

Wie Selbstorganisation in der Praxis wirklich funktioniert!

Bericht über eine Unternehmerreise zur Firma Tele-Haase nach Wien

Am 28. November 2017 besuchte eine zehnköpfige Unternehmergruppe aus 6 Unternehmen aus Sachsen das Wiener Unternehmen Tele-Haase, welches im deutschsprachigen Raum als Vorreiter und Pionier für ein „evolutionäres“ selbstorganisiertes Unternehmen gilt. Dort hatten wir die Möglichkeit, einen ganzen Tag lang dieses Unternehmen mit seinen Mitarbeitern kennenzulernen und uns mit vielen damit in Verbindung stehenden Fragen auseinanderzusetzen - angefangen vom Start, über den Weg mit vielen Schwierigkeiten und Widerständen, einem Wandel der Unternehmenskultur bis hin zum heutigen Stand.

Das waren die Teilnehmer:

- Kathleen Uhlig und Mike Peters von der Westsächsische Wohn- und Baugenossenschaft eG Zwickau - www.wewobau.de
- Frank Leupold und Tommy Eichler von der Gert Weißbach GmbH - www.metallbau-weissbach.de
- Uwe Häfner von der Punkt 3 Werbeagentur GmbH - www.punkt3.com
- Uwe Rüger mit Ehefrau Dana von der NR Tiefbau GmbH - www.nwr-bohrtechnik.de
- Kay Lenk und Jana Rother von der Möbel-Lenk GmbH - www.moebel-lenk.de
- Jens-Uwe Richter von CNA-Consulting – www.cna-consulting.de

Was wurde uns geboten, was haben wir u.a. gelernt und erfahren?

- Überblick zur Organisation mit ihren Strukturen, Rollen und Regeln
- Ausgangssituation: Familiennachfolge und die Intension des neuen Eigentümers nach mehr Agilität und Selbstorganisation, sich selbst „rausnehmen“
- Die „digitale Revolution“ und die sich daraus ergebenden Konsequenzen (sei offen für alles, stelle alles in Frage, öffne deinen Blick, es wird nie wieder so, wie es war oder ist, erkenne Chancen, dein Geschäft von heute muss nicht dein Geschäft von morgen sein)
- Jedes Unternehmen muss seinen Weg finden, es gibt keine Blaupause
- Hierarchien und Führungsaufgaben sind trotzdem immer vorhanden, nur sind diese nicht starr und keine bloßen Anweisungen, die jeweils Fähigsten werden zu (temporären) Führungskräften
- Die ersten Schritte – schmerzhaftes Trennung von alten Zöpfen (sprich Führung und Führungskräften)
- Probleme und Schwierigkeiten, der Weg war steinig und nie geradlinig
- Wichtige Grundlagen für den Erfolg eines selbstorganisierten Systems (alle Informationen stehen immer allen und überall zur Verfügung, informiert zu sein ist Bringepflicht aller Mitarbeiter – bei ihm liegt die Verantwortung, permanente Veränderung ist das ZIEL, eine Organisation IST stetige Veränderung, zukünftig werden vor allem Generalisten und weniger Spezialisten benötigt, da diese offener und fähiger für Veränderungen sind, Spezialwissen kann sich dann für jede neue Herausforderung angeeignet werden)
- Beginne in kleinen Schritten, verändere nie mit einem Mal die Gesamtorganisation, suche dir geeignete Teilbereiche oder Teilaufgaben („Labore“), die gut passen und wo Erfolge schnell sichtbar werden können
- Eine visionäre Organisation macht keinen Change, sondern eine Metamorphose
- Ein agiles Unternehmen basiert auf Grundvertrauen, einzelne Verfehlungen ändern diese Einstellung nicht und führen nicht zu einer Veränderung von Kultur und Regeln
- Es gibt keine Stellenbeschreibungen mehr, sondern Aufgabenvergabe
- Das Motto lautet: „Das sind unsere Aufgaben – suche dir die davon aus, die du am besten kannst bzw. wo du für das Unternehmen den größten Nutzen erzeugst
- Daraus werden Rollen – diese können auch neu entstehen und wieder verschwinden

Hier einige fotografische Impressionen vom Workshop:



Das sind die Statements der Teilnehmer:

Uwe Häfner:

Sicher profitiert haben alle Mitreisenden von der Unterhaltung mit „Gleichgesinnten“ Unternehmern, welche die Veränderung bereits leben und damit die Herausforderungen im Kampf um gute MA aktiv angehen.

Erkenntnisse für mich:

- Der Garant für die Beständigkeit eines Unternehmens ist die permanente Veränderung.
- Geschäftsmodelle von heute werden morgen schon in Frage gestellt.
- Zukünftig läuft die Arbeitswelt anders → „Create your own Job“ = MA gestalten sich ihr Arbeits- und Aufgabenfeld aktiv mit.
- Selbstorganisation bedeutet nicht Chaos, sondern mehr Verantwortung für jeden Einzelnen.

Uwe Rüger:

Es gibt einige interessante Ansätze, welche wir gern auch mit unseren Mitarbeitern besprechen und auswerten möchten.

Es bleibt bei unserer Intension, dass wir weiterhin versuchen möchten, die für das Unternehmen wichtigen Eigenschaften unserer Mitarbeiter zu fördern, ohne von unseren Mitarbeitern zu verlangen, sich für das Unternehmen zu verändern oder zu verstellen. Wir möchten unsere Mitarbeiter nicht in Interessenskonflikte mit sich selbst bringen, wir möchten unsere Mitarbeiter herausfordern ohne sie zu überfordern. Wir möchten mit ehrlichen und authentischen Mitarbeitern arbeiten, welche aus Leidenschaft bereit sind „Herzblut“ für ihre eigene Weiterentwicklung und damit auch zum Nutzen des Unternehmens zu geben. Wir möchten die Plattform für die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter sein und gemeinsame Ideen in Projekte verwandeln.

Wir möchten unsere Mitarbeiter nicht mit Verantwortung überfordern, die sie ggf. nicht tragen können. Jeder Mensch muss und darf selbst entscheiden können, welche Verantwortung er übernehmen kann. Jede Überforderung schafft unnötiges Unbehagen, Druck und Unwohlsein.

Wir widersprechen dem Gedanken, dass jeder Mitarbeiter ungeachtet seiner unterschiedlichen Entwicklung und Bildung für die Übernahme jeglicher Verantwortung geeignet ist.

Wir befürworten die Gedanken, die Mitarbeiter zum gemeinsamen Wohlergehen auf den Weg der Verantwortung mitzunehmen, gegenseitige Hilfe und Unterstützung Teil werden zu lassen und Bedingungen zu schaffen, die eine freie und ungezwungene Entfaltung des freiwilligen Tuns ermöglichen. Wir sind der Meinung, dass jeder Mitarbeiter/in seinen Teil zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und wissen dies sehr zu schätzen.

Den Gedanken, „Start Up`s“ eine Plattform im Unternehmen zu geben, sehen wir als gute Möglichkeit, jungen Menschen bei ihrem Start in die Berufswelt / Selbständigkeit zu unterstützen.

Wir haben jedoch festgestellt, dass es auch bei Tele-Haase Hierarchien gibt! Ist ein Regisseur nicht NUR ein anderes Wort für Geschäftsführer?! Und Finanzverantwortliche/Personalverantwortliche auch eine Art „Vorgesetzte“?!

Als zukunftsorientiertes Unternehmen sind wir bestrebt; junge engagierte Mitarbeiter für unsere Unternehmen zu begeistern, auszubilden und dauerhaft zu beschäftigen. Dazu befinden wir uns im regen Austausch mit unseren Mitarbeitern, planen eine firmeneigene Kinderbetreuung, um auch für junge Familien ein attraktiver Arbeitgeber/Ansprechpartner auch auf privater Ebene zu sein.

Wir haben eine große Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern und können deshalb die Philosophie von Tele Haase, mit Leiharbeitern zu arbeiten, nicht teilen. Das hat für uns wenig mit Wertschätzung zu tun!

Wir danken Ihnen herzlich für die Organisation der Reise und den regen Austausch mit den Teilnehmern. Wir danken der Firma Tele-Haase für die Offenheit und die Gastfreundschaft.

Kathleen Uhlig und Mike Peters

Die Westsächsische Wohn- und Baugenossenschaft eG befindet sich in einer zukunftsweisenden Neuausrichtung. Dies beinhaltet unter anderem die Änderung und Neustrukturierung von Arbeitsabläufen und Prozessen. Unter der Sicht einer digitalen Zukunft gilt es auch neue Denkweisen zu verinnerlichen und umzusetzen.

Der Besuch bei Tele-Haase zeigte uns eine neue Unternehmensstruktur in Hinblick auf flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen bzw. das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter bei Tele zeigt, dass Unternehmungen auch unter diesen Strukturen sehr gut funktionieren. Ein konsequenter Umgang mit Unternehmenskennzahlen sowie der daraus resultierenden Entwicklungschancen gibt Ansätze, Mitarbeitermotivation und Arrangement jedes einzelnen zu steigern und positiv zu beeinflussen. Überrascht hat uns, dass einzelne Abteilungen ihren Mitarbeiterbedarf eigenständig ermitteln und Einstellungen als auch Entlassungen eigenverantwortlich organisieren.

Die Informationsbereitschaft von Herrn Stelzmann ist ebenfalls hervorzuheben. Für künftige Seminare kann jedoch eine Straffung erfolgen. Wir danken der Firma Tele Hase für die Offenheit, die außergewöhnlich gute Gastfreundschaft und die reibungslose Betreuung während des Seminars.

Frank Leupold

...eine Reise, welche sich voll und ganz gelohnt hat

...viele inspirierende Gedanken konnte ich mitnehmen, welche jedoch nicht blind kopiert werden sollten, vielmehr als mögliche Startup Vorlage für eigene neue Wege genutzt werden können

...der Besuch bei Tele hat gezeigt, was alles möglich ist, auch weit über die normale Vorstellung hinaus und dabei trotzdem sehr gut bzw. besser funktionieren kann

...wenn man den Mensch in den Mittelpunkt stellt, ist man irgendwie schon automatisch etwas Tele Haase

...Besuch bei Tele zeigt eindrucksvoll, dass wir heute eine völlig andere Gesellschaft sind wie noch vor 10 oder 15 Jahren und schnelles Umdenken künftig mehr und öfter notwendig wird, um sich auf stetige Veränderung in der Firmenführung einzustellen

...Das Mitdenken und Handeln im Sinne des Unternehmens kommt bei Mitarbeitern automatisch, wenn Sie nicht nur Verantwortung auferlegt bekommen, sondern auch frei entscheiden können.

Dafür braucht es jedoch die geeigneten Leute, welche dies auch wollen und von einem selbst das nötige Vertrauen in seine Mitarbeiter. Möglicherweise sind viel mehr Leute dafür geeignet, wie man bisher denkt.

Jens-Uwe Richter

- Es braucht immer einen konkreten Anlass für einen solchen kompletten Kulturwandel (z. B. Nachfolge, Absatzkrise, Überforderung, Fachkräftemangel, Änderung Geschäftsmodell)
- Stets im kleinen mit willigen Leuten beginnen, testen, ändern, neu justieren, Regeln aufstellen, verallgemeinern
- Wichtigste Basis: Vertrauen und Wertschätzung in die Mitarbeiter
- Teile alle Informationen, informiert zu sein ist die Grundlage für selbstorganisierte Teams
- Habe Mut, einfach loszulassen, akzeptiere Fehler, agiere stets auf Augenhöhe
- Glaube an die Intelligenz des Schwarms
- Selbstorganisation beginnt stets „oben“, im Bewusstsein des Chefs
- Akzeptiere und lebe die Unterschiedlichkeit aller Menschen im Team einschließlich deren Werte mit ihren differenzierten Fähigkeiten und Intensionen

Kay Lenk

Der Besuch bei Tele-Hasse hat mir neue Eindrücke gegeben. Alleine schon, dass sich der Betrieb von alleine wieder aus den roten Zahlen gekämpft hat, und nur gestärkt am Markt agiert. Die Mitarbeiter wurden zur Selbstständigkeit in Ihrem Geschäftsfeld angeregt, wodurch somit neue Ideen in den Ablauf gekommen sind, an welche man als einzelner Geschäftsführer vielleicht gar nicht gedacht hätte. Und als Ansporn für den Mitarbeiter, dass dieser seine Idee auch durchkämpft, und nicht Regeln boykottiert. Somit hat jeder Mitarbeiter seine Verantwortung bekommen, und steht auch hinter seiner Leistung.

Statement von Tele-Hasse zum Workshop „The Open Way“ am 28.11.2017

Die zehn angereisten Teilnehmer hatten insgesamt eine hohe Kompetenz im Thema „New Work“. Trotz unterschiedlichster Unternehmen, vom Möbelhaus, über den Metallbau, bis hin zur Wohn- und Baugenossenschaft war das tiefe Bedürfnis zu erkennen ihre Unternehmungen nachhaltig und sinnvoll zu verändern.

Im Gegensatz zu TELE, in dem sehr auf die Veränderung des „Mindset“ seiner Mitarbeiter (Wie sieht der Mitarbeiter der Zukunft aus?) gesetzt wird, war beim überwiegenden Teil der Teilnehmer der Gedanke der Inklusion aller Mitarbeiter verankert. Die Ursachen hierfür konnten nicht vollständig geklärt werden. Meines Erachtens könnte hier das direkte wirtschaftliche Umfeld, inklusive seiner Sozialisierung eine Rolle spielen. Generell kann aber gesagt werden, dass es nicht den „einen Ansatz“ gibt sich den Anforderungen der digitalen Zukunft als Unternehmen zu stellen. Es wird grundsätzlich viel individuelle Arbeit bedeuten den „richtigen Weg“ für sein Unternehmen zu finden.

Neben der breiten frontalen Vorstellung von TELE sollte beim nächsten Workshop mehr Augenmerk auf die aktive Erarbeitung von Themen durch die Teilnehmer geachtet werden. Dazu ist unter Umständen die Reduzierung der Themen HUB und SCHOOL notwendig und die Verlängerung des Workshops auf 1,5 – 2 Tage. Durch diese Maßnahme hätten die Teilnehmer die Möglichkeit das Gesehene und Gehörte „sacken“ zu lassen und am nächsten Tag in eigener Interaktion zu vertiefen. Eine Möglichkeit wäre die diese Woche mit einer großen Unternehmung erfolgreich durchgeführten TELEsafari. Nach einer Einführung in das Unternehmen können sich je 4 Teilnehmer frei durch das Unternehmen bewegen, die Mitarbeiter befragen und am kompletten TELEleben teilnehmen.