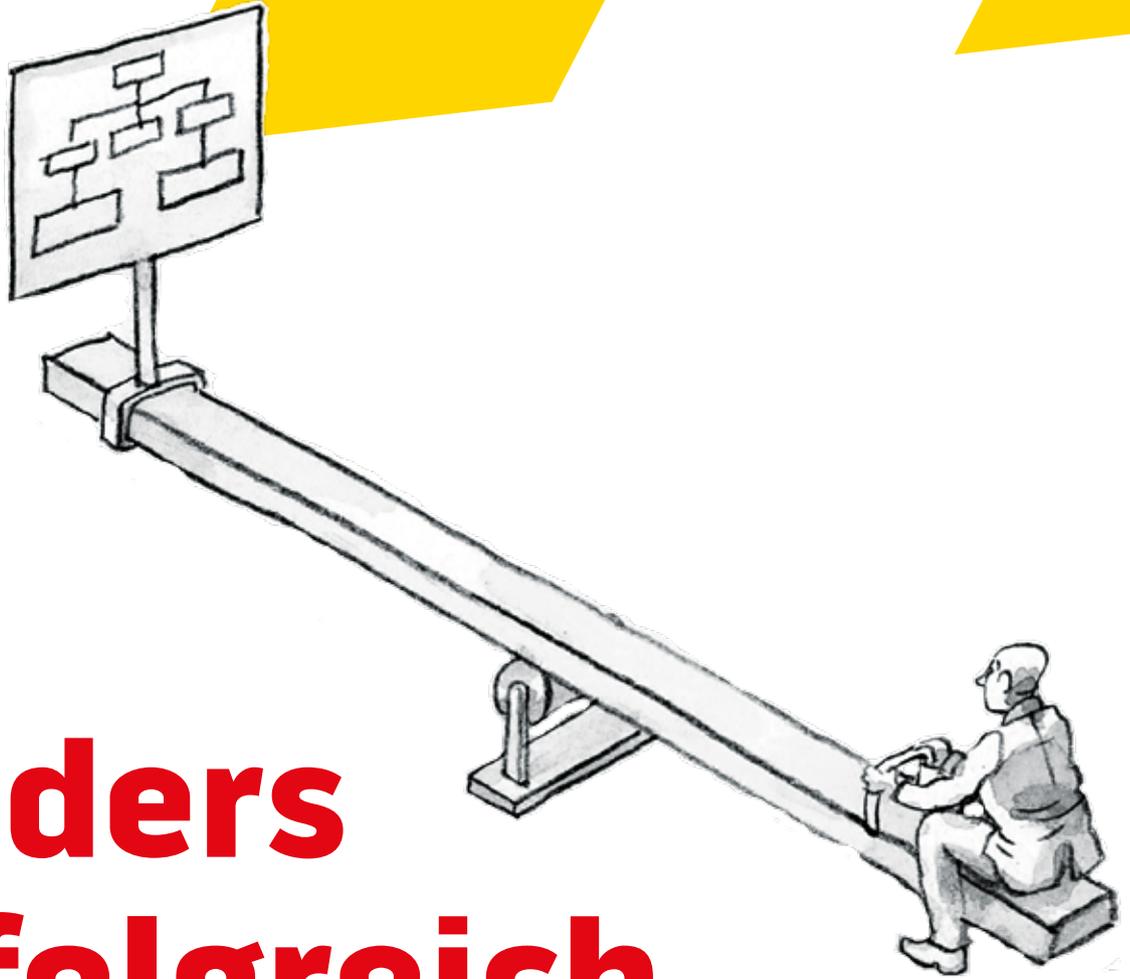


metalligent®

**NICHT DER NORM
ENTSPRECHEND**



Anders erfolgreich durch Musterbrechen

Thinking outside the box ist en vogue, aber oft steckt nicht mehr als heiße Luft dahinter. Dennoch gibt es Firmen, die anders ticken und genau deshalb erfolgreich sind. Die Managementberater Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz haben diese Musterbrecher erforscht. Ein Beispiel ist das Maschinenbauunternehmen Allsafe Jungfalk aus Engen mit seinem wagemutigen Geschäftsführer Detlef Lohmann.

„Wir experimentieren lieber,
als dass wir Dinge vermeiden.“

Allsafe-Geschäftsführer Detlef Lohmann

Wie verrückt muss man sein, um einen sicheren Konzernjob aufzugeben, samt Familie vom Eigentum in ein Mietverhältnis zu wechseln und sich in ein Unternehmen einzukaufen, das Dinge herstellt, von denen man keine Ahnung hat? Noch dazu in einem Markt, der einem völlig fremd ist. Von außen betrachtet wirkt das zumindest wagemutig. Zumal wir von einem Menschen sprechen, der – wie er selbst sagt – in seiner früheren Karriere über den Wirkungsgrad eines Sachbearbeiters nie hinauskam. Und Sachbearbeiter wäre Detlef Lohmann, davon ist er überzeugt, im Konzern wohl geblieben. Hätte er nicht Ende der 1990er-Jahre diese „verrückte“ Idee gehabt, sich (zunächst zu einem Viertel) bei Allsafe Jungfalk in Engen am Bodensee einzukaufen. Heute ist er dort Geschäftsführer.

VERRÜCKT SEIN – NA LOGO

Er selbst sieht das anders: „Verrückt fand ich diesen Schritt nie.“ Als Ingenieur habe er schlicht und ergreifend gerechnet. Die Option Konzernkarriere war dahin, der Mittelstand als Arbeitgeber erschien ihm etwas unsicher. Also kaufte er sich in ein Unternehmen ein, denn „einen Inhaber kann man nun mal schlecht entlassen“. Chapeau. Auf diesen Gedanken muss man erst mal kommen.

Plötzlich Chef, machte Lohmann alles völlig anders, als man es – nicht nur – bei Allsafe Jungfalk kannte. Lohmann kannte sich tatsächlich weder mit Führungsprinzipien noch mit dem Geschäftsmodell seines eigenen Unternehmens aus. Allsafe Jungfalk produziert Ladegutsicherungssysteme wie Spann- und Zurrgurte. Also setzte er sich erst einmal als normaler Mitarbeiter in ein normales Büro und lernte. Management-Buy-in sagen Berater dazu. Für Lohmann war das aus seiner logischen Ingenieurssicht schlicht der einzige Weg, sich durchzuwühlen: „Ich konnte operativ nun mal nichts tun, also habe ich mich mit strategischen Dingen beschäftigt.“

♦ ♦ ♦



...

JEDER IST EIN BISSCHEN CHEF

Heraus kamen Erkenntnisse und Entscheidungen, mit denen er die Organisation auf den Kopf stellte: Alle Mitarbeiter arbeiten seitdem in selbstorganisierten Teams. Abteilungen gibt es nicht mehr. Auch nach Stechuhren sucht man vergeblich. Selbst fürs Tischkicken in der Fertigung wird nicht ausgestochen – wo auch? Wer länger Mittag macht, kommt später wieder rein. Gänge, Wände, Hallen und Büros sind gepflastert mit bunten Tabellen, Charts und Infografiken. Welche Information wer aushängt und wofür, bestimmen allein die Teams. Für ein im Hochlohnland Deutschland produzierendes Unternehmen, bei dem Effizienz und das Vermeiden von Verschwendung nicht eben unwichtig sind, hört sich das alles ziemlich schräg an. Und innovativ.



Illustrationen: Florian Mitgutsch / Musterbrecher



Dafür treten die Musterbrecher an: Lachen machen am Arbeitsplatz | Bild: allsafe

ALLE FÜR ALLE

Doch zur Erinnerung: Wir sind nicht im Silicon Valley, sondern in der badischen Provinz, zum Bodensee ist es ein Katzen-sprung. Entspannt lebt es sich hier. Fleißig und rührig ist man in der Region aber auch. Trotzdem ticken die Uhren bei Allsafe Jungfalk noch mal anders. Im Moment überlegen zum Beispiel alle Produktionsteams, wer mit wem in der Schicht künftig zusammenarbeiten will. Und wer mit wem besser nicht. Seit 2016 die dritte Stufe der Mitarbeiterbeteiligung erreicht wurde, entscheiden alle Teams völlig autark, wie sie diese Gehaltsbestandteile verteilen. Dabei geht es nicht um Peanuts, sondern um fünfstelligen Beträge, die es unter jeweils zehn Leuten gerecht aufzuteilen gilt.

Funktioniert das? Kollegen, die den Bonus der Kollegen bestimmen und dann auch noch sagen, mit wem sie können und mit wem nicht? „Ja“, sagt Lohmann, „das funktioniert“. Wobei er zugibt, dass er selbst überrascht ist, wie gut es läuft und auf welche Ideen die Mitarbeiter kommen. So hat ein Team zum Beispiel einen Teil des Bonus dazu verwendet, für alle Produktionskollegen ein Fest auszurichten – als Dank für die gute Zusammenarbeit. „Das konnten wir gar nicht alles vorhersehen“, staunt Lohmann über den Stein, den er da ins Rollen gebracht hat, „und schon gar nicht von oben so anordnen“.



ERST WAGEN, DANN GEWINNEN

Man muss den Menschen vertrauen und sie befähigen, verantwortlich Entscheidungen zu treffen, ist er überzeugt: „Dann leisten sie viel mehr, als wir ihnen zutrauen.“ Für Lohmann ist das alles andere als verrückt, eher logisch. Vorausgesetzt, man geht fair und offen miteinander um und lässt Experimente zu. „Wir experimentieren lieber, als dass wir Dinge vermeiden“, ist noch so ein Satz, mit dem Lohmann sein Anderssein umreißt.

Der Erfolg gibt dem beständig wachsenden und gut verdienenden Unternehmen bis dato recht. Die wirtschaftliche Bilanz stimmt. Und die menschliche? Teamspirit und Transparenz

führen schließlich auch zu einer größeren sozialen Kontrolle. Kann damit jeder umgehen? „Wir haben eine ganz besondere Atmosphäre, aus der heraus wir uns zu Höchstleistungen pushen“, sagt der Chef. Wer von außen neu dazukommt, brauche schon Zeit, sich einzufinden. „Wir ticken anders“, erklärt Lohmann. „Wir gehen aber davon aus, dass jeder Mensch Verantwortung übernehmen kann, wenn er es nur will.“ Die geringe Fluktuationsrate in Engen spricht dafür, dass es tatsächlich funktioniert.

Text: Annette Mühlberger

Mehr als ein neuer Hype

Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz begleiten mit ihrer Managementberatung Musterbrecher Unternehmen beim Experimentieren. Wir haben sie gefragt, was es bringt, anders unterwegs zu sein. Und was passiert, wenn die Pflicht zum Anderssein zur Norm wird.

Industrie 4.0 bedeutet automatisieren und digitalisieren. Kann man aus einer hoch vernetzten Marktwirtschaft überhaupt noch ausbrechen?

Kaduk: Man muss zwischen faktischen Sachzwängen und scheinbar vorgegebenen Modellen und Vorgehensweisen unterscheiden. Verrückt im negativen Sinne wäre es, sich einer Zertifizierung entziehen zu wollen, wenn damit das Geschäft steht und fällt. Aber bei all den Themen, die derzeit en vogue sind und die neue Welt beschreiben wollen, gilt es genau hinzuschauen. Mit Blick auf Führung sind wir der Ansicht, dass sie umso analoger werden muss, je digitaler die Geschäftsmodelle, Prozesse und die Arbeitswelt insgesamt werden. Ausbrechen beginnt mit kontraintuitiven Fragen. Zum Beispiel: Wie viele ungewollte Sonderfälle werden durch Standardisierung zusätzlich erzeugt? Wie viel Bindungslosigkeit erzeugt Vernetzung? Es sind paradoxe Zusammenhänge, um die es geht.

Was bringt es, mit alten Mustern zu brechen?

Osmetz: Musterbrechen ist eine Haltung, kein „goldenes Rezept“. Es beginnt damit, über die Nebenwirkungen von Professionalität zu reflektieren. Diese kann einen hohen Preis haben – monetär, aber auch mit Phänomenen wie Demotivation oder fehlender Eigenverantwortung. Wenn ein Performancesystem dazu führt, dass angstbesetzte Räume entstehen und Menschen zu taktieren beginnen, ist das gefährlich. Wichtig ist, dass auf das Reflektieren Experimente mit anderen Mustern folgen. Etwa, es Teams selbst zu überlassen, wen sie rekrutieren.

Thinking outside the box scheint der neue Managementstandard zu sein. Kann Verrücktsein nach Plan denn funktionieren?

Kaduk: Eine wunderbare Frage, weil Sie mit ihr etwas ansprechen, was uns zunehmend negativ auffällt. Seit ein paar Jahren scheint das Anderssein zur neuen Normalität zu werden. Es ist schick, von der Norm abzuweichen. Leider beschränkt sich diese Abweichung oft auf Oberflächlichkeiten, die umso lauter propagiert werden. Wir unterscheiden zwischen Querdenkern und Musterbrechern: Erstere belassen es beim Nachdenken und Darüberreden, Letztere experimentieren. Und es wäre natürlich ein grandioser Widerspruch in sich, verrückt nach Plan sein zu wollen.



Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz | Bilder: Musterbrecher

Braucht Innovation Musterbruch und Thinktanks?

Osmetz: Wir sprechen von rechtfertigungsfreien Räumen, die es wahrscheinlicher machen, dass etwas Neues entsteht. Wenn eine Idee nicht sofort bewertet werden muss, sondern ungestraft im Dialog geschärft werden kann, ist das sinnvoll. Nicht ganz ungefährlich ist es, wenn sich Biotope ausbilden, die keinerlei Kontakt mehr zum eigentlichen Unternehmen haben. Dann fehlt die Rückkopplung und es entstehen Wertungen im Sinne von „alte langweilige Organisation versus junge wilde Denker“. Jede Führungskraft muss die Kunst beherrschen, teilweise gegen die eigene Organisation zu arbeiten, wenn Innovation entstehen soll.

In die Rolle eines anderen zu schlüpfen hilft, Dinge neu zu betrachten – brauchen wir mehr Jobrotation?

Kaduk: Auf jeden Fall. Es ist sehr hilfreich, Rollen zu tauschen und damit blinde Flecken zu beseitigen. Allerdings geht es weniger um einen durchorganisierten Austausch. Besser ist es, einen Raum zu schaffen, in dem sich Tandems auf freiwilliger Basis finden. Wir begleiten häufig Experimente, in denen Führungskräfte ihre Aufgaben für eine gewisse Zeit mit anderen Führungskräften tauschen. Dies provoziert etwas Ungewohntes: Fachliche Führung ist nicht mehr möglich. Man ist auf die Führung im eigentlichen Sinne angewiesen. Der größte Wert des Aufsetzens anderer Brillen liegt darin, dass man das, was einem intellektuell schon immer klar war, auch emotional und „live“ erlebt.

Das Interview führte Annette Mühlberger



Impressum

HERAUSGEBER:

Arnold AG, Industriestraße 6–10, 61381 Friedrichsdorf

REDAKTION:

V. i. S. d. P.: Isabell Issing, Arnold AG

REDAKTIONSLEITUNG:

Michael Pyper, Redaktionsbüro Pyper

AUTOREN DIESER AUSGABE:

Klaus Altevogt, www.textwerkstatt-corvo.com

Annette Mühlberger, www.redaktion-muehlberger.de

Stephanie Werner, www.wortsuechtig.de

Corinna Willführ

Ingo Woelk, www.ingowoelk.de

TITELBILD: ROLF GIESEN

Kontakt

Arnold AG

Redaktion **metalligent**® | redaktion@arnold.de | www.arnold.de

GESTALTUNG, PRODUKTION:

freundfreundin, www.freundfreundin.de | [augenfällig, www.augenfaellig.de](http://www.augenfaellig.de)

DRUCK:

WAISSRAUM, www.waissraum.de

**Download
Magazin im
PDF-Format**



Aboservice

Sie möchten das Magazin **metalligent**® zugesandt bekommen? Eine E-Mail an redaktion@arnold.de mit dem Betreff „Abostart“ und Ihrer Adresse reicht. Wenn Sie keine weitere Ausgabe mehr wünschen, schicken Sie uns eine E-Mail mit dem Betreff „Abostopp“ und Ihrer Adresse.

Alle Rechte vorbehalten. Kommentare geben die Meinung des Verfassers wieder.
Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Arnold AG.
Gedruckt auf umweltfreundlich produziertem Papier.

ISSN 2367-2099

Was ist für Sie ver-rückt? Wir wollen´s wissen. Schreiben Sie uns, faxen Sie oder rufen Sie an. Natürlich freuen wir uns über jedes Feedback zum Magazin.

E-Mail: redaktion@arnold.de | Telefon: +49 (6172) 765 – 4030 | Fax: +49 (6172) 765 – 84030
Anschrift: Arnold AG, z. Hd. Isabell Issing, Industriestraße 6–10, 61381 Friedrichsdorf

Die nächste Ausgabe erscheint im Herbst 2017.



ARNOLD

www.arnold.de