

# Führung neu erfunden

Wie sich Unternehmen ohne Chefs und formale Hierarchie organisieren

BA-Arbeit an der Universität Erfurt

bei Prof. Dr. Max Otte

Seminar Case Studies in Management

Sommersemester 2013

Philipp Hansen (27618)

## **Aufbau**

1. An der Schwelle zu einer Managementrevolution.....	1
2. Pionieren auf der Spur.....	3
2.1 Semco.....	3
2.2 Allsafe Jungfalk.....	9
2.3 Valve Software.....	14
2.4 Premium Cola.....	19
3. Ein neues Organisationsmodell entsteht.....	22
4. Lebendige Gemeinschaften mit Wirkung.....	27
Literaturverzeichnis:.....	30

# 1. An der Schwelle zu einer Managementrevolution

Organisationen begegnen uns ständig. Sie strukturieren unseren Alltag und bestimmen unser soziales Umfeld. Auch wenn es tausende Organisationen gibt - die meisten sind sich sehr ähnlich. Sie sind entsprechend dem herrschenden Organisationsparadigma aufgebaut. Der brasilianische Unternehmer Ricardo Semler beginnt einen Vortrag zu Managementinnovation mit einem Beispiel:

„Ich kenne ein Textilunternehmen, in dem feine englische Wollwaren gewebt wurden. Die 200 Mitarbeiter arbeiteten in einer Fabrik voller Maschinen, die sich in einer Art Industriepark auf der grünen Wiese befand. Der Generaldirektor war ganz entschieden leistungsorientiert, und das begann bei ihm selbst: Er kam früh, ging spät und traf dazwischen alle wichtigen Entscheidungen. Die Fabrik war in spezialisierte Produktionsbereiche eingeteilt, und jeder hatte einen eigenen Boß. Jedem Boß wiederum unterstand eine Gruppe von Vorarbeitern, die ihrerseits die Arbeiter beaufsichtigten. Die Leute von der Buchhaltung und vom Vertrieb waren im Zwischengeschoss untergebracht und ihren jeweiligen Abteilungsleitern unterstellt. Hier ging es streng hierarchisch zu – die klassische Pyramide.“<sup>1</sup>

Er sieht wie sich Menschen im Publikum wundern. „Was sollte das eigentlich, schienen sie sich zu fragen. Das war doch ein ganz normales Unternehmen – was war daran so besonders? Nun: Diese Textilfabrik gab es bereits im Jahre 1633. Und die Moral der Geschichte: Unser technischer Fortschritt hat unseren mentalen Fortschritt weit hinter sich gelassen.“<sup>2</sup> Diese englische Stofffabrik war ein Pionier des Fabrikmodells: Spezialisierte Arbeitsteilung, Aufbau in Abteilungen, Kontrolle durch Vorgesetzte und die Pyramide als Organigramm. Der Managementtheoretiker Gary Hamel stellt dar, wie sich dieses Modell zu Beginn des 20. Jahrhunderts durchsetzt:

„Um 1890 arbeiteten neun von zehn Weißen selbstständig, und die, die für andere arbeiteten, wurden abfällig als 'Lohnsklaven' bezeichnet. Damals hatte ein durchschnittlicher Fertigungsbetrieb vier Angestellte, und nur wenige Fabriken beschäftigten mehr als hundert Arbeiter. Doch innerhalb nur einer Generation produzierte die Ford Motor Company eine halbe Million Autos pro Jahr.“<sup>3</sup>

Durch technische Neuerungen und die Erfindung des modernen Managements wurden aus Bauern und Handwerkern Angestellte in einer modernen Industriegesellschaft. Modernes Management löste laut Hamel erfolgreich die beiden Herausforderungen Effizienz und Massenproduktion. Heute sieht uns Hamel erneut an einer Schwelle zu einer Revolution im Management. Die drei wichtigsten Triebkräfte dafür sind:

---

1 Semler, Ricardo: Das Semco System. München 1993 S.341

2 ebd. S.341

3 Hamel, Gary: Worauf es jetzt ankommt. Weinheim 2013 S.187

1. Ein globaler Wettbewerb, der immer weniger Fehler verzeiht.
2. Neue Werkzeuge der Kooperation, die das Internet zur Verfügung stellt.
3. Die Erwartungen der Facebook-Generation an die Arbeitswelt.

„Das Mindeste, was sie erwarten werden, ist, dass die soziale Umgebung ihres Arbeitslebens dem sozialen Kontext im Web entspricht, und nicht einer Bürokratie aus der Mitte des vorigen Jahrhunderts.“<sup>4</sup>

Die Fragen, die Management heute beantworten muss, sind daher ganz andere: „How in an age of rapid change do you create organizations that are as adaptable and resilient as they are focused and efficient? (...) How in a creative economy where entrepreneurial genius is the secret to success do you inspire employees to bring the gifts of initiative, imagination, and passion to work every day?“<sup>5</sup>

Auf diese Fragen liefert das Fabrikmodell, die pyramidenförmige Organisation keine zufriedenstellenden Antworten mehr. Hamels Fazit: „Management, like the combustion engine, is a mature technology that must now be reinvented for a new age.“<sup>6</sup>

Die vier im Hauptteil vorgestellten Unternehmen haben Management und Organisation auf ihre jeweils eigene Art neu erfunden. Ihre Organisationen unterscheiden sich deutlich von dem Fabrikmodell. Sie setzen auf Vertrauen statt Kontrolle, haben keine Abteilungen oder keine Büros, haben die Pyramide umgedreht oder gar nicht aufgebaut. Gemeinsam ist ihnen, dass sie anders mit Führung umgehen. Sie verzichten weitgehend auf Chefs und formale Hierarchien. Der Hauptteil ist zweigeteilt: Zunächst werden die vier Fallstudien vorgestellt, anschließend geht es darum, gemeinsame Merkmale zu identifizieren und diese zu einem neuen Organisationsmodell zu verdichten.

---

4 Hamel 2013 S.188

5 Hamel, Gary: Moonshots for Management. In: Harvard Business Review Februar 2009 S.92

6 ebd. S.91

## 2. Pionieren auf der Spur

Die ersten beiden Unternehmen wurden konventionell über eine Pyramide geführt und erst dann Stück für Stück umgebaut. Die anderen beiden haben die Pyramide gar nicht erst errichtet. Es werden jeweils die wichtigsten Maßnahmen bzw. Merkmale beschrieben, um ein knappes und dennoch umfassendes Bild zu zeigen.

### 2.1 Semco

1993 veröffentlicht Ricardo Semler das Buch *Maverick! The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace* (deutsch: *Das Semco-System*). Es avanciert schnell zum Bestseller, wird in viele Sprachen übersetzt und millionenfach verkauft. In dem Buch schildert Semler seine Erfahrungen, wie er das Unternehmen seines Vaters radikal umbaute. Semco, 1953 gegründet, produziert bis in die 1980er Jahre vor allem Schiffspumpen. Semler Junior wird 1980 Mehrheitseigentümer und Geschäftsführer. Durch Zukäufe und die Entwicklung neuer Unternehmensbereiche macht er Semco zu einer diversifizierten Unternehmensgruppe, die neben Schiffspumpen auch Geschirrspülmaschinen, Mischanlagen oder ganze Keksfabriken baut. Nach einigen Jahren kommt Semler in eine persönliche Krise:

„Seit Monaten war mein Hals beim Erwachen so stark entzündet, daß ich bis zum späten Vormittag nicht einmal Flüssigkeiten hinunterschlucken konnte. Außerdem hatte ich fürchterliche Kopfschmerzen und Gastritis. Und um das klägliche Bild abzurunden, hatte ich noch 50 Pfund Übergewicht.“<sup>7</sup>

Nach einer ausgiebigen Krankenhausuntersuchung sagt ihm der Arzt, dass ihm nichts Ernsthaftes fehlen würde, er leide nur unter Stress. Und sie würden sich bald wiedersehen, wenn er sich nicht ändere. Semler ist zu dem Zeitpunkt erst 25 Jahre alt und beginnt in der Folge, das Unternehmen Schritt für Schritt hin zu einem „demokratischen Unternehmen“ umzubauen.

### Vertrauen in die Mitarbeiter

Als Semler in das Unternehmen zurückkehrt, bemerkt er, „daß Semco seltsam leblos war, daß es hier an Begeisterung fehlte und daß ein allgemeines Unbehagen vorherrschte und daß ich das grundlegend ändern mußte.“<sup>8</sup>

Semler nimmt immer wieder auf die Metapher von den drei Steinmetzen Bezug. Variationen dieser Geschichte finden sich öfter in der Managementliteratur. Alle drei Handwerker werden gefragt, was sie tun. Der erste antwortet, er werde dafür bezahlt, Steine zu behauen. Der zweite, dass er als

---

7 Semler 1993 S.54

8 ebd. S.90

hervorragender Handwerker mit einer bestimmten Technik auf ungewöhnliche Weise Steine bearbeiten würde. Der Dritte sagt nur lächelnd, er baue Kathedralen. Dieser dritte Typus wird für Semler zum Leitbild. Er will ein „Unternehmen voller Kathedralenbaumeister“.<sup>9</sup> Ein Unternehmen, in dem alle einen Blick für das Ganze, die Kathedrale haben. Dafür muss den Arbeitern mehr zugetraut werden, als nur Steine zu behauen. Semler schafft zunächst die Eingangskontrollen an den Fabrikeingängen ab, dann dürfen die Arbeiter in den Fabriken die Farbe ihrer Kleidung bestimmen und reservierte Parkplätze für Führungskräfte fallen weg.<sup>10</sup>

Der erste größere Schritt ist die Gründung von Werkskomitees, die aus Vertretern aller Betriebsbereiche außer dem Management bestehen und regelmäßig mit dem Management zusammenkommen. Ihre Aufgabe ist es, die Interessen der Arbeiter zu vertreten. Dafür wird ihnen bezahlte arbeitsfreie Zeit eingeräumt und sichergestellt, dass sie nicht gekündigt werden können solange sie im Komitee arbeiten bis ein Jahr danach.<sup>11</sup> Die Komitees kümmern sich zunächst um Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit. Im weiteren Verlauf aber auch um Themen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen. „Ständig stellten sie Ausgaben in Frage, die leitende Angestellte für vernünftig hielten, (...) sie übernahmen die Werkskantinen, legten Produktionsziele fest und schlugen wichtige Änderungen bei den Produkten vor.“<sup>12</sup> Durch diese ersten Maßnahmen entsteht eine Positiv-Spirale: Arbeiter übernehmen mehr und mehr Verantwortung. Nach und nach werden Regelungen und dann das komplette Betriebshandbuch abgeschafft, weil sie „künftig auf fixierte Vorschriften zugunsten des gesunden Menschenverstands verzichten wollten.“<sup>13</sup> Größere Entscheidungen wie Unternehmenszukäufe oder Standortentscheidungen werden von allen per Abstimmung entschieden, dabei hat jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner Position, eine Stimme.

## **Verantwortung und Eigeninitiative**

Der Wandel wird von Semler selbst und einem Kreis von Vertrauten vorangetrieben. Dazu gehört auch Joao Vendramin, der in einer Teamssitzung erklärt:

„Mitarbeiter kann man nur dann wie verantwortliche und anständige Erwachsene behandeln, wenn man zulässt, daß sie wissen, was um sie herum vorgeht, und daß sie Einfluß darauf nehmen. (...) Und sie beteiligen sich nur dann an den Entscheidungen, die sie selbst betreffen, wenn es in dem Werk nicht zu viele Leute gibt. (...) Man muß die Unternehmenseinheit so klein halten, daß die Leute verstehen, was läuft, und das Ihre dazu

---

9 Semler 1993 S.71

10 Vgl. ebd. S.95f

11 Vgl. ebd. S.101ff

12 ebd. S.105

13 ebd. S.123

beitragen.“<sup>14</sup>

Aus dieser Überzeugung wird die Amöben-Methode entwickelt. Sie sieht vor, dass sich Semco durch Teilung wie eine Amöbe kopiert. Als maximale Größe einer Einheit werden 150 Personen definiert, begründet durch die Erfahrung, dass „Menschen ihr Leistungspotential nur dann ausschöpfen, wenn sie fast jeden in ihrer Umgebung kennen.“<sup>15</sup>

Das Unternehmen ist zu diesem Zeitpunkt schon so groß, dass sich einige Teilungen ergeben. Dadurch entstehen Möglichkeiten der Partizipation, da entweder bestehende Gebäude geteilt oder neue Standorte gesucht werden müssen. In den neuen Unternehmenseinheiten organisieren die Arbeiter die Arbeit nicht mehr mit Fließbändern und hochspezialisierter Arbeitsteilung, sondern mit Fertigungszellen.<sup>16</sup>

Die Fertigungszelle wird in dieser Zeit auch in anderen Unternehmen eingeführt. Interessant ist hier, dass bei Semco die Einführung von den Arbeitern ausgeht. Dass also Organisationsgestaltung, eine Managementaufgabe, von Arbeitern übernommen wird.

Die Arbeiter übernehmen in den Fertigungszellen Aufgaben, die vorher von anderen Abteilungen bzw. Vorgesetzten ausgeführt wurden. Qualitätskontrolle und Personalabteilung werden dadurch überflüssig, dass sich die Fertigungszellen selbst um Qualität und Einstellungen kümmern: Die Teams schreiben freie Stellen aus und führen die Einstellungsinterviews durch.<sup>17</sup>

Die Integration von Management in alle Stellen wird von Semler aktiv vorangetrieben. Er kündigt die mittelfristige Abschaffung aller einfachen Stellen wie Sekretärinnen, Empfangsdamen und Pförtner an. Die Betroffenen können sich in einer Übergangszeit neue Tätigkeiten im Unternehmen suchen und werden dabei aktiv unterstützt und weitergebildet oder sie verlassen Semco.

Management, verstanden als das Übernehmen von Verantwortung für das Ganze wird Aufgabe von allen. Und umgekehrt wird das Ausführen von einfachen Tätigkeiten Teil der ehemaligen reinen Managementstellen, was gegen den Widerstand der Manager eingeführt wird.<sup>18</sup>

## **Rückkopplung von Hierarchie**

Durch die ersten Maßnahmen entstehen selbstbewusste Mitarbeiter, die Aufgaben des Managements übernehmen. Um die vorhandenen Führungskräfte besser mit ihren Untergebenen zu verbinden, wird eine anonyme Befragung eingeführt, die zweimal im Jahr erhoben wird. Darin bewerten Mitarbeiter ihre Führungskräfte zum Beispiel ihren Umgang mit Kritik:

---

14 Semler 1993 S.151

15 ebd. S.159

16 Vgl. ebd. S.161

17 Vgl. ebd. S.165

18 Vgl. ebd. S.180

„Der/Die Betreffende reagiert auf Kritik

a) schlecht - ignoriert sie b) schlecht - lehnt sie ab c) einigermaßen gut d) gut - akzeptiert sie“<sup>19</sup>

Das Ergebnis, ausgedrückt als Prozentsatz der maximalen Punktzahl wird anschließend veröffentlicht. Bei schlechtem Abschneiden entsteht durch die Veröffentlichung Druck auf die Führungskräfte, sich mit ihren Untergebenen auseinanderzusetzen, um sich entsprechend zu verändern. Auch das freiwillig Zurückstufen lassen wird möglich, so dass Führungskräfte ihre Führungsverantwortung wieder abgeben können. Nachdem die Teams ihre Kollegen selbst einstellen konnten, wird das auf die Auswahl von Führungskräften ausgedehnt:

„Ein Manager, der von oben eingesetzt wird, hat zunächst alle gegen sich. Warum also sollten die Leute nicht ihren eigenen Boß wählen? In einem Werk, in dem jeder finanziell vom Erfolg abhängt, ist der Gedanke, die Untergebenen aufzufordern, ihre zukünftigen Bosse selbst auszusuchen, eine äußerst vernünftige Möglichkeit, Schlimmes zu verhindern, bevor der Job vergeben wird. Eigentlich erstaunlich, daß das nicht öfter praktiziert wird.“<sup>20</sup>

## Einfache Organisationsstruktur

Auch wenn die Hierarchie jetzt von unten aufgebaut wird, gibt es noch viele Hierarchieebenen. Semler zweifelt an deren Sinn: „Wie ist es (...) möglich, daß jemand noch weiß, was sich auf dem Fabrikboden abspielt, wenn er sich 5 Ebenen darüber befindet? Da er keine Ahnung hat, hält er jeden in seiner Umgebung mit Aktennotizen, Anrufen und Besprechungen auf, um das herauszufinden.“<sup>21</sup>

In einem Pilotprojekt, einer Fabrik für Systemgastronomie gab es zunächst drei Ebenen. Semler als Generaldirektor, der Vertreter der ersten Ebene entfernt die komplette zweite Ebene, also alle Abteilungsleiter für Marketing, Produktion usw.. Die Aufgaben werden anschließend von den Mitarbeitern auf der dritten Ebene in dem jeweiligen Bereich übernommen. Semlers Fazit: „Die 'Moral von der Geschichte': Die zweite Ebene wurde überhaupt nicht vermißt, vielmehr legte das Systemgastronomiewerk bei Umsätzen und Gewinnen noch zu.“<sup>22</sup>

Aus dieser Erfahrung entwickelt Semler mit seiner Frau ein Modell, das er die „die runde Pyramide“ nennt. Sie besteht aus drei Kreisen: Berater, Partner und Kollegen, wobei es unter den Kollegen noch Koordinatoren gibt. Jeder Kreis hat eigene Aufgaben: „Der kleinste Kreis [würde] die Funktion eines unternehmerischen Katalysators haben, der die Leute im zweiten Kreis, die das Unternehmen im eigentlichen Sinne leiten würden, zu Entscheidungen und Handlungen anregen

---

19 Semler 1993 S.210

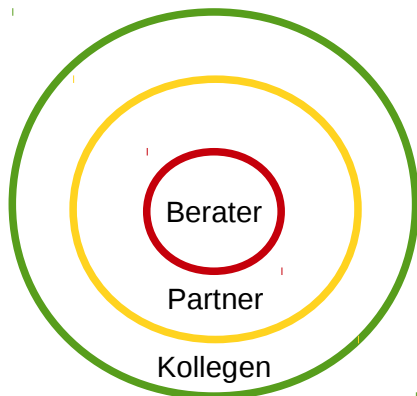
20 ebd. S.211f

21 ebd. S.234

22 ebd. S.232



sollte. Dann kämen die Koordinatoren, die einzelne Abteilungen leiten oder die Aufsicht über bestimmte Aktivitäten haben und in ihrem jeweiligen Bereich Teams zwischen fünf und zwanzig Kollegen führen würden.“<sup>23</sup>



Somit ergeben sich vier Jobkategorien, wobei gilt, dass Entscheidungen soweit wie möglich „unten“ getroffen werden. Nur wenn sich jemand unsicher ist, bezieht er eine weitere Ebene mit ein.<sup>24</sup>

Abb. 1 Die runde Pyramide (eigene Darstellung)

## Offenes Unternehmen

Anfang der 1990er Jahre ist Brasilien in einer schweren Wirtschaftskrise: Hyperinflation, dramatische Nachfrageeinbrüche und viele Insolvenzen. Aus der Not heraus wird das Satelliten-System erfunden, das es Arbeitern ermöglicht, sehr leicht eine Firma zu gründen:

„Wir [machten] ihnen das Angebot, sie zu entlassen, um sie dann mit Hilfe ihrer Abfindung bei der Gründung ihrer eigenen Firmen zu unterstützen, die uns Materialien oder Dienstleistungen liefern sollten. Um den Handel perfekt zu machen, boten wir unseren Arbeitern an, sie könnten genau die Maschinen von uns leasen, an denen sie in unseren Fabriken gearbeitet hatten, und zwar anfangs kostenlos und später, wenn ihre Firmen in die Gewinnzone kamen, zu äußerst vernünftigen Bedingungen.“<sup>25</sup>

Ungefähr die Hälfte der Produktion wird innerhalb von drei Jahren an über zwei Dutzend neu gegründete Satellitenfirmen abgegeben. Die Mitarbeiterzahl von Semco halbiert sich zwischen 1990 und 1993 von 500 auf 250, während die Angstelltenzahl bei den Satellitenfirmen ungefähr im gleichen Maße ansteigt. Die Trennung ist dabei fließend: Manche Mitarbeiter arbeiten Teilzeit für eine Satellitenfirma und Teilzeit für Semco.<sup>26</sup>

„This is not at all the same thing as outsourcing. This is a borderless system of short-term, noncontractual task assignment often using Semco's own fixed assets, some of it in Semco plants

23 Semler 1993 S.236

24 Vgl. ebd. S.237

25 ebd. S.305

26 Vgl. Semler 1994 S.67

and some dispersed at a dozen sites that don't belong to the company.“<sup>27</sup> Ebenso wie beim Outsourcing gewinnt Semco Flexibilität bei sinkenden Fixkosten. Das Verhältnis zu den neuen Zulieferern ist allerdings deutlich enger, da es sich um ehemalige Mitarbeiter handelt, die jahrelang für Semco gearbeitet haben und die Semco gut kennen.

Diese Restrukturierung führt bei Semler zu einem anderen Verhältnis zu Unternehmensgröße und Wachstum: „Wir sind nicht länger Opfer unseres jugendlichen Drangs, mehr Leute, mehr Werke, mehr Produkte, mehr Umsatz haben zu wollen. (...) Wachsen zu wollen, weil man einfach groß sein möchte, ist eine Vorstellung, die man im Sandkastenalter hat.“<sup>28</sup>

Entsprechend gelassen kann Semler auf die Entwicklung von Semco blicken – Jahre mit 40-50% Umsatzwachstum und Jahre mit deutlichen Umsatzrückgängen. Von 1980 bis 1987 stieg das Absatzvolumen von 4 Millionen auf 35 Millionen Dollar, um dann auf rund 20 Millionen 1993 zu sinken. Die Produktivität stieg im gesamten Zeitraum um das Sechseinhalbfache.<sup>29</sup> Stolz ist Semler vor allem, dass Semco die Wirtschaftskrise überlebt hat und gleichzeitig robuster geworden ist. Zudem entspricht das Satelliten-System der Unternehmensphilosophie: „Mitarbeitern die Macht zu übertragen. Schließlich haben unsere neuen Unternehmer ihren Arbeitsplatz absolut unter Kontrolle – und damit zumindest so viel Macht, wie sie jeder Inhaber hat.“<sup>30</sup>

## Weitergehen

Nach dem radikalen Umbau von Semco, widmet sich der Inhaber vor allem der Erneuerung des Managements. Er lehrt an Business Schools, hält Vorträge oder gibt Interviews. 2004 erscheint *The Seven-Day Weekend*, in dem er die weitere Entwicklung bei Semco reflektiert.<sup>31</sup> Er gründet die Lumiar Schule, die erste demokratische Schule Brasiliens. Und er engagiert sich mit der Ralston-Semler Stiftung für ein demokratisches Bildungssystem und die Stärkung des Gemeinwesens. Auch 2013, 20 Jahre nach seinem Bestseller *Maverick!* vertritt „the world's forgotten business guru“ provokant seine Botschaft. Im Interview sagt Semler: „Hiding behind a desk in a suit isn't the answer anymore.“<sup>32</sup>

---

27 Semler 1994 S.64

28 Semler 1993 S.318

29 Vgl. ebd. S.316

30 ebd. S.309f

31 Semler, Ricardo: *The Seven-Day Weekend. Changing The Way Work Works*. New York 2004

32 Semler, Ricardo: *Hiding Behind A Desk In A Suit Isn't The Answer Anymore*. In: *People Management* Februar 2013

## 2.2 Allsafe Jungfalk

Das Unternehmen Allsafe Jungfalk wurde ähnlich wie Semco durch ein Umbauprojekt bekannt. Das mittelständische Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg stellt Ladungssicherungssysteme für die Automobil- und Flugzeugindustrie her. 1999 wurde es von Detlef Lohmann übernommen, der zunächst als Minderheitsgesellschafter einstieg und heute alleiniger Inhaber ist. Lohmann veränderte Struktur und Prozesse des Unternehmens radikal.

„Mein großes Ziel war es, ein Unternehmen aufzubauen, das so transparent und übersichtlich ist, wie es Konzerne heute durch Kennzahlen, Zielvereinbarungen und all die Möglichkeiten internen Controllings sind. Das aber gepaart mit einer Arbeitsumgebung, wie ich sie selbst immer haben wollte, als ich noch im Konzern war: verantwortlich handeln, nicht gegängelt sein, sich nicht durch zu viele Regeln eingeschränkt fühlen. Und als Mensch wahrgenommen werden.“<sup>33</sup>

2012 veröffentlicht er das Buch *Und mittags geh ich heim*, in dem er seine Erfahrungen schildert. Trotz oder wegen des starken Umbaus, wuchs Allsafe Jungfalk unter Lohmann sehr stark: 1999 erwirtschafteten 40 Mitarbeiter zehn Millionen Umsatz bei einem Gewinn von 450 000 Euro vor Steuern. 2011 160 Mitarbeiter 40 Millionen Umsatz und fünf Millionen Gewinn vor Steuern.<sup>34</sup>

Das Schlüsselerlebnis für den Umbau findet laut Lohmanns Darstellung an seinem ersten Arbeitstags als neuer Chef statt: Er zeichnet das Organigramm, eine Pyramide auf eine Serviette und fragt sich, wo die Kunden in diesem System stehen. Denn: „Der Kunde ist letztlich der übergeordnete Zweck der ganzen Unternehmung. Er ist derjenige, der schlussendlich die Löhne der Mitarbeiter bezahlt.“<sup>35</sup> Dabei stellt er fest, dass in diesem Modell die Kunden ganz unten stehen.

„In diesem Moment geht mir auf: Das ist doch alles Käse! Ich drehe die Serviette um, sodass ich mich ganz unten am Organigramm befinde; die Fabrikarbeiter sind nun ganz oben zu finden. Das Ganze sieht aus wie ein Brummkreis. Ich denke mir: Das ist doch viel sinnvoller – eigentlich müsste das doch so viel besser funktionieren. Die Kunden sagen den Mitarbeitern, was sie wollen, und die entscheiden dann, was dringend ist und was noch Luft hat, kurz was sie zuerst machen.“<sup>36</sup>

## Prozesse statt Abteilungen

In der Folge geht es zunächst darum, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, damit alle Mitarbeiter stets den Kunden im Blick haben. Das Umdrehen der Pyramide steht damit am Anfang der

---

33 Albers, Markus: Der Beta-Chef. In: Brand Eins 12/2012 S.136f

34 Vgl. ebd. S.137

35 Lohmann, Detlef: Und mittags geh ich heim. Wien 2012 S.36

36 ebd. S.24

Umstrukturierungen. Doch selbst bei einer umgedrehten Pyramide haben nicht alle Abteilungen Kundenkontakt. Abteilungen wie Produktion und Entwicklung können so ein Eigenleben führen und am Kundenwunsch vorbei entwickeln und produzieren. Lohmann folgert: „Wenn Abteilungen aber die Kundenorientierung unterminieren, bleibt einem als Unternehmer nichts anderes übrig, als sie abzuschaffen.“<sup>37</sup>

Stattdessen wird die Arbeit in Prozessen organisiert. Als Vorbild dienen die ursprünglich von der NASA entwickelten Task Forces, die auch in der Softwareentwicklung oder der Autoindustrie eingesetzt werden. Interdisziplinäre Teams, die sich häufig abstimmen und so schnell und kundenorientiert Lösungen entwickeln. Bei Allsafe Jungfalk werden verschiedene Prozessteams gebildet, die für eine direkte Kommunikation jeweils zusammen in einem Großraumbüro sitzen. Das Zusammenfassen von Tätigkeiten zu einem Prozess bringt mehr Menschen mit dem Kunden in Kontakt: „Wenn beispielsweise Bestellannahme und die Planung von Produktion und Versand zusammengefasst werden, spüren die Mitarbeiter in der Fabrikhalle direkt, wie der Markt spielt, denn die Kundenbestellungen kommen direkt an der Maschine an.“<sup>38</sup>

## Keine Jour-Fixes mehr

„Ich musste zuerst schauen: Was sind leistungsbehindernde Faktoren? Wenn ich davon viele im System habe und die nicht zunächst wegnehme, dann kostet mich die Hinwendung zum Menschen nur viel Geld und bringt keinerlei Produktivität. Ich muss also den systemischen Ansatz als Erstes machen und schauen: Was behindert den Informations-, Material-, Gedankenfluss?“<sup>39</sup>

Neben Abteilungen sieht Lohmann regelmäßige Beratungsmeetings, sogenannte Jour-Fixes als solche Hindernisse, die zudem viel Geld kosten:

„Gerade Meetings mit festgesetzten Terminen sind reine Geldverbrennungsmaschinen. Entweder es geht sowieso nur um Umverteilung von Verantwortung oder die Durchsetzung von längst Beschlossenem, oder es sitzen gar nicht die richtigen Leute am Tisch – dazu kommen das enge Zeitfenster und der damit verbundene Zeitdruck. Die Chance auf eine gute Entscheidung in einem Meeting tendiert gegen Null.“<sup>40</sup>

Neben den hohen Kosten sieht Lohmann einen schwerwiegenderen Nachteil: Feste Beratungsmeeting lähmen Organisationen, weil außerhalb wenig bis nichts entschieden wird.<sup>41</sup> Als sinnvoll sieht er regelmäßige Info-Meetings von Arbeitsgruppen an: „Meist steht man da kurz

---

37 Lohmann 2012 S.40

38 ebd. S.44

39 Albers 2012 S.136

40 Lohmann 2012 S.102

41 Vgl. ebd. S.107

zusammen, informiert einander über das, was läuft, erkennt vielleicht ein Problem, das man gemeinsam lösen muss, und motiviert sich gegenseitig für die nächsten Schritte. (...) Damit die Informationen wirklich gut fließen, reichen fünf bis zehn Minuten meist völlig aus.“<sup>42</sup>

„Go to Gemba“, ein Sprichwort, das aus dem Japanischen stammt, bedeutet: Geh dorthin, wo etwas geschieht. Statt in Sitzungszimmer zu Meetings einzuladen, ist es Aufgabe der Manager dorthin zu gehen, wo produziert wird. Zusammen mit den Arbeitern „können sie ganz viele Probleme und Fragen spontan, schnell und vor allem gemeinsam lösen. (...) Dafür lohnt es sich sogar, im Bedarfsfall den aktuellen Arbeitsprozess zu stören.“<sup>43</sup>

## **Transparenz**

Damit die Mitarbeiter unternehmerisch handeln können, müssen sie immer Zugang zu allen relevanten Informationen haben. Dafür wird das zentrale Berichtswesen abgeschafft und durch ein dezentrales Informationssystem ersetzt. Alle Unternehmenszahlen sind öffentlich und werden in Echtzeit von den Mitarbeitern aktualisiert. In der Folge organisieren und steuern sich die Mitarbeiter mehr und mehr selbst und versuchen die Ergebnisse zu optimieren.

„Diese konsequent ergebnisorientierte Einstellung meiner Mitarbeiter macht mich schon ein wenig stolz, ich gebe es zu. Sie ist aber nur das Ergebnis zweier Grundprinzipien, die ich angewendet hatte: Transparenz und Vertrauen. Ich habe gelernt: Mitarbeiter, die das Ergebnis ihrer Arbeit sehen, setzen alles dran, um dieses zu verbessern.“<sup>44</sup>

Es bezeichnet die Einführung des Informationssystems als eine Triple-Win-Situation: „Bei diesem System gewinnen die Kunden besseren Service, die Mitarbeiter Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein und der Chef jede Menge Freiheit.“<sup>45</sup> Als Verlierer sieht Lohmann lediglich Organisatoren, die vorher auf Grund von einem Informationsvorsprung mehr Macht hatten und daher Anweisungen geben konnten. Sie werden mit dem neuen System überflüssig.

## **Fehlertoleranz**

Damit die Mitarbeiter unternehmerische Verantwortung übernehmen und offen alles abstimmen, braucht es eine Kultur des Vertrauens. Entscheidend für Lohmann dabei ist, dass Menschen wissen, dass sie Fehler machen dürfen. Deshalb wird bei Fehlern nicht nach Schuldigen gesucht sondern nach Ursachen, um bessere Lösungen zu entwickeln. Das führt dazu, dass alte Probleme angegangen werden oder versteckte Probleme sichtbar gemacht werden:

---

42 Lohmann 2012 S.108

43 ebd. S.112

44 ebd. S.83

45 ebd. S.151

„Wenn alle erfahren und erlebt haben, dass Offenheit nicht zu Strafe führt, sondern zu einer Auseinandersetzung mit der Problematik, dann wird so manche Leiche aus dem Keller geholt. Es werden Probleme diskutiert, die zuvor tabu waren, weil die Schuldfrage im Raum stand. Indem sie endlich analysiert werden, ergeben sich Lösungen, die man mit geeinten Kräften umsetzen kann.“<sup>46</sup>

## Führungsrollen

Der Umbau macht Führungskräfte mit anderen Qualifikationen erforderlich. Waren es bei den Abteilungen meist Spezialisten, sind die Prozessverantwortlichen meist Generalisten. Die Rolle der Führungskraft ist eine ganz andere: „[Sie] schafft ein Umfeld, in dem die Mitarbeiter ihre Arbeit optimal erledigen können.“<sup>47</sup>

Zwei Typen von Führungskräften sieht Lohmann weiterhin als notwendig an: Einerseits Menschen, die begeistern, inspirieren und ein gutes Gespür für die Stimmung im Team haben. Andererseits Prozessgestalter, die Rahmenbedingungen analysieren und weiterentwickeln. „Führungskräfte, die diese Fähigkeiten besitzen, sind weiterhin gefragt und anerkannt. Denn Macht ist in Organisationen, die sich vom Berichtswesen befreit haben, nicht mehr definiert durch einen Informationsvorsprung, sondern durch Kompetenz.“<sup>48</sup>

Lohmann kritisiert die klassische Karriereleiter in Pyramiden, weil bei ihr zunächst Fachkompetenz gefordert wird und die besten Fachleute aufsteigen, ab einem gewissen Punkt aber

Menschenführung erwartet wird. Er sieht darin ein Problem, denn für ihn gilt: „Fachspezialist oder Menschenspezialist – dies ist der einzige wahre Kompetenzunterschied zwischen Mitarbeitern.“<sup>49</sup>

Bei einem Unternehmen wie Allsafe Jungfalk, in dem viel in Projektteams gearbeitet wird, kann sich die Führungsrolle aus der Situation ergeben. So können Experten durch ihre hohe Kompetenz in eine Entscheidungsposition kommen. Dafür müssen sie keine Personalverantwortung übernehmen.

Die persönliche Weiterentwicklung geschieht dann nicht durch den Aufstieg auf der Karriereleiter sondern durch das Entwickeln neuer Kompetenzen und das Übernehmen von anspruchsvolleren Aufgaben.<sup>50</sup>

Auch der Chef bekommt eine neue Rolle: Seine Aufgabe ist es, „einen Rahmen zu definieren, in welchem sich die Mitarbeiter bewegen können und in dem sie eigenverantwortlich handeln

---

46 Lohmann 2012 S.134

47 ebd. S.49

48 ebd. S.153

49 ebd. S.174

50 Vgl. ebd. S.177

können.“<sup>51</sup> Da er sich nicht um das Tagesgeschäft kümmern muss, kann er mit einem „Helikopterblick“<sup>52</sup> auf das Unternehmen blicken, Optimierungspotentiale erkennen, vor allem aber sich mit strategischen Fragen beschäftigen: Wie muss das Unternehmen aufgestellt werden, dass es krisensicher und für mögliche Zukunftsszenarien gut gerüstet ist.

## **Gesellschaftliche Verantwortung**

Immer wieder bettet Lohmann seine Tätigkeit als Unternehmer in einen gesellschaftlichen Kontext ein. Ausgehend von den Erfahrungen von einem Brasilienbesuch, argumentiert er, dass Unternehmer ein Interesse an einem gerechten und stabilen Gemeinwesen haben müssen.

„Wer als Unternehmer Gewinne maximiert, arbeitet auf Dauer für die Instabilität. Denn Maximierung bedeutet: reich werden auf Kosten anderer.“<sup>53</sup>

Lohmann plädiert daher nicht nur für eine faire Bezahlung von Mitarbeitern, sondern auch für die ehrliche Bezahlung von Steuern. Denn ein funktionierendes Gemeinwesen ermöglicht eine hohe Lebensqualität, in der auch Wohlstand offen ausgelebt werden kann. Gesellschaftliche Verantwortung kann bedeuten, sich nicht nur im gesetzlichen Rahmen zu bewegen sondern auch darüber hinauszugehen. Ein Beispiel dafür ist die hohe Bezahlung von Leiharbeitern, die mehr verdienen als Festangestellte, weil sie ein höheres Entlassungsrisiko tragen.<sup>54</sup>

---

51 Lohmann 2012 S.28

52 Albers 2012 S.136

53 Lohmann 2012 S.70

54 Vgl. ebd. S.63

## 2.3 Valve Software

1996 wurde Valve in Kirkland in den U.S.A. von Mike Harrington und Gabe Newell mit dem Ziel gegründet, Computerspiele zu entwickeln. In der Gamer-Community wurde das Unternehmen sehr schnell durch Half-Life (1998), Team-Fortress (1999) und Counter Strike (2000) bekannt. Counter Strike wurde das erfolgreichste online Action-Spiel der Welt.<sup>55</sup>

2000 verließ Mike Harrington das Unternehmen. Seitdem ist Gabe Newell der alleinige Vorstand von Valve. Mit der Entwicklung von Steam, einem Vertriebsportal für Spiele, weitete sich das Spektrum der Firma, die sich heute als „entertainment company“, „software company“ und „platform company“ versteht.<sup>56</sup> Umsatz und Gewinn werden nicht veröffentlicht. Dem Handbuch lässt sich entnehmen, dass es in den letzten Jahren jeweils ein Personalwachstum von 10 bis 15 % gab.<sup>57</sup> Zudem wird stolz bekundet: „Our profitability per employee is higher than that of Google or Amazon or Microsoft.“<sup>58</sup> Der Wert des Unternehmens wurde 2012 von Forbes auf 3 Milliarden Dollar geschätzt.<sup>59</sup>

Valve wurde von Anfang an als ein horizontales Unternehmen ohne Hierarchien und Manager gegründet. Diese besondere Organisationsstruktur erregt allerdings erst 2012 breitere Aufmerksamkeit, als Michael Abrash, ein Valve Mitarbeiter auf seinem Blog einen Artikel veröffentlicht. Darin reflektiert er, wie er zu Valve kam und was das Besondere an diesem Unternehmen ist. In der Folge interessieren sich einige US-Medien, Newell gibt mehrere Interviews und das Unternehmenshandbuch wird veröffentlicht.

## Innovationsdruck

Ausschlaggebend für die Form des Unternehmens ist eine Erfahrung, die der Gründer Newell bei Microsoft macht. Anfang der 1990er Jahre führt er eine Umfrage unter US-Haushalten durch, was die häufigste Software auf deren PCs ist. „But what was so shocking to me was that Windows was the second-highest-usage application in the U.S. The No. 1 application was Doom, a shareware program that hadn't been created by any of the powerhouse software companies. It was a 12-person company in the suburbs of Texas that didn't even distribute through retail.“<sup>60</sup>

Aus dieser Erfahrung folgert Newell, dass nicht die Größe der Organisation entscheidend ist, sondern, dass es darauf ankommt, dass die Organisation Innovation ermöglicht. Entsprechend beginnt das Handbuch: „We had to first create a place (...) where incredibly talented individuals are

---

55 Vgl. Valve Corporation: Handbook for New Employees. 2012 S.20

56 Vgl. ebd. S.4

57 Vgl. ebd. S.42

58 ebd. S.27

59 Ewalt, David: Valve's Gabe Newell Is The Newest Video Game Billionaire. Auf Forbes.com. 3.7.2012

60 Suddath, Claire: Why There Are No Bosses at Valve. Interview with Gabe Newell. In: Businessweek 27.4.2012



empowered to put their best work into the hands of millions of people, with very little in their way.“<sup>61</sup>

In der Softwarebranche ist der Innovationsdruck besonders hoch und Hierarchie daher besonders schädlich ist. Abrash formuliert das pointiert:

„Software has close to zero cost of replication and massive network effects, so there’s a positive feedback spiral that means that the first mover dominates. If most of the value is now in the initial creative act, there’s little benefit to traditional hierarchical organization that’s designed to deliver the same thing over and over, making only incremental changes over time. What matters is being first and bootstrapping your product into a positive feedback spiral with a constant stream of creative innovation. Hierarchical management doesn’t help with that, because it bottlenecks innovation through the people at the top of the hierarchy, and there’s no reason to expect that those people would be particularly creative about coming up with new products that are dramatically different from existing ones – quite the opposite, in fact. So Valve was designed as a company that would attract the sort of people capable of taking the initial creative step, leave them free to do creative work, and make them want to stay. Consequently, Valve has no formal management or hierarchy at all.“<sup>62</sup>

## Führungsrollen

Auch wenn es keine Manager und Chefs gibt, können sich im Prozess Führungsrollen ergeben. Das Unternehmen organisiert sich in immer wechselnden Projektteams, zu denen sich die Mitarbeiter selbst zuordnen.<sup>63</sup> Personen, die innerhalb der Teams den Überblick behalten, werden „lead“ genannt. Sie haben aber keine klassische Managementrolle sondern dienen eher als „clearinghouse of information.“<sup>64</sup> Die Führungsrollen werden nicht von oben definiert sondern werden von unten aufgebaut. Dauerhafte Strukturen wie Abteilungen oder feste Hierarchieebenen werden abgelehnt. „When those structures persist for long periods of time (...) those structures inevitably begin to serve their own needs rather than those of Valve's customers.“<sup>65</sup>

Newell gibt an, dass es selten ist, dass eine Person eine Führungsrolle in zwei aufeinander folgenden Projekten innehat. Er begründet das damit, dass Menschen in Führungsjobs mehr Druck haben und in ihrer Tätigkeit öfter unterbrochen werden, sodass sie danach gern wieder allein

---

61 Valve 2012 S. vii

62 Abrash, Michael: Valve: How I Got Here, What It’s Like, and What I’m Doing. Auf: Ramblings in Valve Time. 13.4.2012

63 Vgl. Valve 2012 S.14

64 ebd. S.16

65 ebd. S.17

arbeiten.<sup>66</sup> Die Bezahlung richtet sich nach „individual“ and „group contribution“, sodass es einen Trade-Off zwischen beiden gibt. Wer mehr führt, trägt weniger individuell bei und umgekehrt, sodass Führungsrollen nicht zwangsläufig besser bezahlt sind.<sup>67</sup>

Der Gründer Gabe Newell ist der alleinige Präsident des Unternehmens. Allerdings wird an mehreren Stellen im Handbuch betont, dass seine Stimme im Tagesgeschäft nicht mehr als die irgendeines anderen zählt. „His decisions and requests are subject to just as much scrutiny and skepticism as anyone else's.“<sup>68</sup> Das Management, die Steuerung des Unternehmens ist Aufgabe aller Mitarbeiter: „We do have a founder/president, but even he isn't your manager. This company is yours to steer.“<sup>69</sup>

Die besondere Stellung des Gründers stammt also nicht daher, dass er im alltäglichen Geschäft alle Entscheidungen trifft oder besondere Machtbefugnisse hat, sondern daher, dass er als Gründer den Rahmen gesteckt hat: Die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens – Produzent von Computerspielen für Endkunden – und den horizontalen, hierarchiefreien Aufbau des Unternehmens.

## Personalauswahl

Das Thema Personalauswahl bekommt viel Raum im Handbuch und wird immer wieder als die einzige wichtige Entscheidung benannt: „Hiring is the most important thing in the universe. Nothing else comes close.“<sup>70</sup> Da jedem Mitarbeitern viel zugetraut wird und er letztlich das Unternehmen mitsteuert, kann jeder Einzelne auch sehr großen Schaden anrichten. Als Beispiel nennt Newell einen Entwickler, der so viele Fehlentscheidungen bei dem Spiel Half Life 2 traf, dass sich die Fertigstellung um sechs Monate verzögerte.<sup>71</sup>

Als Orientierung für die Auswahl dienen Fragen wie „Would I want this person to be my boss? Would I learn a significant amount from him or her?“<sup>72</sup> Ziel ist es Menschen einzustellen, die mehr können als man selbst: „We're looking for people stronger than ourselves. (...) We should hire people more capable than ourselves, not less.“<sup>73</sup> Der hohe Anspruch wird als entscheidend für den Erfolg von Valve angesehen. Gesucht werden T-förmige Persönlichkeiten: Menschen mit einem sehr breiten Wissen (Querstrich), die gleichzeitig ein sehr spezifisches Fachwissen einbringen (Strich nach unten).

---

66 Vgl. Suddath 2012

67 Valve 2012 S.32

68 ebd. S.12

69 ebd. S.4

70 ebd. S.44

71 Suddath 2012

72 Valve 2012 S.45

73 ebd. S.47

## Steuerung durch Zielsystem

Durch die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens wird bestimmt, was wertvoll ist. Das wird durch ein finanzielles Anreizsystem ergänzt. Im Handbuch spiegelt sich dieses Zielsystem an verschiedenen Stellen wieder. Die Räder an den Tischen seien nicht nur praktisch zum bewegen, sie würden auch als Erinnerung dafür dienen, dass „you should always be considering where you could move yourself to be more valuable.“<sup>74</sup>

Es gilt, dass jeder Mitarbeiter 100 % seiner Zeit Projekten nach eigener Einschätzung zuteilt. Allerdings wird die Zuteilung dadurch gelenkt, dass es bestimmte Projekte gibt und neue Projekte die Unterstützung von einigen Kollegen benötigen, damit sie gestartet werden können.<sup>75</sup>

Das Handbuch empfiehlt verschiedene Fragestellungen, wie die Entscheidung, woran ein Mitarbeiter arbeiten sollte, getroffen wird. Zum Beispiel „what's the most valuable thing I can be working on?“<sup>76</sup> oder „which project will have the highest direct impact on our customers?“<sup>77</sup>

Die beiden Formulierungen kommen wiederholt vor, es geht also darum (Geld-)Wert zu schaffen in Bezug auf die Produktion von Spielen. Als Letztinstanz wird immer wieder der Kunde angeführt: „Valve's customers are who you're serving. Do what's right for them.“<sup>78</sup>

Abrash illustriert die Bedeutung der Ausrichtung als Softwareproduzent: „Also, don't think that people randomly come in every day and do whatever they feel like doing. It certainly wouldn't be okay if a programmer decided to move to an empty room and start weaving straw hats (although if they wanted to write a tool to let people weave and sell virtual straw hats, that would be fine).“<sup>79</sup>

Neben der grundsätzlichen Ausrichtung wird durch finanzielle Anreize gesteuert. Dafür gibt es zwei formale Einrichtungen, mit denen Mitarbeiter sich gegenseitig bewerten: Peer Review und Stack Ranking, wobei ersteres der individuellen Entwicklung dient und zweiteres der Einkommensbestimmung.<sup>80</sup> Einbezogen werden jeweils die direkten Kollegen, die in Projekten zusammengearbeitet haben. Die Bewertung erfolgt an Hand von vier Kategorien: Technical Ability, Output, Group Contribution und Product Contribution.<sup>81</sup>

Aus diesen Kategorien ergibt sich die Ausrichtung der Firma: „By choosing these categories and basing the stack ranking on them, the company is explicitly stating, 'This is what is valuable'.“<sup>82</sup>

---

74 Valve 2012 S.6

75 Vgl. ebd. S.8

76 ebd. S.9

77 ebd. S.9

78 ebd. S.11

79 Abrash 2012

80 Valve 2012 S.26

81 ebd. S.30

82 ebd. S.33

## Umgang mit Stress

Mitarbeiter von Valve können in der Firma ihre Wäsche waschen, können Massageräume nutzen und einmal im Jahr fliegen die Mitarbeiter mit ihren Familien eine Woche in den Firmenurlaub. Unternehmen mit solchen Einrichtungen stehen leicht unter Verdacht, ihre Mitarbeiter umfassend ausnutzen zu wollen. Semco-Mehrheitseigentümer Semler distanziert sich nicht umsonst: „Sie werden auch keine Aschenbahn, keinen Swimmingpool, keinen Fitneßraum bei Semco entdecken. Viele Unternehmen legen sich derartige Einrichtungen zu, um ihren Mitarbeitern dabei zu helfen mit dem Streß fertig zu werden. Bei Semco bemühen wir uns zunächst darum, daß es gar nicht erst zu Streß kommt.“<sup>83</sup>

Doch auch bei Valve gibt es – trotz Massageräumen - einen kritischen Umgang mit Stress, Überstunden und Arbeitsexzessen: „Working a lot of hours is generally not related to productivity and, after a certain point, indicates inefficiency. It is more valuable if you are able to maintain a sensible work/life balance.“<sup>84</sup> An anderer Stelle im Handbuch heißt es: „We want them to stick around and have a good balance between work and familiy and the rest of the important stuff in life.“<sup>85</sup>

---

83 Semler 1993 S.202

84 Valve 2012 S.30

85 ebd. S.17

## 2.4 Premium Cola

1999 wird der Markenname Afri Cola von der Überkingen-Teinach AG übernommen. In der Folge reduziert das Unternehmen, ohne das öffentlich bekanntzugeben, den Koffeingehalt stark. Der Konsument Uwe Lübbermann bemerkt das und will eine Rückkehr zum Originalrezept erreichen. Dafür organisiert er andere Kunden in der „Interessengruppe Premium“. Zwei Jahre versucht die Initiative erfolglos, das Unternehmen zu einer Rückkehr zum Originalrezept zu bewegen und bei der Entwicklung der Marke mitzureden. Als sie erfahren, dass ein Abfüller noch das Originalrezept hat, produzieren sie erst 1000 Flaschen dann mehr und mehr für den Eigenbedarf. Als die Nachfrage steigt, entwickelt sich daraus das Unternehmen Premium Cola. Das Sortiment wird 2008 um Bier und 2012 um Kaffee erweitert. 2012 werden knapp eine Million Flaschen Cola und Bier verkauft.<sup>86</sup>

### Das Betriebssystem

Premium Cola zeichnet sich vor allem durch das aus, was es nicht hat. Das Unternehmen hat keine LKWs, keine eigenen Produktionsstätten und keine Büros. Wenn eine Organisation normalerweise durch ein Management gesteuert wird, fällt Organisation und Management bei Premium Cola zusammen. Die ganze Organisation ist eigentlich nur Steuerung.

„Wir haben letztlich keine eigenen Ressourcen, keine Produktionsmittel, kein Eigentum bis auf die Marke. Das heißt, wir werden dafür bezahlt, in alle Glieder der Wertschöpfungskette reinzureden und zwischen allen Stakeholdern zu vermitteln.“<sup>87</sup> Im Premium Cola Jargon heißt diese Vermittlungsleistung „Betriebssystem“. Die sozialen Prozesse der Organisation bilden die Software, die die Hardware also Rohstoffe, Maschinen und Arbeitsvorgänge steuert.

Unternehmen wie Apple führen nur wenige Funktionen im eigenen Haus aus. Apple macht vor allem Entwicklung und Marketing und hat die Produktion an Zulieferer ausgelagert. Premium Cola stellt in dieser Hinsicht letztlich ein Extrem dar, da es gar keinen Standort hat. Das, was nur Premium Cola und keinem anderen Unternehmen zugeordnet werden kann ist der Markenname und die Steuerung, die Software. Durch Beziehungen und Vertrauen ist diese Software mit der Hardware verbunden. Es gibt keine schriftlichen Verträge innerhalb des ganzen Systems,<sup>88</sup> folglich auch keine klassischen Angestellten. Allerdings werden einige für ihre Tätigkeit bezahlt. Das ist zum Einen Lübbermann, der seit 2010 als „zentraler Koordinator“ für seine Tätigkeit 1200 Euro im Monat erhält. Und es gibt Menschen, die die Cola in ihrer Region verbreiten und für diese

---

86 Doerner, Stefan: Erfolg mit dem Anti-Rabatt. In: The Wall Street Journal 1.3.2013

87 Lübbermann, Uwe; Boltz, Dirk-Mario: Premium-Cola : mit einem neuen "Betriebssystem" zur fairen Markenführung. In: Baumgarth, Carsten; Boltz, Dirk-Mario (Hrsg.): Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung. Tagungsband der internationalen Konferenz "DerMarkentag 2011" Wiesbaden 2012 S.58

88 Doerner 2013

„Sprecherfunktion“ knapp 100 Euro monatlich erhalten.<sup>89</sup> Wenn Management bei Valve Teil jeder Stelle wurde, wird Management bei Premium Cola zu einem Hobby, das jeder ausführen kann, der ein Interesse an dem Produkt hat.

## Konsensdemokratie

Damit Premium Cola ohne eigene Anlagen letztlich etwas produzieren und verkaufen kann, müssen alle Beteiligten verbunden werden. Und alle müssen dauerhaft von dem Unternehmen profitieren.

Lübbermann erzählt von den ersten Treffen in Hamburg:

„Wir [haben] uns mit allen Stakeholdern jeden Sonntagabend im Pudel Club hingesetzt und bewusst öffentlich alle anstehenden Fragen diskutiert, bis möglichst alle einig waren. 'Konsens' war die Grundidee. Das waren sehr lange Abende, aber solche Abstimmungen waren und sind nötig, um Marken letztlich stabil zu halten. Es reicht sonst, wenn eine Stakeholder-Gruppe sich nicht berücksichtigt fühlt und aussteigt, schon ist das Gesamtwerk in Gefahr.“<sup>90</sup>

Alle Beteiligten sind Teil eines Kollektivs, das im Konsens Entscheidungen trifft. Lübbermann kann, falls keine Einigung möglich ist und die Produktion blockiert wird, mit einer Art Notstandsverordnung regieren. Das kam seit der Gründung zweimal vor, jeweils als es um gestalterische Fragen auf dem Etikett ging.<sup>91</sup> Mittlerweile werden Entscheidungen über eine E-Mail-Liste diskutiert und getroffen. Theoretisch können 1560 Beteiligte mitreden, praktisch sind nur 98 angemeldet und ca. 20 beteiligen sich regelmäßig. Die Aktivität ging in den letzten Jahren stetig zurück, was Lübbermann so deutet, dass das Modell gut funktioniert.<sup>92</sup>

In einem Aushandlungsprozess wurden feste Anteile vereinbart, sodass jeder vorab weiß, wie viel er für jede verkaufte Cola bekommt. Diese Anteile können angepasst werden, wenn sich Rohstoffpreise oder Rahmenbedingungen, wie die LKW-Maut ändern. Den Vorteil an der Konsensdemokratie sieht Lübbermann darin, dass es keine Ausbeutung gibt: „Jeder Einzelne kann sein Veto einlegen, das heißt aber umgekehrt, ich kann niemand ausbeuten, dann sagt der 'Ich bin dagegen' und dann hält der ganze Laden an.“<sup>93</sup>

Bei Premium Cola gibt keine klassische Trennung in innen und außen: Produzenten, Zulieferer und Kunden sind Teil des Unternehmens. Das Unternehmen ist die gesamte Ansammlung von Akteuren und Beziehungen, die für das Produkt notwendig sind. Alle können Teil des Kollektivs werden.

---

89 Vgl. Pfaff, Jan: Die gute Cola. In Der Freitag 11.6.2010

90 Lübbermann/Boltz 2012 S.53

91 Vgl. ebd. S.53

92 Vgl. Dörner 2013

93 Lübbermann, Uwe: Premium Cola - Wir hacken die Wirtschaft. Vortrag gehalten auf der TEDx Rheinhessen in Mainz am 13.11.2011 5:00min

Einzigste Voraussetzung ist es, jemanden kennenzulernen, der schon Teil des Kollektivs ist.

## Systemwandel als Unternehmensziel

Premium hat als Ziel Menschen mit Cola zu versorgen. Gleichzeitig geht es darum, das Wirtschaftssystem weiterzuentwickeln.

„Wir verkaufen auf den ersten Blick Getränke, aber eigentlich eher Systemwandel durch Mitbestimmung. Der Wandel findet auf diversen Ebenen statt: Optimierung des Produkts bis ins Kleinste, z.B. bis zum veganen Etikettenleim, Kostenkalkulation pro einzelner Flasche ohne Gewinn, Anti-Mengenrabatte für kleine Händler usw. usf.“<sup>94</sup>

Premium Cola will die Colaproduktion nur langsam erhöhen. Es gibt eine Wachstumsgrenze von 30 % pro Jahr, um den Zielen treu bleiben zu können.<sup>95</sup> Lübbermann und andere Aktive setzen eher auf die Verbreitung des Betriebssystems, um die Wirkung für einen Systemwandel zu erhöhen. Das Betriebssystem steht unter einer freien Creative-Commons-Lizenz. Mittlerweile haben neun weitere Unternehmen das Modell ganz oder teilweise übernommen.<sup>96</sup>

---

94 Lübbermann/Boltz 2012 S.54

95 Vgl. Dörner 2013

96 Vgl. Lübbermann/Boltz 2012 S.57

### 3. Ein neues Organisationsmodell entsteht

Die vorgestellten Unternehmen nehmen wenig bis keinen Bezug auf andere Organisationen, die als Vorbilder dienen oder dienten. Sie haben ihr Organisationsmodell weitgehend unabhängig voneinander entwickelt. Dennoch kommen verschiedene Elemente wiederholt vor: Prozesse sind wichtiger als Strukturen, Management wird in alle Stellen integriert, Führungsrollen entstehen aus dem Prozess, eigenverantwortliche Mitarbeiter entscheiden soviel wie möglich selbst.

Die Beispiele wachsen überdurchschnittlich stark, bekommen Auszeichnungen als Top-Arbeitgeber und sind in ihrer Branche wirtschaftlich erfolgreich. Besonders für Allsafe Jungfalk und Valve kann auch die hohe Profitabilität als Erfolgskriterium gelten. Warum gibt es dann nur so wenige Firmen, die entsprechend organisiert sind?

Eine mögliche Antwort ist, dass nur wenige Menschen in der Position sind, Organisationen so radikal umzugestalten. Bei den vorgestellten Beispielen handelt es sich entweder um Neugründungen oder um Top-down-Umbauprojekte der Eigentümer. Einfache Mitarbeiter haben kaum die Chance, die Pyramide von unten einzureißen. Entweder wird der Umbau von oben ermöglicht oder es muss ein neues Unternehmen gegründet werden. Durch Hinzunahme weiterer Fallstudien kann diese Schlussfolgerung breiter abgestützt werden. Gary Hamel stellt in seinem aktuellen Buch *Worauf es jetzt ankommt* Organisationen vor, die ähnliche Merkmale aufweisen, wie die im Hauptteil vorgestellten: Keine hierarchische Führung, dezentraler Aufbau, direktes Abstimmen unter Kollegen. Er bezieht sich ausführlicher auf Morning Star, W.L. Gore und HCL Technologies.<sup>97</sup> Morning Star ist der größte Tomatenverarbeiter der Welt und W.L. Gore für seine Technologielösungen bekannt. Bei beiden ist die Gründerpersönlichkeit von Chris Rufer bzw. Bill Gore entscheidend. Bei HCL Technologies ist es CEO Vineet Nayar und sein Führungsteam, die den Umbau des indischen Dienstleisters vorantreiben.

Eine zweite Schlussfolgerung, die aus den Fallstudien gezogen werden kann, ist, dass das Produkt oder die Branche einen sehr geringen Einfluss auf das Organisationsmodell hat:

Ladungssicherungssysteme (Allsafe Jungfalk), Computerspiele (Valve) oder Getränke (Premium Cola). Das Was definiert nicht das Wie. Und auch Größe ist kein entscheidender Faktor. Die im Hauptteil ausführlich vorgestellten Beispiele sind kleine bis mittelgroße Firmen aber Hamels Beispiele sind deutlich größer: W.L. Gore hat über 10 000 Mitarbeiter, HCTL sogar 77 000.<sup>98</sup>

Für all diese Organisationen gilt: Sie können nicht mit dem Fabrikmodell, nicht mit der Pyramide beschrieben werden. Sie sind Pioniere eines neuen Organisationsmodells, dessen Idealtyp keine Pyramide mehr ist, sondern eine Kugel.

---

<sup>97</sup> Vgl. die Darstellungen bei Hamel 2013 S.224-248 (Morning Star), S.209-220 (W.L. Gore) und S.249-257 (HCL Technologies)

<sup>98</sup> Vgl. ebd. S.249



## Die Kugel

Die Kugel ist gefüllt mit Vertrauen. Sie ist ein Raum, in dem Informationen frei fließen und in dem Menschen sich frei betätigen können. Arbeit ist in Prozessen organisiert, für die einzelne Teams verantwortlich sind. Je nach Innovationsdruck der Branche ändern sich die Prozesse und damit die Teams mehr oder weniger schnell. Führungsrollen entstehen aus dem Prozess. Doch das soziale Miteinander ist stets wichtiger als die Hierarchie. Alle in der Kugel sind Mit-Unternehmer, die gemeinsam die Kugel steuern und optimal der komplexen Umwelt anpassen. Alle im Unternehmen sind Ausführende. Manche sind Prozessgestalter oder Organisationsentwickler. Als Prozessgestalter behalten sie den Überblick und koordinieren falls notwendig ihre Kollegen. Als Organisationsentwickler versuchen sie die langfristige Strategie im Auge zu behalten und die Kugelform entsprechend anzupassen. Der Kundenwunsch ist der Urgrund der Unternehmung und gibt die Ausrichtung vor. Die Kugel ist durchlässig, ein Austausch von Informationen und Beiträgen ist möglich. Menschen sind je nach Form ihres Beitrags mehr oder weniger in der Kugel. Ein ganzes Kontinuum des Beitrags ist möglich – von einem einzelnen Kundenfeedback bis zur Vollzeitstelle. Die Kugel ist ein Netzwerkknoten, in dem Beziehungen, Vertrauen und Informationen zusammenfließen und sich verdichten. Im Netzwerkknoten findet die Organisation der Software statt, die über das Netzwerk die Hardware innerhalb und außerhalb der Kugel steuert. Aus diesem Zusammenspiel werden Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung gestellt. Management und Organisation sind in der Kugel verschmolzen.

## Organisationen der Zukunft

Nicht nur die vorgestellten Unternehmer sehen sich als Vorreiter des Wandels. Sie bekommen Unterstützung von prominenten Theoretikern wie Gary Hamel oder Reinhard Sprenger. In seinem 2012 erschienen Buch *Radikal führen* schließt der deutsche Management-Autor mit einem Kapitel *Führung zur Selbstführung*. Darin geht es explizit darum, wie sich Manager selbst überflüssig machen können.<sup>99</sup> Damit ist er auf einer Linie mit Gary Hamel, der schreibt: „Manager auf der ganzen Welt haben das letzte Jahrzehnt damit zugebracht, das bisschen Ineffizienz aus ihren Betriebsabläufen herauszupressen. Nun müssen sie sich der Tatsache stellen, dass das Management selbst ein Sumpf der Ineffizienz ist.“<sup>100</sup>

In dem Artikel *First, Fire All The Managers* argumentiert Hamel für die Abschaffung der Manager (und die Integration von Management in alle Stellen) aus vier Gründen:<sup>101</sup>

1. Hohe Kosten. Je größer die Organisation ist, desto stärker steigen die Kosten, die Hamel

---

99 Vgl. Sprenger, Reinhard: *Radikal Führen* Frankfurt 2012 S.278ff

100 Hamel 2013 S.247

101 Vgl. Hamel, Gary: *First, Let's Fire All The Managers*. In: *Harvard Business Review* Dezember 2011

Managementsteuer nennt, weil dann auch Manager gemanaged werden müssen.

2. Das Risiko von Fehlentscheidungen. Je weiter „oben“ die Entscheidung getroffen wird, desto weiter sind die Akteure vom Tagesgeschäft entfernt und desto weniger Personen gibt es, die die Entscheidung in Frage stellen können.

3. Schlechtere Anpassungsfähigkeit. Jede Hierarchieebene bremst den Entscheidungsprozess. Die Organisation braucht länger um auf Veränderungen des Umfelds zu reagieren.

4. Entmündigung der Mitarbeiter. Manager schränken ihre Untergebenen ein, so dass die Angestellten nur einen Bruchteil ihrer Fähigkeiten für das Unternehmen einsetzen: „Narrow an individual's scope of authority, and you shrink the incentive to dream, imagine, and contribute.“<sup>102</sup>

Hamel plädiert für einen Organisationstypus, in dem die Interessen des Individuums über allem anderen stehen. „Eine solche Organisation ist von dem Wissen durchdrungen, dass sie nur erfolgreich sein kann, wenn sie die Bedürfnisse der Menschen erfüllt, die sie tragen. In diesem Modell ist die Organisation das Instrument, nicht die Menschen.“<sup>103</sup> Die Reihenfolge lautet also „Individuum > Organisation > Wirkung“. Dieses Modell stellt er dem Modell „Institution > Individuum > Gewinn“ gegenüber. Die beiden bilden Endpunkte eines Kontinuums. Hamel argumentiert für einen Wandel hin zu Organisationen, die vom Individuum statt von der Institution ausgehen, weil sie erstens wettbewerbsfähiger sind „und zweitens verdienen wir etwas Besseres. Niemand sollte gezwungen sein, in einer Organisation zu arbeiten, die sich kein bisschen wie eine lebendige, offene Gemeinschaft anfühlt, sondern eher wie eine Planwirtschaft. Und kein Bürger einer Demokratie sollte sich so fühlen, als sei er eher so etwas wie ein Untertan.“<sup>104</sup>

Organisationen dieser Art müssen sich laut Hamel an folgenden Prinzipien orientieren:

- „Sie müssen möglichst dezentral aufgebaut sein
- Die Gemeinschaft muss wichtiger sein als die Hierarchie.
- Bei allen Entscheidungen muss Transparenz herrschen
- Die Führungskräfte müssen den Mitarbeitern gegenüber Rechenschaft ablegen.
- Die Vergütung muss sich nach dem geleisteten Beitrag richten, nicht nach Macht und Position.
- Die Leistungen sollten von gleichgestellten Kollegen, nicht von Vorgesetzten beurteilt werden.
- Der Umfang der Selbstbestimmung muss stetig erweitert werden.“<sup>105</sup>

---

102 Hamel 2011 S.50

103 Hamel 2013 S.166

104 ebd. S.166

105 ebd. S.167

Auch der bei Valve angestellte Ökonom Yanis Varoufakis sucht nach einem Organisationsmodell der Zukunft und sieht die Organisation des Softwareunternehmens als richtungsweisend: Valve ist für ihn ein nicht-kapitalistisches Unternehmen im Kapitalismus. Er unterscheidet dabei zwei Arten von nicht-kapitalistischen Firmen: Einerseits Genossenschaften, in denen das Eigentum dezentralisiert ist (allen gehört das Unternehmen) und andererseits Firmen wie Valve, in denen das Eigentum „vertikal“ (wenigen gehört alles), das Management aber horizontal ist (alle steuern das Unternehmen). Genossenschaften können wie Valve „boss-less“ sein, haben oftmals aber Hierarchien und ein Management wie konventionelle Firmen. Gemeinsam ist beiden Typen, dass die Erträge unter den Mitglieder verteilt werden. Das Unternehmen dient damit vor allem den direkt Beteiligten, Mitarbeitern oder Genossen und nicht externen Eigentümern, die nur über Kapital an der Unternehmung beteiligt sind.<sup>106</sup> Er bezeichnet in diesem Zusammenhang Valve als aufgeklärte Oligarchie: „[Valve] is an enlightened oligarchy: an oligarchy in that it is owned by a few and enlightened in that those few are not using their property rights to boss people around.“<sup>107</sup> Wenn ich die Einteilung übernehme, grafisch darstelle und die vier Fallbeispiele eintrage, ergibt sich folgendes Bild:

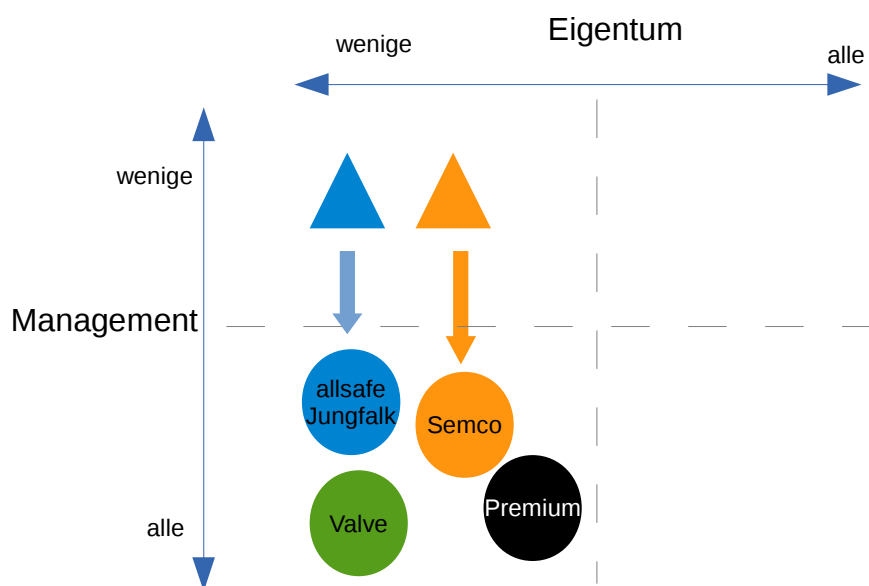


Abb. 2 Eigentum-Management-Matrix (eigene Darstellung)

Oben links sind Unternehmen, die wenigen gehören und von wenigen, im Extremfall einer Person gesteuert werden. Das Pyramidenparadigma ist oben links. Die Pfeile zeigen die Bewegung durch den Umbauprozess. Alle vier Fallstudien können unten links verortet werden. Sie sind Vorreiter des Wandels von der Pyramide zur Kugel, der von verschiedenen Menschen und Organisationen voran

106 Vgl. Varoufakis, Yanis: Why Valve? Or, What Do We Need Corporations For and How Does Valve’s Management Structure Fit Into Today’s Corporate World. Auf: Valve Economics. 3.8.2012

107 ebd.

getrieben wird. Dazu gehört das deutsche Beratungsunternehmen Intrinsicify.me, das zugleich eine Plattform für den Austausch zu Managementinnovation ist. Der Name ist eine Kurzform von „intrinsic motivation satisfies me“. Laut Intrinsicify.me können Unternehmen Menschen nicht motivieren. Es geht folglich darum, Organisationen zu schaffen, die ihren motivierten Mitarbeitern nicht im Weg stehen. Einige besonders vorbildliche Unternehmen, sogenannte „Intrinsicifier“, wie die Unternehmensberatung Vollmer & Scheffczyk, das Softwareunternehmen IT-Agil oder die Multimediagentur Cpp Studios werden online präsentiert.<sup>108</sup> Das Unternehmen Better Means bietet Online-Werkzeuge an, damit Menschen effektiv und demokratisch zusammenarbeiten können. Diese Werkzeuge wurden aus Unternehmensbeispielen wie W.L. Gore entwickelt und können im Baukastenprinzip eingesetzt werden.<sup>109</sup> Und Gary Hamel engagiert sich mit der Onlineplattform hackmanagement.com für den Wandel. Auch dort werden besonders innovative Organisationen vorgestellt. Er teilt die Auffassung, dass ein Umbau der Pyramiden möglich ist:

„For traditional companies, the road to self-management will be long and steep, but the experiences of Morning Star and W.L. Gore, another champion of self-management, suggest that the journey is worth the effort. At the end you arrive at an organization that is highly effective and deeply human.“<sup>110</sup>

---

108 Kurzportraits der Unternehmen finden sich auf <http://intrinsicify.me/intrinsicifier-profile.html> Mehr zu den Cpp Studios: Pflüger, Gernot: Erfolg ohne Chef. Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen. Berlin 2009

109 Online-Werkzeuge für demokratische Kooperation: <http://bettermeans.com/front/index.html>

110 Hamel 2011 S.53

## 4. Lebendige Gemeinschaften mit Wirkung

Semler folgert aus der Beschreibung der englischen Textilfabrik, die am Anfang dieser Arbeit stand:

„Für mich steht eines fest: Seit 1633 ist uns die Technik zwar über den Kopf gewachsen, aber die Lebensqualität ist im Eimer. Wir beschleunigen nur noch unsere Defekte und können immer weniger mit anderen Menschen kommunizieren. Darum möchte ich eine neue Definition vorschlagen: Das wahrhaft moderne Unternehmen hütet sich vor einer Fixierung auf die Technik und stellt die Lebensqualität an die erste Stelle.“<sup>111</sup>

Semler äußert damit schon 1993 einen Gedanken, der sich auch in den neueren Texten von Hamel und anderen wiederfindet: Lebensqualität ist entscheidend. Der Mensch als soziales Wesen braucht Unternehmen, die lebendige Gemeinschaften sind. Semler spricht von Stämmen:

„Der Mensch hat immer schon in Stämmen oder Horden gelebt, und ich wage zu behaupten, daß er es auch immer tun wird. (...) Unternehmen und Körperschaften müssen so umgestaltet werden, daß sie ein Stammesleben wieder möglich machen. Sie müssen Systeme werden, die auf Koexistenz beruhen und nicht auf einem unerreichbaren Harmonie-Ideal.“<sup>112</sup>

Dass Unternehmen zu lebendige Gemeinschaften werden, die Lebensqualität an erste Stelle setzen war 1993 innovativ und ist selbst heute noch ein ungewöhnlicher Gedanke in der Managementliteratur. In der Stadtentwicklung oder der Politik dagegen ist es weit verbeitet, Lebensqualität als das Ziel schlechthin zu vertreten. Auch bei Projekten innerhalb dieses Bereichs, wie Mehr-Generationen-Häusern oder Landkommunen, findet sich eine solche Zielsetzung: Der Mensch in einer lebendigen Gemeinschaft steht im Mittelpunkt. In den letzten Jahrzehnten sind weltweit Tausende von Ökodörfern und gemeinschaftlichen Wohnprojekten entstanden. Ausgangspunkt war und ist der Wunsch an einem Ort mit Menschen zu leben, die sich im Alltag zur Seite stehen, mit denen Feste gefeiert werden oder Projekte umgesetzt werden. Die Häuser und das Land gehören meist allen Bewohnern und Entscheidungen, die alle betreffen werden gemeinsam getroffen. Drei sehr bekannte Beispiele in Deutschland sind die Gemeinschaft auf Schloss Tonndorf, die Kommune Niederkaufungen und das Ökodorf Sieben Linden.<sup>113</sup> Mit ihren 50 bis 150 Bewohnern sind diese Projekte die kleinsten Einheiten im politischen System. Im Unternehmenssektor sind die Pioniere kleine und mittelgroße Unternehmen wie die vier im Hauptteil vorgestellten. Auch in der Politik beginnt der Wandel bei den kleinen Einheiten. Das politische System gehört in einer Demokratie allen, doch gesteuert und verwaltet wird es von

---

111 Semler 1993 S.342

112 ebd S.345f

113 Für eine Einführung: Iris Kunze: Soziale Innovationen für eine zukunftsfähige Lebensweise. Gemeinschaften und Ökodörfer als experimentierende Lernfelder für sozial-ökologische Nachhaltigkeit. Münster 2009.

Und die Selbstdarstellungen der Projekte: <http://www.kommune-niederkaufungen.de/> <http://siebenlinden.de/> <http://schloss-tonndorf.de/>

wenigen. Die drei Gemeinschaften sind kugelförmige Organisationen, die allen (Bewohnern) gehören und von allen gesteuert werden. Grafisch dargestellt zeigt sich die Parallelität des Wandels:

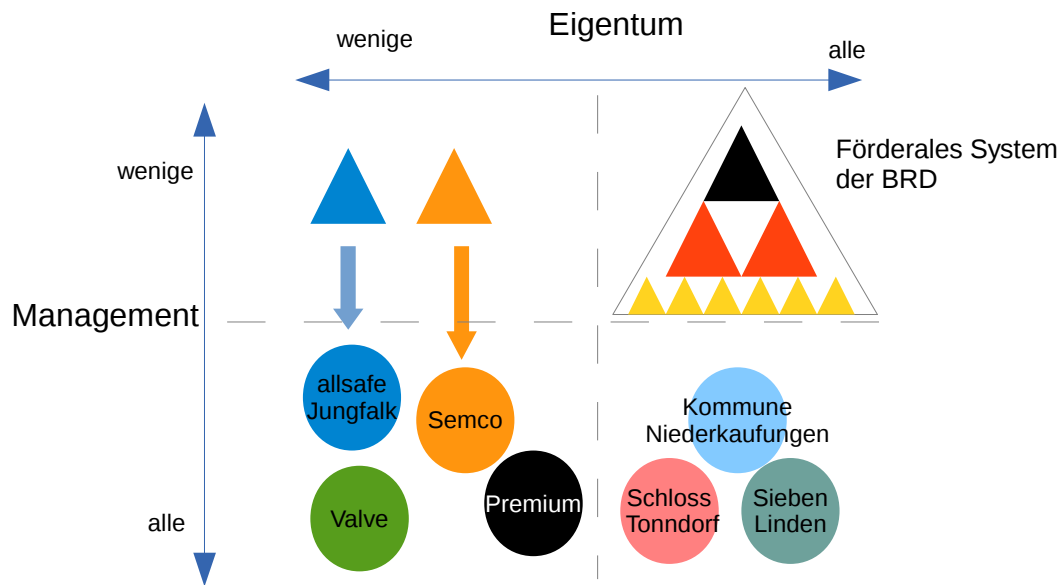


Abb. 3 Eigentum-Management-Matrix (eigene Darstellung)

Der Ausgangspunkt der Wohnprojekte ist das gemeinsame Zusammenleben. Der Fokus liegt auf den Prozessen. Es soll gleichberechtigt und achtsam miteinander umgegangen werden. Die Unternehmen setzen bei einem Produkt, bei einem Ergebnis an, dann beschäftigen sie sich mit den Prozessen, wollen ein lebendiges Miteinander und die Wohnprojekte produzieren Nahrungsmittel oder bieten Seminare an. Die einen beginnen beim Ergebnis und kümmern sich dann um den Prozess, die anderen fangen mit dem Zusammenleben an und kümmern sich dann um eine größere Wirkung. Letztlich nähern sich die Organisationen beider Bereiche einem gemeinsamen Typus an, einer Organisation, der es um Prozesse *und* Ergebnisse geht. Eine lebendige Gemeinschaft mit Wirkung. Oder mit Hamels Worten „highly effective and deeply human.“<sup>114</sup>

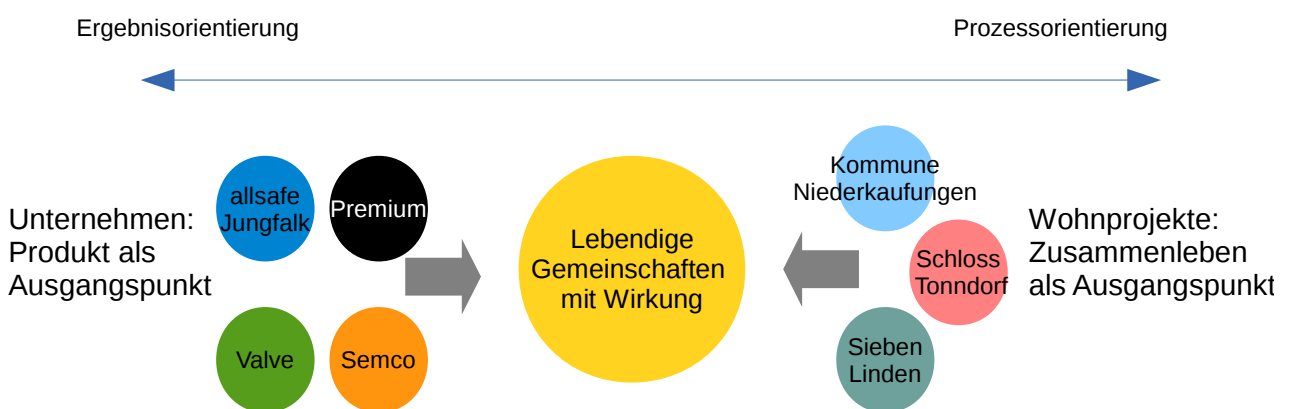


Abb. 4 Zwei Zugänge zu einem Typus (eigene Darstellung)

114 Hamel 2011 S.53

Es ergeben sich interessante Parallelen: Die Kommunarden aus Niederkaufungen wirtschaften in eine Kasse und jeder nimmt, was er oder sie braucht. Die Unternehmensberater von Vollmer & Scheffczyk bestimmen ihr Gehalt selbst, je nachdem, was sie brauchen. Die Softwareentwickler von IT-Agil sind Eigentümer ihrer Organisation – genauso wie die Bewohner von Schloss Tonndorf. Ähnlich wie es im Unternehmenssektor Initiativen für einen Wandel gibt, engagieren sich soziale Bewegungen für einen Wandel im politischen System. Das geht vom globalen Ökodorf-Netzwerk über die Occupy-Bewegung bis hin zu Initiativen für ein bedingungsloses Grundeinkommen. Gemeinsam ist ihnen ein anderer Umgang mit Herrschaft, sie setzen sich kritisch mit Führungspersonen auseinander und streben Entscheidungsprozesse an, bei denen alle mitwirken können.<sup>115</sup>

Hinter Occupy und der Grundeinkommensbewegung steht der Wunsch nach einem Staat, der den Menschen dient. Nicht ein Staat, der die Interessen des 1% vertritt oder der Menschen durch einen „aktivierenden Sozialstaat“ bevormundet und zur prekären Beschäftigung zwingt. Dahinter steht das Leitbild, dass auch der Staat eine ermöglichende Organisation sein soll, so wie die Unternehmensberatung, so wie das Ökodorf. Eine Organisation, die Vertrauen in den Menschen setzt und ihm ein selbstbestimmtes Leben in einer lebendigen Gemeinschaft ermöglicht.

---

115 Vgl. für eine Darstellung der konsensdemokratischen Entscheidungsprozesse bei Occupy: Graeber, David: Inside Occupy. Frankfurt 2012

# Literaturverzeichnis:

## Allgemeine Literatur

Barsh, Joanna: Innovative Management: A Conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan. In: McKinsey Quarterly 1- 2008, S.24-35  
(da eine online Fassung verwendet wurde, gibt es keine Seitenzahlen im Text)

Hamel, Gary: Moon Shots for Management. In: Harvard Business Review Februar 2009 S.91-98

Hamel, Gary: First, Let's Fire All The Managers. In: Harvard Business Review Dezember 2011 S.48-60

Hamel, Gary: Worauf es jetzt ankommt! Weinheim 2013

Sprenger, Reinhard: Radikal Führen. Frankfurt 2012

## zu den Fallstudien

### Semco

Semler, Ricardo: Das Semco-System. Management ohne Manager. Das revolutionäre Führungsmodell. München 1993

Semler, Ricardo: Why My Former Employees Still Work for Me. In: Harvard Business Review Januar/Februar 1994 S.64-74

### Allsafe Jungfalk

Albers, Markus: Der Beta-Chef. In: Brand Eins 12/2012 S.134-137

Lohmann, Detlef: Und mittags geh ich heim. Wien 2012

### Valve Software

Abrash, Michael: Valve: How I Got Here, What It's Like, and What I'm Doing  
Auf: Ramblings in Valve Time. A blog by Michael Abrash. Veröffentlicht 13.4.2012 online unter:  
<http://blogs.valvesoftware.com/abrash/valve-how-i-got-here-what-its-like-and-what-im-doing-2/>  
(zuletzt aufgerufen 27.6.2013)

Ewalt, David: Valve's Gabe Newell Is The Newest Video Game Billionaire. Auf Forbes.com.  
Veröffentlicht 3.7.2012 online unter:  
<http://www.forbes.com/sites/davidewalt/2012/03/07/valve-gabe-newell-billionaire/>  
(zuletzt aufgerufen 22.7.2013)

Suddath, Claire: Why There Are No Bosses at Valve. Interview with Gabe Newell. In: Businessweek 27.4.2012 online unter:  
<http://www.businessweek.com/articles/2012-04-27/why-there-are-no-bosses-at-valve>  
(zuletzt aufgerufen 27.6.2013)



Valve Corporation: Handbook for New Employees. 2012 online unter:  
[http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve_Handbook_LowRes.pdf)  
(zuletzt aufgerufen 27.6.2013)

Varoufakis, Yanis: Why Valve? Or, What Do We Need Corporations for and How Does Valve's Management Structure Fit Into Today's Corporate World. Auf: Valve Economics. A blog by Yanis Varoufakis. Veröffentlicht 3.8.2012 online unter:  
<http://blogs.valvesoftware.com/economics/why-valve-or-what-do-we-need-corporations-for-and-how-does-valves-management-structure-fit-into-todays-corporate-world/>  
(zuletzt aufgerufen 27.6.2013)

## **Premium Cola**

Doerner, Stefan: Erfolg mit dem Anti-Rabatt. In: The Wall Street Journal 1.3.2013 online unter:  
<http://www.wallstreetjournal.de/article/SB10001424127887324662404578332230968156620.html>  
(zuletzt aufgerufen 27.6.2013)

Lübbermann, Uwe; Boltz, Dirk-Mario: Premium-Cola : mit einem neuen "Betriebssystem" zur fairen Markenführung. In: Baumgarth, Carsten; Boltz, Dirk-Mario (Hrsg.): Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung. Tagungsband der internationalen Konferenz "DerMarkentag 2011" Wiesbaden 2012, S. 51-60

Lübbermann, Uwe: Premium Cola - Wir hacken die Wirtschaft. Vortrag gehalten auf der TEDx Rheinhessen in Mainz am 13.11.2011  
online unter: <http://tedxrheinhessen.de/uwe-luebbermann/>  
(zuletzt aufgerufen 27.7.2013)

Pfaff, Jan: Die gute Cola. In: Der Freitag 11.6.2010 online unter:  
<http://www.freitag.de/autoren/jan-pfaff/die-gute-cola>  
(zuletzt aufgerufen am 28.6.2013)