

Drucken



[Jörg Knoblauch](#)

Unternehmen demokratisieren

Vorbild Gore-Tex: Weg mit karrieregeilen Abteilungsleitern!

Montag, 26.10.2015, 08:50 · von FOCUS-Online-Experte [Jörg Knoblauch](#)



[Vergrößern](#)

[Teilen und Details](#)

dpa/Britta Pedersen Nicht alle Vorgesetzten arbeiten zum Wohl der Firma.

Keine gute Nachricht für Abteilungsleiter: Neue Untersuchungen zeigen, dass sie ihre Unternehmen nicht nach vorne bringen - im Gegenteil: Firmen mit vielen mittleren Führungskräften performen schlechter und reagieren träge auf Änderungen. Das kann nur eine radikal neue Struktur beheben.

Sie halten die Vorstellung von einer Firma mit vielen gleichberechtigten A-Mitarbeitern, die kreativ und gemeinschaftlich Lösungen finden und auf den Markt bringen, für eine schöne Theorie?

Dann lassen Sie mich kurz die Geschichte von Bill Gore erzählen. Er experimentierte in den 50er-Jahren mit dem Kunststoff PTFE und hatte ganz viele Ideen, was man mit diesem erstaunlichen Zeug machen könnte.

Doch damals war er nur ein kleiner [DuPont](#)-Mitarbeiter und seine Chefs bremsten seine Ideen aus. Stocksauer gründete er ein Unternehmen mit der Vorgabe: Niemals werden Chefs dort Ideen killen. Inzwischen beschäftigen sich 10.000 Mitarbeiter mit dem allseits bekannten Stoff Gore-Tex und erzielen jährlich einen Umsatz von rund drei Milliarden Dollar.

Minimale Kontrolle, maximale Selbstverpflichtung

Alle Mitarbeiter sind über Geschäftsanteile Miteigentümer. Halten sie Entscheidungen für falsch, fühlen sie sich als selbstverantwortliche Menschen verpflichtet, Einwände zu erheben. In dem Unternehmen werden deshalb Hierarchien flach gehalten. Denn in kleinen Teams sprudelt die Kreativität durch minimale Kontrolle und maximale Selbstverpflichtung. Diese kleinen Einheiten kommunizieren schnell und direkt und arbeiten sehr innovativ.

Mitarbeiter, die in diesem System bestehen wollen, benötigen ein hohes Maß an Leistungswillen, sozialer Kompetenz und Selbstverantwortung. Das sind die sogenannten A-Mitarbeiter.

Ein Einzelbeispiel? Für mein nächstes Buch „Das Geheimnis der Champions – Wie die besten Firmen die besten Mitarbeiter finden“ habe ich einige derartige Beispiele recherchiert. Ein prominentes ist der brasilianische Maschinenbauer Semco. Als Ricardo Semler das Unternehmen übernahm, feuerte er zunächst die Hälfte des Managements. Fünf Jahre später machte sich auch er als Chef überflüssig. Gemeinsamkeit und Selbstbestimmung kennzeichnen die Semco-Methode.

Ein Personalchef schafft sich ab

Oder Heiko Fischer. Der ehemalige Personalchef des Frankfurter Computerspiele-Herstellers Crytek schaffte sich selbst ab und überließ das Thema Bildung allen Mitarbeitern. Denn er ist überzeugt: Die besten Firmen der Zukunft sind sich selbst organisierende Netzwerke mit einem demokratischen „Betriebsystem“. In unterschiedlicher Ausformung setzt sich dieses Prinzip bei vielen erfolgreichen Unternehmen durch. Das funktioniert allerdings nur, wenn ausgezeichnete Mitarbeiter am Start sind.

Die sind zwar hochmotiviert, können aber von einem behäbigen Management sehr schnell demotiviert werden. Sie wissen als Spezialisten für ihre Tätigkeit, wo sie relevante Informationen herbekommen und wer entscheidende Ansprechpartner sind, mit denen sie eine Idee voranbringen.

Sie wissen, welche Ressourcen oder Budgets sie benötigen und können zielorientiert argumentieren. Und sie können strategisch denken. All das sind klassische Aufgaben des mittleren Managements, die als zusätzliche Bürokratiestufe Prozesse langsamer machen und vor allem unselbstständige Mitarbeiter formen.

Mit A-Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg

Deswegen sage ich allen Chefs: Stellen Sie künftig ausschließlich A-Mitarbeiter ein, prüfen Sie welche Manager dann noch produktiv arbeiten und trennen Sie sich vom Rest. Jeder Mitarbeiter wird produktiver und innovativer werden. Zum Wohl des Unternehmens und der Gemeinschaft.

Denn Ihre Kunden werden begeistert sein, weil sie schneller an neue Produkte kommen und die Missverständnisse zwischen Management und der Entwicklungsebene der Vergangenheit angehören.

Was diese A-Mitarbeiter allerdings benötigen, ist ein Chef oder eine Führungskraft, die die Werte und Vision des Unternehmens glaubhaft verkörpert und damit Orientierung gibt. Und unabhängig vom kollegialen Feedback, das in zukunftsweisenden Unternehmen bereits Zielvereinbarungen und Gehaltsfestlegungen enthält, bleibt Feedback eine wichtige Aufgabe von Führungskräften.

Heute noch undenkbar? Aber konsequent!

Für viele deutsche Unternehmer scheint diese Firmenkultur undenkbar. Glauben Sie mir, als ehemaliger Inhaber eines metallverarbeitenden Weltmarktführers erschien mir so eine Fabrik unvorstellbar. Heute denke ich anders:

Wenn wir die Industrie 4.0 ernst nehmen, dann werden wir unsere Arbeit auch wesentlich stärker flexibilisieren und demokratisieren müssen. Das erscheint mir nur konsequent. Unternehmen, die dieser Logik nicht folgen, werden an Boden verlieren und dann abstürzen.

Im Video: Teslas Riesenakku soll die weltweite Energieversorgung revolutionieren

© FOCUS Online 1996-2015

Drucken

Fotocredits:

Privat, dpa/Britta Pedersen

Alle Inhalte, insbesondere die Texte und Bilder von Agenturen, sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur im Rahmen der gewöhnlichen Nutzung des Angebots vervielfältigt, verbreitet oder sonst genutzt werden.