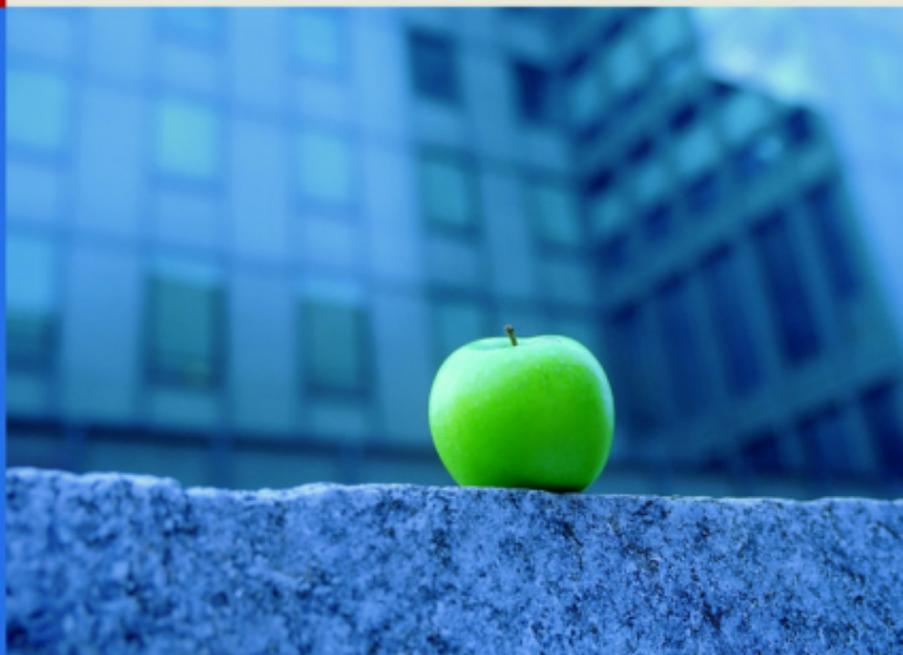




Wafi Al-Baghdadi



UNTERNEHMEN VITALISIEREN

Mehr Dynamik und Effizienz mit 360°-Teams

Wafi Al-Baghdadi

Unternehmen vitalisieren



Wafi Al-Baghdadi

Unternehmen vitalisieren

Mehr Dynamik und Effizienz mit 360°-Teams



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03095-5 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-052-4 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2007 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Redaktion: Bärbel Knill, Landsberg am Lech
Lektorat: Stephanie Walter, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Umschlagabbildung: mauritius images, Mittenwald (mauritius_03683579p)
Satz: TypoGrafik S. Kampczyk, Mering
Druck: Holzhausen, Wien
Printed in Austria

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Meiner Frau Ursula

Inhalt

Geleitwort von Professor Walter Simon.	9
Vorwort	15
Einleitung	19
1 360°-Teams bilden und vernetzen: Das theoretische Konzept ...	27
1.1 Das Zauberwort – Autonomie der Mitarbeiter	29
1.2 Hin zu einer wirklich effektiven Organisationsstruktur. ...	31
1.3 Neue Wege suchen – bisherige Organisationsstrukturen verlassen.	34
1.4 Was sind 360°-Teams?	36
1.5 Voraussetzungen für effiziente Organisationsstrukturen. ...	38
1.6 Vom funktionierenden Projektmanagement lernen.	42
1.7 Netzwerkarchitektur der 360°-Teams	43
1.8 Struktur der 360°-Teams.	47
1.9 Konsequenz für die Hierarchien	55
1.10 Aufgaben der Mentoren.	56
1.11 Die Beziehung Mentor – Team	59
1.12 Ein Organigramm mit Netzwerkstrukturen.	60
1.13 Sub-Organigramme für Geschäftsprozesse	63
2 Gründe für die Restrukturierung mit 360°-Teams: Effektivität betonen – Bedenken entkräften	65
2.1 Mehr als nur eine Gruppe: Die 360°-Teams	67
2.2 Warum autonome 360°-Teams?	69
2.3 Kraftquellen der 360°-Teams	71
2.4 Bedenken gegen eine betriebliche Organisation mit vernetzten 360°-Teams	74
3 Einführung der Netzwerkorganisation: der Prozess und seine Etappen.	91
3.1 Der systemische Ansatz	93

3.2	Prozessanforderungen und -etappen.	95
3.3	Bildung und Zusammensetzung der Teams	119
3.4	Erwartete Phasen der Teamentwicklung	121
3.5	Fehlerquellen während der Reorganisation.	128
3.6	Leitfaden für die Praxis.	129
4	Menschen für den Veränderungsprozess gewinnen.	133
4.1	Emotionale Erwartungen bei Veränderungen.	135
4.2	Emotionen bei Betroffenen	136
4.3	Emotionale Phasen	140
4.4	Emotionale Ventile	142
4.5	Reaktionen der Mitarbeiter	145
4.6	Ursachen der emotionalen Reaktionen	151
4.7	Umgang mit emotionalen Reaktionen	162
4.8	Verhaltensänderung	169
5	Mehr Effizienz für die Arbeit der 360°-Teams – Hilfsmittel, Instrumente und Vorgehensweisen	173
5.1	Teamvereinbarung oder Teamvertrag.	175
5.2	Teambesprechungen	177
5.3	Abstimmungsverfahren im Team.	178
5.4	Organisiertes Feedback	179
5.5	Wissensvermittlung und Kompetenzsteigerung.	180
5.6	Treffen aller Teamkoordinatoren.	182
5.7	Abschließende Empfehlungen.	184
	Zusammenfassung.	187
	Literaturverzeichnis	193
	Register	195
	Autoreninformation	199

Geleitwort von Professor Walter Simon

Ich freue mich, dieses Vorwort schreiben zu dürfen, da ich Dr. Al-Baghdadi lange kenne und ihn häufiger aufforderte, sein Denken und seine Erfahrungen einem größeren Kreis von Verantwortungsträgern mitzuteilen. Wer, so wie er, 25 Jahre lang als Berater und Wirtschaftstrainer in deutschen und internationalen Unternehmen tätig ist, schreibt nicht aus der Warte der betriebswirtschaftlichen Alma Mater, angereichert mit schwer verdaulicher statistisch-mathematischer Pampe, sondern unverfälscht aus dem Morast des Alltagsgeschäfts, mit vielen blauen Problemflecken, die man sich tagtäglich als anpackender Change-Manager in der Fertigung oder im Vertrieb holt. Diese Erfahrungen hat er dann mit jenen Gedanken und Ideen verknüpft, wie sie sich in Projekten ergeben und beides dann in die Schriftform gebracht.

Nun ist die Idee selbstverantwortlicher Teams nichts fundamental Neues, denn Warnecke leitete bereits vor Jahren mit seinem Werk »*Das fraktale Unternehmen*« die theoretische Diskussion neuer Hierarchieformen ein. Aber Warnecke legte nur das wissenschaftliche Fundament, auf dem die praktisch tätigen Veränderungsmanager jetzt aufbauen können. Genau das macht Wafi Al-Baghdadi in dem vorliegenden Buch. Er bewegt sich nicht auf der begrifflichen Metaebene, sondern benennt konkrete Schritte, weg von der alten Hierarchie hin zur »Heterarchie«, weist auf mögliche Fallstricke hin, nennt die Zutaten und betont die Bedeutung der Mitarbeiter als Gestalter der neuen Teamorganisation. Ein Unternehmen, das sich für 360°-Teams interessiert, muss wissen, dass es die besten und billigsten Unternehmensberater im eigenen Unternehmen hat.

Man merkt dem Autor seine lange Erfahrung als Projektmanager auf vielen Baustellen dieser Welt an. Seine Gliederung erinnert immer wieder an präzises Projektmanagement. Letztendlich handelt es sich bei der Einführung von 360°-Teams um ein organisatorisches Großvorhaben, auf das alle Merkmale eines Projekts zutreffen: Komplexität, Umfang, Interdisziplinarität, Einmaligkeit und Risiko. Dementsprechend gibt er Hinweise zur Auftragsklärung, Projektstrukturierung, Ablauf- und Ressourcenplanung, Risikominimierung und Projektsteuerung.

Doch das Buch bewegt sich über das Projektmanagement hinaus, quer durch alle Managementthemen, aber ohne diese nochmals theoretisch zu bemühen, sondern nutzt sie praktisch für die Grundidee der 360°-Teams. Es bewegt sich mitten in dem Themenwust von Unternehmenskultur, fraktaler Selbstorganisation, Enthierarchisierung und Teammanagement, um nur einige Beispiele zu nennen.

Al-Baghdadis Plädoyer für die Selbstorganisation der 360°-Teams ist der rote Faden durch das ganze Buch. Aber der Teufel steckt bekanntlich im Detail, denn Al-Baghdadis Empfehlungen gefährden hierarchische Pfründe. Daher neigen viele Unternehmen eher zu graduellen als zu radikalen Änderungen. Es bedarf schon eines großen Leidens- und Problemdrucks, bevor Organisationen zu solchen tief greifenden Änderungen willens und fähig sind, wie der Autor sie vorschlägt. Man darf dabei nicht vergessen, dass unsere Organisationsvorstellung seit dem Pyramidenbau vor viertausend Jahren hierarchisch ist, so wie die Form der Pyramiden selbst. Pharaonen und ihre feudalen Nachfolger sind vergangen, doch die pyramidenförmige Organisationsstruktur ist geblieben, ebenso wie das Kommando-Kontroll-Modell, mit dem die Sklaven zum Bau der monumentalen Grabmäler angetrieben wurden, obwohl aus Sklaven im Laufe der Zeit Mitarbeiter wurden und Befehle heute als Bitten ausgesprochen werden. Das ändert aber nichts am Grundcharakter dieses pyramidenförmigen Führungsmodells, dem die Vorstellung zugrunde liegt, dass ein Individuum Anordnungen von oben auszuführen hat, und zwar deshalb, weil sich Intelligenz und Weisheit ausschließlich an der Spitze der Organisation befinden. Das entspricht auch dem Aufbau des menschlichen Körpers: Das Gehirn sitzt ganz oben, die Arbeit wird mit den Fingern und Zehen verrichtet, und das Nervensystem übermittelt die Information.

Ein prominenter Kenner der Welt-Managementszene, der US-Strategiepapst Prof. Michael Porter sagt dazu:

»Wenn man bedenkt, welche Führungskulturen in einem Lande wie der Bundesrepublik Deutschland vorherrschen, so erweist sich die Vorstellung einer Übertragung von Verantwortlichkeit und Autorität von der Spitze der Hierarchie an die Basis als geradezu unvorstellbar. Die Deutschen sind Weltmeister in Sachen »Generalstabskonzept«, demzufolge Pläne von den besten Köpfen ausgearbeitet werden und die Ausführung dieser Pläne den »Frontkämpfern« obliegt.«

Unternehmen wären aber gut beraten, das vorliegende Buch häufiger in die Hand zu nehmen, vor allem jene, die sich bei ihren strategischen Überlegungen vorwiegend auf die Bereiche Produkt und Markt konzentrieren. Ihr Interesse gilt eher dem fertigen Kuchen und weniger der »menschlichen Hefe«, die ihn treibt. Leider wird das vorhandene Leistungspotenzial oft nicht als Leistungsreserve genutzt. Es gibt noch viel zu viel ungenutzte Human-Resources-Energiereserven in Organisationen. Prof. Hans-Jürgen Warnecke, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, schreibt, dass nach seinen Erfahrungen bei herkömmlichen Organisationsstrukturen die Mitarbeiter nur 10 bis 20 Prozent ihres Leistungspotenzials einbringen können. Mit traditionellen Hierarchiestrukturen lassen sich Unternehmen zwar steuern, aber nicht zur Höchstleistung entwickeln. Wer dieses will, muss zuvor die Barrieren einreißen, die kreative Mitarbeiterproduktivität verhindern. Dazu gehören insbesondere einseitig-direktive Entscheidungsrechte, gepaart mit der tayloristischen Trennung von Denken und Handeln. Zu viele Unternehmer sind immer noch Unterlasser gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern. Sie reagieren zwar auf die Möglichkeiten des Marktes, aber übersehen die Möglichkeiten im eigenen Hause.

Manager, die mit 360°-Teams zu neuen Ufern aufbrechen wollen, müssen ihre Mitarbeiter in die betrieblichen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse einbeziehen, um so ihren aus der täglichen Arbeit resultierenden Sachverstand zu nutzen. Es reicht nicht und wäre ein Widerspruch, nur die Anzahl der Verbesserungsvorschläge erhöhen zu wollen, während kritische Mitarbeiter im normalen Arbeitsgeschehen bitte nicht stören mögen. Unternehmer und Manager, die engagierte Mitarbeiter fordern, dürfen deren Wissen und Können nicht nur in Qualitätszirkeln bei Bedarf anzapfen, sondern müssen diese auch im Arbeitsalltag als unberechenbare, spontane Querdenker akzeptieren. Denn Querdenker sind keine Quertreiber.

Unternehmen, die das Neue wollen, sollten auch nicht davor zurückschrecken, vorab jene Führungskräfte zu »entsorgen«, die mit ihren konventionellen Altlasten im Kopf das Unternehmensklima belasten. Es wirkt wenig glaubwürdig, wenn sie vom Chefpodest herab, in der schwarzen Nadelstreifenuniform, steif und förmlich, so wie seit Generationen, das Engagement zur Mitarbeit in 360°-Teams fordern. Sie sind diejenigen, die kreative Ideen mit einem kurzen kritischen Blick töten. Solche Entscheidungsträger sind Innovationshemmer statt Innovationshämmer.

Einem Unternehmen, das sich mit 360°-Teams »neu erfinden« will, stehen mehrere Wege zur Verfügung. Es kann sich einem rein institutionellen (oder projektorientierten) Ansatz verschreiben. Hierbei werden inno-

vationsgenerierende Projekte gestartet, so zum Beispiel ein betriebliches Vorschlagswesen, Qualitätszirkel und ein wenig Management by objectives. Im Mittelpunkt solcher Innovationsbemühungen stehen Produkt- und Prozessverbesserungen, ohne die Organisation selbst zu verändern. Man bleibt irgendwo zwischen 90 und 180 Grad stehen.

Bei dieser eher linear ausgerichteten Vorgehensweise trifft die Kugel diesen oder jenen Kegel, aber nur selten alle Neune. Wer Volltreffer will, der muss radikaler vorgehen, sozusagen von der Wurzel her, ganz im Sinne der lateinischen Wortbedeutung (Radix = die Wurzel).

Ich ordne Al-Baghdadi eher den radikalen Innovationsstrategen zu, denn er will nicht nur Teilsysteme, sondern die Gesamtorganisation um 360° erneuern. Alle Innovationsbremsen gehören seiner Meinung nach auf den Prüfstand der Organisation: Abläufe, Denk- und Verhaltensweisen, Werte und Normen, Strukturen, Prozesse, die Aufbau- und Ablauforganisation und Traditionen. Es reicht nicht, nur die Mittel für Forschung und Entwicklung aufzustocken und ein halbes Dutzend Task-Force-Groups neben einigen Qualitätszirkeln einzuführen. Ein Unternehmen, und gegebenenfalls die ganze Branche, muss »neu erfunden werden«, so auch die Meinung der Strategiepäpste Gary Hamel und C. K. Prahalad.

Natürlich ist dieser Ansatz nicht ganz unproblematisch, vor allem deswegen nicht, weil der Bruch von Traditionen und Gewohnheiten unkontrollierbare und gegebenenfalls nicht beherrschbare Wirkungen nach sich ziehen könnte, zum Beispiel in Form einer gewissen Orientierungslosigkeit der Mitarbeiter. Aber die Umstände zwingen Unternehmen dazu, sich wie eine Schlange zu häuten, um sich so dem Formel-1-Tempo der globalen Wirtschaft anzupassen. Die Wissensrevolution unserer Tage wird eine gigantische Welle des wirtschaftlichen, technischen und organisatorischen Wandels auslösen und so die Unternehmen zu einer radikalen, ständigen Veränderungen ausgesetzten Aufbau- und Ablauforganisation zwingen. Alle bisherigen Führungs- und Organisationskonzepte der Wirtschaftsgeschichte, insbesondere der zweiten industriellen Revolution, werden auf den Kopf gestellt. Innovativ sein bedeutet insofern, sich auf das Wechselspiel von Erneuerung und Zerstörung einzulassen und das Neue immer wieder durch das Bessere zu ersetzen. Darum ist ein innovatives Unternehmen nie ein fertiges Unternehmen. Der Weg ist das Ziel eines innovativen Unternehmens.

Früher waren die herrschende Managementlehre und Generationen von Strategieplanern der Meinung, dass der Unternehmenserfolg davon abhängt, die Zukunft bestmöglich zu prognostizieren. Entsprechend wurden Organisationen auf der Basis von Planung, Voraussagbarkeit, Lenkung und Kontrolle gestaltet und strukturiert.

Es stellt sich die Frage, ob sich diese Grundbegriffe des traditionellen Managements eignen, die Hauptaufgaben der Unternehmensführung in einer turbodynamischen Wirtschaftswelt zu beschreiben. Sind wir nicht eher gezwungen, mit dem Strom zu schwimmen und gekonnt zu surfen, je nachdem, wie der Wind am günstigsten steht? Ist es nicht vielleicht ratsam, sich an der aus der Physik und Mathematik stammenden Chaostheorie zu orientieren und diese ansatzweise auf gesellschaftliche Sachverhalte und somit auf die Unternehmensführung zu übertragen? Diese Frage beantworte ich mit einem eindeutigen Ja, da es viele Ähnlichkeiten zwischen sozialen und physikalischen Vorgängen gibt, insbesondere was fraktale, das heißt selbstähnliche und sich selbst steuernde Teamstrukturen betrifft.

In einer Zeit häufiger auftretender Wirtschaftshurrikans, rasanter Technologiesprünge, aggressiver Tiger aus Nah- und Fernost sowie jenseits der Elbe und einer zunehmenden Informationsinflation müssen sich Unternehmen auf Chaos einstellen und dieses positiv nutzen. Sie brauchen chaosgerechte Organisationen. Die alten, hierarchiegeprägten Strukturen und die auf statischen Märkten entwickelten Planungs- und Führungsinstrumente greifen nicht mehr. Der Manager als Mechaniker, der die Organisationsmaschine von außen steuert, ist out. Organigramme und Netzpläne, welche die Vorstellung von Logik und Beherrschbarkeit suggerieren, greifen daneben. Unternehmen müssen spontane Ordnung zulassen, wenn sie überleben wollen. Sie brauchen Auslese und Mutation, Zellteilung und Zellverschmelzung. Zellteilung bedeutet, dass mit der Teilung alle wesentlichen Funktionen mit übernommen werden, so wie es bei den integrativen Konzepten des Lean Managements der Fall ist. So übernehmen weitgehend autonome 360°-Teams die vor- und nachgelagerten Tätigkeiten der Arbeitsvorbereitung, Instandhaltung und Qualitätssicherung sowie einen Teil jener Aufgaben, die bisher vom Management erledigt wurden. Zu Zeiten der industriellen Massenproduktion waren Unternehmen in der Regel linear auf der Basis von Ursache und Wirkung organisiert. Um Wirkungen auszulösen bedurfte es der Hierarchie und der von oben kommenden Zielvorgabe, nebst zentraler Planung, Entscheidung und Kontrolle. Solche autokratisch-zentralistischen Strukturen mögen in einem statischen Umfeld effektiv sein, aber sie versagen in einem dynamischen und komplexen System. Darum sollte die Lenkungsfunktion nicht allein an der Spitze konzentriert, sondern möglichst dezentral über das ganze System verteilt werden, so wie Al-Baghdadi es vorschlägt. Ich möchte hier ausnahmsweise einmal keinen Ökonomen als wissenschaftlichen Zeugen zitieren, sondern den deutschen Nobelpreisträger Binnig, der die Segnungen eines extrem innovationsfördernden und hierarchiearmen Umfeldes im IBM-Forschungslabor Rüschlikon genoss. Er schreibt:

»Jedes zentralistische Management ist Unsinn.« Es muss auf alle verteilt sein, jeder mit der Verantwortung für die Sache, die er versteht.

Hier stellt sich allerdings die Frage, ob ein 360°-Team mit unterschiedlichen Aufgaben und Fähigkeiten ohne eine institutionalisierte hierarchische Führung auskommen kann? Ich glaube, es kann es mit einem absoluten Minimum, wenn es lernt, sich sein gemeinsames Anliegen immer als Aufgabe bewusst zu halten. Ich stimme dem amerikanischen Managementdenker Peter Senge zu, dass eine Hierarchie insoweit gerechtfertigt ist, als sie einen Überblick über die Tragweite von Entscheidungen ermöglicht, die für die mit dem eigentlichen Prozess befassten Mitarbeiter nicht zu erkennen ist.

Mit dem Wandel des Umfeldes verändert sich auch die Rolle der Führungskraft. Wirtschafts-Nobelpreisträger Hayek rät dem Management, sich als »Kultivator einer spontanen Ordnung« zu begreifen, denn sich selbst organisierende Systeme sind in der Summe viel intelligenter und aufnahmefähiger als eine Person allein. Der renommierte St. Galler »Führungsphilosoph« Knut Bleicher ergänzt diesen Gedanken, indem er der Führungskraft empfiehlt, sich zukünftig vor allem auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen zu konzentrieren, innerhalb derer sich die Unternehmensevolution vollzieht.

»Qualifizierte Mitarbeiter werden sich, wenn das Management die Rahmenbedingungen richtig eingestellt hat, in Situationen, deren Entwicklung nicht absehbar ist, selbst geeignete Strukturen suchen und schließlich Systeme bauen, die sie für situationsadäquat halten und in denen sie leben wollen.«

Falls Sie Führungskraft sind, sollten Sie sich häufiger zurücknehmen, um Selbststeuerung und Selbstorganisation, vielleicht sogar auf der Basis von 360°-Teams, zuzulassen. Damit fördern Sie zugleich die Motivation ihrer Mitarbeiter. Alle arbeitspsychologischen Forschungsergebnisse im Bereich Motivation weisen darauf hin, dass ein tendenziell wachsender Teil der Arbeitnehmer nach mehr Verantwortung strebt. Außerdem sind diese Mitarbeiter signifikant zufriedener, wenn ihr Handlungsspielraum während der Arbeit wächst. Die beste Motivation besteht darin, seine Mitarbeiter nicht mehr zu demotivieren. Ein 360°-Team braucht man darum nicht zu führen, es führt sich selbst.

Walter Simon

Vorwort

Im Laufe zahlreicher Veranstaltungen sowie in vielen spannenden und engagierten Diskussionen mit Vorständen und Führungskräften ganz unterschiedlicher Unternehmen und Branchen zum Thema Veränderungsprozesse konkretisierte sich bei mir die Idee einer flexiblen und effizienten Organisationsstruktur, welche die Anforderungen der heutigen Arbeitswelt noch besser erfüllen kann. Eine solche Struktur muss leistungsfähiger als herkömmliche Aufbauorganisationen sein und vor allem den Grundgedanken der Geschäftsprozessorganisation unterstützen. Resultat ist das Konzept von »360°-Teams«¹.

360° entsprechen einem Kreis und symbolisieren somit eine nach allen Seiten erfolgende Ausrichtung von Aktion und Reaktion. 360° bringt folglich Transparenz zum Ausdruck. So stellt ein 360°-Team also eine »runde Sache« dar und verkörpert in sich folgende Basiswerte:

- Gemeinsame, sich ergänzende Verrichtung der Aufgaben. Aufgabenverteilung und Erledigung erfolgen systemisch, integrativ und selbst regulierend
- Gegenseitige Unterstützung; einer für alle – alle für einen
- Die Teammitglieder denken unternehmerisch und handeln eigenverantwortlich

In 360°-Teams »läuft es rund«. Sie sind in eine Netzwerkorganisation eingebettet, bei der die Hierarchie im klassischen Sinne obsolet wird – eine Organisationsstruktur, die sich sowohl in industriellen Betrieben als auch in Handel, Versicherungen, Banken und anderen Servicebereichen umsetzen lässt.

Dieses Buch bietet in fünf Abschnitten die theoretische Konzeption sowie die Hinweise zur praktischen Umsetzung an. Die ersten zwei Teile erklären die Grundlagen der 360°-Teams, ihre Architektur und ihre Einbettung in eine effiziente Netzwerkorganisation. Die übrigen drei Teile beleuchten die pragmatischen Aspekte und beschreiben den Weg einer praktischen Umsetzung des Konzeptes. Strategien und Instrumente, die bestmögliche Voraussetzungen für eine erfolgreichere Reorganisation und

¹⁾ Das 360°-Team ist nicht zu verwechseln mit dem Konzept des 360°-Feedback, welches nur die Beurteilungen zum Gegenstand hat.

somit für die Vitalisierung des Unternehmens schaffen, werden vorgestellt.

Die hier veröffentlichten Gedanken sind das Ergebnis einer 23-jährigen Berufserfahrung, davon 17 in Leitungsfunktionen im In- und Ausland sowie meiner bisherigen 18-jährigen Tätigkeit als Berater und Coach. Die Ausführungen enthalten neben den von mir entwickelten Ideen auch Allgemeinwissen und Gedanken anderer Autoren, die an der jeweiligen Stelle kenntlich gemacht wurden.

An dieser Stelle danke ich Herrn Professor Walter Simon für seine freundliche Unterstützung sowie für die wertvollen Hinweise, Anregungen und Tipps, mit denen ich meine Ausarbeitung ergänzen konnte.

Frau Dr. Martina Hentze, Bereichsleiterin Personal der Gerolsteiner Brunnen, danke ich für die mit ihr diskutierten Aspekte meines Konzeptes. Ihre pragmatischen Anregungen trugen zur Verfeinerung der Konzeption bei. Ebenso danke ich Herrn Diplom-Betriebswirt Michael Willemse, Leiter der Abteilung Personal und Organisation bei der Volksbank Schwalmatal, für den mit ihm geführten Gedankenaustausch.

Mit meinem Freund Andreas Baumann, der bei einem führenden deutschen Industrieunternehmen in leitender Stellung tätig war, habe ich in zahlreichen Gesprächen Ansatzpunkte und Grundsatzüberlegungen der vorliegenden Arbeit intensiv erörtert. Mit seinen konstruktiven Hinweisen aus der Praxis hat er zur Vervollständigung meiner Gedanken beigetragen. An dieser Stelle spreche ich ihm meine Anerkennung und meinen besonderen Dank aus.

Mein Dank gilt selbstverständlich auch meiner Frau, die mich stets im Hintergrund förderte, großartig unterstützte, viele Details konstruktiv diskutierte, Korrektur las und es verstand, meine Aufmerksamkeit mit ihren kreativen Fragen auch in andere Richtungen zu lenken. Auch bei meinen beiden Töchtern Nedda und Sayneb, sowie meinem Sohn Imaad bedanke ich mich. Mit ihnen als jungen Menschen habe ich einen sehr intensiven Gedankenaustausch betrieben, ihnen meine Überlegungen bezüglich Auswirkungen des gesellschaftlichen Paradigmenwechsels vorgestellt. Sie haben meine Zeilen sorgfältig gelesen und wertvolle Anregungen vorgetragen.

Immer wieder suchte und fand ich die Gelegenheit, mit Seminarteilnehmern über die innovativen und kritischen Aspekte meines Modells zu diskutieren. Es waren viele, die in ihrer Erörterung die Begeisterung über das Konzept und seine Zukunftsorientierung zeigten. Insbesondere hebe ich hier die zahlreichen Teilnehmer der GBF-Seminare sowie Vorstände von Genossenschaftsbanken hervor, die meine Seminare zum Thema Change Management bei der Akademie Deutscher Genossenschaften

(ADG) in Montabaur besuchten. Ich danke ihnen allen dafür und für ihre ständige Ermunterung, meine Gedanken zu veröffentlichen.

Als Randbemerkung sei mir erlaubt: In der vorliegenden Ausarbeitung benutze ich das Wort »Mitarbeiter« nur zum Zwecke der vereinfachten Ausdruckweise. Gemeint sind natürlich sowohl weibliche als auch männliche Mitarbeiter im Unternehmen. Die geschätzte Leserin möge bitte Verständnis zeigen.

Es ist mir bewusst, dass ich einige Gedanken, Ausführungen und Aussagen an mehreren Positionen ähnlich oder wiederholt ausführe. Dies habe ich aber in Kauf genommen, sie nicht entfernt oder reduziert, da die Bedeutung der Aussage im jeweiligen Kontext hervorgehoben werden sollte.

In meinen Ausführungen gehe ich davon aus, dass Sie, verehrte Leserin und verehrter Leser, einer neuen Organisationsstruktur offen gegenüber stehen und die agierende Kraft sind, die Veränderungen für den angestrebten Erfolg initiiert, mit Engagement vorantreibt und zu mutigen Entscheidungen findet; und in diesem Sinne spreche ich Sie in diesem Buch an.

Wafi Al-Baghdadi
Juli 2007

Einleitung

Handle so, dass du auch wollen kannst, dass deine Maxime allgemeines Gesetz werde.

Immanuel Kant

Bei einem mehrjährigen Aufenthalt in Saudi-Arabien besuchte ich auch die Ausläufer der Wüste rund um die Hauptstadt Riad. In einem Wadi, einem ausgetrockneten Flussbett, fand ich unvermutet zuverlässige Zeichen einer beachtlichen Veränderung der Natur. In meiner Hand hielt ich versteinerte Schnecken und Muscheln. Vom Meer zur Wüste – eine tief greifendere Umgestaltung und Veränderung ist kaum vorstellbar. Mit der Versteinerung ist die Entwicklung der Muscheln oder Schnecken dem Stillstand unterworfen.

Doch seit Jahrmillionen erlaubt die Entwicklung der Erde keinen Stillstand – Veränderungen prägen den Alltag und berühren heute massiver denn je alle Bereiche des täglichen Lebens: Politik, Beruf, Familie, Freizeit und Kultur. Nicht immer sind wir den gestellten Anforderungen gewachsen.

Gesetzmäßig sind auch berufliche Entwicklungen stetigen Veränderungen unterworfen. Stillstand bedeutet Erstarrung, Verharrung in Gewohntem, Rückschritt und in letzter Konsequenz Verfall und Zusammenbruch. Dennoch stelle ich als Berater und Coach fest, gelebte Organisationsstrukturen, nicht nur mittelständischer Betriebe, genügen den gestellten Anforderungen nicht:

- Anforderungen des Marktes nach Flexibilität, schnellem Reaktionsverhalten, hoher Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, Einhalten von Terminen sowie angemessenem Preis-Leistungsverhältnis
- Anforderungen der Firmeninhaber, Anteilseigner und des Topmanagements nach Existenzsicherung, starker Wettbewerbsfähigkeit, gesicherten und steigenden Erträgen, gesundem Wachstum, optimaler Ressourcenzuordnung, dem ökonomischen Ressourceneinsatz und steigender Produktivität

- Anforderungen der Mitarbeiter aller Ebenen nach sicheren Arbeitsplätzen, Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräumen, immer mehr Selbstverantwortung und weitgehender Selbstverwirklichung

Wie aber können diese und ähnliche Anforderungen erfüllt werden?

In den letzten 15 Jahren wurden zahlreiche Beiträge veröffentlicht und Konzepte entwickelt, wie auf diese sich ständig erweiternden Anforderungen zu reagieren, ich betone noch einmal: zu reagieren ist. Mitarbeitermotivation, Empowerment und Erhöhung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter und nicht zuletzt Weiterentwicklung der Geschäftsprozessorganisation im Sinne der Kundenorientierung standen im Fokus der »Rezepte« und Konzepte.

Bei allen angebotenen Lösungen vermisste ich jedoch die systemische, ganzheitliche Lösung, die alle Bereiche authentisch berücksichtigt. So stellte ich mir die Frage, wie eine Organisationsstruktur konzipiert und gelebt werden müsste, die alle drei genannten Anforderungen gut erfüllen kann.

Die Herausforderung

Schlagworte beherrschen gegenwärtig unseren Unternehmensalltag: Veränderungen, Dynamik, Durchschlagskraft des Unternehmens, Effektivität und Wirksamkeit, Motivation von Mitarbeitern und nicht zuletzt flexible Organisationsstrukturen.

Haben Sie schon lange den Vorsatz, die gerade erwähnten Schlagworte Realität werden zu lassen? Dann haben wir bereits eine gemeinsame Plattform erreicht. Anfangs benötigen Sie Mut, Risikobereitschaft, harte Arbeit, Einsatz und Energie. Schrittweise unterstützt Sie dieses Buch bei einem Prozess, der mittel- und langfristig vitale Grundlagen der Existenzsicherung und des Wachstums Ihres Unternehmens liefert.

Wenn Du etwas Besonderes erreichen willst, tue etwas Ungewöhnliches.

Das Unmögliche ist oft das, was man noch nicht versucht oder ausprobiert hat.

An beiden Richtsätzen orientieren sich die Kernaussagen dieses Buches, mit teilweise provokativen Inhalten und Vorgehensweisen, doch nur solche führen unseren Blick über den Tellerrand hinaus.