

# ENTSCHEIDET DOCH SELBST!

Der Chef macht die Vorgaben, die Mitarbeiter führen sie aus – immer öfter kollidiert dieses klassische Top-down-Modell mit der Realität einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt. Aber wenn nicht in der Führungsetage, wo sollen Beschlüsse dann fallen? Wir haben in Unternehmen nachgefragt, die anders entscheiden.



## Von Nicole Pollakowsky

Einmal im Jahr dürfen die Mitarbeiter des St. Galler Software-Anbieters Haufe-umantis abstimmen – nicht über den Betriebsausflug oder das Kantinenessen, sondern darüber, wer ihr Unternehmen führt. „Bei unserem jährlichen Strategiemeeting wird das gesamte Management gewählt“, sagt Marc Stoffel. Im Mai 2013 hat sich die Belegschaft erstmals für ihn als Vorstandsvorsitzenden entschieden. Rund 130 Mitarbeiter sind bei Haufe-umantis beschäftigt, das Unternehmen gehört zur Freiburger Haufe Group mit insgesamt 1.880 Mitarbeitern. Der Gründer

von Haufe-umantis, Hermann Arnold, hatte den Betrieb innerhalb kurzer Zeit mit visionären Ideen vom kleinen Keller-Start-up zum erfolgreichen Unternehmen entwickelt. Mit dem Erfolg und dem Wachstum kamen neue Führungsaufgaben auf ihn zu, wie Strukturen festigen, Controlling und Personalmanagement. Kurz: ein ganz normaler Alltag als Geschäftsführer. Dem Unternehmensgründer war schnell klar, dass diese Aufgaben nicht seinen Stärken entsprachen. „Mein Vorgänger Hermann Arnold war der Meinung, dass die nächste Unternehmensphase einen

anderen Führungsstil als seinen erforderte“, erklärt Marc Stoffel. Arnold trat daher aus freien Stücken als CEO zurück und stellte seine Position für besser geeignete Personen zur Wahl. Seit November 2013 lassen sich auch die restlichen Führungskräfte bei Haufe-umantis wählen. „In meinen Augen profitieren wir sehr von den demokratischen Strukturen“, so Stoffel. „Unsere Mitarbeiter sind motivierter und fühlen sich stärker für den Unternehmenserfolg mitverantwortlich, wenn sie direkt in Entscheidungen einbezogen werden.“

## Entscheidungshoheit abgeben fällt vielen Führungskräften schwer

Mitverantwortung fördert Motivation – diese Erkenntnis ist nicht neu. Und dennoch fällt es vielen Führungskräften schwer, etwas von ihrer Entscheidungshoheit abzugeben. „Man braucht dazu innere Größe und viel Vertrauen in die Mitarbeiter“, stellt Dirk Reiche fest. „Lösungen von anderen zu akzeptieren, fühlt sich für so manchen Manager erst einmal falsch an.“ Doch er ist sicher: „Das

Thema ist im Kommen.“ Zusammen mit seinem Geschäftspartner Klaus Wolf hat Reiche die Unternehmensberatung „Die Mitgestalter“ gegründet. Die beiden sind überzeugt: „Unternehmen, die die kommenden zehn Jahre überleben wollen, müssen sich in agile und dynamikrobuste Organisationen verwandeln.“ Der einfachste Weg dorthin? Liegt für Reiche und Wolf in der Mitgestaltung aller Beteiligten. Kunden der Mitgestalter sind Firmen, die merken: Die alten Entscheidungsabläufe passen nicht mehr in die neue Zeit. „Herkömmliche Organisationsformen sind nicht mehr grundsätzlich in der Lage, die Geschwindigkeit des Marktes mitzugehen“, so Reiche. Die Annahme „Je höher die Hierarchieebene, desto weitblickender die Leute“ hält er für falsch: „Was die Kunden angeht, sind die operativ tätigen Mitarbeiter oft näher dran und haben die entscheidenden Informationen.“ Deshalb plädiert der Berater für hierarchiefreie Räume, in denen Unternehmen ihre Entscheidungen treffen und in denen nicht Positionen, sondern Kompetenzen im jeweiligen Fachgebiet das entscheidende Kriterium sind. Diesen Ansatz übt er mit seinen Kunden in sogenannten Mitgestalterrunden ein. „Wir gehen dabei nicht nach Hierarchieebenen vor, sondern arbeiten projektbezogen“, sagt er. Denn von Anfang an alle Hierarchieebenen aufzuheben sei schwierig. „Die Angst, die Position zu verlieren, ist bei vielen riesig.“

#### Holokratie als hierarchiefreie Organisationsform

Und doch gibt es Unternehmen, die genau das wagen und sämtliche Managementebenen abschaffen. Holokratie nennt sich eine dieser sogenannten responsiven Organisationsformen. Gemeint sind damit flexible Organisationsmodelle, die in der Lage sind, auf ein zunehmend dynamisches Umfeld zu reagieren und sich anzupassen. Statt Chefs und Titeln gibt es in der Holokratie sich selbst organisierende Teams, Kreise genannt. Jeder Mitarbeiter nimmt, seinen Kompetenzen entsprechend, verschiedene Rollen ein. Der E-Business-Dienstleister Unic mit Sitz in Zürich hat vor einem knappen Jahr das Holokratiemodell eingeführt. „Entscheidungen fallen jetzt viel dezentraler, näher am Markt und auch viel schneller“, beobachtet Ivo Bättig. Ehemals Chief Strategy Officer übernimmt er nun unter anderem die Rolle, Holokratie bei Unic zu verankern. Entschieden wird bei Unic laut Bättig in einem sehr strukturierten Prozess. Nicht von oben nach unten, aber auch nicht durch Konsens. Vielmehr werden zunächst Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt. Der jeweils verantwortlichen Person bleibt dann überlassen, wen sie in eine Entscheidung miteinbeziehen will. „Dadurch wird die Mittelmäßigkeit des Konsenses vermieden und es werden bessere Entscheidungen gefällt“, ist Bättig überzeugt.

#### „Wir entscheiden gerade, wie wir entscheiden werden“

Noch sind es vor allem kleinere Firmen, häufig aus dem sich schnell verändernden IT-Umfeld, die mit neuen Formen der Entscheidungsfindung jenseits vom Top-down-Modell experimentieren. Dass Demokratisierung im Unternehmen jedoch nicht an die (Technologie-)Branche gebunden ist, zeigt das Beispiel des baden-württembergischen Outdoorherstellers Vaude mit seinen rund 500 Mitarbeitern. Hier schreibt man sich auf die Fahnen, Konventionen zu hinterfragen und nachhaltig und innovativ zu handeln – nicht nur bezogen auf die Produkte, sondern eben auch auf die Organisationsstruktur.

2009 hat Antje von Dewitz das bis dahin klassisch strukturierte Familienunternehmen von ihrem Vater übernommen und begonnen, Hierarchie abzubauen und den Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung zu geben. „Wir werden ein selbstwirksames Unternehmen, eine Organisation, in der jeder Mitarbeiter sein Potenzial voll entfalten kann“, formuliert Personalchefin Miriam Schilling das Ziel. Von Entscheidern werden die Führungskräfte dabei zu Mentoren und Koordinatoren. Aber wer hat in welcher Situation das letzte Wort? Aktuell ein großes Thema bei Vaude. „Wir entscheiden gerade, wie wir künftig entscheiden werden“, sagt Miriam Schilling. Verschiedene Methoden werden derzeit auf ihre Alltagstauglichkeit

getestet. Neben der demokratischen Entscheidung und dem Konsens, bei dem alle einverstanden sind, gibt es da beispielsweise noch die Konsensentscheidung, bei der Widerstände erfragt und gegebenenfalls ausgeräumt werden. „Wir wählen die Methoden aus, die am besten funktionieren“, so Schilling.

#### Selbstverantwortung nie richtig gelernt

Also alles eitel Sonnenschein in der schönen neuen Entscheidungswelt? „Natürlich nicht immer“, räumt Marc Stoffel von Haufe-umantis ein. Wenn Führungskräfte abgewählt oder Kollegen vom Team entlassen werden, komme es durchaus zu Konflikten, die dann ausdiskutiert werden müssten. „Zudem kosten demokratische Entscheidungsprozesse relativ viel Zeit“, so Stoffel. Doch er ist überzeugt, dass sich diese Investition lohne. Und was, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin von Mitverantwortung gar nichts wissen will? Ivo Bättig von Unic setzt bei skeptischen Kollegen auf den Faktor Zeit. „Jeder bekommt bei uns Zeit, Selbstorganisation und -verantwortung zu lernen“, sagt er. „Ich bin überzeugt, dass viele Menschen das eigentlich können und wollen, es durch die Art, wie Organisationen ‚klassisch‘ geführt werden, jedoch nie richtig lernen durften.“

## „WIR SOLLTEN EMOTIONALEN ENTSCHEIDUNGEN IN ORGANISATIONEN MEHR RAUM GEBEN“

Dirk Osmetz und Stefan Kaduk sind promovierte Wirtschaftswissenschaftler und gründeten im Jahr 2001 an der Universität der Bundeswehr die Musterbrecher-Initiative. Ihre Schwerpunkte liegen auf der Frage, wie der sinnvolle Musterbruch inmitten von Sachzwängen und inflationären Managementmoden gelingen kann. HaysWorld hat die beiden Managementberater zur Entscheidungsfindung in Unternehmen befragt.

#### Gibt es Muster bei Entscheidungen, denen wir folgen?

**Dirk Osmetz:** Wir glauben bis heute an rational-klassische Entscheidungszyklen: Wir analysieren die Ausgangslage, wir legen Optionen aus, wir definieren ein Ziel. Und dann versuchen wir, die Optionen mit dem Ziel abzugleichen – mithilfe von Nutzwertanalysen. De facto entscheiden wir aber meist emotional und finden im Nachhinein Gründe, sie rational zu kommunizieren. Daher sollten wir emotionalen Entscheidungen in Organisationen mehr Raum geben.

**Stefan Kaduk:** Diese klassische Entscheidungslogik unterstützt Entscheidungen durch Instrumente: Wir füttern ein System, dann passiert etwas und anschließend kommt eine Entscheidung heraus.

#### Wie lassen sich Entscheidungsfindungsprozesse verbessern?

**Dirk Osmetz:** Die besten Entscheidungen treffen wir, wenn wir sie intensiv vorbereiten, sie dann ruhen lassen und

anschließend emotional fällen. In die Vorbereitung sollten möglichst viele involviert werden und miteinander reden. Anschließend erhält der Entscheider einen Zeitraum, in dem er im Idealfall nicht darüber nachdenkt und danach spontan entscheidet. Wir tun das Gegenteil: Wir bereiten extern rational vor, die Entscheidungsvorlage kommt zum Chef, und er entscheidet.

#### Entscheiden agile Organisationen anders als Linienstrukturen?

**Stefan Kaduk:** Sie gehen nicht den Umweg über ein Wissensmanagementsystem, das befragt wird. Sondern entscheiden eher auf der Grundlage eines intakten Beziehungsgeflechts. In agilen Organisationen werden Entscheidungen über zuvor geführte Dialoge legitimiert, die auf einer hohen Beziehungsqualität basieren. Dann ist auch das Vertrauen da, dass eine getroffene Entscheidung über die Beziehungsqualität gemeinsam getragen wird. Agile Organisationen sind nicht über klassische Entscheidungsprozesse durchdekliniert, die auf Absicherung ausgelegt sind.

#### Bedeutet dies, dass ein Schwarm entscheidet?

**Stefan Kaduk:** Auf den Begriff Schwarm reagieren wir mittlerweile allergisch. Wir sind keine Ameisen. Natürlich ist es gut, Menschen einzubeziehen. Aber wir dürfen Agilität nicht verwechseln mit einer radikalen Unternehmensdemokratie. Am Ende muss eine Entscheidung getroffen werden. Es gibt Eigentumsverhältnisse, deswegen ist es auch blauäugig, wenn wir durchgängig von Unternehmensdemokratie sprechen.

**Dirk Osmetz:** Organisationen brauchen zum einen den Raum, in dem viele Menschen über die Probleme reden. Und andererseits wenige, die sich gut verstehen, die wirklich Vertrauen zueinander haben – es geht hier nicht um Sozialromantik – und die vielleicht sogar in sich vielfältig sind. Die treffen dann die Entscheidungen. Es macht folglich Sinn, dass Organisationen überlegen, wie sie viele Menschen im Vorfeld einbinden können, die den wenigen helfen, bessere Entscheidungen zu treffen.



Erleben Sie die Musterbrecher im Videointerview auf [haysworld.de](http://haysworld.de)

Foto: T. M. Pierschke

Die Musterbrecher Stefan Kaduk (l.) und Dirk Osmetz (r.) treten als Speaker auf Managementkonferenzen auf und begleiten Unternehmen bei Experimenten und der Arbeit am Musterbruch.