

# WILLKOMMEN BEI 20org20

... einem Unternehmen der nicht allzu fernen Zukunft. Es gilt weder als besonders innovativ noch als rückständig. Viele Firmen bieten um 2020 ein ähnliches Bild: neben innovativen Strukturen steht auch nach wie vor historisch Gewachsenes.

Aus mehreren Veränderungsprozessen der 20org20 ist eine echte **Patchwork-Organisation** entstanden: verschiedenste Führungsmodelle existieren nebeneinander, überlappen und schaffen Widersprüche. Doch die unterschiedlichen Strukturen spielen auch ihre Stärken aus – die Territorialorganisation in Sales sorgt für Kundennähe, während Scrum in der IT Tempo und Flexibilität garantiert.

**20org20's Shareholder** sind diverser geworden. Eine exzellente Performance steht zwar weiter außer Diskussion, aber für ökologische und gesellschaftlich wichtige Anliegen darf weitaus mehr Geld in die Hand genommen werden als früher.



**Caroline ist CEO** und führt das Unternehmen zusammen mit ihrem sechsköpfigen Managementteam. Formell hat sie das letzte Wort bei Entscheidungen. Eine Entscheidung nicht im Konsens zu fällen, empfindet sie jedoch fast als persönliche Niederlage.

Um schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren, hat 20org20 eine Anzahl von Partnerschaften mit anderen Unternehmen etabliert. Caroline und ihr Team müssen dort rasch Vertrauen schaffen – und die Partnerschaften auch wieder beenden, wenn ihr Nutzen ausgeschöpft ist.

**Finance & Controlling** hat Holacracy eingeführt: verschiedene Kreise treffen nach festgelegten Spielregeln verbindliche Entscheidungen. Tim, der CFO, ist an diese Entscheidungen gebunden – solange Caroline und der Aufsichtsrat keine Einwände erheben. Das kommt selten vor, die Entscheidungen haben Hand und Fuß.

Sandeep führt **F&E** als eine große professional community. Projektstrukturen, social media und impact charts (wie oft wird jemand kontaktiert, zitiert, etc.?) ersetzen weitgehend die Hierarchie. Die community existiert auch im Netz und geht dort weit über 20org20 hinaus. Caroline macht sich manchmal Gedanken über intellectual property – Sandeep nicht.

**Katie, die CMO**, hat Marketing vor vielen Jahren in einer internationalen Matrix organisiert. Jedes Team hat dabei mindestens zwei Vorgesetzte, einen globalen und einen vor Ort. Viele Mitglieder ihres Teams mögen den hohen Abstimmungsaufwand bis heute nicht. Das Management schätzt die internationale Flexibilität des Bereichs.

In **Untertoiling** macht derweil Hans' Weggefährte Henning unbekümmert weiter, greift aber immer öfter auf das Process Optimizaton Office zu. Dass damit die Teams ihre operative Steuerung in täglichen Shopfloor-meetings weitgehend selbst in die Hand genommen haben, nimmt er hin.

Im **Werk Obertoiling** hat sich Hans kürzlich in die Pension verabschiedet. Er hat das Werk mit eiserner Hand und vier Führungsebenen unter sich erfolgreich geführt. Seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen galt er als Original aus einer vergangenen Zeit.

Das Management ist gerade von einer Learning Journey zurückgekehrt: in den boomenden Massenmärkten Nigeria und Kenia haben sie grassroot research communities besucht, die das Unternehmen seit Jahren fördert.

Die Journey hat auch dabei geholfen, den purpose der 20org20 erneut zu fokussieren: was ist unser gemeinsames wozu?

20org20 ist socially responsible, ökologisch verantwortlich, anti-diskriminatorisch, compliant und integer. Das ist den Führungskräften und vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr wichtig – die damit verbundene Bürokratie nervt aber auch.

Die Team- und Abteilungsleiterinnen und -leiter der Zentralbereiche treffen sich regelmäßig in kleinen, vertraulichen Peer Groups zum Austausch und zur kollegialen Fallberatung.

In Einkauf, Produktion sowie F&E erarbeiten sich die Teammitglieder jährlich ein schriftliches Stellenprofil. Der Prozess vermittelt eine Botschaft: Der Job wird sich immer wieder verändern.

Susanne und ihr Team haben das Werk Obertailing übernommen. Sie sind auf Disengagement spezialisiert: in den nächsten Monaten werden sie das Werk auf das reduzieren, was für eine Fortführung des Geschäfts notwendig ist. Das Geschäft wächst nicht weiter, Investitionen werden ab jetzt konsequent vermieden.

Im **Kundenservice** führt eine Abteilungsleiterin durchschnittlich 30 bis 40-köpfige Teams direkt. Direkt? Natürlich mit der Hilfe von Themenverantwortlichen, die über eine ‚dotted line‘ die inhaltliche Arbeit steuern. Mit einer Datenbank, die die Arbeit verteilt, Urlaube und Arbeitszeiten regelt etc. Mit Moderatoren für die Regelkommunikation vor Ort. Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als Coaches persönliche Unterstützung leisten, Konflikte im Team klären etc. Teamleiterinnen und Teamleiter? Auslaufmodell.

Die **IT** betreibt eine Datenbank, die alles erfasst, was im Unternehmen geschieht. Damit befindet sie sich (wie sehr viele vergleichbare Unternehmen) permanent im legalen Graubereich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gespalten: viele finden Datenschutz überholt, andere pochen auf die Einhaltung ihrer Rechte.

**20org20** hat sich eine Brand Community im Netz aufgebaut. Tausende Kunden, Kundinnen und Interessierte auf der ganzen Welt spielen dort games und tauschen sich aus. Von dort erhält die Firma immer wieder Produktideen, aber vor allem auch Feedback: Mitglieder der Community testen neue Produkte, auch halbfertige.

Aus einer eigenen **F&E Brand Community** kommen Ideen, Hinweise auf neue Trends, Feedback auf Entwürfe – und immer wieder neue MitarbeiterInnen

Die Führungskräfte der Teams, Abteilungen und Bereiche (sowie einige Schlüsselpersonen aus jenen Bereichen, die diesen Titel abgeschafft haben) haben eigene kleine Budgets, die sie für neue Ideen zur Verfügung stellen können – ohne dies begründen zu müssen.

**Michael** ist erst seit zwei Jahren dabei – hat aber jetzt die Gelegenheit bekommen, ein neues Geschäftsfeld aufzubauen. Das muss sehr schnell gehen, denn **Caroline** ist Realistin: niemand kann sagen, wie lange dieses Geschäftsfeld profitabel bleiben wird. Für den Moment pumpt sie daher Ressourcen hinein. Quick ramp-up's, quick exits.

In vielen Bereichen der 20org20 steuern mittlerweile die Mitarbeitenden bzw. gewählte Sprecher und Sprecherinnen das Tagesgeschäft. Die verbleibenden Führungskräfte widmen sich – zusammen mit ausgewählten Mitarbeitenden, Kundinnen, Kunden und anderen Partnerinnen und Partnern – der Weiterentwicklung des Unternehmens: dem **StratInnoChange**. Strategiearbeit, Innovation und Change Management sind permanente Aufgaben geworden und durchdringen einander.

Gratuliere zum inspirierenden Begriff der „Patchwork-Organisation“. Er bringt vieles, was Unternehmen in Zukunft benötigen, auf den Punkt.

**Klaus Weissmann**

Spannend wird sein, wie traditionelle Unternehmen diesen Paradigmenwechsel tatsächlich kurzfristig meistern werden. Es braucht dafür mutige Vordenker. Die Kunst wird es sein, die Koexistenz beider Welten in den nächsten Jahren gut zu nutzen. Der Weg ist das Ziel ;).

**Jana Schlinsog**

Was braucht das auf der Ebene der Kultur? Welche Entwicklungsschritte sind hier zu machen? Denn wenn ich es richtig verstehe, produziert die 20org20 nicht nur Produkte/ Dienstleistungen sondern gestaltet – ebenso wichtig – auch Beziehungen.

**Torsten Meiffert**

Tatsächlich kann ich bei Patchwork-Organisationen beobachten, wie die (Bereichs-)Struktur das Verhalten formt: man bringt seine Anliegen in einer Matrix eben anders auf den Weg als in einer networked community oder in einer traditionellen Hierarchie. Ich hoffe, Firmen werden lernen, den eigenen purpose zu einer gemeinsamen Klammer zu machen.

**Stefan Doblhofer**

Ich denke, genauso wird es sein und ist es teilweise schon, Patchwork all over. Allerdings wird diese Form von Parallelität und Komplexität nicht mehr durch neue (agile) Methoden zu bewältigen sein sondern durch ein anderes Denken auf vielen Ebenen. Und das in einer Radikalität die wir bis jetzt nur erahnen.

**Thomas Böhm**

In allen Kommentaren zur 20org20 drückt sich die Überzeugung aus, dass sich in unseren Unternehmen gerade jetzt oder demnächst starke interne Veränderungen vollziehen werden. Gleichzeitig haben wir noch wenig Klarheit darüber, in welche Richtung diese Reise geht – und ob Agilität und Selbstorganisation nicht von Hektik und massiver Unsicherheit begleitet werden. Was denken Sie? Was beobachten Sie? Das Gespräch geht weiter:

[www.hernstein.at/20org20](http://www.hernstein.at/20org20)

## 20org20 – Ihre Kommentare

Die 20org20 hat sich in den letzten Wochen auf [hernstein.at](http://hernstein.at) präsentiert – und vielfältiges Echo gefunden. Auf dieser Seite finden Sie (gekürzt) einige der Kommentare, Reaktionen und Fortschreibungen.

Völlig im Nebel sind für mich gangbare Wege für größere Organisationen dorthin. Lieber Stefan, wie sieht da mit deinen Nebelscheinwerfern aus? :-)

**Andreas Siquans**

Lieber Andreas, Dein Bild sagt es schon: auf Sicht fahren! Keine großen Masterpläne, konkrete Zielsetzungen in kleineren Projekten, aber das immer wieder, bis sich Best Practice bildet – und den Nebel lichtet.

**Stefan Doblhofer**

Zwei Perspektiven fehlen mir: Die Unternehmer-/Eigentümergeperspektive (Familienunternehmen? Stiftung? Staatsbeteiligung? AG mit Streubesitz?) und die Belegschaftsperspektive (Beteiligungsformen? Regelkommunikation? Betriebsrat?) Um so besser – Stoff zum Weiterdenken und Diskutieren!

**Wolfgang Kötter**

Spannend ist auch die Frage, wie sich dadurch die Anforderungen an Beratung und Entwicklung ändern.

**Eva-Maria Ayberk**

One size does not fit all. Riding the waves of change and innovation with speed and style wird zum Wettbewerbsfaktor.

**Val Sedounik**



### STEFAN DOBLHOFER

ist Berater, Hernstein Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Change, Führung, Agilität und Innovation.