



digital
pioneers

55

2. QUARTAL 2019
DE 9,80 EUR | AT 10,80 EUR
L 11,20 EUR | CH 15,50 SFR

#NewLeadership

TEAM
ANTI
CHIEF

The words 'TEAM', 'ANTI', and 'CHIEF' are written in a thick, white, hand-painted style on a black background. The letters are slightly irregular and have a textured appearance. To the right of the word 'ANTI', there is a white heart symbol drawn in the same hand-painted style. The overall composition is centered and occupies most of the page.

**Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser:
So ticken die Führungskräfte von morgen**



INTRO

Meet the Team	8
Startup-Check: Heyinvite, Signatrix, Choco	10
Digital Pioneers: Wem du im Netz folgen solltest	12
Office-Check: Das Porsche Digital Lab	14
Office-Gadgets: Das muss ins Büro	16
Pioneers Lifestyle: Gadgets und Accessoires	18
Ein Tag mit ... Maria Lorenz	20
Das muss mit! Essentials von Pia Frey	22
Die Events des Quartals	24
Lesestoff: Buchempfehlungen für Webworker	26
(K)ein Bund fürs Leben	28
Melanie Petersen kommt von Social Media einfach nicht los	

SCHWERPUNKT

New Leadership	30
Wie Unternehmen sich neu organisieren	
Die Führungskräfte von morgen	38
Worauf es in Zukunft ankommt	
„Mitarbeiter müssen Nerven kosten“	44
Siemens-Personalvorständin Janina Kugel im Interview	
Führen ohne Chef	50
Wie gut die Selbstorganisation wirklich funktioniert	
New-Work-Ikone Frithjof Bergmann	56
Was steckt hinter seiner Philosophie?	
Seit 2000 Jahren nichts Neues	194
Für Felix Schwenzel sind New-Work-Buzzwords ein alter Hut	

TRENDS UND TECHNOLOGIEN

Transfer Learning	62
Was der KI-Trend leistet und wo er Schwächen offenbart	
Generation Newsfeed	68
Ist Social Media an der Polarisierung der Gesellschaft Schuld?	
„Die Marke Facebook wird untergehen“	78
Rachel Botsman über Vertrauen im digitalen Zeitalter	
Net of the Dead	84
Johnny Haeusler wünscht sich neue soziale Netzwerke	

DIGITALE WIRTSCHAFT

Eine Stadt unter Strom	86
Startups erobern mit E-Skateboards und -Tretrollern Berlin	
Intrapreneurship	92
Wenn die eigenen Mitarbeiter Innovationen voranbringen	
„Die Blockchain ist kein magischer Feenstaub“	98
Open-Source-Legende Brian Behlendorf im Interview	
Sprint an die Spitze	102
Wie Adidas die digitale Transformation meistern will	
Netropolitische Schicksalswahl	110
Was bei der Europawahl im Mai auf dem Spiel steht	

MARKETING

Corporate Podcasts	112
So verschaffen sich Unternehmen Gehör	
SEO mit Fraggles	116
Wie wichtig Informationsfragmente in Zukunft werden	
Newsletter-Marketing	120
Mit mehr Personalisierung den Umsatz steigern	

E-COMMERCE

News für Händler	124
Das iPhone als Kreditkarte	126
Was Apple Pay für deutsche Händler bedeutet	
Durchblick im E-Commerce-Recht	130
So vermeiden Händler Abmahnfallen	
Multichannel leicht gemacht	134
Alle Marktplätze mit nur einer Software verwalten	

SOFTWARE UND INFRASTRUKTUR

Software-Tipps	140
A/B-Testing	142
Die besten Tipps und Tools	
Wer steckt dahinter?	148
Die Technologie hinter dem DB Navigator	
Datensilos zusammenführen	150
Extract, Transform, Load: ETL-Lösungen auf einen Blick	
Hosting-Ticker	156

ENTWICKLUNG UND DESIGN

Tooltip: Debugging mit Sentry	157
Digitale Illustrationen	158
Von der ersten Skizze zur fertigen Zeichnung	
UX-Testing ganz unkompliziert	164
Günstige Einsichten ins Nutzererlebnis	
Tools für Coder und Designer	168
Coder-Porträt: Julia Kallenberg	169
Agentur-Showcase	170
Coded Styleguides	172
So erhöht ihr den Überblick bei Webprojekten	
Electron im t3n-Check	176
Mit JavaScript zur Desktop-App	
SkateJS	180
Die Bibliothek für Web-Komponenten im Praxiseinsatz	

RUBRIKEN

Impressum	156
Firmen	184

#NewLeadership

COO
ACH

„Wenn ich Eigenverantwortung propagiere, kann ich den Mitarbeitern nicht mehr sagen, was richtig oder falsch ist. Ich musste Demut lernen“, sagt er.

Nicht nur Lohmann musste viel lernen. Die Fähigkeiten, die ein Leader mitbringen muss, ändern sich radikal: „Statt Lösungen vorzugeben, müssen heute die richtigen Fragen gestellt werden“, sagt etwa Berater Jan Oßenbrink. Er hat das Workshopkonzept „Eigenland“ mitbegründet, bei dem Teams mit kleinen Steinen auf einem Spielbrett Fragen zur Zusammenarbeit im Unternehmen beantworten: eine Art „Siedler von Catan“ als Stimmungsbarometer. Weil die Mitspieler intuitiv entscheiden, kommen häufig offenere Ergebnisse heraus, als wenn der Chef in die Runde fragt, ob es noch Kritik gebe.

Eine Alternative zu einer neuen Arbeitswelt gibt es für die wenigsten Firmen: „Früher konnten wir komplizierte Dinge vielleicht mit Wissen lösen. Die jetzige Welt aber ist komplex. Und niemand kennt mehr die ganze Wahrheit“, sagt Berater Jan Oßenbrink. Die Folge: „Die Führung steckt mittendrin und schwebt nicht mehr obendrüber.“ Es bewegt sich was, weiß Oßenbrink aus vielen Workshops, die er begleitet, und merkt doch, dass noch viel zu tun bleibt: „Viele haben erkannt, dass sich etwas tun muss, aber sie ahnen noch nichts von der Wucht, mit der sich alles ändern wird. Und davon, dass es auf das eigene Selbstverständnis und die Vorbildfunktion besonders ankommt, um die gewünschten Ergebnisse wie neue Geschäftsmodelle oder ein gelebtes, neues Zusammenarbeiten Wirklichkeit werden zu lassen.“

„Man wird eher Sparringspartner und Coach.“

Denn egal, ob in der Produktentwicklung, die immer individueller wird, oder in Marketingstrategien, die viel mehr IT-Wissen erfordern als noch vor einigen Jahren: Führungskräfte können nicht mehr selbst in allen technischen und organisatorischen Details drinstecken. Dadurch verändern sich ihre Aufgaben: Statt Entscheidungen zu treffen, sorgen die Vorgesetzten für die Rahmenbedingungen. Die richtige Stimmung im Team, die wichtigen IT-Tools, die notwendigen Fortbildungen. „Man wird eher Sparringspartner und Coach“, so Oßenbrink. In der Literatur wird auch von einer „Servant Leadership“, einer dienenden Führung, gesprochen. Es finden sich jedoch auch kritische Stimmen: Wenn die Mitarbeiter das Gefühl entwickeln, dass die dienende Führung im Hintergrund die Mitarbeiter zu sehr „pampert“ und versorgt, dann sinkt die Bereitschaft, selbst Verantwortung zu übernehmen.

MEHR DEMOKRATIE FÖRDERT INNOVATION

Wer sich mit einem neuen Führungsverständnis auseinandersetzen will, kann sich ewig in Theorien und Vorträgen verlieren. Viele kreisen dabei um das Konzept New Work. Das geht zurück auf den österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann (siehe Seite 56). 1984 gründete er das erste Zentrum für Neue Arbeit in Flint im US-Bundesstaat Michigan. General

Motors, wo Bergmann zu jener Zeit arbeitete, musste etliche Stellen in den Fabriken streichen, weil Maschinen viele Arbeiten übernommen hatten. Seine Idee: Die Mitarbeiter sollten nur noch sechs Monate im Jahr arbeiten. Die übrige Zeit sollten sie für das nutzen, was sie wirklich wollen.

Die meisten Unternehmen werden heute von weniger gemeinsamen Visionen getrieben: „Hinter dem Hype stehen handfeste wirtschaftliche Interessen und Zwänge“, stellt Ursula Vranken klar. Zum Beispiel der demografische Wandel: „Gut ausgebildete Mitarbeiter können sich schon heute den Arbeitsplatz aussuchen. Sie wollen mitbestimmen und suchen nach Sinn“, beobachtet sie. Wer junge Talente gewinnen will, muss mehr anbieten als eine Karriereleiter, die nach zwei Jahren und einer ersten Beförderung vielleicht die erste Verantwortung in einem Teilprojekt ermöglicht.

Zudem passen alte Arbeitswelten nicht mehr in die Zeit der Digitalisierung, in der Ideen immer schneller umgesetzt werden müssen. „Lange Zeit war der entscheidende Wettbewerbsfaktor deutscher Unternehmen Effizienz“, sagt Benedikt Hackl, Leiter des Forschungsinstitutes HR-Impulsgeber und Professor für Unternehmensführung und Personal an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Inzwischen sorgten Algorithmen dafür, dass Unternehmen auf der ganzen Welt ihre Prozesse optimieren können. Wer heute bestehen wolle, müsse deshalb vor allem innovativ sein.

Über Jahre hinweg hat Hackl in Studien untersucht, was Innovationen fördert. Die simple Erkenntnis: „Am wichtigsten ist es, die Mitarbeiter zu beteiligen.“ Chefs, die auf steile Hierarchien setzen, können zwar kurzfristig die Rendite aufpolieren, doch sie „behindern die Fähigkeit im Unternehmen, innovativ zu sein und das Geschäftsmodell anzupassen“, so Hackl. Eine neue Führung, die Mitarbeiter mitreden lässt und Hierarchien abbaut, ist nach dieser Logik schlicht eine Überlebensstrategie.

Denn der Druck auf die Unternehmen wird von beiden Seiten noch wachsen: Die Firmen müssen schneller und agiler arbeiten, um bestehen zu können. Und intern wird der Wunsch nach Veränderung von einigen Mitarbeitern immer lauter, das könnte die Grabenkämpfe in vielen Konzernen noch einmal verschärfen. 83 Prozent der deutschen Unternehmen stecken nach eigenen Angaben aktuell in einer Transformation, aber nur 34 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich mitgenommen, will eine Studie der Berliner Markenberatung Sasserath Munzinger Plus jüngst herausgefunden haben. „Wir müssen verhindern, dass sich Unternehmen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt die Hände verbrennen“, sagt auch Wissenschaftlerin Bruch, „das können wir uns nicht leisten, dass wir einen Rückschritt erleben“.

Auf dem Weg hin zu einem anderen Arbeitsalltag lauern allerdings viele Hürden. So sehr der Wunsch nach mehr Schnelligkeit auch viele Firmen antreibt: Eine neue Art von Führung lässt sich nicht wie eine Software aus der Cloud auswählen und adaptieren. Umso wichtiger ist es, dem Umbau Zeit zu geben. Detlef Lohmann etwa hat Allsafe vor dem formellen Umbau eine lange Übergangszeit gewährt, in der sich das Team an das selbstverantwortliche Arbeiten gewöhnen konnte. „Nach meiner Übernahme hat es gut fünf Jahre gedauert, bis wir die Abteilungen formell abgeschafft haben“, so Lohmann. In der Zwischenzeit konnten die Mitarbeiter auch lernen, sich zu vertrauen. „Das ist der entscheidende Punkt, damit das Modell funktioniert“, glaubt er. Zum Beispiel das Vertrauen, dass alle im Unternehmen mit ihren neuen Freiheiten verantwortungsvoll umgehen. „Bis auch die letzte Zelle umorganisiert war, sind weitere vier Jahre vergangen“, ergänzt Lohmann.

Wichtig ist deshalb, früh genug zu beginnen: Quasi mit seinem Amtsantritt hat Vasant Narasimhan im Februar 2018 sein Projekt des „Unbossing“ bei Novartis angeschoben. Mehr Mitdenker und Mitbestimmer will der Schweizer Pharmariese in seinen Reihen sehen – ein gewaltiger Wandel für den weltweit tätigen Konzern mit seinen 125.000 Mitarbeitern. Dutzende Medikamente gegen Krebs oder Nervenleiden, mehr als 40 Milliarden Euro Umsatz, Geschäfte in 155 Ländern: Um so einen Konzern zu steuern, klingt eine strikte Hierarchie sinnvoll. Und doch soll sich in den kommenden Jahren einiges grundsätzlich ändern.

Seit einem Jahr übersetzt Konrad Schoppel als Head of Organizational Development die neue Strategie für die deutsche Landesgesellschaft von Novartis. Etwa 9.000 Mitarbeiter sorgen hier für die zweitgrößten Umsätze des Konzerns. Als Leiter für die Organisationsentwicklung arbeitet er mit seinem Team daran, aus den Videobotschaften der Konzernleitung eine tatsächliche Veränderung anzustoßen. Seine wichtigste Erkenntnis aus der frühen Phase der Unbossing-Initiative: Nicht das Projekt an sich braucht Zeit, sondern die Mitarbeiter. Bei einer Großveranstaltung mit 1.800 Mitarbeitern zum Jahresauftakt ging die Geschäftsleitung immer wieder auf das Thema ein. Dazu sollen regelmäßige Workshops und Seminare für Führungskräfte und einzelne Teams Raum zum Reflektieren schaffen: „Wenn du dir eine halbe Stunde Zeit nimmst, wird das nichts“, sagt Schoppel, „aber wenn es zwei Stunden sind, können die Menschen mitdenken.“

Dabei geht es nicht um die konkrete Anzahl von Minuten, um die sich Meetings verlängern. Sondern um den Raum, der dem Thema im sonst eng getakteten Konzernalltag eingeräumt wird. „So wächst auf natürliche Weise die Neugier für das Thema“, sagt Schoppel. Die Hoffnung: Je mehr Zeit zur Reflexion bleibt, desto eher ändern Führungskräfte und Mitarbeiter ihr eigenes Verhalten, stellen Bestehendes in Frage, probieren neue Arten der Kommunikation oder Abstimmung aus. Flankierend darf im Arbeitsalltag gerne auf Krawatten verzichtet werden, die Geschäftsleitung hat zudem den Mitarbeitern das Du angeboten – „weil das Sie auch eine hierarchische Hürde sein kann“, so Schoppel.

MITBESTIMMEN? VERANTWORTUNG?

Über das Duzen als Helfer gegen Hierarchien mögen manche Berater oder Startups schmunzeln. Doch es führt zu einem zentralen Punkt: Im Kern müssen Unternehmen, die sich verändern wollen, an ihrer Kultur arbeiten. Und so, wie alle Unternehmen nach einem individuellen Leitbild streben, ist auch der Weg, wie sie mehr Mitbestimmung umsetzen, bei jeder Firma ein anderer.

Im Digitalunternehmen Pixum, einer Plattform für Fotobücher und -kalender, denkt Gründer Daniel Attallah intensiv über Wege nach, die 150 Mitarbeiter stärker zu beteiligen. Viele seiner Teams arbeiten aktuell mit Scrum und Kanban. Dadurch sind klassische Karrierestufen und Titel teilweise verschwunden. „Wir glauben an eine Mischung aus hierarchielosen Systemen und partnerschaftlichen Modellen, in denen die Führungskraft eher eine Rolle übernimmt als eine Funktion“, sagt Attallah.

In vielen Punkten können und sollen daher die Teams für sich selbst entscheiden. „Wir glauben, dass Themen wie Fortbildung oder Coaching im Team besser aufgehoben sind, als das ein Vorgesetzter überblicken könnte“, sagt Attallah. Über den Teams sind aktuell nur noch die fünf Geschäftsführer angesiedelt, die Feedbackgespräche führen und disziplinarisch verantwortlich sind. Und der Unternehmer weiß: „Wir könnten irgendwann eine Größe erreichen, ab der eine weitere Hierarchiestufe nötig wird.“ Aber

auch dann wolle man nur die nötigsten Themen einer klassischen Hierarchie zuordnen, so Attallah.

Völlig frei sind Unternehmen bei weitem nicht, wenn es um das Gestalten von Strukturen geht. Das spüren schon kleine Agenturen, die ganz ohne Chefs arbeiten wollen – und doch im Handelsregister eine Geschäftsführerin eintragen müssen. Je größer eine Firma wird, desto mehr Vorgaben kommen in vielen Punkten dazu. Als Pixum etwa vor einigen Jahren von der im SDax notierten Unternehmensgruppe Cewe-Stiftung übernommen wurde, musste sich das Unternehmen intensiv mit Strukturen formeller Mitarbeitervertretungen beschäftigen. Die Mitarbeiter hätten dann selbstständig entschieden, nicht dem bestehenden Betriebsrat beizutreten, sagt Attallah heute. Sie hätten stattdessen eine eigene Vertretung ins Leben gerufen.

Als Alternative sorgt seitdem ein „Kulturrat“ für mehr Mitbestimmung bei Pixum: Die Belegschaft wählt dafür sechs Mitarbeiter auf zwei Jahre. Viele Regeln stammen dabei aus dem Betriebsverfassungsgesetz. So gibt es einen Kündigungsschutz für die Kulturratsmitglieder. Das Gremium erhält ein eigenes Budget und hat in Verträgen festgelegt, wo es zum Einsatz kommt. „Ein Kulturrat passt nicht nur begrifflich besser zu uns, denn wir sind kein Betrieb, sondern ein Unternehmen mit einer starken Kultur. Außerdem können wir so flexibler mit den Themen umgehen, die für uns wichtig sind“, sagt Attallah.

Der Pixum-Kulturrat darf etwa bei Kündigungen und Arbeitszeiten mitsprechen, hat mehr Urlaubstage durchgesetzt – und diskutiert gerade, welche kostenlosen Snacks und Getränke bereitstehen sollen. Mindestens einmal pro Monat sitzen die Vertreter mit der Geschäftsleitung zusammen. „Ich verstehe die Zusammenarbeit mit dem Kulturrat als eine bereichernde Koalition und nicht als Opposition. Man kann nur gemeinsam ein Unternehmen in die Zukunft führen“, skizziert es Attallah. Doch ein Selbstläufer ist der Weg zu mehr „Wir“ im Unternehmen nicht. Ein Großteil der Belegschaft muss häufig auf ein tatsächliches Mitbestimmen vorbereitet werden. Im ersten Anlauf etwa hatten zwei Mitarbeiter den Kulturrat kurze Zeit nach der Wahl wieder verlassen, berichtet Attallah. Zu Kündigungen Stellung nehmen, für die Belegschaft verbindliche Entscheidungen aushandeln, das hatten sie sich einfacher vorgestellt. „Die Arbeit im Kulturrat ist auch eine Führungsaufgabe. Nicht alle haben das anfangs so verstanden und fühlten sich damit überfordert. Einige haben wir fortgebildet, andere sind zurückgetreten“, erzählt Attallah.

Es gilt, Vorsicht walten zu lassen, bevor existierende Strukturen verändert werden: Zwar wollen viele beteiligt werden, „doch über die Hälfte der Mitarbeiter arbeitet gerne Routinen ab und will wenig Verantwortung übernehmen“, sagt Forscher Hackl. Das zeichnet sich in einer Studie ab, die er aktuell auswertet. Eine weitere Erkenntnis aus früheren Befragungen: Zwei Drittel der Mitarbeiter wünschen sich Klarheit darüber, wer im Unternehmen das Sagen hat – und zwar unabhängig vom Alter der Befragten.

Dass auch die junge Generation nicht automatisch selbstverantwortlich arbeiten kann, hat Beraterin Vranken oft erlebt. „Viele wollen gerne, aber können es anfangs noch nicht“, erläutert sie. Das bedeutet für Firmen: So, wie sie früher die Vertriebler ganz selbstverständlich zu Verkaufsschulungen geschickt haben, müssen sie die Mitarbeiter heute in Selbstorganisation schulen – und in die Tools einweisen, die eine Zusammenarbeit im Unternehmen erleichtern. Die, die hervorstechen, können voranschreiten und sich zu einem neuen Typ Führungskraft entwickeln.

Bei dem Wandel können auch pragmatische Übergangslösungen helfen. „Bei uns haben die ehemaligen Führungskräfte nach

außen ihre Titel behalten“, sagt Allsafe-Chef Detlef Lohmann, „so hatten sie nicht den Eindruck, Ansehen einzubüßen.“ Einfach war der Wandel aber nicht. „Einem Mitarbeiter haben wir eineinhalb Jahre Zeit gegeben, eine neue Aufgabe zu finden“, so Lohmann. Zwischendurch sei er fast abgesprungen. „Meine wichtigste Aufgabe war es, die Kollegen durch diesen Prozess zu führen.“

DAS MANAGEMENT MUSS SICH NEU FINDEN

Größere Probleme gab es bei denen, die neu ins Unternehmen kamen. „Einige waren es gewöhnt, mehr Macht ausüben zu können, und sind mit dem dienenden Charakter ihrer Führungsrolle nicht klargekommen“, berichtet Lohmann. Denn genau auf dieser Stufe droht der größte Widerstand: Von mehr Mitbestimmung fühlt sich häufig zuerst das mittlere Management bedroht: die Teamleiter, Abteilungsverantwortlichen und Projektmanager. „Die klassischen Führungskarrieren in Unternehmen basierten darauf, mehr und mehr Macht und Einfluss zu sammeln“, erklärt Beraterin Vranken. Ein neues Führungsverständnis, das mehr auf das Einbinden und Befähigen der eigenen Mitarbeiter zielt, könne als Abstrafen gewertet werden. „Ein Zurückstufen finden Leute hier wirklich nicht lustig“, beschreibt Vranken.

Wer in der Hierarchie aufsteigt, bekommt vielerorts noch klar definierte Belohnungen. Abteilungsleiter dürfen Dienstwagen fahren, Teamleiter erhalten das Eckbüro mit schöner Aussicht. „Wir müssen diese Anreize individualisieren“, ist Ursula Vranken überzeugt. Ein breites Mobilitätsangebot – vom Carsharing über die BahnCard100 bis zum Dienstfahrrad – ist so ein Beispiel: Die Projektverantwortliche mit der Wohnung um die Ecke radelt lieber in die Firma, der Marketingspezialist mit dem Haus auf dem Land freut sich über ein gut ausgestattetes Homeoffice und kommt einmal pro Woche mit einem Mietwagen zum Meeting.

So muss sich die Lust auf den Kulturwandel durch alle Ebenen der Belegschaft ziehen: „Die Führungskräfte müssen selbst Treiber des Wandels werden und dürfen nicht von Beratern vor sich hergetrieben werden“, sagt Beraterin Vranken. Ob Duzen, Zuhören oder Mitentscheiden lassen: Alle Veränderungen sorgen dafür, dass innerhalb eines Unternehmens ein neues Urvertrauen wachsen kann. „Das Individuum muss sich wohlfühlen. Wenn es Ängste oder Sorgen gibt, dann müssen die auf den Tisch kommen dürfen. Gleichzeitig bedarf es zwingend eines konkreten und motivierenden Zukunftsbildes“, bestätigt auch Berater Oßenbrink.

Wer spürt, dass sein Widerspruch erwünscht ist und wer weiß, dass seine Ideen gehört werden, der kann sich mit ganzer Kraft engagieren – und muss nicht nach Strategien suchen, um seinen Arbeitsplatz zu verteidigen. Bei Novartis etwa hofft Konrad Schoppel durch die andauernde Beschäftigung mit dem Thema auf einen Schneeballeffekt, der nach und nach immer mehr Führungskräfte und Teams mitreißt. „Und Mitarbeiter, die schon immer so gearbeitet haben, fühlen sich nun wahrgenommen und bestärkt“, sagt Schoppel.

Die Schwierigkeit in großen Organisationen: Gerade hier ist der Wunsch nach Kontrolle und Qualitätssicherung groß. Wie groß das Vertrauen in die Führung ist und wie gerne Mitarbeiter mitbestimmen, lässt sich häufig nicht mit bisherigen Controllinginstrumenten abfragen. „Das sind keine Standardkennzahlen, die klar messbar sind. Aber man spürt es sofort, wenn man mit neugierigen und inspirierten Mitarbeitern in einem Raum sitzt“, beschreibt es Novartis-Umorganisierer Schoppel. Der Pharmakonzern setzt auf eine Reihe von lang- und kurzfristigen Feedbackinstrumenten – und sorgt so auch dafür, dass die Mitarbeiter

ihren Führungskräften häufiger Rückmeldungen geben. Zusätzlich müssen sich Führungskräfte auf ein wachsendes Unbehagen von Aktionären oder Gesellschaftern einstellen: Denn eine konkrete Strategie, einen sicheren Fünfjahresplan, kann niemand seriös aufstellen. „Ob wir in fünf Jahren weiter hierarchisch per Titel führen oder die Verantwortung flexibel in einer Matrix hin- und herwechselt, – ich weiß es heute nicht“, sagt Schoppel. Je stärker eine Organisation über solche Pläne gesteuert wird, desto größer muss der Mut sein, sich auf die neue Welt einzulassen.

Wem es gelingt, im Unternehmen eine neue Kultur zu schaffen, hat es im Anschluss leichter, die Strukturen flexibel anzupassen. Allsafe etwa hat viel ausprobiert, vieles wieder abgeschafft – und dabei auch Grenzen der neuen Arbeit entdeckt. Lohmann behält sich zum Beispiel vor, große Entscheidungen selbst zu treffen, nachdem er den Rat der Mitarbeiter eingeholt hat – zum Beispiel, eine teure neue Anlage zu kaufen. Auch Forscher Benedikt Hackl bestätigt: Hierarchien können durchaus auch sinnvoll sein: „Vor allem in innovationsarmen Bereichen“, sagt er.

Bei Allsafe hat das Mitte des vergangenen Jahres zur Entscheidung geführt, in den Werkshallen wieder mehr Hierarchien einzuführen. Während die Kollegen in den Büros weitestgehend selbstorganisiert arbeiten, haben die Gruppen in der Produktion wieder einen direkten Vorgesetzten. Es gibt auch wieder klare Ansagen, welcher Arbeitsschritt auf welchen folgt. „Unsere Produktion war ineffizient und chaotisch. Niemand wusste genau, wer wann was macht. Auch die Mitarbeiter wurden dadurch unzufrieden.“ Eine weitere Erkenntnis für Lohmann: Selbstorganisation funktioniert nur bis zu einer bestimmten Größe gut: „Wenn sich die Kollegen nicht mehr beim Namen kennen, wird es schwierig“, lautet sein Fazit. Deshalb wird Allsafe bald einen zweiten Standort eröffnen – Zellteilung nennt der Geschäftsführer das. Ein anderes Mal hat das Unternehmen damit experimentiert, dass Gruppen ihre Kollegen selbstständig entlassen durften, und schnell gemerkt, dass diese mutige Entscheidung die Firma nicht nach vorne gebracht hat. Fehler gehören zwingend dazu, wenn sich die Unternehmenskultur dramatisch verändern soll.

Das sei, so Lohmann, vielleicht die wichtigste Aufgabe für eine Führungskraft: Herausfinden, was eine Organisation an welcher Stelle braucht. Ein Vorteil zu früher: Das Team hilft gerne, den richtigen Weg zu finden. Und die Entscheidungen müssen nicht einsam im Eckbüro getroffen werden. ☘



MANUEL HECKEL arbeitet als freier Wirtschaftsjournalist in Köln. Für Print- und Onlinemagazine beschäftigt er sich vor allem mit der digitalen Transformation und deren Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Unternehmen und Mitarbeiter. Er twittert unter @manuelheckel.



LOUISA SCHMIDT ist freie Journalistin. Die Kölner Journalistenschule hat sie fit gemacht, für Magazine und den Hörfunk über Wirtschaftsthemen zu berichten. Besonders fasziniert sie, wie eine sozial und ökologisch nachhaltigere Ökonomie aussehen könnte und wie Technik dabei hilft.