

Unternehmenskultur

Lassen Sie die Belegschaft von der Leine

Vergessen Sie Digitalisierung, Agilität, New Work oder Unternehmensdemokratie – Transformation klappt auch ganz ohne Buzzwords. Wir nehmen Sie mit auf die Reise unserer Veränderung: weg vom traditionell hierarchischen Unternehmen, hin zu unserer ganz eigenen Unternehmenskultur ohne Führungskräfte. Denn wir haben sie ge- und erlebt, an guten wie an schlechten Tagen. Und haben einige Tipps in petto, wie Sie von unserem Weg profitieren können.

■ Von Gebhard Borck und Stephan Heiler

Soeben hat Stephan Heiler seinen Impulsvortrag auf der Veranstaltung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation BIEC in Stuttgart beendet. Er sprach über den Transformationsprozess, den er zusammen mit Gebhard Borck in den letzten Jahren in seiner Firma begleitet hat. Ein Teilnehmer der Konferenz kommt auf die beiden zu und fragt, ohne sich vorzustellen: «Ich verstehe es nicht: Digitalisiert ihr, seid ihr agil, oder geht es doch mehr um New Work?» Gebhard Borck schaut ihn verdutzt an: «Wissen Sie, wenn ich darüber nachdenke: Nichts davon. Zumindest kennt in der Firma niemand die Begriffe. Wir verzichten konsequent auf formale Hierarchien. Alles, was uns hilft, das zu schaffen, und sich im Alltag bewährt, machen wir gerne.»

Der Mann denkt kurz nach und sagt dann: «Ihr seid also die Handwerker der sozialen Innovation?»

Gebhard Borck zuckt mit den Schultern. Er erklärt, wie er mit Stephan Heiler von 2014 bis 2018 die Alois Heiler GmbH transformierte: «Wir wollten damit erreichen, dass möglichst viele Mitarbeitende ihre Klugheit auch auf die Herausforderungen der Firma anwenden. Dafür haben wir das zentrale Hindernis überwunden, das Menschen davon abhält, sinnvoll über den Betrieb nachzudenken – Vorgesetzte.»

Was in der Theorie oftmals toll und hipp klingt, sorgt in der Praxis meistens für Verwirrung und Unklarheit. Ihre Mitarbeitenden wissen wahrscheinlich gar nicht, was sie tun sollen, wenn Sie sich für Ihr Unternehmen «mehr Agilität» und «mehr New-Work-Spirit» wünschen. Wir erleben es nicht selten, dass selbst Coaches und Unternehmer ins Stocken geraten, wenn sie konkret benennen sollen, was New Work für das Unternehmen, für jede Abteilung, für jeden einzelnen Mitarbeitenden bedeutet.

Deshalb haben wir bei unserer Transformation komplett auf Buzzwords verzichtet. Unsere Mitarbeitenden wissen nichts über Agilität oder Unternehmensdemokratie. Aber sie leben sie!

Es ist nichts Gutes, ausser wir tun es!

Stephan Heiler fällt es schwer, den sonnigen Morgen wahrzunehmen. Gestern hat der technische Leiter gekündigt. Gerade sucht er zusammen mit den anderen Führungskräften und Gebhard Borck eine Lösung. Sie sind an einem toten Punkt. In den letzten drei Jahren wurde die Stelle fünfmal neu besetzt. Alle Anwesenden lehnen den Posten aus plausiblen Gründen ab. Der Berater regt an: «Vielleicht ist die Stelle selbst das Problem. Es klingt wie ein Schleudersitz, der Menschen auf Dauer überlastet. Zu viele Kompromisse, Feuerwehreinsätze, Fachbereiche. Zu wenig Anerkennung usw.» Im Moment grübeln alle, wie sie mit der Erkenntnis umgehen. Stephan Heiler fasziniert schon eine ganze Weile der Gedanke, Führung abzuschaffen. Er wägt noch mal kurz ab, dann platzt es aus ihm heraus: «Lasst uns einfach keinen Neuen suchen!»

Eine Stunde später war es beschlossene Sache: Wir schafften die Stelle ab. Stattdessen fingen wir an, anders zu arbeiten. Von jetzt an begleiteten wir die Bereichsmitarbeitenden darin, ihre Probleme ohne formale hierarchische Führungskraft in den Griff zu bekommen. Neudeutsch heisst das: New Work.

Aktuell versuchen sich viele Firmen an der Einführung von New Work. Wir finden, das ist trivial. Die wörtliche Übersetzung führt auf Abwege. Sie benötigen dafür kein Veränderungsteam oder Ähnliches. Sie sollten stattdessen einfach die alte Arbeit anders erledigen. Den zentralen Unterschied markiert die formelle Hierarchie: Zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden Zusammenhänge auf. Nur so erkennen diese dann auch den Sinn in ihrem Tun. Das versetzt sie in die Lage, selbstständig die Arbeit stimmig zu verteilen.

Verteilen Sie die Verantwortung auf mehr Schultern

Als wir das bei der Alois Heiler GmbH zugelassen haben, erkannten wir: Führungskräfte, die von oben herab Tätigkeiten einteilen, verhindern freies Handeln und Gestalten durch die Belegschaft. Egal, ob aufgrund von Anordnung oder Delegation. Seit wir die formale Hierarchie überwunden haben, erfahren wir tagtäglich, dass die Kollegen wertvolle Beiträge leisten. Gerade, weil sie selbstverantwortlich handeln. In anderen Firmen gehen diese Mehrwerte bei – bisweilen blind dem Herdentrieb folgenden – Befehlsempfängern systematisch verloren.

Anstatt einige wenige Vorgesetzte bis in den Burn-out zu stressen, sollten Sie dazu übergehen, Herausforderungen gemeinsam zu meistern. Versetzen Sie alle in die Lage, kluge wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen. Bei uns gestaltet die Belegschaft so die Firma mit vereinten Kräften. Das macht uns robust und bereit für die Zukunft.

Hausverstand – Leichtfüssigkeit jenseits von Scrum und Kanban

Als Unternehmer kennen Sie sicher die Aussage: «Agil ist keine Methode, agil ist eine Haltung.» Wie viel Wahrheit unserer Meinung nach in dieser Aussage steckt, soll Ihnen folgende Situation zeigen:

Ende Januar ist es in der Nähe von Pirmasens empfindlich kalt. In der Stille fallen Schneeflocken auf die Autos, die den Parkplatz vor dem Gebäudekomplex füllen. Alle Mitarbeitenden, die in täglichem Kundenkontakt stehen, entscheiden in den kommenden zwei Tagen, wie sie sich künftig neu organisieren. So leise die weisse Pracht vom Himmel rieselt, so lautstark geht es in den Besprechungsräumen zur Sache. Urs vom Vertrieb, die Innendienstlerinnen Ella und Sophie, Ernst und Manuel vom Service sowie Katharina aus der Montagedisposition sitzen als Gruppe zusammen.

Urs teilt seine Meinung zur Teamgrösse mit: «Leute, wir brauchen kleine, schlagkräftige Teams. So wie in einem Handwerksbetrieb. Fünf, vielleicht sieben Personen. Da weiss jeder immer über alles Bescheid. Und der Laden läuft.»

Die drei Frauen schütteln den Kopf. Sophie erwidert: «So ein Quatsch! Was machen wir, wenn einer im Urlaub oder krank ist? Soll ich rausfahren und aufmessen? Sieben Leute sind zu wenig. Inzwischen habe ich ja kapiert, dass wir in Zukunft den gesamten Verkaufsprozess vom Erstkontakt bis zur Montage verantworten. Damit das funktioniert, muss aber auch für alle Zwischenschritte immer jemand Kompetentes da sein!»

Die Gruppe nickt in Richtung Urs. Er lenkt ein: «Na gut, ich hab's kapiert. Trotzdem brauchen wir einen Vorschlag für die Entscheidung. Wir wollen ja auch nicht einfach darauf hoffen, dass die anderen schon was entwickeln, das uns passt, oder?»

Am Ende der Veranstaltung entschied unsere Belegschaft selbst über ihre künftige Aufbauorganisation. Und wir können uns vorstellen, dass einige von Ihnen jetzt schon stöhnen und sich bestätigt fühlen in ihrem Glauben, dass Prozesse immer länger dauern, wenn mehrere Menschen mitmischen. Und ja, es dauert! Länger, als wenn Sie einfach eine Ansage von oben machen. Allein den Entscheidungsevent bereiteten wir über einen Zeitraum von knapp einem Jahr vor. Es brauchte weitere 14 Monate, um das Beschlossene, nämlich funktionsübergreifende Teams, umzusetzen.

Und wir können Ihnen nicht einmal sagen, dass es die Mühe wert war, denn es sollte noch viel mehr Zeit beansprucht werden. Gut zweieinhalb Jahre nach diesem Treffen zeigte uns der Markt, was wir übersahen.

Zurück zum Anfang

Sophie fasst zusammen: «Mal ganz ehrlich: Wir bekommen das nicht hin. Auf der einen Seite die <Klein-klein-Aufträge> mit Privatleuten. Und auf der anderen Seite die Objektgesellschaften mit ihren Einkaufsabteilungen, den hohen Stückzahlen und dem Baurecht. Für die einen Aufträge müssen wir viel telefonieren, bei den anderen brauchen wir Ruhe und

Konzentration, um die ellenlangen Verträge richtig zu prüfen. Also, warum organisieren wir uns nicht nach Auftragsarten anstatt nach Regionen?»

Die Erkenntnis war ebenso berechtigt wie weitreichend. Tatsächlich betraf sie erneut die gesamte Aufbauorganisation des Vertriebs – die damit gerade einmal ein Jahr gehalten hatte. Trotzdem waren wir begeistert. Warum? Weil es bis zu Sophies Einwand dieses Mal keinerlei vorbereitende Workshops gab. Die Mitarbeitenden selbst merkten in ihrem Daily Business, dass ihre eigene Idee nicht funktioniert. Sie haben diesen Zustand nicht einfach hingenommen, wie es vielleicht der Fall gewesen wäre, wenn die Anweisung von oben gekommen wäre. «Hat ja schliesslich der Chef entschieden, dann kriegt er es auch so ...», wäre in dem Fall wahrscheinlich getuschelt worden. Aber jetzt haben sie den Missstand selbst erkannt und optimierten eigeninitiativ! Auch die anschliessende Reorganisation führten die Mitarbeitenden durch – ohne Führung. Vier Wochen nach der Veranstaltung war sie umgesetzt.

New was?

Wir sind überzeugt: Das klappte nur, weil es Sinn hatte! Agilität ist die Fähigkeit Ihrer Organisation, sich in ihrer Umwelt sinnvoll zu verhalten. Verändert sich der Kontext schnell, muss sich gegebenenfalls die Firma sofort ändern. Und sind wir einmal ehrlich: Gerade in den letzten Jahren hat sich der Markt immer wieder sehr schnell gewandelt, die guten Bedingungen von gestern bringen einen heute schon ins Stolpern. In diesen Zeiten bleibt keine Zeit für ausgeklügelte Konzepte und Methoden. Die Veränderung hängt nicht an solchen Dingen. Sie entsteht, wenn mündige Menschen ihrem Schicksal offen, ehrlich und konsequent begegnen.

Und was wir geschafft haben, kann auch Ihnen gelingen. Bei Ihnen sind tief greifende Organisationsveränderungen genauso schnell umsetzbar. Lassen Sie einfach mal Ihre mündige Belegschaft moderiert von der Leine, dann klappt das in wenigen Wochen. Dieser eine Schritt wird Ihre Organisation schon deutlich agiler machen. Übrigens kennen unsere Kollegen weder Scrum noch Design Thinking oder Holacracy als Konzept oder Methode. Dafür ist bei uns Hausverstand in Kombination mit Gestaltungsrecht weitverbreitet.

Das letzte Wort

Gebhard Borck sitzt in einem Barcamp in der Session «Wie können wir unser Unternehmen demokratisieren?». Eine rege Diskussion über verschiedene Methoden der Mitarbeiterbeteiligung füllt das Zimmer. Er merkt, dass die Debatte ins Leere läuft, und platzt plötzlich heraus: «Die Methode ist doch zweitrangig. Ausschlaggebend ist die Konsequenz aus der Entscheidung. Sobald wir Kollegen in die Entscheidungsfindung einbeziehen, muss die Führung den Entschluss akzeptieren. Ein nachträgliches Überstimmen ist ausgeschlossen!» Stille. Einige nicken. Andere schauen Gebhard Borck fragend an. Zwei Frauen aus dem HR einer grossen Versicherungsgesellschaft leiten den Workshop. Sie stutzen einen Moment. Ihr Vorstand gab ihnen den Auftrag, Unternehmensdemokratie einzuführen. Eine kontert:

«Unmöglich. Da können wir ja gleich aufhören weiterzureden. Du sprengst unsere Session. Die letztendliche Entscheidung bleibt ganz klar bei der Geschäftsführung.»

Wir glauben, Sie haben erkannt, worin das Problem der beiden Damen liegt – und wodurch sich unsere Meinung unterscheidet. Eine kluge Gesamtorganisation ist ohne demokratische Prozesse unvorstellbar. Sie können für Sie ein unglaublich wertvolles Tool sein, das Sie vor allem bei komplexen Fragestellungen einsetzen sollten. Treffen Sie strategische Entscheidungen immer mit der ganzen Firma. Gemeinsam. Ja, dazu muss die Geschäftsführung aktiv auf ihr Vetorecht verzichten. Und ja, der Prozess dauert unter Umständen auch länger und wird immer wieder heftig diskutiert. Aber: Demokratische Prozesse senken das Risiko, dass Einzelne für die Gemeinschaft ungesunde Beschlüsse fassen. Zugleich beschleunigen sie die reibungslos konsequente Umsetzung. Aus Betroffenen werden Entscheider.

Kein digitaler Erfolg ohne soziale Innovation

Wir möchten noch einmal auf die Veranstaltung beim Fraunhofer-Institut zurückkommen. Neben Stephan Heiler gab es noch zwei weitere Unternehmer. Sie präsentierten anhand ihrer Produkte Lösungen für das Zeitalter der Digitalisierung, bei denen es um Kollaboration, um das Einrichten von Informationsplattformen, um Sensortechnik usw. ging. Auf die Rückfragen aus dem Publikum, was die grösste Herausforderung ist, antworten beide gleich: «Die kulturelle Entwicklung. Hierarchie, Anweisung und Kontrolle, das bekannte Muster von ‹Ober sticht Unter› können Sie hier vergessen. Dafür fehlt Ihnen Zeit und Geld. Wollen Sie diese Spielchen weiter spielen, lassen Sie besser die Finger von der Digitalisierung Ihres Geschäftsmodells!»

Wir können die beiden Herren gut verstehen. Bei all den Herausforderungen und Neuerungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, werden Sie keine Zeit haben, Ihre Mitarbeitenden zu kontrollieren. Und wenn Sie Ihre Führungskräfte dafür einsetzen, die «Rangniedereren» zu überwachen, so wird das eine teure Geschichte.

Blicken wir auf unsere ganz eigene Entwicklung zurück, dann würden wir jederzeit wieder in dieser Reihenfolge vorgehen: erst die soziale Innovation, dann die technologischen Herausforderungen.

To be continued ...

Als Nächstes digitalisieren wir unseren Bestellprozess. Was bedeutet das? Nun, bald gestalten die Kunden ihre persönliche Wunschlösung selbst. Wir automatisieren also den Löwenanteil der aktuell nötigen Schreibarbeiten. Das verkürzt die Durchlaufzeit und reduziert den Aufwand in der Verwaltung der Aufträge. Viele heutige Tätigkeiten fallen weg oder sind kaum wiederzuerkennen. Statt Angst zu haben, überflüssig zu werden, machen sich die betroffenen Mitarbeitenden jetzt schon Gedanken, was sie mit der neu gewonnenen Zeit Sinnvolles anfangen können.

Was können wir den Kunden Gutes tun? Diese Frage steht in der Alois Heiler GmbH ganz oben – und zwar nicht, weil Stephan Heiler das als Geschäftsführer so möchte und in die Köpfe der Mitarbeitenden hämmert. Nein, die Mitarbeitenden selbst haben einfach unglaublich Spass daran, das Unternehmen zu entwickeln, Neues zu probieren. Die Zufriedenheit und das Lob der Kunden sind die Lorbeeren, die sie dafür ernten.

(K)ein Spaziergang

Wir wollen Sie nicht täuschen und Ihnen nicht die rosa Glitzerwelt aufzeigen: Der Verzicht auf formale Führung ist kein Selbstläufer. Er verlangt steten Einsatz und den absoluten Willen zu Konsequenz auf allen Ebenen. Es wird zahlreiche Momente geben, in denen Sie sich als Führungskraft wünschen, einfach eine Ansage zu machen. Und es wird ebenso viele Momente geben, in denen Ihre Mitarbeitenden sich genau danach sehnen. Doch sobald Sie gemeinsam die ersten Früchte ernten, die ersten positiven Auswirkungen spüren, wissen Sie, dass sich der Weg gelohnt hat. Das sehen wir tagtäglich – wirtschaftlich wie menschlich.

Und ob Sie das dann New Work, Scrum, VUKA oder Handwerker der sozialen Innovation nennen, bleibt Ihnen und Ihren Kollegen überlassen.

Autoren

Zwei Köpfe – eine gemeinsame Idee. Gebhard Borck und Stephan Heiler wissen, dass Menschen gute Entscheidungen selten alleine treffen. Weder im Privatleben noch im Unternehmen. Denn Entwicklung geschieht nur dann, wenn sich alle aktiv an ihr beteiligen.



Gebhard Borck widmet sich der Betriebswirtschaft mit Menschen und der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Er unterstützt Unternehmer, schreibt Bücher und liest für sein Leben gerne (www.gebhardborck.de).



Stephan Heiler ist Inhaber und Geschäftsführer der Alois Heiler GmbH, einer mittelständischen Glas-Manufaktur in Baden-Württemberg. Er liebt Veränderung, die Natur und hört gerne gute Musik (www.heiler-glas.de).

BUCHTIPP: CHEF SEIN? LIEBER WAS BEWEGEN!



Heiler & Borck

Chef sein? Lieber was bewegen!

Warum wir keine Führungskräfte mehr brauchen

Völlig unzensuriert und ehrlich, mit allen Zweifeln und Widerständen erzählen Heiler & Borck, wie herausfordernd der Weg, schwierig die Hürden und chancenreich das Vorhaben der formalen Führungslosigkeit tatsächlich sind.

ISBN: 978-3-947572-14-4