



DAS WISSEN DER BESTEN

# Harvard Business manager

**Sonderdruck** aus Heft 7/2015

## GELEBTE DEMOKRATIE

VON JOACHIM ROTZINGER UND MARC STOFFEL



**HAUFE.**



# GELEBTE DEMOKRATIE

Agile Strukturen, hierarchische Prozesse und viel Mitbestimmung in einem Unternehmen – kann das gelingen? Ja, wie das Beispiel von Haufe-Umantis zeigt. Der Schweizer Softwarehersteller gibt Einblick in seine mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur, sein Führungssystem und seine Organisation.

VON JOACHIM ROTZINGER UND MARC STOFFEL

**W**ürde man Unternehmen eine Staatsform zuteilen, wäre das bei Haufe-Umantis die Demokratie. Seit Hermann Arnold im Jahr 2000 zusammen mit drei Studienkollegen das Schweizer Softwareunternehmen Umantis gegründet hat, gibt es dort demokratische Strukturen. Als CEO des St. Gallener Start-ups (das später mit Haufe fusionierte) erkannte er bereits früh, dass es meist richtig ist, auf sein Team zu hören. Er war der Meinung, dass Unternehmen auf diese Weise am besten Innovationen hervorbringen und Erfolge verzeichnen können. Das war zum Beispiel 2003 der Fall: Die Mitarbeiter waren mit dem damaligen Produktportfolio – individuelle Softwarelösungen für das Prozessmanagement von der Personalgewinnung bis hin zur Personalentwicklung – unzufrieden. In ihren Augen war es nicht zukunftsfruchtig. Arnold war sich ebenfalls im Klaren darüber, dass der Weg zur Standardsoftware mittelfristig eingeschlagen werden musste. Er war jedoch nicht der Meinung, dass dies so rasch geschehen sollte, wie seine Mitarbeiter meinten. Nach intensiven Diskussionen folgte er jedoch ihrem dringlichen Rat.

Die Entscheidung hat ihm einiges an Mut abverlangt, schließlich musste das bestehende Geschäft mehr oder weniger komplett aufgegeben und viel Geld in die Ent-

wicklung des neuen Produkts investiert werden. Dieser Schritt war aus unternehmerischer Sicht höchst riskant, im Nachhinein betrachtet aber absolut notwendig: Hätten Arnold und sein Team ihn nicht gewagt, würde es Haufe-Umantis heute nicht mehr geben.

Solche Entscheidungen prägen. Für Arnold war spätestens seit diesem einschneidenden Erlebnis klar: Die Mitarbeiter wissen häufig eher als das Management, wohin die Reise gehen sollte und was das nächste „Big Thing“ werden könnte. Sie sind näher an den Kunden und Märkten und können Nachfrage- und Produktentwicklungen oft besser einschätzen. Dieses Wissen halten wir für erfolgskritisch.

Gerade heute, in einer Zeit der schnellen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, können sich nur Unternehmen am Markt behaupten, die schnell mit Produktideen auf Veränderungen reagieren. Ihr Wettbewerbsvorteil heißt Agilität. Agil zu sein bedeutet aber auch, sich von bisherigen Denkmustern zu lösen und neue Wege bei der Führung von Unternehmen zu gehen. Eine einheitliche Führungsstruktur wird den Anforderungen von Abteilungen und Mitarbeitern nicht mehr gerecht, das Organisationsdesign verharrt im Statischen. Wir sind der Meinung, dass sich daran etwas ändern muss und Unternehmen ihr Betriebssystem updaten müssen. Wir haben diesen Schritt gewagt und

knüpften dabei an Überlegungen an, die John P. Kotter 2012 im Harvard Business Manager zu einem „dualen Betriebssystem“ getroffen hat (siehe Servicekasten Seite 10). Für Haufe-Umantis haben wir ein eigenes Führungsmodell entwickelt, das wir im Folgenden vorstellen und dabei skizzieren, wie Demokratie dort im Einzelnen gelebt wird.

## DIE MACHT DER MITARBEITER

Bei Haufe-Umantis werden alle wichtigen Dinge demokratisch entschieden – dabei ist es unerheblich, ob es um die Unternehmensstrategie, das Management oder die Arbeitsprozesse geht. Das gesamte Team legt in regelmäßigen Workshops die Unternehmensausrichtung fest, bestimmt die Ziele und definiert die Werte, die unserem Tun und Handeln zugrunde liegen. Geschäftsrelevante Entscheidungen, wie zum Beispiel die Übernahme durch die Haufe Gruppe im Jahr 2011, werden stets in einer Wahl von allen Mitarbeitern getroffen. Das zeigt, welche große Verantwortung die Beschäftigten tragen: Denn die Entscheidung für die Übernahme durch Haufe hat den Kurs der nächsten Jahre festgelegt. Die Alternative wäre gewesen, Umantis für viel Geld an einen größeren Konzern zu verkaufen. Es bestand jedoch das Risiko, dass die grundlegenden Ideen, Werte

men und mitgestalten, statt nur nach Anweisung zu handeln. Sie sind Intrapreneure im eigenen Unternehmen – die demokratischen Strukturen ebnen dafür den Weg. Wir sehen einen großen Vorteil darin: Werden Mitarbeiter aktiv in Entscheidungen einbezogen, werden sie auch unangenehme Beschlüsse – etwa Lohnkürzungen in Krisenzeiten oder sogar Entlassungen – viel stärker mittragen, als wenn diese vom Management angewiesen worden wären. So bilden sich weniger Schattenorganisationen, die im Verborgenen nach einer anderen Agenda als der vom Management vorgegebenen arbeiten.

Doch zum Erfolg von Unternehmen tragen unserer Überzeugung nach nicht nur die richtige Mentalität der Mitarbeiter und ihre Einbindung in Unternehmensentscheidungen bei. Es braucht auch ein optimales Organisationsdesign, um den Anforderungen von Markt, Kunden und verschiedenen Mitarbeitertypen im Unternehmen gerecht zu werden. Unsere Mitarbeiter verlangen nach Agilität und Flexibilität, denn die Bedürfnisse im schnelllebigen Softwaremarkt ändern sich permanent. Unsere Kunden erwarten schnellere Informationsflüsse und Innovationszyklen, neue Wettbewerber kommen ständig hinzu, und ebenso neue Kunden, die weitere Anforderungen stellen.

Wir mussten darauf reagieren. Haufe-Umantis ist nicht aus freien Stücken agiler geworden, sondern aus dem Druck heraus, konkurrenzfähig zu bleiben. So wie sich die Kunden verändern, musste sich auch unser Unternehmen verändern, um ihnen noch bessere Leistungen bieten zu können. Diese Flexibilität kann unserer Meinung nach nur gewährleistet werden, wenn sie in einem entsprechenden Organisationsdesign abgebildet wird. Starre Strukturen und Prozesse dürfen Unternehmen nicht blockieren – vielmehr müssen Firmen in der Lage sein, sich permanent an den Kundenbedürfnissen ausrichten zu können und eine andere Art der Unternehmensführung zu etablieren.

Wie uns ergeht es auch vielen anderen Branchen. Doch was bedeutet das für die Unternehmen? Die meisten Firmen sind nach wie vor eindimensional organisiert: Jeder Bereich, egal ob Produktion, Forschung und Entwicklung oder Vertrieb, wird identisch und in den meisten Fällen in der klassischen Top-down-Struktur geführt. Das Management gibt die Strategie vor, die von den Mitarbeitern in der täglichen Arbeit umgesetzt wird. Mit diesem bewährten Führungsstil, der jahrzehntelang Wohlstand beschert hat und daher immer noch in vielen Unternehmen vorherrscht, kommen Unternehmen aber nun an ihre Grenzen.

Wir stimmen deshalb John P. Kotter zu, der in seinem Artikel „Die Kraft der zwei Systeme“ ausführte: „Weniger hilfreich sind sie (traditionelle Hierarchien und Ma-

## HAUFE-UMANTIS IST NICHT AUS FREIEN STÜCKEN AGILER GEWORDEN, SONDERN UM KONKURRENZFÄHIG ZU BLEIBEN.

und Prinzipien – und somit das starke Rückgrat von Umantis – pulverisiert worden wären. Das Management von Haufe überzeugte mit der Vision, gemeinsam die Arbeitswelt der Zukunft zu gestalten. Die Mitarbeiter von Umantis waren sich der Tragweite dieses Referendums bewusst – und sprachen sich für die Option aus, die dem Unternehmen kurzfristig zwar weniger Geld, aber mehr gestalterischen Freiraum bot.

Die Mitarbeiter von Haufe-Umantis wählen in einem regelmäßigen Zyklus ihre Führungskräfte und die Geschäftsleitung. Schließlich weiß das Team über die Unternehmensziele bestens Bescheid und hat in der Regel ein gutes Gespür dafür, welche Stärken und Talente für deren Erreichen nötig sind. Und genau aus diesem Grund stellen die Mitarbeiter auch neues Personal selbst ein. Damit werden sie zu Mitentscheidern, ja sogar zu Mitunternehmern, die Verantwortung überneh-

nagementprozesse – *Anm. d. Red.*) jedoch, wenn es darum geht, potenzielle Gefahren und Gelegenheiten zu identifizieren, schlagkräftig kreative strategische Initiativen zu formulieren und diese mit hohem Tempo umzusetzen.“ Speziell die kurzen Reaktionszeiten, die Unternehmen zur Verfügung haben, um Veränderungen des Marktes mitzutragen, lassen sich mit dieser Struktur nicht realisieren. Bis eine Information von der „Basis“ zur Unternehmensführung gelangt ist und die diesbezügliche Entscheidung den Weg die Firmenpyramide wieder hinuntergefunden hat, ist eine Chance oft schon vertan, und ein agilerer Mitbewerber hat das Rennen um Marktanteile und Kundenzufriedenheit gemacht. Aber wie können Unternehmen stattdessen den externen Wandel in ihrer Organisation abbilden?

Kotter schlägt hierfür „eine Ergänzung der etablierten Strukturen“ vor und spricht von einem „dualen Betriebssystem“. Von seiner Idee und von weiteren Modellen sowie unseren persönlichen Erfahrungen bei Haufe-Umantis haben wir uns inspirieren lassen und ein eigenes Führungsmodell entwickelt, das nicht nur unseren, sondern den Bedürfnissen vieler Unternehmen entspricht. Denn auch für uns gilt: Einen einheitlichen Führungsstil, eine allgemeingültige Formel für Unternehmensführung kann es nicht mehr geben – selbst innerhalb einer Firma nicht. Haufe-Umantis ist beispielsweise mit seinen demokratischen und agilen Führungsmodellen sehr erfolgreich, doch nicht jede Organisation kann und sollte dies exakt so bei sich umsetzen. Selbst auf die Haufe Gruppe, den Mutterkonzern von Haufe-Umantis, kann diese Struktur nicht eins zu eins übertragen werden.

Vielmehr haben die Verantwortlichen sowohl bei Haufe als auch bei Umantis großen Wert darauf gelegt, die jeweiligen Stärken weiter zu fördern und keinen faulen Kompromiss einzugehen. So profitiert Haufe-Umantis beispielsweise von der starken Marke Haufe, deren Marketing- und Vertriebskraft sowie der langjährigen Erfahrung im Management komplexer Systeme und Prozesse. Zudem bringt die Haufe Gruppe ihr Know-how und bewährte Strukturen etwa in den Bereichen Sicherheitsstandards, Softwareentwicklung oder Backoffice ein.

Auf der anderen Seite färbt auch viel von der Leidenschaft, dem nach wie vor vorhandenen Start-up-Spirit und der starken Philosophie von Umantis auf Haufe ab. Der Mut, Neues zu erproben und sich ständig „On the Edge“ zu bewegen, schärft so die Position von Haufe als Vordenker innovativer Arbeitskonzepte. Zudem ist die Talent Management Software von Umantis eine starke Ergänzung des Angebots der Haufe Gruppe, bestehend aus Consultingleistungen, Software und Inhalten. Gemeinsam haben die beiden



## PROFIL

### DAS UNTERNEHMEN

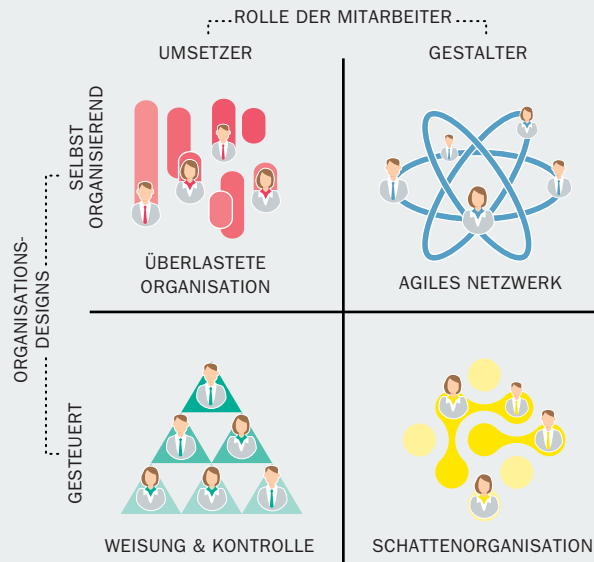
Haufe-Umantis ist ein Schweizer Softwarehersteller für Talentmanagementlösungen. Das Unternehmen wurde im Jahr 2000 als Spin-off der Hochschule St. Gallen (HSG) und der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH) gegründet. 2013 fusioniert Umantis mit der Haufe Gruppe zur Haufe-Umantis AG und hat derzeit 150 Mitarbeiter. Von Beginn an gab es bei Umantis demokratische Strukturen, doch weder die Organisation noch das Führungsmodell waren für die aktuellen Herausforderungen ausgelegt. Und so erlebte das Start-up in den darauffolgenden Jahren unterschiedliche Phasen, die sich durch Überlastungen, stark ausgeprägte Hierarchien, agile Netzwerke oder Schattenorganisationen auszeichneten – bis sich das Unternehmen für eine Kurskorrektur entschied.

### DAS HAUFE-BETRIEBSSYSTEM

Zur Lösung dieses Problems hat Haufe-Umantis ein eigenes Führungsmodell entworfen, das seinen Bedürfnissen und vielleicht auch denen anderer Unternehmen gerecht wird. Entstanden ist ein zweites Betriebssystem im Unternehmen, das mehrere Organisationsstrukturen nebeneinander vereint und Flexibilität von Führungskräften und Mitarbeitern einfordert. Damit können sowohl agile Netzwerke, die demokratische Beteiligung der Mitarbeiter (Wahl des CEOs), aber auch Top-down-Strukturen gleichberechtigt nebeneinander existieren.

## FÜHRUNG ANPASSEN – DER HAUFE-QUADRANT

Haufe-Umantis hat ein Führungsmodell entwickelt, das verschiedene Organisationsdesigns (von gesteuert bis selbst organisierend) und Mitarbeiterrollen (von Umsetzer bis Gestalter) aufzeigt. Je nach Ausprägung entsteht ein Quadrant, der typisch eine bestimmte Phase eines Unternehmens veranschaulicht und nach einer eigenen Führung verlangt.



### QUADRANT 1: WEISUNG UND KONTROLLE

Treffen Mitarbeiter mit dem Selbstverständnis des klassischen Umsetzers und ein hierarchisches Top-down-Design aufeinander, handelt es sich um ein System von „Weisung und Kontrolle“. Diese Organisationsform hat durchaus ihre Berechtigung – viele Unternehmen sind damit in der Vergangenheit sehr gut gefahren. Zum Beispiel ist es in der Produktion sinnvoll, den Mitarbeitern klare Prozesse an die Hand zu geben. Auch Geschäftsmodelle, die auf effizienten Routineprozessen beruhen, kommen mit diesem Modell gut zurecht. Schwierig wird es jedoch, wenn Kreativität und Innovation für die tägliche Arbeit nötig sind. Dann stößt dieses Modell an seine Grenzen, denn eine Kombination aus festen Strukturen und Prozessen und der Erwartung, dass Mitarbeiter Weisungen starr umsetzen, hat oft Überregulierung zur Folge. Das lässt keinen Raum für kreative Entfaltung und führt zur Innovationsträgheit. Die Top-down-Struktur ist demnach geeignet für Mitarbeiter, die sich als Umsetzer sehen und gebraucht werden. Ihre Stärken liegen in der effizienten Ausführung klar vorgegebener Abläufe in definierten Prozessen. Konzeptionelles oder strategisches Denken sollte dagegen nicht von ihnen gefordert werden.

### QUADRANT 2: ÜBERLASTETE ORGANISATION

Viele Unternehmen, die eine klassische Hierarchie und die Mentalität eines Umsetzers gewohnt sind, erwarten als Reaktion auf veränderte Marktbedürfnisse von ihren Beschäftigten mehr Eigenverantwortung, Innovation und Selbstorganisation. Die Mitarbeiter müssen aber zunächst befähigt werden, um mehr Verantwortung übernehmen und eigenständiger arbeiten zu können. Sonst ergeben sich Symptome der Überlastung. Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass sich der Mitarbeiter dann oft wie im Hamsterrad fühlt. Er arbeitet und arbeitet, und kann am Ende des Tages aufgrund der vielen unfokussierten Tätigkeiten keine brauchbaren Resultate

Unternehmen ihre Positionierung und ihr Portfolio im Bereich Organisations- und Personalentwicklung weiterentwickelt mit dem Ziel, ein mitarbeiterzentriertes Betriebssystem zu entwickeln.

Die Wahl der geeigneten Führungsstrukturen hängt unserer Ansicht nach stark vom jeweiligen Unternehmen und seinen Herausforderungen ab. Sie wird daher immer individuell sein und kann sogar von Abteilung zu Abteilung oder Team zu Team differieren. Dennoch gibt es einen gemeinsamen Nenner, den Mitarbeiter. Er muss im Fokus jeder Umstrukturierung stehen, denn

er ist es, der ein Unternehmen erfolgreich macht, indem er den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verantwortet: Innovation. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmen ein neues, breiter angelegtes Betriebssystem schaffen müssen, das ein optimales Wirken von Menschen in unternehmerischen Organisationen ermöglicht. Wir haben das bei Haufe-Umantis getan.

### UNSER FÜHRUNGSMODELL

Bei der Gestaltung unseres Betriebssystems haben wir zwei grundlegende Parameter beachtet: Die Rolle der

liefern, die das Unternehmen erfolgreicher machen und das Management zufriedenstellen. Ihm fehlt die nötige strategische und prozessuale Anleitung durch Vorgesetzte. Die Führungskräfte wiederum fühlen sich wie Wildhüter, die Tiere nach Jahren der Gefangenschaft ohne Vorbereitung aus dem Käfig lassen und sie zur freien Jagd animieren wollen. Doch die Tiere drehen sich weiter im Kreis und warten, bis man sie füttert. Wildhüter wildern aus diesem Grund die Tiere professionell aus: Sie bereiten sie auf die neue Freiheit vor und trainieren sie für das Überleben in der Wildnis. Das Gleiche müssen auch Manager tun. Unterlassen sie es, werden trotz hoher Dynamik und maximaler Auslastung nur ungenügende Ergebnisse erzielt.

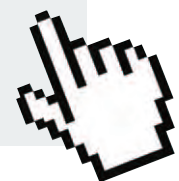
### QUADRANT 3: SCHATTENORGANISATION

In fast allen Unternehmen finden sich auch Schattenorganisationen, die sich aufgrund einer fehlenden Übereinstimmung zwischen dem Organisationsdesign und Selbstverständnis der Beschäftigten bilden: Mitarbeiter, die sich als Mitentscheider und Mitunternehmer aktiv am Unternehmenserfolg beteiligen wollen, werden von autoritären, starren Strukturen in ihrem Drang nach Eigenverantwortung ausgebremst. Sie werden nicht in Prozesse und Entscheidungen involviert, es fehlt an transparenter Kommunikation. Das behindert nicht nur das Engagement der Mitarbeiter, schlimmer noch: Es kommt zu einem Widerspruch zwischen der Eigenwahrnehmung der Angestellten und der Sicht des Managements. Während die Beschäftigten sich als „Freiheitskämpfer im Dienst des Unternehmens“ sehen, nehmen die Manager sie als „Guerilla-Aktivisten“ wahr. Die Mitarbeiter brechen aus den Strukturen aus – und verfolgen ihre eigene Agenda. Sie entwickeln eine hohe Eigendynamik, teilweise jenseits der Unternehmensstrategie. Das kann sich negativ auswirken, zum Beispiel, dass die Ergebnisse ihrer eigentlichen Arbeit nicht zu den vorgegebenen Anforderungen passen. Im

schlimmsten Fall könnten die Mitarbeiter ihre Arbeit verweigern. Zugegeben: In Einzelfällen können aus der Schattenorganisation positive Impulse für den Unternehmenserfolg erwachsen – schließlich sind die Mitarbeiter aktiv und hoch motiviert, sich am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Viele Entwicklungen, die Unternehmen auf den Weg gebracht haben, sind nicht von oben befohlen worden. Dennoch sind die Auswirkungen von Schattenorganisation tendenziell eher negativ, im Zweifel kündigen die Mitarbeiter aus Resignation.

### QUADRANT 4: AGILES NETZWERK

Ein agiles Netzwerk entsteht, wenn ein flexibles Organisationsdesign auf eigenverantwortliche Mitarbeiter mit unternehmerischen Gestalterqualitäten trifft. Es ist geprägt von einem tiefen Vertrauen des Managements in die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Anforderungen des Marktes zu erkennen und eigenverantwortlich umzusetzen. Gleichzeitig sind die Mitarbeiter in alle relevanten Entscheidungen involviert – sie können als Intrapreneure agieren. Ihre Arbeitsweise ist geprägt von eigenständigem, unternehmerischem Denken, sie können komplexe Sachverhalte erschließen und in Konzepte und Businessansätze überführen. Diese Führungsstruktur ist ideal für Bereiche wie etwa Forschung oder Marketing und Sales sowie für Geschäftsmodelle, die auf innovative Produktentwicklungen angewiesen sind, denn sie fördert Kreativität und Innovation. Damit bildet für uns das agile Netzwerk den Gegenpol zum Top-down-Modell. Das bedeutet jedoch auch, dass es einige Projekte, Geschäftsbereiche und -modelle gibt, für die dieses Organisationsdesign nicht gut geeignet ist. Als Beispiel können Bereiche mit einem hohen Bedarf an Effizienz, wie etwa die Produktion, dienen. Hierfür sind die Prozesse und Abläufe eines agilen Netzwerks teilweise zu ineffizient und zu wenig skalierbar, der Abstimmungsaufwand ist zu hoch.



Mitarbeiter und das entsprechende Organisationsdesign. Während sich der Mitarbeiter von der Typologie her zwischen den Polen Umsetzer und Gestalter bewegt, variiert das Organisationsdesign zwischen gesteuert und selbst organisierend (siehe Grafik oben links). Die Herausforderung für die Unternehmensführung ist: Jeweils das Organisationsdesign zu implementieren, das sowohl den Bedürfnissen des Marktes und der Kunden am ehesten gerecht wird als auch den Mitarbeitern ermöglicht, optimal zum Erfolg beizutragen. Das ist in vielen Unternehmen noch nicht immer gegeben.

Vielmehr bewegen sich Beschäftigte innerhalb eines Unternehmens in Strukturen, die eigentlich nicht zu ihnen oder den Markterfordernissen passen. Da gibt es zum Beispiel den Mitarbeiter, der gern eigenverantwortlich arbeiten will, aber in seiner aktuellen Rolle nur Befehle von oben entgegennimmt und ausführt. Es existiert auch der umgekehrte Fall: Agile Ansätze bieten zwar größtmöglichen Freiraum, Mitarbeiter können aber von dem hohen Maß an Eigenverantwortung überfordert sein und möchten lieber jeden Tag vorgegeben bekommen, was zu tun ist. Dann gibt es aber auch

unterschiedliche Geschäftsmodelle. Etwa jene, die sich durch effiziente Standardprozesse auszeichnen, oder solche, die von der Kreativität und Flexibilität in der Produktentwicklung leben.

Auf Basis solcher Beobachtungen haben wir ein Modell entwickelt, das wir den Haufe-Quadranten nennen. An ihm lässt sich das Zusammenspiel von Mitarbeiterrolle und Organisationsform unserer Auffassung nach gut veranschaulichen. Es gibt vier Quadranten, die sich jeweils durch ein Hauptmerkmal auszeichnen: Weisung und Kontrolle, überlastete Organisation, Schattenorganisation und agiles Netzwerk. Eine Einordnung und Erklärung der jeweiligen Quadranten finden Sie im Kasten auf Seite 6.

Haufe-Umantis hat im Laufe der letzten Jahre alle verschiedenen Ausprägungen dieses Haufe-Quadranten durchlaufen. Die unterschiedlichen Organisationsstrukturen standen dabei in engem Zusammenhang mit den jeweiligen Phasen, in denen sich das Unternehmen gerade befand.

Zum Zeitpunkt seiner Gründung im Jahr 2000 war Umantis wie jedes andere Start-up ein agiles Netzwerk. Rund fünf Jahre später war Umantis bereits zu einer stattlichen Größe angewachsen – und bekam die üblichen Wachstumsschmerzen zu spüren, auf die der US-Ökonom Larry E. Greiner bereits 1972 aufmerksam machte. Manche Prozesse funktionierten einfach nicht mehr, dauerten zu lange und führten letztlich dazu, dass Mitarbeiter aufgrund fehlender Resultate demotiviert waren. Haufe-Umantis verwandelte sich zum ersten Mal in eine überlastete Organisation.

Um die nächste Unternehmensphase zu erreichen, mussten Dinge verändert werden – das agile Netzwerk funktionierte nicht mehr. Haufe-Umantis brauchte klare Strukturen und Prozesse, externe Manager – jeder Managementberater würde ähnlich argumentieren. Mit diesen Änderungen bewegte sich das Unternehmen 2008 von der Überforderung in das top-down geführte Organisationsmodell Weisung und Kontrolle. Eine Zeit lang war Haufe-Umantis damit sehr erfolgreich und erzielte hohe Gewinne.

Doch die Kundenbedürfnisse veränderten sich in den letzten Jahren. Um mithalten zu können, musste sich auch Haufe-Umantis weiter verändern, beispielsweise waren schnellere Innovationszyklen gefragt. Einige Mitarbeiter haben das vor dem Management erkannt, und ergriffen die Initiative – der eingangs dargestellte, von den Mitarbeitern initiierte Wechsel von Individual- auf Standardsoftware ist ein Beispiel dafür. Viele Mitarbeiter, teilweise sogar ganze Teams, hatten sich nach und nach in die Schattenorganisation begeben, um die verschiedenen Kunden- und Marktbedürfnisse besser

abzudecken. Im Jahr 2011 war diese Schattenorganisation jedoch fast größer als das eigentliche hierarchische Organisationsdesign – Entscheidungen wurden eher in informellen Strukturen als in den dafür vorgesehenen, standardisierten Prozessen getroffen. Das fühlte sich für alle Beteiligten eigenartig an. Dementsprechend rief das Management nach der Übernahme durch Haufe mit der CEO-Wahl 2013 das Ziel aus, wieder nach oben rechts, zurück ins agile Netzwerk, zu wandern.

Doch es kam anders. Haufe-Umantis landete erneut in der Überforderung. Die Anweisung, über den Teller- rand hinauszusehen, interne bestehende Silos aufzubrechen und sich stark nach den Marktbedürfnissen auszurichten, überlastete die Mitarbeiter zunächst.

Daher haben wir bei Haufe-Umantis in den letzten beiden Jahren intensiv daran gearbeitet, ein passendes Betriebssystem zu entwickeln, mit dem wir den Veränderungen im Markt, den Kundenbedürfnissen und den Anforderungen seitens der Mitarbeiter umfassend begegnen können.

Uns ist bewusst geworden: Wir können unsere Organisation nicht immer im Quadranten verschieben, wie es die Umstände gerade erfordern. Wir brauchen vielmehr ein nachhaltiges Führungsmodell, das alle Organisationsdesigns und Mitarbeiterrollen abdeckt. Denn das Zusammenspiel aus vielen verschiedenen Formen der Zusammenarbeit macht Unternehmen produktiver und leistungsfähiger. Zudem können so Kunden- und Markterfordernisse besser adressiert werden. Deshalb gibt es bei uns jetzt Mitarbeiter, die situativ unter starker Führung arbeiten (Weisung und Kontrolle), genauso wie Teams, die im agilen Netzwerk arbeiten.



## EMPFEHLUNGEN ZUR ROLLENVERTEILUNG

Aus unseren Erfahrungen mit einem solchen Betriebssystem können wir folgende Ratschläge geben.

**ACHTEN SIE AUF DIE ROLLEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND MITARBEITERN.** Beide können mithilfe des Haufe-Quadranten erkennen, in welchem Organisationsdesign ihr Bereich verankert ist und wann sie welches Führungsmodell brauchen. Zum Beispiel kann es sinnvoll sein, manche Projekte in agilen Strukturen zu bearbeiten, auch wenn ein Bereich generell eher klassisch hierarchisch organisiert ist. Das ist eine der großen Herausforderungen. Sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter müssen sich fragen: Welches Problem möchte ich lösen und mit welcher Führungsmethode kann ich das tun?

**SEIEN SIE SICH IHRER VERANTWORTUNG BEWUSST.** Nicht nur die Führungskraft muss sich in einer agilen Führungsstruktur darüber im Klaren sein, dass sie zum



Beispiel Mitarbeiter braucht, denen sie blind vertrauen kann. Auch der Mitarbeiter selbst hat die Verantwortung, einen für ihn passenden Führungsstil zu wählen. Wenn er etwa merkt, dass er mit dem großen Freiraum, den ihm sein Vorgesetzter lässt, nicht zurechtkommt, muss er dies der Führungskraft gegenüber klar kommunizieren, damit eine einvernehmliche Lösung gefunden werden kann.

**DENKEN SIE AN DIE KONSEQUENZEN.** Darüber hinaus müssen dem Mitarbeiter die Konsequenzen seiner bewussten Entscheidung für einen Führungsstil klar sein: Wenn er einen Vorgesetzten möchte, der ihm viele Freiräume lässt, dann muss er auch damit leben können, dass manches vielleicht unklar ist und er selbst mehr mitdenken muss. Wenn der Mitarbeiter umgekehrt einen Vorgesetzten wünscht, der ihn klar führt, dann muss er auch bereit sein, ihm zu folgen. Die gewählte Führungsmethode muss also zur Mentalität des Mitarbeiters passen. Diese Entscheidung muss der Mitarbeiter treffen können.

**DIE FÜHRUNGSKRÄFTE GESTALTEN DAS BETRIEBS-SYSTEM.** Sie müssen auf die Anforderungen im Unternehmen achten und die bereits vorhandenen Management-Tools so erweitern, dass diese alle notwendigen Organisationsdesigns abdecken. So entsteht ein funktionierendes Managementsystem. Und nur in einem solchen Umfeld mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen werden Mitarbeiter nachhaltig motiviert sein, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Welche kulturellen und strukturellen Änderungen sie dafür vornehmen müssen, hängt einerseits von der Entwicklung des Unternehmens, der Organisationsform und dem Geschäftsmodell ab, andererseits aber auch von den Markterfordernissen – hier muss jedes Unternehmen den individuell richtigen Weg finden und die für sich richtige Methode wählen.

Bei Haufe-Umantis sind zum Beispiel alle Themen, die die Strategie und die Vision betreffen, im agilen Netzwerk angesiedelt. Hier diskutieren alle Mitarbeiter, es gibt demokratische Abstimmungen – beispielsweise zur Übernahme durch die Haufe Gruppe oder zu den Unternehmenswerten.

Auch der Bereich Research & Development ist im agilen Netzwerk verankert. Vor gut einem Jahr hat Haufe-Umantis dort Swarming eingeführt: Rund 60 Mitarbeiter organisieren sich komplett selbst in Schwärmen – jeder Einzelne entscheidet alle drei Monate für sich, in welchen Projekten er aktuell den größten Beitrag zur Wertschöpfung und zum gemeinsamen Erfolg leisten kann. Feste Abteilungen wurden in diesem Geschäftsbereich abgeschafft – den klassischen Manager gibt es ebenfalls nicht mehr. In den Schwärmen wird gemeinsam über das Vorgehen abgestimmt – immer aus der

Perspektive heraus: Was hilft den Kunden dabei, erfolgreicher arbeiten zu können?

Es gibt bei uns aber auch nach wie vor Bereiche, die nach einer gemeinsamen Klärung der Strategie und Ziele in der Top-down-Struktur verankert sind. So hat sich Haufe-Umantis zum Beispiel vor Kurzem erst von einigen Mitarbeitern getrennt, weil sie den Anforderungen der nächsten Wachstumsphase hin zu einer Hochleistungsorganisation nicht mehr gerecht werden konnten. Die Entscheidung hierzu wurde durch die jüngste CEO-Wahl zwar demokratisch legitimiert, denn Koautor Marc Stoffel bat in seinem Wahlprogramm unter anderem um ein Mandat, auch solche unpopulären Maßnahmen umzusetzen. Er reagierte damit auf die Forderung seiner Mitarbeiter, den Mut zu konsequenten Entscheidungen aufzubringen. Durchgeführt wurden die Entlassungen aber durch den CEO: Er hatte die entsprechenden Personen ausgewählt und mit ihnen die Gespräche geführt.

Auch die Wahlen zur Führungsspitze sehen wir aus diesem Grund als effektives Leadership-Tool: Während des Wahlprozesses stimmt das gesamte Team die Rolle sowie die Schwerpunkte der jeweiligen Führungskraft ab. Mit der Wahl beauftragen die Mitarbeiter dann aber eine Person, die sie für geeignet halten, das gemeinsam

---

## UNTERNEHMEN SOLLTEN DEN MUT AUFBRINGEN, IHRE BESTEHENDEN STRUKTUREN ZU HINTERFRAGEN.

---

verabschiedete Wahlprogramm selbstständig und top-down durchzuführen. Die Führungskraft ist in der Pflicht, das Mandat erfolgreich umzusetzen, denn nach einem Jahr wählen die Mitarbeiter ihren CEO erneut.


### FAZIT

Momentan ist ein solches Betriebssystem, das mehrere verschiedene Führungsmethoden in einer vereint, in den meisten Unternehmen noch Zukunftsmusik. Zu sehr stützen die gängigen Management-Tools Mitarbeiter, die gern in hierarchisch organisierten Strukturen arbeiten. Jene mit einer unternehmerischen Gestaltermentalität haben das Nachsehen und können nur in flexibleren Organisationsdesigns besser zum Unternehmenserfolg beitragen.

Der Haufe-Quadrant bildet unserer Meinung nach die Realität von Organisationen in Unternehmen ab.

Wir denken, dass die klassische Top-down-Struktur in den Organisationen ein umfassendes Update benötigt und Unternehmen sich hin zu einem nachhaltigen Betriebssystem entwickeln sollten. Dafür brauchen Unternehmen jedoch zuerst den Mut, ihre bestehenden Strukturen zu hinterfragen – auch wenn sie damit bisher erfolgreich waren. Das ist in unseren Augen eine zentrale Herausforderung – neben der großen Verantwortung, die bei Leadern und Mitarbeitern liegt. Neue Wege zu beschreiten bedeutet immer öfter, Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen, sie gestalten zu lassen und starre Strukturen aufzubrechen. Viele Unternehmen wissen, dass sie sich verändern müssen, aber ihnen fehlt noch die notwendige Konsequenz für diesen Prozess.

Haufe-Umantis hat mit seinem Betriebssystem die erforderlichen Strukturen geschaffen, um dem eigenen Wachstum gerecht zu werden: Die Mitarbeiteranzahl beläuft sich mittlerweile auf 150 – im Jahr 2011 waren es noch unter 50. Entgegen dem Branchentrend fällt es Haufe-Umantis leicht, IT-Fachkräfte zu finden. Die Mitarbeiter rekrutieren selbst in ihren Netzwerken und rühren kräftig die Werbetrommel für ihren Arbeitgeber. Über 60 Prozent der neuen Mitarbeiter werden mittlerweile über eine persönliche Empfehlung eingestellt.

Ein Betriebssystem, das mehrere Organisationsstrukturen im Unternehmen vereint, stellt ein komplexes System dar, das sowohl von den Führungskräften als auch den Mitarbeitern deutlich mehr Flexibilität verlangt. Doch wir sind fest davon überzeugt, dass gerade das Nebeneinander verschiedener Führungsstrukturen Synergien freisetzt und jedem Mitarbeiter das für ihn optimale Arbeitsumfeld bietet. Wenn dies der Fall ist, ist es ein sehr starkes Führungsinstrument, mit dem Unternehmen den Anforderungen des Marktes, der Kunden und der Mitarbeiter selbstbewusst entgegen treten können. Es ist dann ein Betriebssystem für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen. 

---

#### **JOACHIM ROTZINGER**

*ist seit 2010 Geschäftsführer von Haufe-Lexware und seit 2012 Mitglied des Verwaltungsrats von Haufe-Umantis. Die Integration von Umantis in die Haufe Gruppe hat er entscheidend mitverantwortet.*

#### **MARC STOFFEL**

*ist CEO von Haufe-Umantis. Seine Mitarbeiter haben ihn 2013 erstmals in diese Rolle gewählt; kürzlich hat er seine dritte Amtszeit begonnen.*

## SERVICE

---

### LITERATUR

JOHN P. KOTTER: Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen 2011.

---

### HBM ONLINE

JOHN P. KOTTER: Die Kraft der zwei Systeme, in: Harvard Business Manager, Dezember 2012, Seite 22, Nachdrucknummer 201212022.

---

GUENTHER DUECK IM GESPRÄCH: „Die Dummheit ist systemimmanent“, in: Harvard Business Manager, Spezial 2015, Seite 102, Nachdrucknummer 201550102.

---

### INTERNET

Der Blog von Haufe-Umantis, einer „Plattform für Querdenker und Andersmanager, Visionäre und Bigthinker“: <http://vision.haufe.de/blog>

---

### NACHDRUCK

Nummer 201507042 oder  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2015 Harvard Business Manager