



Unternehmen leben!

EIN KOMMENTAR VON
MARKUS BAUMANS

∴ Am Eingang begrüßt Sie eine Installation, mit der Sie spielerisch das Produkt des Hauses erleben. Beim Rundgang sehen Sie Arbeitsgruppen an Stehtischen, die konzentriert an Projekten arbeiten. In Arbeitsbereichen stehen Schreibtische einander gegenüber. Lachen und Gemurmel erfüllen die Räume. Die Wände dienen als Schreibfläche. Post-it-Felder dehnen sich auf ihnen aus, die einer inneren Ordnung zu folgen scheinen. Ein verglaster Raum, in dem eine „Stehung“ mit Kunden stattfindet.

Über allem eine ansteckende Atmosphäre der Offenheit, Neugier und Konzentration: In der Luft liegt ein unsichtbares Regelwerk, das die Mitarbeiter verinnerlicht zu haben scheinen. Sie haben das Gefühl, sich in einem lebendigen Organismus zu befinden. Eine Utopie? Ja und nein. Ja, weil die Realität in den meisten Unternehmen anders aussieht. Nein, weil es immer mehr Unternehmen gibt, die so arbeiten; auch große. Sie wissen, dass sie nur so die Flexibilität und Innovationskraft haben, um die Anforderungen der Zukunft zu meistern.

Der „Kompass“ vor einem Monat, in dem wir für die Abschaffung von Organigrammen und starren Stellenbeschreibungen plädiert haben, hat Entrüstung ausgelöst. Naiv und weltfremd sei das: „Hierarchie, Berichterstattung und Stellenbeschreibungen sind Mittel der Ordnungsgestaltung in einer ansonsten chaotischen und komplexen Undurchsichtigkeit.“ Aber: Unsere Unternehmen ersticken in diesen Rezepten von gestern. Prozessbeschreibungen, die überholt sind, kaum dass sie mit gewaltigem Aufwand fertiggestellt sind. 360-Grad-Feedbacks, die Objektivität vorgaukeln, wobei jeder weiß, wie er sie ausdrücken kann.

Natürlich geht es nicht ohne Regeln, klare Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit. Die Kunst ist, das richtige Maß zu finden. Die Lösung liegt in der Kraft der Eigenverantwortung, die auch am Band möglich ist, wie Toyota beweist. Die gilt es zu wecken und wachzuhalten. Dann wird ein Unternehmen zu dem, was es ist: ein sich ständig verändernder Organismus.