

Kapitel 10.

Verantwortung

PRO MEMORIA: Im **Projekt V** entsteht mein neues Buch. Und so ist es dazu gekommen:

In «**Hierarchie** – Das Ende eines Erfolgsrezepts» habe ich dargelegt, warum im Zeitalter der Digitalisierung die formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip nicht mehr länger funktioniert. Alternative Organisationsformen gibt es: Sie sind netzwerkartig strukturiert und setzen auf Menschen, die bereit und reif genug sind, konsequent Verantwortung zu übernehmen – für die eigene Rolle und für das eigene Tun und Lassen.

Mein letztes Buch, «**Freibriefe** – 66 Reflexionen für Geführte», illustriert an einer Vielzahl von Themen, was es konkret heißt, die Verantwortung für nur gerade *eine* Rolle im beruflichen Alltag – die Rolle als Geführte/r nämlich – wahrzunehmen.

In «**Verantwortung**» nun geht es darum, sich dem Problem der Verantwortung wesentlich breiter, aus ganz verschiedenen Blickwinkeln zu nähern und das Thema auf diese Weise einzukreisen und auszuleuchten. Inhaltliche Leitfragen sind beispielsweise: Was ist Verantwortung? Was braucht es, damit jemand fähig und willens ist, Verantwortung zu übernehmen? Was steht dem organisatorisch oder führungsmäßig Wege?

Jedes Kapitel wird mit einem Tweet betitelt, der den jeweiligen Blickwinkel benennt. Wenn immer ein Kapitel in einer ersten Fassung steht, gebe ich sie – via *social media* und unsere AOC-Website – frei zur Kritik. Die eingegangenen Feedbacks baue ich entweder in eine Überarbeitung des Textes ein oder ich verwende sie in späteren Kapiteln oder – wenn ich zunächst nichts damit anfangen kann – kommen sie auf eine Wartebank, von der ich sie periodisch wieder hole, um sie neu zu bedenken.

Wer immer daran interessiert ist, ist herzlich eingeladen, das Projekt V als *work in progress* zu begleiten mit Feedback, Kommentar und Interesse.

Es gibt keinen Zeitplan. Der ganze Prozess ist offen.

Meine Adresse: <<mailto:felix.frei@aoc-consulting.com>>



Im Folgenden das Kapitel.

Was tun?

Projekt V.

Konzentrieren wir uns in diesem Kapitel ausschließlich auf die unternehmerische Welt und den Umgang mit dem Verantwortungsthema im *Führungskontext*. Gehen wir überdies davon aus, dass es in Ihrem Unternehmen aus guten Gründen nicht (oder noch nicht) möglich ist, eine radikale Umstellung der gesamten Organisation etwa in Richtung Holakratie oder anderer hierarchiefreier Modelle zu machen – im Sinne von Brian Robertson (2016) oder Frederick Laloux (2015, 2016) beispielsweise. Aber dennoch, so wollen wir annehmen, möchten Sie *möglichst viel tun, um Verantwortung bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie allen Führungskräften wo immer möglich zu stärken und jedenfalls nicht zu behindern*.

Was könnten Sie da tun?

Ohne Kenntnis Ihres Unternehmens lässt sich da nicht seriöserweise etwas hinreichend Konkretes sagen. Aber ich will versuchen, im Folgenden eine Art «Steinbruch» aufzutun, aus dem Sie sich bedienen können, wenn Sie bei sich das praktizieren möchten, was ich als *Qualitative Easing* bezeichne (Frei 2016, S. 171): die Lockerung der zugelassenen organisationalen Optionen und das Experimentieren mit neuen Möglichkeiten.

Sie könnten ein «Projekt V» starten, das aus beliebig vielen Einzelmaßnahmen des nachfolgenden Katalogs komponiert würde. Die dadurch vermutlich erzeugten innerbetrieblichen Widersprüche müssten Sie in Kauf nehmen und kommunikativ bewirtschaften: Sie müssten also gründlich und immer wieder deutlich machen, dass und warum es solche Widersprüche zwangsläufig gibt. Und Sie müssten Hilfe dafür bieten, mit diesen Widersprüchen im Einzelfall auf eine praktikable Weise umzugehen.

Die unten stehenden Maßnahmen gehen davon aus, dass es immer leichter ist, das zu beeinflussen, was man in der Soziologie das *Milieu* nennt. Leichter jedenfalls, als an der Psyche von Individuen direkt wirken zu wollen. Besonders bei einem Thema wie der Verantwortung, das doch ziemlich grundlegende Ebenen von *Persönlichkeit* und *Charakter* mit einschließt. Über die Gestaltung des Milieus kann zumindest der *Erfahrungsschatz* der Beteiligten bereichert werden, was dann ja nicht ganz ohne Einfluss auf deren Individualität bleiben dürfte.

Die im Folgenden aufgezählten Maßnahmen sind inhaltlich grob gruppiert. Die Reihenfolge der Aufzählung ist ohne Bedeutung. Logische Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Maßnahmen werden hier nicht besprochen – müssten aber nach einer konkreten Selektion eines Teils der Maßnahmen sorgfältig bedacht werden.

Ich formuliere Lösungsansätze und einzelne Maßnahmen in einer fiktiven Wir-Form, als wären sie Teil eines *Manifestes* einer (ebenfalls fiktiven) Geschäftsleitung zum Projekt V.

Organisation

Wir unterstützen die Vielfalt der Optionen in der Organisation. Im Sinne eines *Qualitative Easing* lockern wir unsere Vorgaben bezüglich organisatorischer Lösungen und ermuntern unsere Bereiche und Abteilungen zu vielfältigen *Experimenten*. Zwingend sind aber drei Dinge: Erstens, das *unternehmerische Motiv*, das hinter einem Experiment steht, muss klargemacht werden. Zweitens, es muss verdeutlicht werden, inwiefern mit dem Experiment *Verantwortung* gefördert werden kann. Drittens, es muss laufend über das Experiment *kommuniziert* werden. Wir richten dafür eine Intranet-Plattform ein. Die Form der Berichterstattung an alle anderen ist nicht vorgegeben. Zweimal im Jahr veranstalten wir überdies einen *Unternehmenskongress*, in dem die gesammelten Erfahrungen zwischen den Verantwortlichen und allen Interessierten ausgetauscht werden.

Wir bilden eine kleine *Inspirationsgruppe*, bestehend aus geeigneten Personen, die allesamt nicht der Geschäftsleitung angehören. Sie vertreten niemanden außer sich selbst. Es sollen primär Ideen- und nicht Bedenkenträger sein; aber ein oder zwei mutige Bedenkenträger wollen wir auch dabei haben – sie können uns vor Dummheiten bewahren. Die Gruppe erhält ein kleines Budget, um Fallstudien bei anderen Unternehmen mit alternativen Organisationsformen machen zu können. Auf der genannten Intranet-Plattform soll auch darüber laufend berichtet werden.

Als organisatorische Stoßrichtung für all diese Experimente gilt: Wir streben bei den *Kernprozessen* unseres Unternehmens «End-to-end»-Prozesse an – also ein Prozessdesign, das immer vom Kunden her gedacht ist. Dazu können nur Prozesse gehören, die in ihrem Ergebnis tatsächlich Kundenmehrwert generieren. Alles andere sind Hilfsprozesse, die es ebenfalls zu definieren, vor allem aber radikal zu hinterfragen gilt: Braucht es sie wirklich, oder sind sie nur Gewohnheit? Dies gilt typischerweise etwa für Funktionen im HR oder im Controlling (siehe weiter unten).

Für jeden Prozess sind die Aufgaben als Tätigkeitsbeschreibungen, die zu seiner Realisierung erforderlich sind, mit den entsprechenden Leistungen sowie Befugnissen zu formulieren. Diese Tätigkeitsbeschreibungen sind als *Rollen* zu denken, aber es sei dahinter nicht unbedingt eine «Stelle» gedacht. Es dürfte ja eher die Regel als die Ausnahme sein, dass sich in einer Stelle – also bei einer Person – mehrere Rollen wiederfinden und nicht nur eine.

In manchen Fällen sind einzelne Rollen nicht unabhängig von anderen. Es ist daher das Netzwerk der funktionalen *Abhängigkeiten* zu beschreiben. Abhängigkeiten können zeitlicher Art sein (etwas muss vor etwas Anderem gemacht sein) und sie können logischer Art sein (indem die Art, wie etwas gemacht wird, prädestiniert, wie etwas Anderes zu machen ist). Diese Abhängigkeiten müssen vor dem und im Hinblick auf die nächste Maßnahme geklärt werden.

Die Gesamtheit der Rollen in Bezug auf die Kernprozesse wird zu clustern sein, um in sich möglichst geschlossene *Aufgabeneinheiten* zu schaffen, die mit ihrem Umfeld durch klar zu definierende Input-/Output-Größen verbunden sind. Nur so werden die strukturellen Voraussetzungen dafür geschaffen, dass später ein Team in kollektiver Verantwortung eine Aufgabe übernehmen kann. Dies scheitert nämlich leicht, wenn zu viele und zu schlecht definierte und beeinflussbare Abhängigkeiten zu anderen Bereichen existieren.

Für jede abgegrenzte und mit klaren Input-/Output-Kriterien eingebettete Aufgabeneinheit werden wir die technischen, informatischen und finanziellen *Ressourcen* definieren und bereit-

stellen. Dieser Schritt setzt voraus, dass die im Bereich zu erzielenden Ergebnisse hinreichend klar beschrieben sind. Im Lichte der Digitalisierung muss hier dafür gesorgt werden, dass Daten und Informationen überall genau da zur Verfügung stehen, wo sie gebraucht werden, um auf allen Stufen verantwortlich handeln und die Folgen des eigenen Tuns beurteilen zu können.

Jedes eine Aufgabeneinheit verantwortende Team muss «bottom-up» erklären, welche *Hilfsfunktionen* es nicht selbst erbringen, sondern zentral (oder geteilt) beziehen möchte. Unter Umständen müssen hier zwischen verschiedenen Teams Kompromisse geschlossen werden.

Eine abschließende Bemerkung zu diesen Prozessdefinitionsmaßnahmen: Vieles von dem ist in unserem Unternehmen logischerweise bereits vorhanden. Wir machen diese Definitionen also nicht ganz von vorne. Aber es gilt, alles noch einmal *im Lichte der Verantwortungsfrage* zu prüfen. Sind all die bei uns geltenden organisatorischen Klärungen und Definitionen tatsächlich so, dass sie dazu beitragen, dass die Bereitschaft und die Fähigkeit aller, Verantwortung zu übernehmen, dadurch gestärkt und keinesfalls geschwächt wird?

Management

Wir machen einen «Frühlingsputz» im Hinblick auf die existierenden *Managementgremien* mit dem Ziel, ihre Zahl und die Zahl ihrer Mitglieder sowie ihre Häufigkeit und Dauer merklich zu reduzieren. Denn jedes Managementgremium trägt das Risiko in sich, anderen Unternehmensangehörigen die Verantwortung abzunehmen.

Wir überprüfen und verschlanken unsere *Kontrollmechanismen* mit dem Ziel, unnötige Bürokratie zu vermeiden und nur das an Informationen einzufordern, was für die übergeordneten Steuerungsprozesse nötig ist. Informationen sollen dem zur Verfügung stehen, der sie braucht, um seine Verantwortung wahrnehmen zu können. Im Normalfall also nicht in der gleichen Detailliertheit seinem Chef – weil der ihm sonst ungewollt die Verantwortung abnimmt.

Wir vertreten eine Politik des *Vertrauens*. Die riskante Vorleistung des Vertrauens bietet die Chance, dass das Vertrauen mit Gegenvertrauen honoriert wird. Daraus resultiert eine positive Vertrauensspirale. Diese wirkt sich auf die Führungsbeziehung in aller Regel äußerst produktiv aus. Und umgekehrt gilt eben: Ohne Vertrauen zu führen erzeugt eine destruktive Spirale in den Führungsbeziehungen. Das sind daher unsere Überzeugungen, und von unseren Führungskräften erwarten wir, dass sie diese Überzeugungen teilen:

- *Vertrauen erzeugt Selbstvertrauen*. Wer seinen Mitarbeitenden vertraut, stärkt deren Selbstwertgefühl. Das spornt an und gibt gute Gefühle. Es ruft geradezu nach einer Leistung, die das Vertrauen rechtfertigt. Es gibt auch den Mut, an seine Grenzen zu gehen. Es nimmt die Angst vor den Fehlern. Und umgekehrt.
- *Vertrauen beweist Anerkennung*. Anerkennung bedeutet Wertschätzung. Wertschätzung wird geschätzt. Und Wertschätzung wird meistens auch zurückgegeben. In einer wertschätzenden Atmosphäre lässt es sich gut arbeiten. Reibungsverluste sind gering, und der Output ist entsprechend hoch. Und umgekehrt.
- *Vertrauen erleichtert die eigene Arbeit*. Wer seinen Mitarbeitenden vertrauen kann, braucht weniger Aufwand für seine Informationsbeschaffung. Er muss sich weniger darum sorgen, ob die Dinge denn auch tatsächlich gut laufen. Er kann sich darauf verlassen, dass er rechtzeitig erfahren wird, wenn irgendwo Probleme auftauchen und die Zielerreichung gefährdet ist. Und umgekehrt.
- *Vertrauen ersetzt nicht Kontrolle*. Aber Kontrolle ersetzt auch nicht Vertrauen. Kontrolle dient dem Informationsfluss von unten nach oben. Auf einer vertrauensvollen Führungsbeziehung

basierend wird dieser Informationsfluss als sinnvoll, nicht als schikanierend, erlebt. Und umgekehrt.

Human Resources

Wir *trennen* strikt zwischen der Personaladministration und dem Personal- und Führungsentwicklungsbereich. Ersterer wird der Finanzabteilung unterstellt. Letzterer organisatorisch direkt beim CEO als eine kleine Stabsstelle angehängt. Einen klassischen «Personalchef» braucht es nicht. Wenn schon, ist das bei uns der CEO – er ist der oberste Chef des ganzen Personals ...

Die *Personaladministration* wird unter der Zielstellung der Effizienz verschlankt und mit allen Mitteln der Digitalisierung unterstützt. Was ohne Qualitätseinbuße und womöglich kostengünstiger von außen bezogen oder nach außen verlagert werden kann, soll nicht von uns selbst gemacht werden. Denn Personaladministration ist keine Kernkompetenz von uns.

Die *Personal- und Führungsentwicklung* wird neu aufgestellt. Sie muss zunächst ein Konzept erstellen, aus dem der Beitrag all ihrer Maßnahmen zur Förderung und Unterstützung der Verantwortung aller im Unternehmen deutlich wird. Die Linie hat keine Abnahmepflicht gegenüber diesen Dienstleistungen. Ein Drittel der heutigen Instrumente aus dem HR-Werkzeugkoffer muss ersatzlos gestrichen werden. Von allen verbleibenden Tools muss jährlich mindestens eines ersetzt werden. Nach dreijährigem Einsatz wird ein Tool für ein Jahr ersatzlos außer Kraft gesetzt und danach bei nachweislichem Bedarf wieder neu erfunden. – Zu den Inhalten der Personal- und Führungsentwicklung siehe weiter unten.

Als erstes Tool, das außer Kraft gesetzt wird, bestimmen wir die *Zielvereinbarungen*. HR erhält den Auftrag, zu prüfen, was von diesem Ritual in welchem Kontext trotz allem wirklich sinnvoll ist und wodurch sich das alternativ zweckmäßiger erreichen ließe.

Führung

Wir werden ein mehrstufiges *Führungsassessment* in die Wege leiten. In einem ersten Schritt gilt es, in unseren Kaderlisten zu identifizieren, wer eine echte Führungsverantwortung hat. Jemand, dem beispielsweise nur gerade ein Assistent zugeordnet ist, gehört nicht auf diese Liste. In einem zweiten Schritt setzen wir eine Projektgruppe aus ein paar wenigen, fortschrittlich denkenden Führungskräften ein, die ein Führungsverständnis für unser Unternehmen formulieren sollen. Sie sollen dabei davon ausgehen, Führung unter der Prämisse zu denken, es gäbe *keine* Weisungsbefugnis. Auf der Basis dieses Verständnisses wird in einem dritten Schritt ein Assessment der Führungskräfte auf Basis einer Peer-Review durchgeführt und der Handlungsbedarf pro Führungskraft und kollektiv identifiziert. In einem vierten Schritt entwickeln wir geeignete Methoden, um den identifizierten Handlungsbedarf anzupacken.

Führungsentwicklung wird bei uns zu einem kontinuierlichen Prozess, in den alle Führungskräfte permanent (aber mit vertretbarem Aufwand) eingebunden sind. Steter Tropfen höhlt den Stein! (An dieser Stelle wäre noch der Werbeblock fällig, wonach die *Führungsbriefe* und die *Freibriefe* des Verfassers selbstredend hierfür geeignete innovative Methoden darstellen.)

Wir schaffen eine Regelung, die es möglich macht, eine Führungsfunktion ohne Status- und Lohneinbuße *aufzugeben*, wenn jemand erkannt hat, dass ihm Menschen nicht folgen würden, wenn sie nicht müssten. Oder wenn er sich zugegeben hat, dass er eigentlich gar keine Lust auf Führung hat.

Wir schaffen die Möglichkeit, *temporär* eine Führungsfunktion zu übernehmen, ohne dass dies sofort mit einer Beförderung verbunden sein muss. Dies soll erste Erfahrungen ermöglichen. Und diese sollen systematisch durch Feedback unter den Beteiligten ausgewertet werden.

Wir suchen nach Möglichkeiten, Führungsfunktionen auch *teilzeitig* zu realisieren. Sei dies in einem entsprechenden Teilzeitanstellungsverhältnis oder als Teil einer 100%-Anstellung, die noch andere Rollen beinhaltet.

Generell verstehen wir Führung als *den* Kulturpräger. Damit nicht kompatibles Verhalten wird als Compliance-Issue behandelt – da gilt Null-Toleranz. Diese bedeutet nicht, dass jemand bei Führungsfehlern sofort aus der Führung entfernt wird. Das würde nur ein Klima von Angst schaffen. Es bedeutet, dass erkannte *Führungsfehler* direkt angesprochen werden. Einfach die Augen davor zu verschließen, das geht nicht. Hilfestellung muss vor negativer Sanktion erfolgen.

Umgekehrt wird *gute Führung* ebenfalls konsequent thematisiert. Das öffentliche «Besingen» guter Führungsbeispiele soll als Verstärkung dienen. Und gute Führung soll künftig ein maßgebliches – wenn nicht *das* maßgebliche – Kriterium für Beförderung und Belohnung sein. Was «gute Führung» bedeutet, bemessen wir nicht etwa an der Beliebtheit bei den Geführten, sondern am Beitrag dieser Führung zu Fähigkeit und Bereitschaft der Geführten, Verantwortung zu übernehmen. Wir diskutieren mit unseren Führungskräften diesbezüglich wiederholt folgende Fragen, die wir als die «Glorreichen Sieben» bezeichnen:

- *Entscheidung*: Wo haben Sie welche Entscheidungen getroffen? Wo nicht? Was leitet Sie bei Ihren Entscheidungen? Auf welche Weise finden Sie mit Ihren Entscheidungen Akzeptanz? Wie setzen Sie Ihre Entscheidungen durch? Wie gehen Sie mit Entscheidungen um, die man Ihnen von oben vorgibt? Wie leben Sie mit den Entscheidungen Ihrer Mitarbeiter?
- *Entfaltung*: Womit erreichen Sie, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr «geben», als sie dies ohne Ihre Führung getan hätten? Wie verhindern Sie Demotivation? Was leisten Ihre Leute, wenn Sie grad nicht daneben stehen oder hinterher sehen, wer was getan hat? Was tragen Sie dazu bei, dass Ihre Leute zu Hochform auflaufen und sich dabei auch noch wohl fühlen?
- *Entwicklung*: Was passiert mit den Leuten über die Zeit gesehen, in der Sie Führungsverantwortung für sie haben? Wodurch und wie entwickeln sie sich? Was ist Ihr Anteil daran? Was passiert mit ihnen, wenn sie (oder Sie) weggehen? Wo sehen Sie, dass eine Saat von Ihnen aufgeht?
- *Enttäuschung*: Wo und wie tragen Sie zur Klarheit im Unternehmen bei? Wo helfen Sie mit, dass man in Ihrem unternehmerischen Umfeld im positiven Sinn ent-täuscht wird? Dass man also Illusionen und Täuschungen (auch die eigenen!) als solche erkennt, mehr Durchblick erhält, realistischer und damit insgesamt handlungsfähiger wird?
- *Entlastung*: Womit tragen Sie dazu bei, dass die Arbeit für andere einfacher wird? Dass Organisation und Prozesse einfacher werden? Wie schaffen Sie auch für sich Entlastung? Womit helfen Sie, das Unternehmen von Altlasten zu befreien, die seine Zukunft belasten könnten?
- *Entgegnung*: Wogegen wehren Sie sich? Wo halten Sie entgegen? Wo nehmen Sie den Kampf auf und wo nicht? Wie behandeln Sie Ihre Gegner? Können Sie auch mal aus Gegnern Partner machen, und wie gelingt Ihnen dies? Wer schafft es, Ihr Gegner zu werden, und womit?
- *Entdeckung*: Wo haben Sie dazugelernt und für sich selbst neue Handlungsoptionen entdeckt? Wo haben Sie das Gleiche anderen ermöglicht? Wie brachten Sie Neues ins Unternehmen, und konnte sich Ihre Entdeckung fruchtbar integrieren?

Obwohl bei uns die formale Hierarchie weiterhin existiert, ist es Führungskräften im Rahmen des eingangs erwähnten *Qualitative Easing* freigestellt, ihre *Führung wie in einer hierarchiefreien Organisation* zu gestalten. In einer hierarchiefreien Organisation gibt es ja sehr wohl Führung. Die ist aber nicht an eine hierarchische Position gebunden, sondern eine Rolle unter anderen. Entsprechend kann sie durchaus teilzeitlich wahrgenommen werden und kann – wie andere Rollen auch – unter Umständen gelegentlich getauscht werden. Führung nimmt aber niemals anderen Menschen die Verantwortung ab, sondern berät und unterstützt die Teams in ihrer Arbeit. Dafür ist sie keineswegs nur reaktiv – als angeforderte Hilfe also – zu verstehen. Sie kann und soll ebenso gut aktiv sein und Fragen in die Teams tragen. Nur übersteuert sie nicht die geltenden Spielregeln der Entscheidungsfindung in diesen Teams, sondern sie respektiert, was in der Verantwortung der Teams oder seiner Mitglieder ist.

Insbesondere für das Prozessieren von *Entscheiden* (und damit auch für die Zuteilung von finanziellen Kompetenzen) müssen in solchen Teams also klare Spielregeln definiert werden. Dies dürfte für viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserer Führungskräfte die fremdeste Maßnahme sein, und es ist sicherlich hilfreich, wenn wir hierfür beispielsweise von Holakratie-Beratern oder -Pionieren Unterstützung beziehen. Wichtig ist zu wissen, dass es weder darum geht, dass «schlussendlich doch immer einer entscheiden müsse» und dass es ebenso wenig um demokratische Mehrheiten oder um gruppendynamischen Konsens geht. An der Frage der Spielregeln zeigt sich, ob die Organisation das erfüllt, worum es uns im «Projekt V» geht: auf der Basis der Verantwortung aller in höchster Flexibilität und Agilität auf Kundenbedürfnisse und Marktanforderungen reagieren zu können. Dazu wollen wir wo immer möglich hierarchische Verknöcherung, Machtspiele und Bürokratie verhindern, aber wir wollen auch keine endlosen Diskussionsveranstaltungen.

In Bezug auf die unterschiedlichen Erfahrungen mit neuen Formen der Entscheidungsfindung führen wir einen *Auswertungsprozess*.

Entlohnung

Wir verschlanken unser *Lohnsystem*. Boni werden abgeschafft. Wir schaffen aber ein System der Gewinnbeteiligung. Jede und jeder im Unternehmen hat in diesem System Aussicht auf Gewinnbeteiligung. Der Beitrag zur Realisierung des Sinns des Unternehmens (siehe unten) und der Beitrag zur Förderung einer Verantwortungskultur sind die wichtigsten Bemessungsgrundlagen für die Gewinnbeteiligung. Denn diese beiden Faktoren schaffen die Voraussetzungen für den künftigen Gewinn unseres Unternehmens. Unser Gewinnbeteiligungssystem schaut damit nach vorne und belohnt nicht bloß die Erfolge der Vergangenheit, die ja immer auch von günstigen Umständen geprägt sein konnten.

Innerbetrieblich schaffen wir *Transparenz* über die Löhne – im Bewusstsein, dass dieser Schritt Konflikte auslösen wird. Wir wollen diese Konflikte auf den Tisch bringen und zum Anlass nehmen, um Ungerechtigkeiten zu identifizieren und zu beseitigen. Wir wollen aber auch erreichen, dass unzutreffende Vermutungen nicht Anlass zu bloß empfundener Ungerechtigkeit geben können.

Wir sehen im Entlohnungssystem keinen *Motivationsaspekt*. Höchstens ein zu vermeidendes Demotivationsrisiko. Diesen Standpunkt vertreten wir übrigens auch im Hinblick auf die Pflichten unserer Führungskräfte.

Informationspolitik

Für die Information unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben alle unsere Führungskräfte die folgenden *Regeln* zu befolgen:

- § 1 Informieren Sie unverzüglich, vollständig und transparent. Damit geben Sie nicht bloß Informationen weiter, sondern Sie beweisen Ihr Vertrauen.
- § 2 Sie müssen nicht grundsätzlich mehr wissen als Ihre Mitarbeitenden – höchstens während einer kurzen Vorlaufzeit. Aber Sie sollten Informationen besser verstehen und erklären können.
- § 3 Ihre Mitarbeitenden müssen nicht weniger wissen als Sie – sie sollen Sie wegen Ihrer Persönlichkeit respektieren, nicht wegen Ihres zurückgehaltenen Wissens.
- § 4 Sie brauchen keine Legitimation dafür, über etwas zu informieren. Sie brauchen aber immer eine gute Begründung dafür, über etwas nicht zu informieren.
- § 5 Geben Sie sich Mühe, interessant zu informieren. In keiner anderen Disziplin können Sie leichter Punkte holen: Stellen Sie den Bezug her zwischen den Informationen und der Arbeit Ihrer Leute.
- § 6 Geben Sie den Mitarbeitenden immer Gelegenheit, Fragen zu stellen. Interpretieren Sie es als Ihren Fehler, wenn die Leute keine Fragen stellen.
- § 7 Verstehen Sie es als Ihre wichtigste Aufgabe, gut informierte Mitarbeitende zu haben. Die Bühne gehört Ihnen – genießen Sie dieses Privileg!
- § 8 Sorgen Sie dafür, dass Sie selber alle nötigen Informationen erhalten. Diese elf Gebote der Mitarbeiterinformation gelten auch für Ihre/n Chef/in.
- § 9 Bestrafen Sie desinteressierte Mitarbeitende. Wer sich nicht für arbeits- und firmenwichtige Informationen interessiert, hat bei Ihnen längerfristig nichts verloren.
- § 10 Haben Sie keine Angst, es könnte etwas in die Zeitung kommen. Es kommt sowieso in die Zeitung.
- § 11 Seien Sie neugierig – gierig auf neue Informationen!

Personalentwicklung

Mit Blick auf die definierten Rollen in Kern- wie auch Hilfsprozessen (siehe oben, Organisation) werden wir eruiieren respektive überprüfen, wer in der Belegschaft über die notwendige Erfahrung, Ausbildung, Fähigkeit, Fertigkeit und persönliche Bereitschaft verfügt, um eine bestimmte Rolle wahrzunehmen. Pro Person müsste mindestens eine, mitunter aber auch eine ganze Anzahl von Rollen zuzuordnen sein. Danach ist zu klären, ob der vorhandene Personalbestand erlaubt, alle Rollen adäquat zu besetzen. Eine Rolle lässt sich vielleicht auch bloß teilzeitlich einer Person zuordnen. Wo dieses *Zusammenbringen von Rollen und Personen* nicht aufgeht, können Ausbildungs- oder Rekrutierungsmaßnahmen notwendig werden. Ausserdem kann es sich erweisen, dass im Personal Skills vorhanden sind, die nicht (mehr) gebraucht werden. Insbesondere sollten sich ja manche bürokratische Funktionen als überflüssig erweisen.

In Bezug auf *Schulungsmaßnahmen* legen wir ein Schwergewicht auf jene Interventionen, die Menschen dabei unterstützen, in voller Verantwortung in ihrer Rolle und bezüglich des ganzen Unternehmens tätig zu sein. Wir sehen einen Beitrag darin, auch soziale Plattformen bereitzustellen, auf denen Erfahrungen im Umgang mit Verantwortung und Reflexionen darüber ausgetauscht werden können. Diese Plattformen können physisch oder virtuell sein.

Besonderen Wert legen wir auch darauf, auf allen Stufen eine Art *Inkompetenzkompensationskompetenz* zu entwickeln. «Nobody is perfect», aber Profis wissen auch, was sie nicht können. Das heißt, echte Könnner belügen sich nicht über die Grenzen ihres Könnens. Sie belügen auch andere

nicht darüber. Sie wissen, was sie sich zutrauen können und was nicht. Und weil sie andere Dinge eben sehr wohl können, vertrauen sie sich auch zu sagen, was sie nicht können. Sie lehnen dann eine entsprechende Aufgabe ab. Oder sie holen sich Hilfe. Oder sie versuchen erst zu lernen, was sie noch nicht können. Ein solches Denken wollen wir kollektiv fördern.

Wir fördern auch *Fachkarrieren* (als Spezialist ohne Führungsaufgaben), Dabei muss sichtbar respektiert werden, dass es ebenfalls gut ist, wenn jemand einfach in seinem Job gut ist und das auch bleibt. Wir respektieren, wenn jemand keine hierarchische *Karriere* machen will. Karriere ist keine Pflicht bei uns, und wir halten auch nicht nur für jene für voll engagiert, die eine Führungsposition anstreben. Wir wünschen uns in unserem Unternehmen also eine Kultur, die nicht allein die hierarchische Karriere wertschätzt.

Wir erwarten von all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften, dass sie ihre eigene *Resilienz* stärken, und wir wollen sie dabei unterstützen. Resilienz ist die Kraft, einmal mehr aufzustehen als hinzufallen. Diese Kraft ist in einer VUCA-Welt (geprägt durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) unabdingbar. Diese Erwartung nimmt Führungskräfte keineswegs aus der Verantwortung, darauf zu achten, wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesbezüglich dastehen. Führungskräfte, aber auch Peers, haben eine Pflicht zur Unterstützung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektive Kolleginnen und Kollegen. Denn soziale Unterstützung ist eine wichtige Voraussetzung für Resilienz.

Wir werden ein *Peer-Rating* einführen, das den Umgang mit der eigenen Verantwortung und den Beitrag zur Realisierung des Sinns unseres Unternehmens bewertet und den Einzelnen spiegelt. Die Resultate gelangen nur den jeweils Betroffenen zur Kenntnis – weder Vorgesetzte noch HR haben Zugang dazu. Lediglich eine anonymisierte Auswertung der aggregierten Daten wird zugänglich gemacht – und zwar allen im Unternehmen.

Wenn unser Insistieren auf Verantwortung unsere *Personalfluktuation* erhöht, nehmen wir das in Kauf. Wir respektieren, wenn jemand nicht Verantwortung nehmen will – aber nicht bei uns.

Eine Ausnahme von dieser radikalen Einstellung gibt es in eng definierten Aufgabenbereichen, die wir (vorerst) weder auslagern noch automatisieren können, obwohl wir dies gerne täten. Diese Ausnahmebereiche sind als reine *Hilfstätigkeiten* konzipiert und stehen Menschen offen, die hier nur gerade einen 8to5-Job machen, aber sich darüber hinaus nicht engagieren wollen. Diese Jobs sollen nicht nur von Wenigqualifizierten übernommen werden. Wir streben eine Vermischung mit beispielsweise Studierenden an, die einen Nebenverdienst brauchen. Es scheint uns eine gesellschaftlich sinnvolle Maßnahme zu sein, solchen künftig Bestqualifizierten den Unterschied erlebbar zu machen zwischen einer verantwortungsbasierten Arbeit und ihrem Gegenteil.

Sinn

Menschen suchen Sinn bei dem, was sie tun. Sinn ist etwas Subjektives, das sich aber natürlich auch aus objektiven Gegebenheiten speist. Wir wollen daher explizit verdeutlichen, worin die *Bedeutsamkeit* unserer Unternehmung besteht. Die Bedeutung und der Nutzen unserer Arbeit, unserer Produkte und Dienstleistungen muss nachvollziehbar und potenziell handlungs- und entscheidungsleitend sein. Es darf sich bei der Ausformulierung dieser Bedeutsamkeit nicht um eines dieser wohlklingenden, aber doch nichtssagenden Vision/Mission-Statements handeln, die heute üblich und meist völlig überflüssig sind (weshalb die Management-Literatur inzwischen übrigens lieber nach dem *purpose* ruft). Und die Formulierung muss von unserem Top-Management bedingungslos ernst gemeint sein. Weder Wachstum noch Gewinn können Teil davon sein – sie sind bestenfalls die Folge eines erfolgreichen Tuns.

Die Bedeutsamkeit einer Unternehmung muss sich daran bemessen, welchen *Kundennutzen* Produkte und Dienstleistungen schaffen und welchen Beitrag zu einem *guten Leben* aller darin Engagierten es leistet. Ein «Rasiermesser» für Nachhaltigkeit beschneidet beides in dem Falle, wo der Nutzen unserer Kunden oder das gute Leben unserer Unternehmensangehörigen auf Kosten von anderen gehen könnten.

Alles, was sich zum Thema *Motivation* sagen lässt, muss einerseits von unseren Unternehmensangehörigen bereits mitgebracht und andererseits durch die Bedeutsamkeit unseres Unternehmens genährt werden. Motivation kann weder durch Führung noch durch ein «tolles» Klima erzeugt werden.

Innovation und Weiterentwicklung des Unternehmens

Ziel für die Weiterentwicklung unserer Firma ist es, das Unternehmen selbst das *Laufen* zu lehren: Es soll nicht mehr durch Change-Management-Projekte von außen (oder oben) gestoßen und bewegt werden. Denn das erzeugt immer auch Widerstand: *actio gleich reactio!* Wenn die ganze Organisation von innen heraus beweglich wird, dann ist der Entwicklungsprozess selbstgesteuert und wird nicht als Störung eines Gleichgewichts empfunden.

Die Realisierung dieser Entwicklungsphilosophie gelingt nur, wenn wir es schaffen, in kleinen Einheiten *Selbstführung* zu implementieren. Innovation kann nicht von oben herab verordnet werden. Sie kann auch nicht allein aus wenigen kleinen «Beibooten» stammen, die flink um ein ansonsten träges Mutterschiff herum flitzen. Sie muss vielmehr überall dort entstehen, wo veränderte Umfeldbedingungen überhaupt Weiterentwicklung erfordern. Oder dort, wo es sich antizipieren lässt, mit welchen Entwicklungen wir uns für die Zukunft besser rüsten würden. Im Prinzip kann dies überall im Unternehmen der Fall sein. Je besser «vor Ort» agil auf Veränderungen reagiert wird, desto größer die Innovationsbereitschaft und die Innovationskraft in unserem ganzen Unternehmen.

Innovation ist ja nicht einfach gleichbedeutend mit guten Ideen. Auf die Umsetzung kommt es an. Wir werden deshalb Schulungen in einer systematischen *Innovationsmethodik* anbieten, um das Wissen darum, wie es zu Innovation kommt und was es braucht, damit sich Innovation auch durchsetzen kann, im Unternehmen breit zu verankern.

Wir sehen die Entwicklung unseres Unternehmens insgesamt aber als nicht exakt plan- und steuerbar – es ist ein *evolutionärer Prozess*. Es gilt, experimentierfreudig zu sein, möglichst viele Erfahrungen zu sammeln, diese auszuwerten, nicht Brauchbares zu verwerfen und auf das Nützliche weiter aufzubauen.

Egal, was das faktische Warum für einen Veränderungsschritt ist – uns interessiert nur das *Wozu*. Denn nur das kann – wenn es erkennbar aus dem Sinn unseres Unternehmens hergeleitet ist – für die Beteiligten auch Energie erzeugen.

Das Projekt V stellt den methodischen Rahmen dar, in dem im eingangs angekündigten halbjährlichen *Unternehmenskongress* die Fortschritte in Innovation und Unternehmensentwicklung überprüft und bewertet werden.

Wir sehen uns als Geschäftsleitung in der Pflicht, *Serendipität* zu nutzen – also zu erkennen, wenn sich neue und überraschende Erfahrungen und Lehren ergeben, auch wenn wir sie nicht gesucht haben. Wir verstehen uns nicht als die Generalplaner, die alles und jedes planen oder gar vorhersehen können.

Unser Ziel ist eine *lebendige und lernende Organisation*. Ihre schrittweise Schaffung und stetige Weiterentwicklung liegt in unserer Verantwortung.

*

Es versteht sich ja von selbst, dass dieser «Steinbruch» kein vollständiges und durchdachtes Konzept für ein *konkretes* Unternehmen ersetzen kann. Er will nur Anregungen geben. Und erst in der konkreten Ausgestaltung erweist es sich, ob eine Maßnahme tatsächlich pro Verantwortung wirkt. Auch hier gilt es, seine Absicht nicht mit seiner Wirkung zu verwechseln.

Wie oft auch immer Sie beim Lesen dieses Manifests vielleicht den Kopf geschüttelt oder sich geärgert haben: Beruhigen Sie sich! Was immer Ihnen nicht sinnvoll erscheint, schmeißen Sie weg. Aber suchen Sie sich aus, was für Ihr Unternehmen weiterführend sein könnte – und *machen Sie etwas daraus*. Für den obigen Katalog gilt wie in manchem Rechtsvertrag die Salvatorische Klausel: Eine Idee kann immer noch gut sein, auch wenn Sie die davor oder die danach oder gar sämtliche anderen nicht überzeugen.