

Schaffen ohne Chefs

Keine Experimente. Sicherheit. Eingefahrene Bahnen. Daran denkt man, wenn von einem Traditionsunternehmen aus der deutschen Provinz die Rede ist. Doch die Alois Heiler GmbH tickt anders: Seit Jahren befindet sich das Unternehmen auf einer Reise ins Unbekannte, bei der es sich – nicht immer ohne Blessuren – neue Formen der Zusammenarbeit erschließt. Der Geschäftsführer Stephan Heiler und Berater Gebhard Borck mit einem ungeschönten Reisebericht.

Preview

► Schwieriger Auftakt:

Warum die erste Transformation scheiterte

► **Aufbruch mit allen:** Mitarbeitende von heute auf morgen zu Mitgestaltern machen

► **Bausteine für selbstgesteuertes Arbeiten:** Welche zentralen Denk- und Handlungsprinzipien das Unternehmen entwickelt hat

► **Nie wieder Chefs:** Wie die Alois Heiler GmbH dem Drang, zum alten Führungsmodus zurückzukehren, widersteht

Im späten Jahr 2013 war die Stimmung auf dem Nullpunkt. Wir beide – Geschäftsführer der eine, Unternehmensberater der andere – saßen mit den Führungskräften der Glas-Manufaktur Alois Heiler GmbH in einem Stuhlkreis. Und es tat sich – nichts. Absolute Stille; man hätte die berühmte Stecknadel fallen hören können; alle schwiegen sich beharrlich an. Es war die pure Frustration, entstanden aus einem misslungenen Versuch der Transformation. Seit über fünfzehn Monaten führten wir nun schon Workshops mit den Führungskräften der Firma durch. Das Ziel: die Führungsmannschaft mitnehmen in eine Zukunft, in der im Unternehmen andere Formen von Führung und Zusammenarbeit gelebt werden als bisher.

Bisher – das war die Welt, als der Firmengründer Alois Heiler das Ruder in der Hand hatte. Er hatte auf perfekte Weise den Typus des mittelständischen Patriarchen verkörpert. Eines Patriarchen, der für die Menschen in seinem Betrieb stets ein offenes Ohr gehabt hatte, der aber auch hart durchgriff, sobald ihm etwas gegen den Strich ging. Schon bei unserem ersten Zusammentreffen im Jahr 2007 ahnten wir, dass diese

Art der Führung das Unternehmen nicht in die Zukunft tragen würde. Statt nur auf die Kompetenz einzelner Führungskräfte oder gar eines einzelnen Unternehmers zu setzen, ist es heute weitaus zielführender, die Klugheit der gesamten Belegschaft zu nutzen. Ohne eine solche Vielfalt von Perspektiven und Kompetenzen kann ein Unternehmen unter zunehmend volatileren, komplexen, unsicheren Umfeldbedingungen kaum noch zurechtkommen.

Damals, im Jahr 2007, als noch nicht alle Welt von Arbeit 4.0, VUKA-Welt und Co. sprach, waren das ungewöhnliche Gedanken. Aber sie ließen uns nicht mehr los. Auch dann nicht, als der eine von uns die Nachfolge seines Vaters antrat und Firmenchef wurde. Und auch nicht, als wir mit unseren ersten Transformationsversuchen in Gestalt der Führungskräfteworkshops kläglich scheiterten.

Der allzu vorsichtige Start in die Transformation misslang

Die Idee dahinter war gewesen, dass ein Wandel in Richtung Selbststeuerung, Eigenverantwortung und Demokratisierung

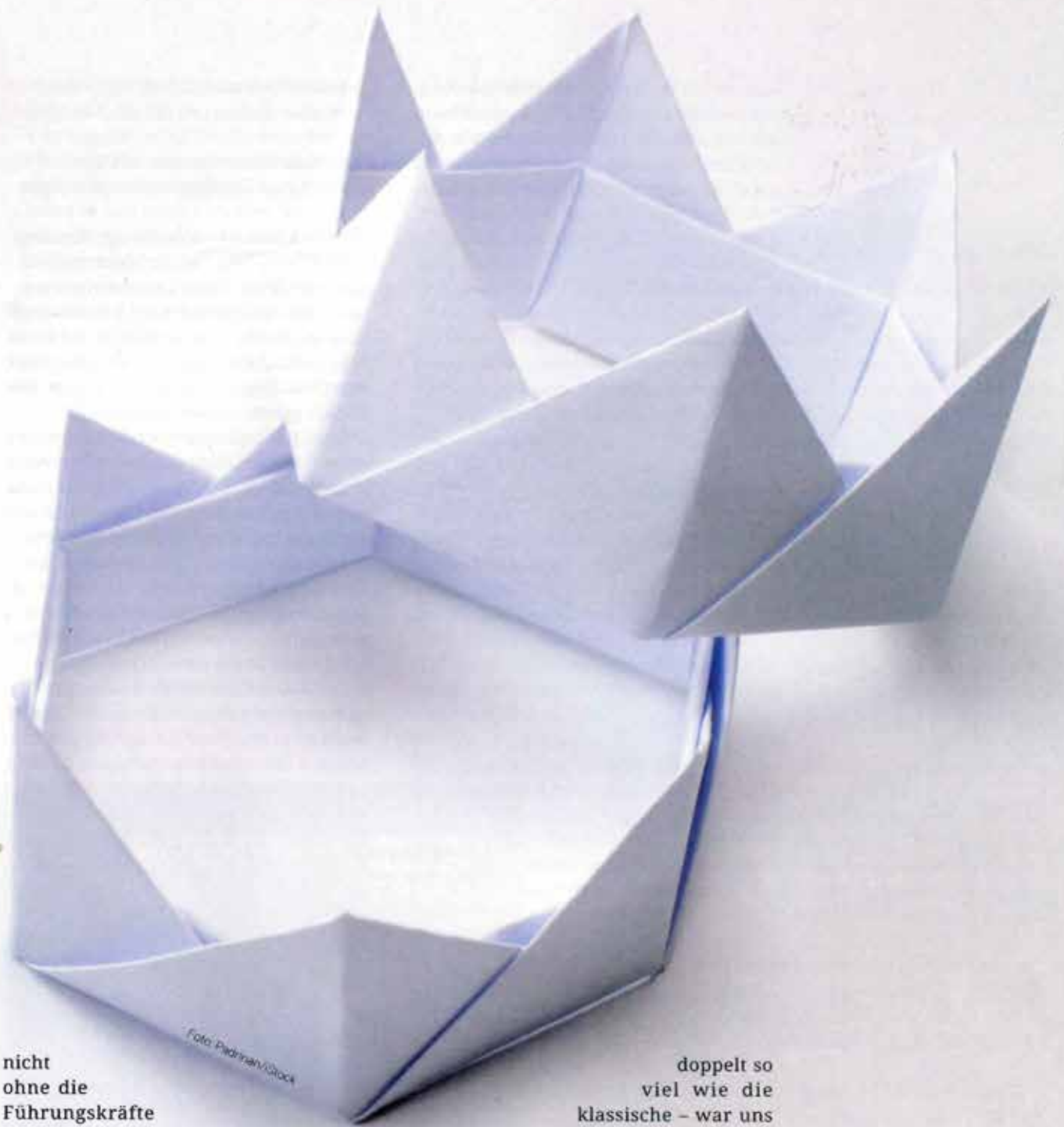


Foto: Padman/Stock

nicht ohne die Führungskräfte des Unternehmens möglich ist. Daher wollten wir zunächst deren Verständnis für den Sinn neuer Formen von Führung und Zusammenarbeit wecken. Die Struktur, die wir uns zu diesem Zweck überlegt hatten, war denkbar einfach: Die Führungskräfte sollten in Workshops reale Geschehnisse aus dem Arbeitsalltag beschreiben, sich dann anschauen, wie die jeweilige Situation auf klassisch-hierarchische Art zu lösen wäre und schließlich andere, alternative Lösungsmöglichkeiten diskutieren. Dass diese Form der Entscheidungsfindung viel Zeit in Anspruch nehmen würde – mindestens

doppelt so viel wie die klassische – war uns bewusst. Aber wir waren überzeugt: Es ist wichtig, die Führungskräfte nicht vor vollendete Tatsachen zu stellen, sondern mitzunehmen auf der Reise in eine Betriebswirtschaft, die die Klugheit aller Mitarbeitenden nutzt. Trotzdem lief es nicht gut.

Richtig eingestehen konnten wir uns das allerdings erst nach jenem fürchterlichen Workshoptag im späten Jahr 2013, als sich alle nur noch angeschwiegen hatten. Es muss gegen vier Uhr nachmittags gewesen sein, als wir den Spuk beendeten und mit unserem Frust in den Feierabend verschwinden wollten. Aber als wir beide

dann noch auf dem Firmenparkplatz zusammenstanden, war es, als hätte sich ein Knoten gelöst. Wir erkannten jetzt: Der Ansatz, das Unternehmen mit den bisherigen Führungskräften zu transformieren, hatte

sich als Wunschdenken entpuppt – und als immenser Zeitverlust für alle Beteiligten.

Die Transformation war mit den bisherigen Führungskräften unmöglich

5 Denkmodelle für die Transformation

Der Weg in ein Unternehmen ohne hierarchische Führung ist steinig. Gerade in Krisenzeiten wird der Ruf nach einer solchen Führung immer wieder laut. Doch wer Grundsätzliches für sich geklärt hat, dem fällt es leichter, auf Kurs zu bleiben. Davon zumindest ist die Alois Heiler GmbH überzeugt. Sie hat fünf Denkmodelle entwickelt, die sie auch über schwierige Phasen getragen haben.



Aufklärung: Das erste Denkmodell – man könnte auch sagen: Denk- und Handlungsprinzip – ist an Immanuel Kant, den großen Philosophen der Aufklärung, angelehnt. Von ihm stammt der Satz: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“ Eine zentrale Frage für uns lautet daher: Was trauen wir den Menschen zu? Antwort: „Dass wir alle die Fähigkeit haben, uns unseres eigenen Verstandes zu bedienen.“ Doch, auch das zeigt das Zitat von Kant: Der Mut, dies zu tun, muss auch kultiviert werden.



Existenzanalyse: Der Neurologe Viktor Frankl hat aufgezeigt, wer für die Konsequenzen verantwortlich ist, die eintreten, wenn jeder sich seines eigenen Verstandes bedient: jeder bzw. jede Einzelne für sich selbst. Insofern fordern wir von Menschen bei Heiler: „Jeder Einzelne ist für sein Leben verantwortlich.“ Das heißt auch, jeder sollte sich immer die Frage stellen: „Will ich so sein?“ Oder auch: „Will ich so arbeiten?“ – und er sollte wissen: „Ich kann immer auch anders werden.“



Gemeinschaft: Essenziell ist für uns auch die Frage: Wie arbeiten wir zusammen? Unsere klare Entscheidung hier: „Wir streben nach einem Zusammenhalt, der kooperativ und lebensbejahend ist.“



Zufall statt Planung: Unsere Antwort auf die Frage „Wie sichern wir die Existenz in einer unvorhersehbaren Welt?“ lautet: „Wir geben uns keine Sicherheit durch Finanzplanungen. Stattdessen schauen wir immer wieder neu auf das Ist. So halten wir die Aufmerksamkeit der ganzen Organisation wach.“



Antifragilität: Zur Stabilität trägt auch Antifragilität bei. Antifragilität ist etwas anders als Robustheit oder Resilienz. Sie entsteht daraus, dass natürliche Systeme im Wechsel von Überforderung (Stress) und anschließenden Erholungsphasen lernen, mit zunehmend steigender Belastung umgehen zu können. Sie werden so stark und kräftig, sind gleichzeitig aber auch biegsam und flexibel. Unsere Antwort auf die Frage „Wie halten wir Stress aus?“ lautet daher: „Wir trainieren uns im Wechselspiel zwischen Grenzüberschreitung und Erholung, um Belastungen souverän zu meistern.“

Unsere klassische Arbeitswelt stellt nun einmal Erfolg mit einer hierarchischen Karriere gleich, viele Menschen haben das tief verinnerlicht. So auch viele unserer Führungskräfte. Und wir hatten von Personen, die an diese Formel glauben, verlangt, sich genau gegenteilig zu engagieren. Das konnte gar nicht funktionieren.

Doch hatte damals parallel schon eine andere Entwicklung eingesetzt: Der technische Leiter des Unternehmens hatte gekündigt. Schon wieder. Tatsächlich war die Stelle in den vergangenen drei Jahren bereits fünfmal neu besetzt worden. Doch erst jetzt begannen wir, sie an sich zu hinterfragen: Überlastet diese Position womöglich einen einzelnen Menschen auf Dauer? Ist die technische Leitung vielleicht ein Aufgabenfeld, das einer allein gar nicht gut bespielen kann – und sei er noch so kompetent? Als wir die Position kritisch unter die Lupe nahmen, häuften sich die Indizien dafür, dass es genauso war. Wir kamen dann zu einem radikalen Entschluss: Lasst uns einfach keinen Neuen mehr suchen! Stattdessen begannen wir, die Mitarbeitenden des Bereichs Technik darin zu begleiten, ihre Probleme selbst in den Griff zu bekommen, ohne formale hierarchische Führungskraft.

Den Neustart markierte ein Aufbruch mit allen

Nach dem Fiasco mit den Führungskräfteworkshops weiteten wir das Prinzip der Selbststeuerung schließlich auf das gesamte Unternehmen aus: Wir übertrugen allen Mitarbeitenden das Recht, das Unternehmen aktiv mitzugestalten. Das taten wir ganz offiziell – im Rahmen einer Betriebsversammlung, die ganz anders war als alle Betriebsversammlungen zuvor: Im Frühjahr 2014 brachten wir die gesamte Belegschaft für zwei Tage in einem Hotel zusammen und luden sie ein, über ihre Firma nachzudenken. Wir fragten die ganze Mannschaft auf einmal, wer mitmachen will bei der Neugestaltung des Unternehmens. Von diesem Moment an konnte sich jeder – darunter auch jede einzelne Führungskraft – entscheiden, ob

Quelle: www.managerseminare.de, Stephan Heiler und Gebhard Borck 2019

er oder sie bei diesem Prozess mitmachen wollte oder nicht.

Das Resultat: Seit 2016 gibt es außer dem Firmenchef keine weitere formale Führungskraft mehr bei Heiler. Einige Ex-Chefs verließen das Unternehmen, weil sie in einer selbstgesteuerten Organisation keinen Platz mehr für sich fanden. Andere gingen, weil sie das unausweichliche Ende des gesamten Unternehmens nahen sahen. Doch nur eine Führungskraft war absichtlich entlassen worden. Schließlich sind von insgesamt neun Führungskräften zu Beginn der Transformation drei geblieben, die sich auf die neue Rolle ohne formale Führung einließen. Und mit der Zeit zeigte sich immer stärker: Auch wenn sämtliche Verantwortliche beschließen, von heute auf morgen auszuschneiden – das Unternehmen funktioniert dennoch weiter.

Die wichtigsten Transformationsbausteine entwickelten sich aus Krisen

Allerdings war die Entwicklung alles andere als ein Selbstläufer. Es dauerte Monate, bis

die Mitarbeitenden darauf vertrauten, dass wir ihnen tatsächlich ernsthaft die Verantwortung gaben. Über achtzehn Monate hinweg machten wir ihnen immer wieder Probleme bewusst, begleiteten sie dabei, geeignete Lösungen zu entwickeln, und achteten darauf, dass sie ihren jeweiligen Beschluss so schnell wie möglich umsetzten. Doch nach und nach begannen sie mitzumachen. Zuerst bauten sie aus sich heraus die Aufbauorganisation um. Dann übernahmen sie eigenverantwortlich Einstellungen und Entlassungen von Kollegen.

Doch es gab immer wieder Momente in der Transformation, in denen wir praktisch vor dem Ende unserer Mühen standen. In denen die Dinge so schlecht liefen, dass wir hinschmeißen wollten, es dann aber doch nicht taten. Tatsächlich sind wir aus jeder Krise gestärkt hervorgegangen. Weil wir wichtige Lehren daraus gezogen haben. Beziehungsweise, weil es uns gelang, aus jeder Krise ein Denkwerkzeug oder Prinzip abzuleiten, das unser selbstgesteuertes Zusammenarbeiten unterstützt. Wir nennen dies Betriebskatalyse.

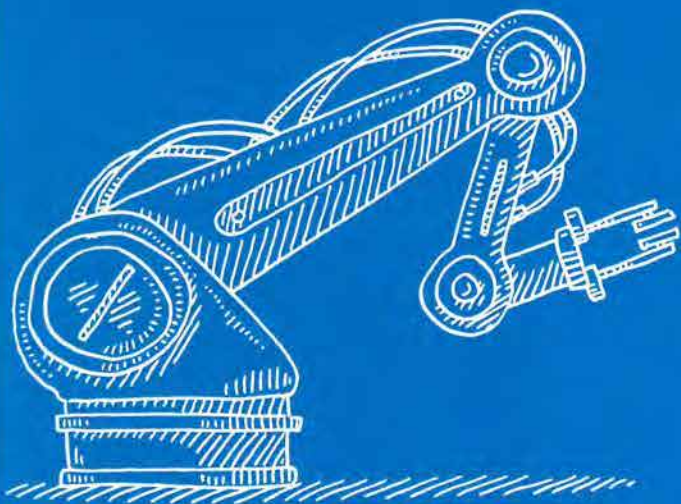
Wir setzen auf Transparenz. Denn nur Mitarbeitende, die im Besitz ungeschönter Informationen sind, können nicht nur eigenständig, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll handeln.

TUM SCHOOL OF MANAGEMENT

TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN



MASTER IN
MANAGEMENT & INNOVATION



wi.tum.de/mimi



FÜR YOUNG PROFESSIONALS UND INNOVATIONSMANAGER DER ZUKUNFT

Unsere Betriebskatalyse besteht aus vier Denkwerkzeugen oder auch Bausteinen. Den ersten Baustein für selbstgesteuertes Arbeiten entwickelten wir schon früh – in der ersten großen Betriebsversammlung, die wir 2014 nach dem Scheitern der Führungskräfteworkshops durchgeführt hatten. Was wir dort nämlich hauptsächlich taten: Wir legten den Mitarbeitenden Probleme dar – die tatsächlichen Probleme der Firma.

Baustein 1: Kassentransparenz

Der Grund für die schonungslose Offenheit: Uns war von Anfang an klar, wenn die Belegschaft von Heiler wirklich selbstgesteuert und eigenverantwortlich agieren soll, dann muss sie die Situation der Firma genau kennen, und sie muss verstehen, welche wirtschaftlichen Konsequenzen ihr Handeln hat. Also setzten wir auf vollkommene Transparenz und legten alles offen. Etwa, wie es um die Umsatzrendite des Unternehmens stand, wie hoch die Reklamationsquote war, wie viel Fluktuation es gab. Und so ging es weiter, das

heißt: Transparenz blieb auch nach der Initialveranstaltung ein wichtiges Prinzip. Denn nur Mitarbeitende, die im Besitz ungeschönter Informationen sind, können nicht nur eigenständig, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll handeln.

Deshalb bauen wir nun seit einiger Zeit etwas auf, das wir Anti-Controlling nennen. Wie beim klassischen Controlling geht es auch beim Anti-Controlling darum, Wirtschaftsdaten aufzubereiten. Neu ist jedoch die Kommunikationsrichtung: Die Ergebnisse unserer Datenanalysen gehen an die Mitarbeitenden. Zu den Mitarbeitenden gehört natürlich auch die Geschäftsleitung. Doch diese hat keinen Wissensvorsprung mehr. Stattdessen hat *jeder* Zugang zu *allen* Informationen, mit Ausnahme von personenbezogenen Daten. Folglich verstehen sich die Kollegen aus Buchhaltung und Controlling jetzt als Dienstleister für die Belegschaft.

Wie all unsere Maßnahmen gründet auch das Anti-Controlling auf der Frage: „Was ist sinnvoll, wenn wir formale Vorgesetzte vermeiden und auf Selbststeuerung setzen wollen?“ Wir haben diese Frage nicht von oben beantwortet, sondern stets nach und nach durch die Mitarbeitenden Lösungen finden lassen. Als Resultat im Bereich transparentes Arbeiten gibt es nun bei Heiler verschiedene wiederkehrende Auswertungen, zum Beispiel:

- ▶ Die sogenannte Wasserstandsmeldung. Sie zeigt das Verhältnis des Umsatzes zu den Aufwänden an – also die wirtschaftliche Gesamtlage der Firma. Zusammen mit der Reklamationsstatistik als Qualitätskennzahl ist sie die Grundlage eines regelmäßig erscheinenden Infobriefs, den jeder Mitarbeitende erhält.
- ▶ Die Auswertung der Deckungsbeiträge der Aufträge pro Kundensegment. Sie wird bei den zwei- bis dreimal im Jahr stattfindenden Betriebsversammlungen publik gemacht.
- ▶ Eine Übersicht der aktuellen Auftragseingänge. Diese erhalten alle interessierten Kollegen einmal wöchentlich. Die Durchlaufzeit von Aufträgen liegt bei ungefähr vier bis fünf Wochen. Daher lässt sich aus dieser Analyse ablesen, wie die Auftragslage in den kommenden eineinhalb Monaten aussieht.
- ▶ Eine Übersicht der Kunden, die die technischen Berater, die zugleich verkaufen, erhalten. Sie zeigt an, welcher Kunde seine Aufträge steigert, welcher reduziert und welcher das Niveau hält.

Seit die Mitarbeitenden selbst Personalentscheidungen vornehmen, einschließlich Einstellungen und Entlassungen, ist die Mitarbeiterqualität gestiegen.



Mehr zum Thema

▶ **Stephan Heiler und Gebhard Borck: Chef sein? Lieber was bewegen! Warum wir keine Führungskräfte mehr brauchen.**

Orgshop GmbH 2018, 24,90 Euro.

Stephan Heiler, Geschäftsführer der Alois Heiler GmbH, und der Transformationsexperte Gebhard Borck erzählen in diesem Buch, wie sich Heiler zu einem Unternehmen ohne formale Führung entwickelt hat. Das Buch ist sehr persönlich geschrieben und könnte mit seinem intensiven Storytelling Leser ermüden, die auf der Suche nach schnellen Lösungen und kompaktem Transformations-Know-how sind. Dafür aber liefert es einen Eindruck davon, wie herausfordernd der Weg in die formale Führungslosigkeit sein kann. Denn die Autoren schreiben auch über Zweifel, Widerstände und Umsetzungsprobleme.

▶ **Sylvia Jumpertz: Change auf einen Schlag – Agilisierung bei der ING Deutschland.**

www.managerseminare.de/MS255AR03

Ein weiteres Beispiel einer konsequenten Transformation – in diesem Fall bei der ING Deutschland. Die Bank will in kürzester Zeit zu 'Deutschlands erster komplett agilen Bank' werden. Einblicke in ein Unternehmen, in dem seit Anfang 2018 nichts geblieben ist, wie es war.

Braucht es weitere Berichte, entwickeln wir diese. Wichtig ist: Mit keinem der Berichte ist ein Plan, eine Zielvorgabe oder ein Gehaltsbonus verknüpft. Sie dienen ausschließlich dazu, das Bewusstsein wach zu halten. Als regelmäßiges Ist-Ist-Feedback reichen sie aus, um die wirtschaftliche Aufmerksamkeit sicherzustellen und für den Blick der Kunden zu sensibilisieren. Ist-Ist steht in diesem Verständnis gegen das übliche Vorgehen, mit einem Plan-Ist-/Soll-Ist-Vergleich den Erfolg zu bestimmen. Stattdessen zeigen wir immer wieder neu die Zusammenhänge zwischen Ist-Aufwänden, Ist-Umsatzerlösen, Ist-Auftragseingängen usw. So bewegen sich die Mitarbeiter außerhalb von Planungswunsch-Szenarien in der Wirklichkeit, die wir fähig sind, sichtbar zu machen.

Tatsächlich bestand eines der größten Probleme ehemals darin, den Kunden zurück in die Wahrnehmung der Mitarbeitenden zu bringen. Das ist mittlerweile gelungen. Durch den Austausch mit den Kunden gelang es beispielsweise, im wichtigen B2B-Segment den durchschnittlichen Verkaufspreis um knapp zwanzig Prozent zu erhöhen. Das ist vor allem deshalb beachtlich, weil sich in der gleichen Zeitspanne der Wettbewerb deutlich verschärft hat: Seit 2012 gibt es kein Marktwachstum mehr für das Heiler-Kernprodukt, die Glasduschabtrennung.

Zudem ist es unserer Technik in den vorigen drei Jahren gelungen, die Materialkosten pro Installation um sechs Prozentpunkte, bezogen auf die Gesamtleistung, zu senken. Die Kassentransparenz schlägt sich also gerade in den harten Zahlen nieder. Und diese Erfolge erzielte die Firma in einem zunehmend dynamischen Markt, ohne eine Task-Force, ohne eine formale Führungskraft und ohne ein speziell durch die Geschäftsleitung initialisiertes Projekt.

Baustein 2: Das Entscheidungsdesign

Ein weiterer Baustein unserer neuen Zusammenarbeit entstand, als plötzlich jeder bei allen Entscheidungen mitredete. Zu häufige und lange Abstimmungen sind etwas, das Kritiker der Mitarbeiterbeteiligung immer wieder bemängeln, und dies nicht ganz zu Unrecht. Auch bei uns drohten die Meetings überhandzunehmen. Aber wir fanden eine Lösung. Diese besteht in einem klaren Entscheidungsdesign, also in



Institut für Humor und Kommunikation



Lachst du noch – lebst du noch!

17.–20.10.2019 | Humortraining
Emotionaler Humor

15.11.2019 | Humortraining
Mit Humor gegen Stress

Inhouse-Training
Humor als Gesundheitsvorsorge

Ausbildung zum Humortrainer/Humorcoach | Vorträge

www.tamala-center.de | www.humorkom.de

Stoppt den Methoden-Wahnsinn



Dietrich, Sabine

Jedes Jahr eine neue Sau
Wie Manager den Methodenwahn durch Souveränität ersetzen

2019. 250 Seiten. Gebunden
19,99 €
ISBN: 978-3-527-50971-3

Ja, es ist schon wieder eine Methodensau unterwegs durchs Management-Dorf. Es ist die neueste, aber bei Weitem nicht die erste ihrer Gattung. Und erneut keimt in Managern die Hoffnung: Wenn sie diese Sau für sich erlegen, wird ihr Unternehmen für die Zukunft gerüstet sein. Eilig wird sich auf die Jagd gemacht, um das „Neueste“ und „Beste“ zu erbeuten.

Diese Methodengläubigkeit grenzt geradezu an Wahnsinn. Ohne rationale Abwägungen werden neue Trends und Methoden eingeführt und am Ende werden doch nicht die erwünschten Ergebnisse erzielt.

In diesem Buch erfahren Sie:

- Welche Folgen der ständige Methodenwahn für die Betroffenen und das Unternehmen hat.
- Wie Verantwortliche aus dieser unheilvollen Hatz aussteigen und ihren unternehmensspezifischen Ansatz entwickeln können.

www.wiley-vch.de

WILEY

verständlichen Abgrenzungen dafür, was von wem zu entscheiden ist.

Durch Recherchen zum Thema kamen wir zum Schluss: Je unklarer der Entscheidungsgegenstand ist, desto sinnvoller ist es, mehr Menschen mitentscheiden zu lassen. Denn umso wichtiger ist es, unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen in den Entscheidungsprozess einzubringen. Je klarer dagegen der Entscheidungsgegenstand ist, desto effizienter ist es, Entscheidungen von einer Person oder wenigen zuständigen Personen zu erwarten.

Übertragen auf eine Firma bedeutet dies, dass bei strategischen Beschlüssen bestenfalls jeder einbezogen sein sollte. Alltagsentscheidungen hingegen entscheiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich selbst. Den Preis für einen einzelnen Kundenauftrag beispielsweise eruiert und verantwortet der für den jeweiligen Kunden zuständige Mitarbeiter. Dies stellt die gängige Entscheidungshierarchie komplett auf den Kopf. Denn auch der Geschäftsführer entscheidet bei uns nur noch, was seinen Alltag betrifft. Es gehört zum Beispiel zu seinen Aufgaben, die Firma bei Banken zu vertreten. Da die Art und Weise der Aufbereitung der Firmendaten für die Bank für die Belegschaft eher verwirrend als sinnvoll wäre, entscheidet der Geschäftsführer allein darüber, was er auf welche Art der Bank berichtet. Natürlich sind diese Firmendaten (Umsatzerlöse, Aufwände, Deckungsbeiträge etc.) inhaltlich auch für die Belegschaft interessant. Für diesen Fall wirkt der Geschäftsführer dann als Betriebskatalysator: Er bereitet die Informationen eigenverantwortlich, passend und verständlich für die Mitarbeitenden auf. Anschließend sorgt er dafür, dass sie bei den Kollegen ankommen und auch verstanden werden.

Natürlich konnten wir nicht voraussetzen, dass die Mitarbeitenden von jetzt auf gleich Entscheidungen im Hinblick auf strukturelle oder strategische Veränderungen treffen können – und unterstützten sie daher von Beginn an bei diesen Entscheidungsprozessen. Der Fachbegriff dafür lautet Facilitation.

Das Besondere bei den strategischen und strukturellen Entscheidungen ist,

dass es bei uns keine Führungskraft mehr gibt, die Linieninteressen vertritt: Die Entscheider sind gleichzeitig die direkten Betroffenen der Konsequenzen ihrer Entscheidungen. Und genau deswegen klappt das gemeinschaftliche Entscheiden unserer Erfahrung nach gut. Beispielsweise Personalentscheidungen verdeutlichen dies: Bei Heiler nimmt jedes Team Einstellungen und Entlassungen selbst vor. Vorstellungsgespräche, Probetage und Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen organisieren die Kollegen eigenständig. Auch wenn es zu einer Kündigung kommt, sind sie gefragt: Sie führen das Gespräch zur Entlassung. Der Firmenchef wird allenfalls noch für den bürokratischen Akt hinzugezogen, doch selbst diesen übernehmen inzwischen immer öfter die Kollegen aus der Personalbuchhaltung.

Viele Gesprächspartner sagen uns: „Da seid ihr aber hart zu euren Mitarbeitern. Schließlich führt niemand diese Gespräche gern. Auch keine Führungskraft.“ Wir wollen diese Härte gar nicht kleinreden. Doch wir sehen zugleich die Erfolge: Die Mitarbeiterqualität steigt an, seitdem wir Personalentscheidungen auf diese Weise treffen. Das wundert uns keineswegs. Wir sind überzeugt: Jeder, der schon einmal jemanden entlassen musste, achtet bei der nächsten Einstellung darauf, die Wiederholung dieser Situation zu vermeiden.

Mit der Entwicklung unseres Entscheidungsdesigns wähten wir uns bereits am Ziel der selbstgesteuerten Firma angelangt. Die Wirklichkeit belehrte uns hingegen eines Besseren. Zwar kamen wir zunehmend zu tragfähigen und zielführenden Beschlüssen. Die einzelnen Besprechungstermine selbst jedoch arteten immer mehr aus. In der Folge entwickelten wir den dritten Baustein unserer Betriebskatalyse.

Baustein 3: Die Firmen-DNA

Als wir die Sitzungen nämlich vor dem inneren Auge Revue passieren ließen, fiel uns ein Muster auf: In sehr vielen Besprechungen definierten wir zuerst Überschriften. Das heißt: Damit sich die Gruppe verstand, mussten die Teilnehmenden untereinander ausmachen, worüber sie redeten. Darüber

Wir empfehlen unseren Mitarbeitenden, darüber zu reflektieren, ob und inwiefern sie an die Firma ankoppeln können oder nicht.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS259AR03

Tutorial Hacks für die Transformation



Die Alois Heiler GmbH verändert gerade ihren Typ: Sie ist auf dem Weg vom hierarchischen Betrieb zur kooperativen, partizipativen Organisation. Während dieses Prozesses haben Unternehmensleitung und Mitarbeitende Schritt für Schritt Bausteine entwickelt, die ihnen helfen, in der Transformation auf Kurs zu bleiben. Ihre wichtigsten Hacks im Überblick.

#1. Weisungsrecht streichen

Das Vorhaben, das Unternehmen über die bestehende Führungsmannschaft in eine partizipative, hierarchiefreie Organisation zu verwandeln, misslang. Die Diagnose des Unternehmens: Offenbar war es zu viel verlangt, dass Menschen, die noch ein klassisches Karriereverständnis haben, sich quasi selbst aus ihrer Führungsposition entlassen. Es wurde daher bewusst in Kauf genommen, dass Führungskräfte, die in einer partizipativen Organisation keine Zukunft für sich sahen, gingen. Aus diesem – und anderen Gründen – frei werdende Führungsmacht wurde nach und nach gestrichen, und die Verantwortlichkeiten, die die jeweilige Führungskraft hatte, wurden auf deren Team verteilt.

#2. Konsequenz alle einbeziehen

Nach den schlechten Erfahrungen damit, die Führungskräfte von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen, ging das Unternehmen einen anderen Weg: Auf einer zweitägigen Betriebsversammlung lud es offiziell alle Mitarbeitenden zur Um- und Mitgestaltung des Unternehmens auf. Gepaart war dies von Beginn an mit der schonungslosen Offenlegung von Problemen, die die Organisation hatte. Das Verfahren erwies sich als erfolgreich. Zwar brauchte es viel Zeit und auch intensive Begleitung; doch nach und nach ergriffen die Mitarbeitenden die Chance, ihr Unternehmen zu gestalten. Heute gehören sogenannte Arbeits-Betriebsversammlungen zum Alltag der Firma.

#3. Kassentransparenz leben

Heiler hat sich für konsequente Offenheit entschieden, weil nur Mitarbeitende, die im Besitz ungeschönter Informationen sind, eigenständig und wirtschaftlich sinnvoll handeln können. Daher herrscht im Unternehmen vollkommene Transparenz. Mit Ausnahme personenbezogener Daten wird alles offengelegt: Umsatzrendite, Reklamationsquote, Fluktuationszahlen, Auftragslage und vieles mehr. Die Firma nennt das Anti-Controlling: Wirtschaftsdaten werden aufbereitet und gehen dann an alle Mitarbeitenden. Die Geschäftsleitung gehört auch dazu, hat aber keinen Wissensvorsprung mehr.



#4. Auf ein vernünftiges Entscheidungsdesign setzen

Auf dem Weg in neue Arbeitsformen stellte Heiler fest, dass viel Zeit dafür draufging, dass die Meetings plötzlich überhandzunehmen drohten. Jeder redete überall mit. Die Lösung: Völlige Klarheit darüber, wann wer entscheidet bzw. in einen Entscheidungsprozess involviert ist. Die wichtigste Regel dabei: Ist der Entscheidungsgegenstand unklar, ist es aus Sicht des Unternehmens sinnvoll, viele Menschen mitentscheiden zu lassen. Ergo sind bei strategischen Beschlüssen möglichst alle miteinbezogen. Klar umgrenzte Alltagsentscheidungen hingegen müssen die Mitarbeitenden in ihrem jeweiligen Aufgabenbereich selbst treffen.

#5. Gemeinsames Verständnis entwickeln

Die Firma stellte fest, dass sie – vor allem in Meetings – viel Zeit verlor, weil die Beteiligten ein unterschiedliches Verständnis von Begrifflichkeiten hatten. Das gab den Anstoß, für Klarheit zu sorgen – zumindest, was ein gemeinsames Verständnis bestimmter Überbegriffe angeht. Das Resultat war die sogenannte Firmen-RNA, die die wichtigsten Themenfelder des Unternehmens klar definiert und auch zueinander in Bezug setzt: das Geschäftsmodell, die Aufbauorganisation die Rollenstruktur, die Kommunikation und das Entscheiden sowie die Beziehungs- und Prozess-Ebene: Was genau verstehen wir darunter? Die Firmen-RNA findet ihre Widerspiegelung in der ebenfalls siebenteiligen Mitarbeitenden-RNA, bestehend aus dem persönlichen Lebensentwurf, der gesellschaftlichen Position, der privaten Rollenstruktur sowie der ureigenen Art der Person zu kommunizieren, zu entscheiden, in Beziehung zu treten und Prozesse zu leben. Jeder Mitarbeitende ist aufgefordert, für sich selbst zu klären, ob seine bzw. ihre RNA zur Firmen-RNA passt: Findet sie dort ein stimmiges Umfeld? Über den Kopplungsmodus verschränken sich beide Stränge zur Doppelhelix der Firmen-DNA.

#6. Grundsätzliche Denkmodelle als Orientierungsanker definieren

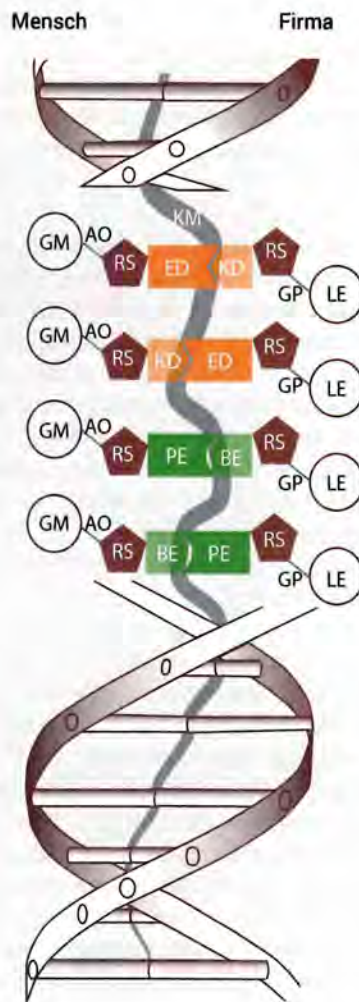
Um in einem Transformationsprozess nicht bei jeder Schwierigkeit das Handtuch zu werfen und zu alten Formen von Zusammenarbeit und Führung zurückzukehren, ist es nach Erfahrung von Heiler wichtig, eindeutige Grundsätze zu definieren. Etwa, dass man Menschen zutraut, dass diese sich ihres Verstandes bedienen können. Dass Menschen grundsätzlich Verantwortung für ihr Leben tragen. Dass das Unternehmen Kooperation, nicht Konkurrenz will.

Quelle: www.managerseminare.de; Stephan Heiler und Gebhard Böck: „Chef sein? Lieber was bewegen!“. Orgshop GmbH, 2018. Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Die Organisations-DNA von Heiler

Damit im Unternehmen Klarheit über grundsätzliche organisationale Werte, Ziele, Strukturen, Handlungsweisen etc. besteht, entwickelte Heiler die **Firmen-RNA**. Darin sind die wichtigsten Themenfelder des Unternehmens klar definiert und zueinander in Bezug gesetzt: das Geschäftsmodell (GM), die Aufbauorganisation (AO), die Rollenstruktur (RS), das Kommunikations- und Entscheidungsdesign (KD und ED) sowie die Beziehungs- und Prozess-Ebene (BE und PE). Demgegenüber, die ebenfalls siebenteilige **Mitarbeitenden-RNA**: persönlicher Lebensentwurf (LE), gesellschaftliche Position (GP), private Rollenstruktur (RS) und zudem die persönliche Art, zu kommunizieren, zu entscheiden, in Beziehung zu treten und Prozesse zu leben. Beides im Zusammenspiel bildet die Doppelhelix der **Organisations-DNA**.

Quelle: Stephan Heiler, Gebhard Borck, 2016.



hinaus gab es zu etlichen Ausdrücken in der Firma verschiedene Worterklärungen. Das betraf nicht nur abstrakte Wörter wie „Projekt“. Sogar für die einzelnen Produkte gab es unterschiedliche Namen – je nachdem, wann man in den Betrieb eingetreten war. So verbrachten wir in vielen Sitzungen die Hälfte oder mehr Zeit mit nichts anderem als damit, Begriffe zu klären – die dann allerdings wieder nur die an der jeweiligen Sitzung teilnehmende Gruppe verstand. Sobald die Gruppenmitglieder den Raum verlassen hatten und mit Kollegen sprachen, die nicht dabeigewesen waren, herrschte abermals begriffliches Durcheinander.

Zumindest für die Überbegriffe erfanden wir daher das, was wir Firmen-DNA nennen. Wie bei anderen Modellen, die helfen, ein Unternehmen zu reflektieren, setzt die Firmen-DNA die wichtigsten Themenfelder zueinander in Bezug. In unserem Fall: das Geschäftsmodell, die Aufbauorganisati-

on, die Rollenstruktur, das Kommunikations- und Entscheidungs-Design sowie die Beziehungs- und Prozess-Ebene. Das Modell hilft uns vor allem, die Inhalte der einzelnen Bereiche zu beschreiben: Was genau verstehen wir darunter? Ohne diese Klarheit wäre es den Mitarbeitenden kaum möglich, das Geschäftsmodell sinnvoll mitzugestalten. Oder beispielsweise die Aufbauorganisation und die Prozessebene so umzusetzen, dass diese das Geschäftsmodell erfolgreich stützen.

Schon bei der Entwicklung zeigte sich jedoch, dass die Klarheit, die wir so für das Unternehmen schaffen, für unsere Bedarfe zu wenig ist. Bei uns sollten auch die beteiligten Menschen im Fokus stehen. Also brauchten wir ein Modell, das tatsächlich der biologischen DNA entspricht, die bekanntlich aus einer Doppelhelix mit zwei „RNA“-Strängen besteht. So entstand neben der reinen – aus den sieben Bausteinen Geschäftsmodell, Aufbauorganisation, Rollen, Kommunikation, Entscheidung, Beziehungen und Prozesse bestehenden *Firmen-RNA* – ein zweiter Strang: die *Mitarbeitenden-RNA*. Sie ist ebenfalls siebenteilig und besteht aus dem jeweiligen persönlichen Lebensentwurf, der gesellschaftlichen Position, den privaten Rollen, dem eigenen Kommunikationsstil, der eigenen Art der Entscheidungsfindung, den individuellen Beziehungsfähigkeiten sowie den persönlichen Prozessen. Am Ende verbindet der Kopplungsmodus die Firmen-RNA mit der Menschen-RNA zur Doppelhelix der Firmen-DNA.

Alle drei Elemente – Firmen-Strang, Mitarbeiter-Strang und Kopplungsmodus – mit konkreten Inhalten zu befüllen, heißt, Klarheit zu gewinnen. Klarheit nicht zuletzt auch über die Passung zwischen Unternehmen und Mensch. Wir empfehlen unseren Mitarbeitenden, darüber zu reflektieren, ob und inwiefern sie an die Firma ankoppeln können oder nicht. Oder, anders ausgedrückt: Ob ihre Lebensart, ihre Einstellung und das, was sie sich von ihrem Job und ihrer Karriere versprechen, im Rahmen der Firma ein stimmiges Umfeld findet. Passt der RNA-Strang Person zum RNA-Strang Firma?

Der große Mehrwert des DNA-Bausteins: Hat man sich erst einmal Klarheit über grundsätzliche Werte, Ziele und Motive verschafft, bietet dies Orientierung und Rückhalt in der Schnelllebigkeit des Alltags. Es liefert den Rahmen für alles weitere. Etwa dafür, welches Entscheidungsmodell passend für uns

ist. Oder dafür, was auf Prozess- und Beziehungsebene sinnvoll für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist. Mit der Entwicklung der Firmen-DNA wählten wir uns erneut am Ziel der selbstgesteuerten Organisation angeschlossen, doch schon kam die nächste Krise ...

Ein Großhändler hatte ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Bis dahin hatte er seine Ware an einen lokalen Installateur verkauft, der ein komplettes Bad inklusive der anfallenden Einbauarbeiten an den Privatkunden lieferte. Sofern es für den Kunden sinnvoll war, empfahl der Sanitär-fachmann vor Ort eine Duschabtrennung aus dem Hause Heiler. Das neue Modell hingegen sieht vor, dass der Großhändler den kompletten Kauf- und Dienstleistungsvertrag direkt mit dem Endkunden abschließt. Heiler ist damit aus dem Prozess ausgeschlossen. Das betrifft zwar nur einen Teil unserer Aufträge, dennoch führte es 2017 zu einem schmerzhaften Umsatzeinbruch im wichtigsten Kundensegment.

„Sollen wir die Chefs zurückholen?“
„Alles, nur das nicht!“

Dieses Mal, so dachten wir anfangs, mussten wir zumindest eine Pause von der Hierarchielosigkeit einlegen, um die Krise zu überwinden. Doch jedes Mal, wenn wir die Mitarbeitenden und uns selbst fragten: „Angesichts all der Probleme, die wir haben: Sollen wir wieder Chefs zurückholen, die für Ordnung sorgen?“, war die Antwort dieselbe – und ist es bis heute: „Nein, alles, bloß das nicht!“

Auch im Umgang mit dem Großhändler-Problem blieben wir auf Kurs. Wir verschoben allerdings die Dringlichkeiten, wir läuteten die Alarmglocken. Konkret heißt das: Wir klärten die Belegschaft noch intensiver über die aktuellen Gegebenheiten auf. So fanden wir schließlich gemeinsam einen Weg, mit der Lage umzugehen, der unter anderem darin bestand, den Bereich der direkten Geschäfte auszubauen.

Überstanden haben wir derartige krisenhafte Phasen, in denen der Wunsch nach Führung übermächtig zu werden drohte, vor allem deshalb, weil wir uns klar entschieden haben – und zwar dafür, auf welches Welt- und Menschenbild wir unser Handeln gründen wollen. Ein Mitarbeiter brachte es einmal so auf den Punkt: „Mit Konzepten, Methoden und Werkzeugen erreicht man Ziele. Die grundlegenden

Denkmodelle machen einem klar, ob es die richtigen oder die falschen sind.“

Baustein 4: Grundlegende Denkmodelle

Genauso ist es: Wir machten uns bewusst, auf Basis welcher Denkart wir unser Handeln bewerteten beziehungsweise bewerten wollen: Welche Denkart sind uns wichtig? So kamen wir auf eine Liste von Grundkonzepten, die uns leiten (siehe Kasten: „5 Denkmodelle für die Transformation“). Diese Liste entwickelt sich ständig weiter. Doch zu den wichtigsten Inhalten gehört, dass wir Menschen zutrauen, sich ihres Verstandes bedienen zu können. Dass wir dementsprechend unter uns allen den Mut kultivieren wollen, uns unseres eigenen Verstandes zu bedienen. Und dass wir davon ausgehen, dass Menschen grundsätzlich Verantwortung für ihr Leben tragen.

Längst zeigt sich an vielen Stellen, dass das Empowerment wirkt. Nicht nur steht die Firma wirtschaftlich gut da. Sie steht auch vor wichtigen Umbrüchen, was die Nutzung der digitalen Möglichkeiten unserer Zeit angeht. Anders als andere Unternehmen, die wir kennen, erleben wir kaum Widerstand dagegen. Im Gegenteil: Die Mitarbeitenden *wollen* in diese Zukunft eintreten. Denn sie haben seit fünf Jahren immer wieder unmittelbar gespürt: Wer vor Entwicklungen die Augen verschließt, wer hofft, dass sie an ihm vorbeigehen, bringt sich selbst in Gefahr. Seit die Informationen bei den Mitarbeitenden zusammenlaufen und seit die Entscheidungen von ihnen gefällt werden, ist das Unternehmen jedoch weit entfernt von derartiger Trägheit und Unwachsamkeit.

Stephan Heiler, Gebhard Borck

Wir trauen Menschen zu, sich ihres eigenen Verstandes bedienen zu können.

Die Autoren: **Stephan Heiler** (links) ist Inhaber und Geschäftsführer der Alois Heiler GmbH, einer mittelständischen Glas-Manufaktur in Baden-Württemberg. Kontakt: www.heiler-glas.de.

Gebhard Borck widmet sich als Berater und Katalysator der „Betriebswirtschaft mit Menschen“ und der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Kontakt: www.gebhardborck.com



Foto: Franziska Köppe und Chris Kreymborg