

Zusammenarbeit *sinnvoll* organisieren

Schritte hin zu wachseren Unternehmen und einer menschlicheren Wirtschaft
Die Zukunft der Organisation existiert bereits

Die seit dem 19. Jahrhundert und noch heute übliche Art, wie Unternehmen in Pyramidenform strukturiert werden, hat einige wesentliche Vorteile. Durch ein sich rasch veränderndes Umfeld und neue Erwartungen der Mitarbeiterinnen werden jedoch auch gravierende Probleme dieser Organisationsstruktur immer deutlicher sichtbar. Das Konzept fix verteilter Managementrollen führt in der Regel zu **Starrheit** durch die Identifikation des Managements mit seiner Macht. Der **Informationsfluss** von marktnahen, operativen Bereichen zu den hierarchisch höher liegenden Managementfunktionen wird meist durch die „Lähmschichten“ der hierarchischen und Abteilungsgrenzen verlangsamt und verzerrt. Führungsebenen bilden einen überforderten **Flaschenhals**, weil sie den Kontakt zu vielem verloren haben, was sie zu entscheiden haben. **Entscheidungen** von großer

Tragweite werden in der Pyramide oft ohne die Einbindung wichtiger **Know-how-Träger** mit Marktkontakt und viel zu spät oder gar nicht getroffen. Weil das hierarchische Schicksal der Entscheidungsträger an diesen Entscheidungen hängt, wird eine einmal festgeschriebene Strategie weiterverfolgt, obwohl negative Auswirkungen sichtbar sind oder sich das **Umfeld** bereits **verändert** hat. Auf Veränderungsdruck wird mit **Restrukturierungen** reagiert, die häufig den tatsächlichen Veränderungsbedarf nicht wirklich beantworten, aber die Mitarbeiter*innen verwirren und nicht selten in einen ohnmächtigen Fatalismus führen. Führung, verstanden als Befehl und Kontrolle, ist oft nicht nur für Untergebene **demotivierend**, sondern mittlerweile immer häufiger auch für Vorgesetzte.

Viele Unternehmen „segeln orientierungslos durch dicken Nebel“, nicht nur wegen des immer weniger vorhersehbaren Umfeldes, sondern auch, weil ihnen die Strukturen fehlen, ihre eigene kollektive Intelligenz für die Navigation zu nutzen. Dies wiegt umso schwerer, als die **Dynamik und Volatilität** der Märkte durch Globalisierung, Digitalisierung und enorme technische Weiterentwicklungen ständig zunehmen. Radikale Innovationen können die Logik von vermeintlich stabilen Branchen grundlegend durcheinander wirbeln und einstmalige Marktführer massiv erschüttern (Taxibranche/Uber, Hotelbranche/Airbnb, Handel/Amazon, Medien/Netflix, Banken/FinTech, ...) oder verdrängen (Kodak, Nokia, ...).

Für viele Menschen geht in herkömmlichen Pyramidenorganisationen oft der größere Zusammenhang der eigenen Tätigkeit verloren. Was der **Sinn ihrer Arbeit** ist, wissen und spüren sie nicht mehr. Untergebene fühlen sich häufig von Entscheidungen „von oben“ überrannt und **demotiviert**. Eigene **Entwicklungsmöglichkeiten** sind für sie oft sehr beschränkt, weil diese nur über hierarchische Positionen führen oder weil hohe Eintrittsbarrieren, wie lange Ausbildungen, bestehen.

Wie können Organisationen für Kunden wie für Mitarbeitende interessant werden bzw. bleiben? Wie können die Entwicklung des Unternehmens und die der in ihm arbeitenden Menschen sich gegensei-

In Kürze:

- Nachteile der traditionellen Pyramidenorganisation werden in dynamischen Zeiten immer problematischer.
- Unternehmen aller Größen und unterschiedlicher Branchen praktizieren seit längerer Zeit erfolgreich verschiedene Alternativen.
- Sie erreichen damit u.a. mehr Dynamik und Flexibilität, bessere Entscheidungen, Orientierung am Seinszweck der Organisation, höhere Mitarbeiter*innenmotivation und Produktivität.
- Alternative Organisationsformen lassen sich auch in Teilbereichen anwenden, um Erfahrungen zu sammeln und um die Organisationskultur schrittweise weiter zu entwickeln.
- In der Analyse von Praxiserfahrungen können Stärken und Herausforderungen dieser Ansätze heute gut beschrieben und mögliche Schlussfolgerungen abgeleitet werden.

tig fördern, statt sich zu blockieren? Antworten auf diese Fragen haben innovative Führungskräfte und Eigentümer geliefert, die Zusammenarbeit in ihren Unternehmen vollkommen anders organisieren. Dabei handelt es sich um unterschiedlichste Organisationen, von wenigen bis zu 1.000en Mitarbeiter:innen, in Produktion und Dienstleistung, gewinnorientiert oder NPOs, in Streu- oder Privatbesitz. Meist unter Einbeziehung der Mitarbeiter:innen wurden Strukturen entwickelt, in denen keine fixen Managementpositionen mehr definiert und bei Entscheidungen die Sichtweisen einer größeren Anzahl von Mitarbeiter:innen berücksichtigt werden. Die Partizipation soll hier aber nicht zum kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern zur intelligentesten Lösung führen. Mitarbeiter:innen nutzen selbstgesteuert Entwicklungsmöglichkeiten, die in der Pyramide in der Regel nur Wenigen vorbehalten sind. Klare Strukturen und gegenseitige Abstimmung stellen einen effizienten und zielorientierten Ablauf sicher. Diese neuen Modelle der Gestaltung von Zusammenarbeit vermeiden einige Problemstellungen und Dynamiken der traditionellen, pyramidalen Managementhierarchie. Manche Unternehmen haben ihren eigenen Ansatz zur managementfreien Organisation entwickelt, andere übernehmen ein bestehendes Konzept wie Holacracy, und wieder andere kombinieren Methoden und Beispiele zu dem für sie bestgeeigneten Mix. Im Veränderungsprozess wird entweder (vorerst) nur ein Teilbereich umgestellt (wie beispielsweise die Art, wie Meetings abgehalten werden), gleich das ganze Unternehmen Schritt für Schritt transformiert oder ein Unternehmen ausgegründet. Start-ups kommen oft ab einer Größe von 40-50 Mitarbeiter:innen an den Punkt, wo sie eine Organisationsstruktur brauchen, die zu ihrer Kultur passt und finden diese in einem geeigneten agilen Konzept.

Obwohl die einzelnen Konzepte nicht-pyramidaler Organisation sehr verschieden sind, lassen sich einige wesentliche Eigenschaften in unterschiedlichem Ausmaß immer wieder finden:

- **Dezentrale Entscheidungen und Verantwortung:** Entscheidungen werden nicht von einzelnen wenigen fix nominierten Personen (Manager:innen) getroffen und verantwortet, sondern von jenen Kolleg:innen oder Teams, die im betreffenden Themengebiet tätig sind und darüber Bescheid wissen.
- **Überschaubarkeit und Transparenz:** Der eigene Tätigkeitsbereich und dessen Koordination mit anderen bleibt überschaubar, auch wenn insgesamt eine große Zahl von Personen zusammenarbeitet und sich koordinieren muss. Zentrale Informationen sind allen zugänglich.
- **Seinszweck:** Sinn und Zweck der gemeinsamen Tätigkeit bilden den „Leitstern“ zur Ausrichtung der individuellen Tätigkeiten aller Beteiligten auf ein gemeinsames Ganzes hin. Die Organisation an sich wird nicht als Maschine, sondern als Aktivität von Menschen mit einer übergeordneten Zielsetzung gesehen.
- **Selbstorganisation:** Aus den tatsächlichen Geschäftsnotwendigkeiten heraus entwickeln die betroffenen Personen die dafür am besten geeignete Organisationsstruktur und -kultur. Diese lebendige Struktur ermöglicht Handlungen, die den jeweils aktuellen Anforderungen entsprechen und im Unternehmenskontext koordiniert und auf den Seinszweck hin ausgerichtet sind.
- **Umfassenderes Menschenbild:** Mitarbeiter:innen werden nicht nur als Arbeitsfaktor oder Resource, sondern als ganze Menschen mit (teilweise unbekanntem) Potentialen betrachtet. Entsprechend stehen allen Entwicklungsmöglichkeiten offen, um (zusätzliche) Verantwortung zu übernehmen.
- **Hier und jetzt mit Ausrichtung:** Weil die Bedeutung großer, längerfristiger Konzepte in Zeiten hoher Volatilität immer geringer wird, liegt der Fokus auf der Wahrnehmung der gegenwärtigen Anforderungen der Kunden, des Marktes, etc., statt auf langfristiger strategischer Planung. Diese Wahrnehmungen werden in der Regel einem kollektiven Meinungsbildungsprozess eingebracht. Die inhaltliche Ausrichtung konkretisiert den Seinszweck des Unternehmens und bietet Orientierung. Versuch und Irrtum werden als Weg in die Zukunft gesehen und wertgeschätzt.
- **Leadership als Sinnangebot und „holding the space“:** Führung versteht sich zunehmend als das Schaffen von Sinnangeboten, die durch die dafür motivierten Mitarbeiter:innen genutzt werden. Durch die Selbstorganisation steht es grundsätzlich allen offen, Leadership zu übernehmen. Führung in diesem Verständnis kann potentiell von jedem in der Organisation ausgeübt werden. Eine weitere zentrale Aufgabe von Leadership besteht darin, den Raum und die Kultur für die Selbstorganisation offen zu halten und zu schützen.

Stärken der Selbstorganisation (vgl. Hamel 2011, Pircher 2016, Rotzinger / Stof- fel 2015)	Herausforderungen bei Selbstorganisation (vgl. Hamel 2011, Pircher 2016)
<ul style="list-style-type: none"> • Bessere Entscheidungen durch die Aktivierung der kollektiven Intelligenz aller • Mehr Commitment der Mitarbeiterinnen • Weniger Schattenorganisationen und Machtkämpfe • Mehr Kollegialität unter den Mitarbeiterinnen und Loyalität mit dem Unternehmen • Mehr Initiative und Innovationskraft • Mehr individuelle Kompetenzentwicklung • Mehr Flexibilität • Kostenreduktion durch Wegfall von Managementpositionen ohne Produktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • Musterbruch für Managerinnen: Sind sie bereit, den Verlust ihrer hierarchischen Macht zu akzeptieren? • Musterbruch für Mitarbeiterinnen: Es erfordert Verantwortungsübernahme und klare Kommunikation gegenüber den eigenen KollegInnen. • Es braucht ein für die Organisation geeignetes „Betriebssystem“, ein Organisationsdesign, das von den Mitarbeiterinnen akzeptiert, gelebt und in der Kultur verankert wird. • Die Entwicklung einer entsprechenden Kultur, die bisher üblichen Mustern und Erwartungen widerspricht, kann langwierig sein.

Eine Roadmap - Zusammenarbeit zeitgemäß und sinnvoll organisieren in 5 sich überlappenden „Schritten“:

1. Why? Den Seinszweck, das zentrale Anliegen, die Mission der Organisation auf den Punkt bringen und alle „ins Boot holen“, die das wollen
2. Bereiche unterschiedlicher Geschwindigkeiten und Grade von Komplexität innerhalb des Unternehmens identifizieren. Es braucht dort jeweils geeignete Strukturen und Menschen. Es kann daran gearbeitet werden, dass jeder diese Unterschiede versteht und sich entsprechende Fähigkeiten aneignet (fortlaufend).
3. Führung verändert sich mit dieser Transformation. Eine Führungskraft kann und soll jede Person unabhängig von Ausbildung und Status sein können, die für ein Thema brennt und andere dazu bringt, in dieselbe Richtung zu gehen.
4. Transformationsschritte in jenen Bereichen in Richtung Agilität setzen, die eine schnellere Anpassungsgeschwindigkeit erfordern, als andere (bspw. vielleicht Projekt- und Prozessentwicklung, Vertrieb, ...). Die Durchlässigkeit zwischen diesen und anderen Bereichen soll für Mitarbeiter*innen explizit gegeben und aktiv beworben werden, falls sich jemand verändern und mehr Verantwortung übernehmen will. Die neuen Formen der Zusammenarbeit können sich über die ganze Organisation verbreiten.
5. Bleiben sie aufmerksam und flexibel. Passen Sie ihre Pläne an die Realität im Hier und Jetzt an. Behalten Sie die Erfolgsfaktoren im Auge:
 - **Commitment** wichtiger Entscheidungsträger
 - **Passender Zugang** zum Thema entsprechend der Geschichte und dem Status quo des Unternehmens
 - **Unterstützung** aller Beteiligten beim Transformationsprozess
 - Fallweise **Anpassung** des Prozesses je nach Ergebnissen

Einige Unternehmensbeispiele:

- **Tele-Haase** ist ein 1963 gegründetes österreichisches Unternehmen mit rund 95 Mitarbeiterinnen, das Steuerungs- und Kontrollelektronik in rund 60 Länder exportiert. Nach der Übernahme durch den Erben wurde gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen eine Organisationsstruktur abseits der Pyramide entwickelt, die aus drei Kernprozessen und acht Supportprozessen besteht. Im Supportprozess „Regie“ sind Eigentümer und Geschäftsführer tätig.

Die Mitarbeiterinnen treffen in Gremien mit Mehrheitsprinzip eigenständig alle Entscheidungen, gegen die der Supportprozess „Regie“ ein Vetorecht hätte, das jedoch bisher nie genutzt wurde.

- Das IT-Unternehmen **Netcentric** wurde 2012 in Zürich gegründet und hat sich innerhalb von nur vier Jahren als der führende Systemintegrator für die Adobe Marketing Cloud in Europa etabliert. Die traditionelle hierarchische Aufbauorganisation, die zu Beginn etabliert wurde, erwies sich nach kurzer Zeit als hinderlich, den Start-up Spirit des Unternehmens beim Wachstum beizubehalten. Unter verschiedenen Organisationsansätzen entschied sich Netcentric 2014 für die Einführung von Holacracy als organisatorischem Betriebssystem. Heute realisieren 280 Mitarbeiterinnen an weltweit 10 Standorten Projekte im Digitalen Marketing für internationale Kunden.
- **Buurtzorg** ist eine seit 2006 bestehende niederländische Non-Profit-Organisation zur Hauskrankenpflege. Während der Mitbewerb den Fokus auf möglichst schnelle und effiziente Versorgung legt, steht für Buurtzorg die Beziehung zu den Patienten und deren baldige Erholung im Vordergrund, damit sie wieder für sich selbst sorgen können. Buurtzorg organisiert sich radikal dezentral in kleinen autonomen Teams, die sich selbst managen und, falls benötigt, Unterstützung von der schlanken Zentrale erhalten. Innerhalb von sieben Jahren ist Buurtzorg von 10 auf 7.000 Mitarbeiterinnen gewachsen. Von Buurtzorg versorgte Patienten sind nur halb so lang in Betreuung, werden schneller gesund und sind autonomer. Laut einer Studie von Ernst & Young würde sich der niederländische Staat jährlich 2 Milliarden Euro sparen, würde alle Hauskrankenpflege nach diesem Prinzip abgewickelt werden.
- Das amerikanische Unternehmen **Morning Star** stellt mit rund 400 Mitarbeiterinnen Tomatenprodukte im Wert von rund \$ 700 Millionen pro Jahr her. Dabei erzielt es zweistellige Wachstumsraten, im Gegensatz zur Konkurrenz mit etwa 1 - 2 %. Morning Star organisiert sich ohne Management bzw. managen alle Mitarbeiterinnen ihren eigenen Bereich selbst. Im Unternehmen gibt es marktähnliche Verhältnisse mit gegenseitigen Zusagen. Alle Mitarbeiterinnen formulieren schriftlich ihren persönlichen Beitrag zum gemeinsamen Seinszweck.
- Die schwedische **Handelsbanken** mit rund 11.000 Mitarbeiterinnen gehört zu den erfolgreichsten Banken Nordeuropas und hat als eine von wenigen Banken weltweit das höchste Credit-Rating von AA. Bereits in den frühen 1970er Jahren begann man sich von traditioneller Budgetierung abzuwenden, weil sie viele Ressourcen verschlang, neue Ideen unterdrückte und die Filialen zwang, sich an möglicherweise nicht mehr aktuelle Zahlen zu halten. Statt rigider zentraler Kontrolle setzte man auf Reporting und radikale Dezentralisierung, womit die Filialen Budgethoheit erhielten und die Budgets durch periodische Businesspläne ersetzt wurden. Diese Form der Organisation ermöglicht den Filialmanagern, sich zu Unternehmern im Unternehmen weiter zu entwickeln und ihre Interessen mit jenen der Handelsbanken-Aktionäre in Übereinstimmung zu bringen.

Kontaktinformation:

Prof. (FH) Dr. Richard Pircher, office@richardpircher.com, +43-(0)699-10029485
https://www.xing.com/profile/Richard_Pircher www.linkedin.com/in/richardpircher

Weiterführende Quellen:

- Folien zu dem Thema: <http://de.slideshare.net/pircher>
- Frederic Laloux: The Future of Management Is Teal <http://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>
- Frederic Laloux: Reinventing Organizations <http://www.reinventingorganizations.com>
<http://reinventingorganizationswiki.com>
- Das agile Manifest: <http://agilemanifesto.org>
- Pircher R.: „[Weg von Chefs, die sagen: "Ich kann alles besser"](#)“
- Pircher, R.: ["I'm driven by my mission and my commitments, not by a manager." Flexible Self-Organizing Companies in Practice and Theory](#), Wirtschaft & Management 23, S. 113-120
- Pircher R.: „[Gesunder Menschenverstand statt Statusdenken](#)“

- Pircher R.: „[Chefs weg, Selbstverwirklichung her](#)“

Quellen zu Unternehmensbeispielen:

Tele-Haase

- Pircher, R. (2016): [The Common Sense Company - Purpose Driven Self-Organization in Practice and Theory](#)
- Die Organisation von Tele-Haase: <https://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/struktur/>
- Artikel zu Tele-Haase:
 - [Das demokratische Unternehmen: Hier darf jeder Chef sein](#)
 - [Lasst die Mitarbeiter entscheiden](#)”

Morningstar:

- Gary Hamel: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

Handelsbanken:

- Larsen et al. 2014: Can the business model of Handelsbanken be an archetype for small and medium sized banks? A comparative case study. Journal of Applied Business Research 30.3 (2014): 869-882.

Selbstführung:

- Pircher R. (2015): [Kennen Sie Ihre eigene Bedienungsanleitung?](#)
- Scharmer: Journaling <https://www.presencing.com/tools/guided-journaling>

Persönlichkeitsentwicklung:

- Spiral dynamics: <http://www.sein-und-wirken.de/d/node/3>, https://de.wikipedia.org/wiki/Spiral_Dynamics
- Ego-Development: https://en.wikipedia.org/wiki/Loevinger%27s_stages_of_ego_development
- [Rooke/Torbert: Seven Transformations of Leadership](#) (Persönlichkeitsentwicklung und Leadership / Organisation)