



Können nur Exoten ohne formale Hierarchie arbeiten?

Seit 2016 arbeitet die Alois Heiler GmbH, eine mittelständische Glasmanufaktur, sehr erfolgreich ohne «Chefs». Inhaber Stephan Heiler und Berater Gebhard Borck sehen in einer Unternehmenskultur der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden den sinnvollsten Weg, um sich in einer immer komplexeren Welt zu behaupten. Wie ein solcher Wandel im Unternehmen gelingt, erfahren Sie in diesem Beitrag.

■ Von Stephan Heiler und Gebhard Borck

Wenn Firmen wollen, dass ihre Belegschaft eigenverantwortlich im Sinne des Betriebs mitarbeitet, brauchen sie einen völlig neuen Umgang mit ihrer formalen Hierarchie. Denn inzwischen ist allgemein anerkannt, dass die Steuerung über Weisungsbefugnisse vor allem zwei Voraussetzungen erfüllen muss, will sie gelingen:

1. Die Führungskräfte wissen es besser.
2. Die Mitarbeitenden schalten ihr Gehirn ab und delegieren Denkaufgaben stets nach oben zurück.

Führungskräfte weg und nun?

Handelt Ihre Organisation in einem Umfeld, in dem diese beiden Grundlagen nur schwer zu erfüllen sind? Dann lohnt es sich für Sie, Alternativen zur klassischen Führung anzuschauen. Uns ist in der Transformation die formale Hierarchie abhandengekommen. Festgestellt haben wir es durch folgendes Erlebnis von Stephan:

Wie bei uns üblich, kam Hans mit dem Klopfen direkt ins Büro: «Hast Du eine Minute?». Ich schaute lächelnd am Monitor vorbei: «Wenn Du mich das Mail fertig schreiben lässt?!». Wartend lief er ein wenig herum und betrachtete die Bilder meiner Töchter. Dann blickte ich auf. Ohne weiteren Kommentar legte er mir einen Zettel auf den Schreibtisch – einen Ferienantrag. Offensichtlich wollte er einen Brückentag nutzen, um mit drei Ferientagen eine ganze Woche frei zu bekommen. Eigentlich regelte die Belegschaft schon seit einigen Monaten ihre Ferien untereinander. Für die Teams gab es Ganzjahreskalender. Jeder Mitarbeitende kennzeichnete mit einer eigenen Farbe seine freien Tage. Das Ergebnis teilten

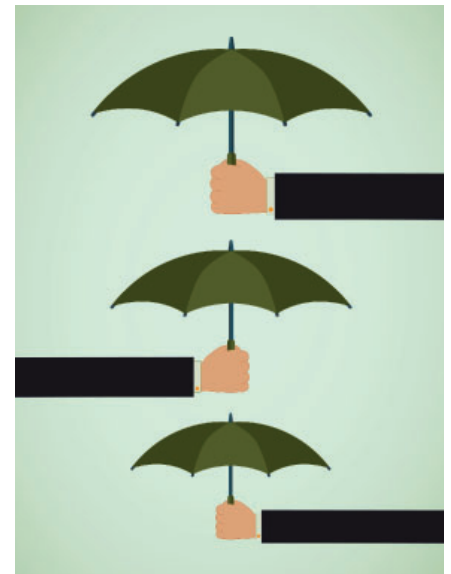
sie der Personalbuchhaltung mit. Soweit, so gut. Ich ahnte den Konflikt. Sicherlich gab es andere Kollegen mit dem gleichen Anliegen. Doch warum um alles in der Welt kam er zu mir?

«Also, du willst Ferien zur selben Zeit wie jemand anderer, richtig?» Hans nickte. Ich fuhr fort: «Der andere hat seine Tage schon vor Dir eingetragen?» Erneute wortlose Zustimmung. «Und warum kommst Du damit zu mir?» Er zuckte mit den Schultern: «Du bist der letzte Vorgesetzte, der uns geblieben ist!»

Seit 2016 arbeiten wir, die Alois Heiler GmbH, eine mittelständische Glasmanufaktur in der Nähe von Heidelberg, ohne formale Führungskräfte. Es gibt bei uns keine direkte Weisungsbefugnis mehr. Einzig der Geschäftsführer Stephan Heiler hat gesetzlich vorgegeben eine Führungsposition inne. Die daraus abgeleiteten Weisungsrechte vermeidet er aktiv. Der Unternehmensberater Gebhard Borck begleitet ihn und die Firma auf dem Weg der Transformation. Nach der Veröffentlichung unseres Buchs zum Veränderungsprozess bei Heiler gab es viel Interesse für die veränderte Rolle der Führung. In diesem Beitrag wollen wir Ihnen zeigen, was von den Mitarbeitenden erwartet wird, die in einer Organisation ohne Chefs arbeiten.

Darf es ein Ansprechpartner mehr sein?

Begebenheiten ähnlich der Anekdote zur Beantragung von Ferien gab es in den Jahren unserer Firmentransformation zuhauf. Die einschneidendsten Veränderungen allerdings betrafen den Bereich Personalwesen. Heute führen nämlich die Teams sowohl Neu-



einstellungen als auch Entlassungen selbst durch. Formalien wie etwa die Verwaltung des Arbeitsvertrags oder die Gehaltszahlungen übernimmt nach wie vor die zentrale Personalverwaltung. Die Gestaltung des Rahmens um das Arbeitsverhältnis herum bis hin zur Personalentwicklung liegt jedoch in der Verantwortung der Mitarbeitenden und der Teams selbst. Sehr deutlich zeigt das etwa ein Vorstellungsgespräch.

Heute sitzen Bewerberinnen und Bewerber schon im ersten Gespräch gerne mal vor vier oder auch acht künftigen Kolleginnen und Kollegen. Oft sind die Menschen von Heiler dabei sogar mindestens genauso nervös wie die Kandidaten für die Stelle. Etliche von ihnen fühlen sich sehr gut in die Lage ihres Gegenübers ein. Parallel dazu denken sie darüber nach, was die Neueinstellung für ihren eigenen Arbeitsalltag bedeutet. Da schiessen dann Dinge durch den Kopf wie:

- Der/die Arme. Jetzt muss er sich einer riesigen Gruppe unbekannter Menschen vorstellen.
- Oh je, da geht mir wieder Zeit in der Einarbeitung flöten, die im Tagesgeschäft fehlt.
- Will ich mich überhaupt auf einen neuen Kollegen einstellen?
- Ich hoffe, wir überfahren sie nicht gleich so, dass sie keine Lust mehr hat, hier anzufangen.
- Vielleicht verärgert der in seiner Anfangszeit ein paar Kunden. Denen darf ich dann wieder Honig ums Maul schmieren, damit wir sie nicht verlieren.



Das Bewerbungsgespräch verlangt von allen Beteiligten persönliche Verantwortlichkeit und Integrität – genau wie auch im Fall des Ferienantrags. In der beschriebenen Anekdote schwingt ebenfalls eine Auseinandersetzung mit, die Hans nicht direkt mit seinen Kollegen angehen möchte. Beide Fälle zeigen, was eine Firma, die auf formale Führungskräfte verzichtet, von ihren Menschen erwartet:

- Es braucht soziale Kompetenz darin, Konflikte aktiv anzugehen und in der Gruppe lösen zu wollen.
- Indem sämtliche relevante Wirtschaftszahlen konsequent offengelegt werden, sind die Teams verpflichtet, die eigenen Erfolge zu kontrollieren und zu steuern.
- Die ganze Firma muss neue Kommunikationsformen wie beispielsweise Grossgruppenformate erlernen, um anstehende Themen weiterhin effizient zu lösen.
- Eigenverantwortung ist zwar das Fundament für eine selbstgesteuerte Belegschaft. Sie hilft allerdings nur, wenn die Kolleginnen und Kollegen die Interessen und Bedürfnisse des Betriebs stets in ihre Überlegungen einbeziehen.
- Sobald jemand feststellt, dass ein Verhalten im unternehmerischen Sinne nicht zielführend ist, sollte es konsequent verändert oder unterlassen werden.

Aus unserer Erfahrung steht zurecht die Frage im Raum: «Überfordert New Work die Mitarbeitenden?». Wir sagen: «Ja, wenn die Menschen mit diesen Anforderungen allein gelassen werden, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie daran scheitern.» Aus diesem Grund haben wir bei Heiler die Aufgabe der Betriebskatalyse etabliert. Es gibt auch ausgewiesene Betriebskatalysatoren.

Wir, Gebhard Borck und Stephan Heiler, sind überzeugt: Ohne dieses Arbeitsverständnis ist es gefährlich für eine Firma, sich auf das neue, agile Arbeiten einzulassen. Deshalb entwickelten wir über die Jahre das, was wir heute Betriebskatalyse nennen.

Grundelemente der Betriebskatalyse

In der Betriebskatalyse kombinieren wir vier Grundelemente:

1. Entscheidungs-Design

Hier halten wir auseinander, wann Entschei-

dungen allein und wann sie in der Gruppe zu treffen sind. Zusätzlich grenzen wir sie inhaltlich in Alltags-, Struktur- und Strategieentscheidung ab. So bleiben wir im Tagesgeschäft handlungsfähig. Kunden bekommen sofort die nötigen Auskünfte, weil alle Mitarbeitenden eigenständig handeln. Zugleich erhöhen wir die Qualität sowohl auf der Struktur- als auch auf der Strategieebene, indem wir viele Meinungen einbeziehen, bevor wir etwas beschliessen.

2. Firmen-DNA

Sie zeigt allen, wie die Firma und wir Menschen in ihr zusammenhängen. Mit ihr versachlichen wir Konflikte und Probleme. Schnell lässt sie uns die Ursachen dafür erkennen. So gelingt es besser, sich konkret auf Lösungen zu konzentrieren.

3. Hausverstand

Er steht für die Überprüfung unserer Zusammenarbeit mit Blick auf Kundeninteressen und Markterfolg. Wir legen die Wirtschaftszahlen ebenso offen wie relevante Wirkungszusammenhänge. Beispielsweise die Anzahl der neuen, abgewanderten und treuen Kunden und dergleichen mehr. Verschiedene Teams brauchen unterschiedliche Kennzahlen, wollen sie ihre Arbeitsergebnisse sinnvoll und mit Hausverstand bewerten.

4. Grundlegende Denkmodelle

Anders als viele Unternehmen stülpt die Betriebskatalyse den Mitarbeitenden keinen Wertanspruch im Sinne einer gemeinsamen Liste von Werten, an die sich alle halten wollen, über. Alternativ überlegt sich die Firma, an welchen grundlegenden Denkmodellen, beispielsweise der Aufklärung oder der Existenzanalyse nach Frankl, sie sich orientiert. Wir sind überzeugt, Werte sind wichtig, doch sie wirken auf der persönlichen Ebene. Sie organisatorisch zu verordnen, ist unmöglich.

Mit diesen Grundelementen wirkt die Betriebskatalyse in folgende Richtungen:

Handlungsrichtungen der Betriebskatalyse

- Entscheidungen begleiten – Entscheidungsprozesse und -events vorbereiten sowie moderieren.
- Die Firmeninteressen im Bewusstsein der Mitarbeitenden halten – Reporting sinnvol-

ler Zahlen und Informationen an die Teams und dergleichen mehr.

- Ausbau von Kommunikations- und Sozialkompetenzen – heikle Gespräche vorbereiten sowie moderieren, Einzelgespräche führen usw.

Für alle Wirkrichtungen verwenden wir andere Konzepte und Methoden je nach Gruppengrösse. Wir unterscheiden hier das direkte Gespräch mit ein bis zwei Ansprechpartnern, die Kleingruppe mit bis zu sieben Menschen und grosse Gruppen von acht bis hin zur gesamten Belegschaft. Hier nutzen wir dann allgemein bekannte Konzepte etwa aus der Agilität, der Soziokratie oder der Grossgruppenmoderation.

Natürlich haben die Katalysatoren keinerlei Weisungsbefugnis. Allerdings beschäftigen sie sich ständig mit Themen rund um Veränderung, Strukturierung etc. Dort, wo bei den Mitarbeitenden, die unseren Alltag bewältigen, Kapazitäten in Form von Zeit und Know-how fehlen, gleichen wir dies mit den Betriebskatalysatoren aus. So gelingt die Firma ohne formale Hierarchie trotz der Anforderungen, die die neue Arbeitswelt an uns alle stellt.

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

AUTOREN



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.



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