmbare Führung

Selbstorganisation ohne Führung ist zum Scheitern verurteilt. Allerdings sieht Führung anders aus als in hierarchisch organisierten Strukturen. Sie ist geprägt durch das Zusammenarbeiten auf Augen-

höhe und beruht auf Vertrauen und Verständigung. Ein gemeinsamer Denkraum verbindet soweit als möglich die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten.



Diese Art von Führung stützt sich, da die disziplinarische Weisungsbefugnis als Machtquelle entfällt, auf andere Quellen – zum Beispiel auf persönliche Autorität und Integrität, ein ausgewiesenes Expertentum oder auf ein gezieltes Networking. Diese Art von Führung (Fachterminus: laterales Führen) bedeutet mehr als koordinieren. Denn während Koordination primär auf ein Aufeinanderabstimmen von Interessen, Aufgaben oder Tätigkeiten abzielt, beinhaltet laterale Führung auch ein Einwirken auf andere Personen oder Organisationen, damit sie in eine gewünschte Richtung handeln. Zentrales Ziel von lateraler Führung ist also nicht das Aushandeln oder Vereinbaren tragfähiger Kompromisse, sondern das Erreichen der eigenen oder übergeordneten Ziele.

Fazit

Hierarchisch geführte Teams können schneller mit der Aufgabenerfüllung anfangen und benötigen weniger Zeit in der Abstimmung. In einem stabilen Umfeld oder bei unerfahrenen Teammitgliedern ist dies ein Ansatz, der nützlich und effektiv ist. Wenn es aber um ein komplexes Umfeld geht und wenn das Potential, Wissen und die Motivation der Teammitglieder optimal genutzt werden soll, lohnt sich der Aufwand, der erforderlich ist um selbststeuernde Teams zu implementieren, allemal. 🚩

Ich selbst hätte mir vor vier Jahren nicht vorstellen können, dass es möglich ist, Zehntausende von Mitarbeitern ohne Hierarchie zu führen. Jetzt weiß ich, dass es geht. (Frederic Laloux)



J. Narbeshuber

Es gibt ganz unterschiedliche Herangehensweisen, mit denen sich klassisch hierarchische Organisationen in Richtung Selbstorganisation entwickeln können – und auch wieder zurück.

Johannes Narbeshuber

Drei Wege in die Selbstorganisation. Und einer zurück.

Man muss nicht selbstorganisiert auf die Welt gekommen sein, um sich dorthin zu entwickeln

Generalstabsmäßige Planung braucht Vorerfahrung

Kreatives Chaos (idealerweise in einem professionellen Prozess begleitet)

Nicht alle Organisationen, die mit Selbststeuerung erfolgreich sind, haben von Anfang an mit dieser Logik gearbeitet. Der damals selbstgesteuerte internationale Kraftwerksbetreiber AES (Umsatz 2015: 15 Mrd. US-Dollar) integrierte in den 1990er Jahren dutzende traditionell betriebene Kraftwerke. *Bei uns geht das nicht!* war die Reaktion, die der CEO dabei nach ausnahmslos allen Übernahmen hörte. Dennoch gelang die Integration. Ebenso ausnahmslos. Sogar in Kasachstan, wo eine Werksorganisation zuvor zehn Hierarchie-Ebenen aufwies. Der französische Automobil-Zulieferer FAVI war klassisch hierarchisch organisiert, bevor er 1983 von seinem legendären CEO Jean-François Zobrist radikal umgestellt und damit auf Erfolgskurs gebracht wurde. Der 1999 gegründete Online-Schuhhändler Zappos startete 2013 die Selbstorganisations-Plattform Holacracy in einem kleinen Pilotprojekt. 2015 folgte der Schritt in eine völlig Führungskräfte-lose Organisationsstruktur. Für den Start in die Selbstorganisation gibt es eine Reihe von Voraussetzungen, siehe auch die Artikel von Brigitta Hager und Ingrid Kohlhofer in dieser Ausgabe. Sind die Voraussetzungen gegeben, haben sich in der Praxis höchst unterschiedliche Herangehensweisen für den Umstellungsprozess bewährt:

Variante 1: Umstellung am Stichtag

Sorgfältige Vorbereitung und dann das generalstabsmäßige Roll-out des neuen Systems an einem Stichtag stellt dabei eine Variante dar. Dieses Vorgehen ist insbesondere dann zielführend, wenn es schon viel Klarheit gibt, wie die konkreten Anforderungen, Rollen und Abläufe der selbstorganisierten Organisation aussehen werden. AES etwa kannte sein Geschäft bereits bestens und hatte eine lange Lernkurve hinter sich, als es die neu akquirierten Kraftwerke integrierte.

Variante 2: Musterbruch

Ein völlig anderes Vorgehen stellt der Musterbruch

dar, in dem die neue Ordnung im kreativen Chaos innerhalb weniger vorgegebener Rahmenbedingungen entsteht. Bei FAVI war das zum Beispiel die ersatzlose Abschaffung der Stechuhren und der Arbeitsstunden-basierten Vergütung in der Produktion – ohne Plan B, ohne Ersatzkonzept. Mit dem überraschenden Ergebnis einer Qualitäts- und Produktivitätssteigerung, unter anderem, weil die Mitarbeitenden die Schichtübergaben überlappend und eigenverantwortlicher gestalteten.

Als Zappos CEO Tony Hsieh 2015 beschloss, den letzten Schritt in Richtung einer vollkommen flachen Hierarchie zu gehen, war einiges geplant und klar. Und doch müssen die meisten Antworten erst unterwegs gefunden werden, wenn Schritt für Schritt klarer wird, welche Fragen diese radikale Veränderung aufwirft. Hsieh sah zwei fundamentale Voraussetzungen für den Umstieg: (1) Kollegiale Kontrolle und Gruppendruck, um dem *Virus* vorzubeugen, der sich rasch ausbreitet, wenn TrittbrettfahrerInnen ihre Umgebung demoralisieren. (2) Ein klarer Prozess für Konfliktlösung, der ebenso klar kommuniziert und von allen verstanden ist.

Für beide Voraussetzungen wurden Antworten entwickelt, und zwar in einem sorgfältig begleiteten, partizipativen Prozess, in dem man deutlich kommunizierte, was in der bevorstehenden Veränderung bereits absehbar war – und was noch nicht.

Wer bei alledem nicht mitwollte, konnte das Unternehmen zu großzügigen Bedingungen verlassen. 30 % der 1.500 Mitarbeitenden nahmen das Angebot im vergangenen Jahr an und verließen Zappo. Aus Sicht von Hsieh war damit auch eine dritte Voraussetzung für erfolgreiche Selbstorganisation geschaffen: Menschen, die das Prinzip mittragen und verstehen.

Variante 3: Bottom-up in Teilbereichen

Beide Zugänge – Roll-out und Musterbruch ►

erfordern es, dass die obersten Entscheider die Logik von Selbstorganisation verstehen, wollen und kompromisslos vorleben können. Gleichzeitig gibt es auch in Organisationen Bestrebungen Richtung Selbstorganisation, in denen die oberste Führung noch meilenweit davon entfernt scheint. Einige Experten raten kategorisch davon ab, das Thema *Selbstorganisation* dann noch weiter zu verfolgen.

Es gibt jedoch eine Reihe von Beispielen dafür, dass Selbstorganisation auch in Teilorganisationen funktionieren kann: Etliche Einzelhandelsunternehmen experimentieren derzeit mit selbstorganisierten Verkaufsteams. Die weltweit größte Biosupermarktkette *Whole Foods* mit 90.000 Mitarbeitenden ist in allen rund 400 Märkten selbstorganisiert. Der Rest des Unternehmens ist traditioneller aufgestellt, zwar flach aber doch hierarchisch. Auch *dm drogerie markt* ermöglicht und erwartet ein bemerkenswertes Maß an Autonomie von seinen Filial-Mitarbeitenden, auch wenn es nach wie vor die Rolle einer Filialleitung gibt. *GE Aviations* in Durham ist ein weiteres Beispiel, aus einer völlig anderen Branche: 170 Mitarbeitende organisieren sich selbst, die formal verbleibende (einzige!) Führungskraft der Einheit regelt den Kontakt mit dem umgebenden Konzern.

Auch interne Dienstleister wie konzernale Organisations- oder Personalentwicklungseinheiten oder die IT-Bereiche nehmen immer wieder eine Vorreiter-Rolle ein. Die IT-Branche ist derzeit durch Konzepte wie *Scrum* und *Agile* ohnehin der bestimmende Treiber in Sachen Selbstorganisation.

Die Co-Existenz verschiedener Organisationslogiken unter einem Dach erfordert allerdings eine außerordentliche Übersetzungskompetenz an den Nahtstellen. Die obersten Manager dieser Teilorganisationen müssen nach oben und nach außen soweit begreiflich machen, was innen läuft, dass ihr Subsystem nicht abgestoßen wird. Gerade in der Übergangsphase kommt es hier nicht selten zu Zerreißproben.

Praxisbericht

Die erfolgreiche Bereichsleiterin eines Finanzkonzerns berichtet: *Die neue Aufstellung und Zusammenarbeit innerhalb des Bereichs zu etablieren war die kleinere Herausforderung. Die Leute kannten meinen Stil schon eine Weile und waren hochmotiviert. Mit den Konzepten und Methoden von agilem Management machten wir uns in ein paar Workshops und mit einer Lernreise zu einem befreundeten IT-Unternehmen vertraut. Mühsam war die Kommunikation nach oben und mit manchen Stabsabteilungen. Auch wenn ich das grundsätzliche Vertrauen und Commitment für "mein Experiment" hatte und habe, kommen permanent*

die alten Reflexe durch, wie der Wunsch Projektleitungen "von oben" einzusetzen oder schnell einmal durchzugreifen, statt die Entscheidung im vereinbarten Prozess zu belassen. Auch das Bedürfnis des Konzerns nach einheitlichen job titles und einem hierarchischen Gehaltsgefüge passen nicht zu dem, wie wir mittlerweile tatsächlich arbeiten. Da gibt es Baustellen, die wahrscheinlich noch lange offen bleiben. Und trotzdem sprechen die Motivation der Leute und unsere Ergebnisse bislang klar für diesen Weg.

Ein Weg zurück

AES war mit Selbstorganisation 20 Jahre lang über die Maßen erfolgreich, half herkömmlich geführten Neuankömmlingen beim Umstieg – und wird mittlerweile dennoch selbst klassisch hierarchisch geführt: Das Jahr 2001 brachte das Platzen der Dotcom-Blase, 9/11 und die Enron-Pleite. Die Banken verweigerten AES bereits fest eingepflanzte Kredite. Plötzlich fand sich das Unternehmen in einer existenzbedrohenden Liquiditätsklemme. Der Aufsichtsrat drängte auf eine neue Führung. Fünf Jahre dauerte der Turnaround, in dem Bereiche wie Finance oder Business Development zentralisiert und andere, wie HR völlig neu eingeführt wurden – endlich, wie viele meinten.

Man mag die Entwicklung als Indiz dafür betrachten, dass in Krisensituationen das bewährte, entschlossene Durchgreifen von oben manchmal doch notwendig ist. Oder als Indiz dafür, dass uns Krisensituationen leicht regredieren lassen, uns anfälliger dafür machen, in alte, schlichtere Überlebensmuster zurückzufallen. Fest steht, dass der Turnaround geschafft wurde und AES heute wirtschaftlich betrachtet wieder auf überaus soliden Beinen steht.

Wer dem Konzept *Selbstorganisation* noch ambivalent gegenüber steht, mag sich vielleicht aus der Geschichte von AES eine gewisse Beruhigung mitnehmen: Zurück ins Altbewährte geht es vergleichsweise schnell. 📍

Literatur

- Feloni, R. (2015). Zappos CEO Tony Hsieh to employees: Embrace self-management or leave by the end of the month. <http://uk.businessinsider.com>
- Gunther, M. (2009). AES's powerful comeback. <http://archive.fortune.com>.
- Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations.
- Zobrist, J.F. (2014). La belle histoire de Favi: l'entreprise qui croit que l'homme est bon.

Co-Existenz erfordert Übersetzungskompetenz

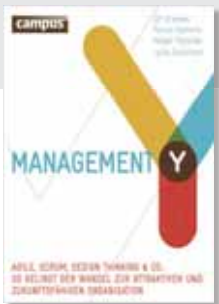
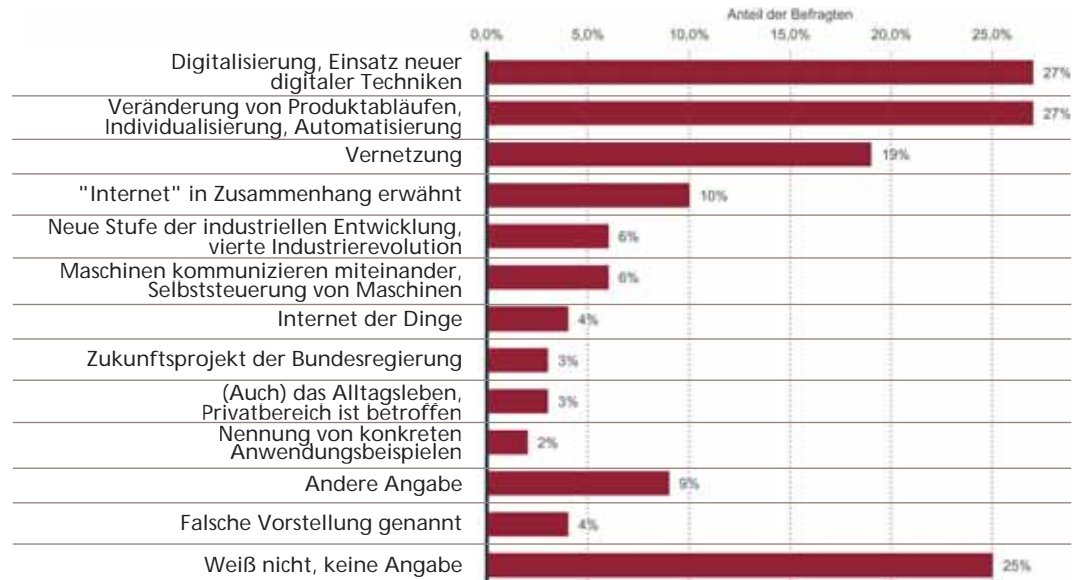
Zurück ins Altbewährte geht es vergleichsweise schnell



Die Statistik zur Selbstinterpretation

Was verbinden Sie mit dem Begriff "Industrie 4.0"?
Verständnis des Begriffs in Deutschland 2015

Quelle: IfD Allensbach; Centrum für Strategie und Höhere Führung, Juni 2015



Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H. & Schültken, L. (2014). Management Y. Frankfurt und New York.

Literaturtipp

Als eine Sammlung von kleinen Schritten auf dem Weg zum komplexen und selbstorganisiert arbeitenden Unternehmen des 21. Jahrhunderts, sehen die Autoren, die in diesem Buch dargestellten Ideen und Methoden.

Im ersten Teil des Buches werden Organisationen aus vier Blickwinkeln betrachtet: ein Abschnitt über Kundenverständnis befasst sich mit der Frage, welche Rolle das wirkliche Verstehen von Kundenbedürfnissen für die Entwicklung von Produktinnovationen in modernen Organisationen spielt. Mit Co-Creation, Design Thinking und anderen Beispielen werden dabei Methoden beschrieben, in denen das Kundenverständnis die Basis für Ideenfindungsprozesse bildet.

Ein zweiter Blickwinkel betrachtet die Prozesse zur Gestaltung von Minimum Viable Products, also solchen Produkten, die genau das in hoher Qualität liefern, was wirklich gebraucht wird – und nichts darüber hinaus. Als geeignet für die Arbeit an

solchen Prozessen werden u.a. agiles Projektmanagement und Scrum angeführt. Weitere Betrachtungen widmen sich der Unternehmenskultur und der Mitarbeitermotivation.

Der zweite Teil des Buches ist eine Sammlung von Methoden, die als Helfer für Organisationen im Wandel zur Zukunftsfähigkeit gedacht sind. Der Mix der Methoden reicht hierbei von der Business Model Canvass nach Osterwalder über Job Rotation bis hin zu einfachen Kartenspielen.

Das Buch wird für alle Leser von Interesse sein, die gerne einen ersten Überblick über mögliche methodische Hilfestellungen suchen, mit denen sie zu einem größeren Ausmaß an Selbststeuerung in Organisationen kommen können.

Wolfgang Grilz

Glas's Glosse

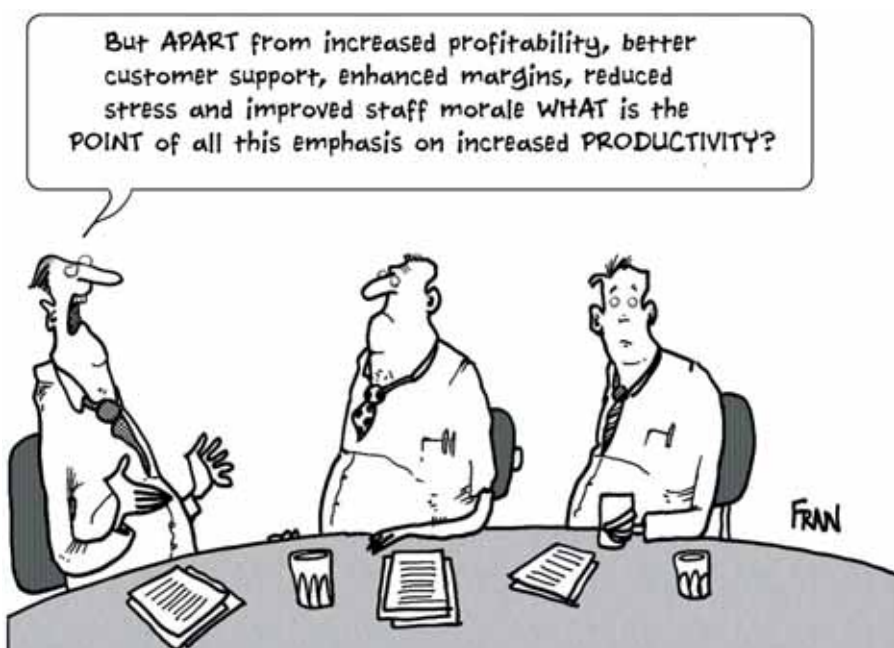


Mir fallen Parallelen auf im Verhalten vieler Politiker gegenüber Terrorakten und dem Umgang mancher Manager mit Veränderungen in Organisationen. Ich schaue zuerst makropolitisch auf Gefahren, denen westliche Demokratien ausgesetzt sind. Jede Demokratie ist verwundbar, weil sie nur mit demokratischen Mitteln geschützt werden kann, während sich Feinde der Demokratie vieler Methoden bedienen: Demagogie und Gewalt. Nachdem Despoten einmal durch demokratische Wahlen an die Macht gekommen sind, beginnen sie mit Einschränkungen der Meinungsfreiheit und ideologischer Indoktrination. Später folgen Verbote, verschärfte Gesetze mit drastischen Sanktionen und immer mehr Aktivitäten von Polizei und Geheimpolizei. Offiziell zum Zweck der Sicherheit, doch in Wahrheit zur Einschüchterung des Volkes und zum Schutz der Machthaber selbst. Dem dient das Einschüchtern der Bevölkerung durch verschiedene Formen der Schreckensherrschaft. Menschen werden dadurch zwar gefügig, aber ihre Würde und Lebensqualität werden von Grund auf zerstört.

Wenn sich jedoch eine Demokratie zu ihrem Schutz undemokratischer Mittel bedient und Prinzipien des Rechtsstaats verletzt, wird sie ihr eigener Totengräber. Deshalb haben Demokraten auf die Wahrung demokratischer Prinzipien zu achten, auf geistige Freiheit, Gleichheit vor dem Gesetz und Solidarität mit wirtschaftlich schwächeren Mitmenschen - was zugegebenermaßen schwierig ist! Und die Parallele zum Change-Management in Organisationen? Oft übertreibt das Management die Probleme bewusst, mit denen es konfrontiert ist, um durch starken Leidensdruck unliebsame Veränderungen durchzusetzen. In Wahrheit sollen Menschen durch Angstmache nur gefügig gemacht werden. Doch kreative Leistungen fähiger Menschen lassen sich nicht durch Furcht und Schrecken erpressen. Es wäre verhängnisvoll, wenn die Haltung der Panik aus dem makropolitischen Bereich auf Organisationen überspringen würde. Damit wird die eigentliche Quelle für Innovation und Konkurrenzfähigkeit einer Organisation total vernichtet.

Friedrich Glas

Cartoon



Copyright: www.CartoonStock.com

Trigon Beratungsangebote

Leadership Development für Organisationen im Übergang zur Selbststeuerung

Die mentalen Modelle von EntscheidungsträgerInnen und Führungskräften aller Managementebenen sind erfolgskritisch auf dem Weg zu mehr Selbststeuerung. Wir konzipieren für Sie Leadership Development Programme, die die Reflexion und Neuausrichtung der mentalen Modelle im Fokus haben.

Begleitung beim Kulturwandel

Veränderung findet in den Köpfen statt - und zwar in Form von Prozessen, die neben großen Hoffnungen, entstehenden Visionen und neuen Zielen auch Verlust von Sicherheitsgefühlen, aufkeimende Widerstände und Konflikte bedeuten können. Wir begleiten Sie bei Ihren Prozessen zur Gestaltung Ihrer Unternehmenskultur .

Übergangsbegleitung zum selbststeuernden Unternehmen

Sie sind zur Überzeugung gelangt, dass sich Ihr Unternehmen grundlegend neu aufstellen muss, um fit für die neu entstehenden Anforderungen wie Digitalisierung, Industrie 4.0, volatile Märkte, Generation Y-Mitarbeiterbedürfnisse etc. zu sein? Empowerment und selbstverantwortliches Handeln von MitarbeiterInnen sind für Sie dabei mehr als nur Schlagworte? Wir beraten Sie in Ihrem Transformationsprozess zu weniger hierarchischen und mehr auf Selbststeuerung basierenden Unternehmensstrukturen.

Innovationskultur etablieren/gestalten

Wie kann die Innovationskultur in Ihrer Organisation in die gewünschte Richtung entwickelt werden? Was kann innerhalb der bestehenden Strukturen etabliert werden, wofür braucht es völlig neue Rahmenbedingungen? Profitieren Sie von unserer langjährigen und vielfältigen Erfahrung zu diesen Fragen. Wir beraten Sie gerne.



Das neue Programm aller Trigon Fortbildungsangebote in gedruckter Form erscheint in Kürze. Natürlich finden Sie auch alle Angebote auf unserer Homepage unter: www.trigon-academy.info.

Informationen zu unserem Beratungsverständnis und zu unseren Veranstaltungen finden Sie auch auf unserer Website www.trigon.at.

Hinweise zu aktuellen Veranstaltungen erhalten Sie außerdem in unserem monatlichen Newsletter.

Trigon Graz
Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg
Bahnhofstrasse 3
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München
Kaulbachstraße 1a
80539 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien
Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Wolfgang Grilz, Ingrid Kohlhofer, Johannes Narbeshuber | **Koordination:** Wolfgang Grilz und Brigitta Hager
Fotos: Alle Fotos von Fotolia.com: Seite 1 & 2: Mint Images #105357363; weseetheworld #65423786; Seite 3: bluedesign #46266947; Seite 4: vege #108436667; Fiedels #51377983; Frank Boston #79857003; Seite 11: Rawpixel.com #115761889 | **Satz:** Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz