

**Tele-Haase (ca. 100 MA):**  
[www.tele-online.com](http://www.tele-online.com)

Branche:


Besonderheiten:

### Ressourcen

- Diplomarbeiten etc: <https://www.tele-online.com/publikationen/>
- vgl. <http://www.schumbeta.at/review-schumbeta-talk-vienna-mit-christoph-haase-markus-stelzmann-von-tele/>
- <http://www.tele-online.com/organisation/ueber-tele/struktur/>
- <http://kurier.at/karrieren/management/lasst-die-mitarbeiter-entscheiden/126.717.243/print>
- <http://augenhoehe-wege.de/>  
Runterscrollen, Version orange anklicken oder herunterladen.  
Ab 8:10 kommt Tele Haase... bis 17.30
- <http://fm4.orf.at/stories/1753788/>
- [https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook\\_2016.pdf](https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf) (S.51-52)
- vgl. <http://www.schumbeta.at/review-schumbeta-talk-vienna-mit-christoph-haase-markus-stelzmann-von-tele/>
- <http://www.tele-online.com/organisation/ueber-tele/struktur/>
- <http://kurier.at/karrieren/management/lasst-die-mitarbeiter-entscheiden/126.717.243/print>
- <https://www.tele-online.com/gesunder-menschenverstand-statt-statusdenken/>

### **Exzerpt Augenhöhe-Wege-Filme (8.10 – 17.35)**

Frau: Am Anfang habe ich mir gedacht: Oh Gott, was wird denn das? Wie soll das funktionieren. Und als sie alles gecancelt haben, die Management-Ebene, niemand mehr da. Keine Ahnung wie das weitergehen soll.... Aber es hat sich bewährt, dass wir dran geglaubt haben. Das Team hat sich mehr zusammengeschweißt.

Besprechungen hat es vorher nicht gegeben, hat von außen nichts mitbekommen... Und jetzt ist es anders. Man ist viel mehr informiert, es ist alles transparenter. Jetzt bin ich auch konfrontiert mit dem Bilanzgewinn, Ergebnis etc. Von der Ausbildung her kannte ich das, jetzt wird es real.

Zwei große Gremien Organisation und Geschäftsplan, in jedem von beiden muss einer vom Prozess drin sein.

Hase: Ein Ideal ist ein intelligenter Organismus, der alleine funktioniert. Ein perpetuum mobile. Wie weit wir dahin kommen, zwischen klassischer Hierarchie und fluide Organisation. Und wir versuchen so nah wie möglich dem Ideal näher zu kommen..

Was machst du denn den ganzen Tag? Rolle GF anders interpretiert.

Endlich Unternehmer sein zu können, das ist was komplett anderes als GF

Im Unternehmen arbeiten tue ich nicht mehr – nur 1x in einem Gremium...

Ich muss Protokolle lesen, um zu wissen, was drin passiert ist

Immer mehr am Unternehmen arbeiten, immer weniger im Unternehmen...

Wir haben die Fach- und Personalverantwortung getrennt. Das war am Anfang, und andere haben gesagt, das geht nicht. Und es hat auch nicht funktioniert. Es hat hinten und vorne nicht funktioniert....

Bis zu dem Tag, die MA in einem Gremium gesagt haben: Das ist Schwachsinn und das machen wir anders. Sie haben sich das Thema genommen und eine AG organisiert Leute gesucht, die sie für kompetent halten. Und haben dann sechs Leute ausgewählt und das funktioniert jetzt super. Schön, wie es sich entwickelt hat und das zeigt, wie die Organisation funktionieren. Die MA machen es selbst...

Markus: Wir haben gelernt, uns schneller anzupassen. Veränderung wird begrüßt. Das ist ein dickes Pfund, mit dem du wuchern kannst. Veränderung macht mir keine Angst, wir können das gestalten. Dann kannst du auf alle Anforderungen reagieren. Ich versuche nur noch, das Unternehmen zu inspirieren. Ich mache so etwas den Spiegel und versuche nicht mehr so viel direkt zu beeinflussen. Ich versuche die Mentorenrolle zu übernehmen. Das passt immer mehr.

Mann: Entscheidungen unternehmensweit entschieden wird, da haben wir unsere Gremien. Und zusätzlich ist jeder eingeladen sich da einzubringen. So auch in der Produktion merkt man immer mehr, dass das Interesse größer wird.

Diese Delegierte müssen nicht der Chef sein, sondern jemand der das freiwillig machen möchte...

Früher war es sehr schwierig für eine MA der Produktion raufgehen und ins Büro zu gehen, zu den Auftraggebern und heute ist das selbstverständlich. Wir sind alle Tele. Durch die SO hat man viele Möglichkeiten, sich selbst mit dem Unternehmen weiterzuentwickeln.

## **Kopiert: Freiräume Newsletter 01/2017 + Konferenz-Darstellung**

Über Tele Haase

**TELE** – Your Smart Factory entwickelt mit solidem Ingenieurs-Know-how clevere Technologie für eine bessere Welt. Als Spezialist für hochwertige Industrieelektronik, wie Überwachungstechnologie, Zeitrelais, Leistungselektronik oder Netz- und Anlagenschutz trägt TELE mit seinen Lösungen zu mehr Sicherheit bei. Und zu mehr Verlässlichkeit. Zu mehr Effizienz und zu mehr Nachhaltigkeit.

In unserer **TELE Smart Factory** am Standort Wien schaffen wir gemeinsam Neues und haben dabei eine Menge Spaß. Wir sind kooperativ und beziehen unsere Kunden, Partner und Systemintegratoren in den Prozess ein. Daraus entstehen intelligente Überwachungslösungen für die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Erneuerbare Energien oder Water & Waste.

Hierarchien sind starr und behindern Wachstum und Flexibilität. Aus diesem Grund lässt das Unternehmen TELE hierarchische Strukturen hinter sich und stellt seine Prozesse und Mitarbeiter in den Vordergrund. Dadurch geben wir uns den Freiraum für Engagement und außergewöhnliche Ideen. Die Verantwortung des Einzelnen, Kooperation, Wertschätzung und Spaß stehen im Mittelpunkt. TELE-Mitarbeiter bringen sich ein und gestalten das Unternehmen. Und das ist eine Erfolgsgeschichte. Denn, wenn Innovation auf Nachhaltigkeit trifft, entsteht Profit.



Über Bettina Putz

Im Rahmen ihrer Ausbildung zur Industriekauffrau bei TELE wurde Bettina 1990 TELEfiziert und ist gemeinsam mit TELE seit über 25 Jahren gereift. In dieser Zeit sammelte Sie Erfahrung in den verschiedensten Bereichen. Seit 2008 betreut sie Kunden und informiert über Produkt Neuheiten. Da ihr die Umwelt sehr am Herzen liegt, engagiert sie sich besonders im Branchenmanagement „Water and Waste“.

Bettina als Pionierin

Sie ist offen für Neues und erzählt gerne darüber wie TELE tickt. Den Wandel hat sie als langjährige Mitarbeiterin von TELE hautnah miterlebt. Gern übernimmt sie auch immer wieder die Verantwortung und gestaltet so das Unternehmen der Zukunft mit.



Über Maria Vörös-Mélykúti

Nach über 15 bei multinationalen Konzernen verbrachten Arbeitsjahren hat Maria Anfang 2014 den Weg zur TELE als Prozessmitarbeiterin Finanz gefunden. Soll, Haben, EBITDA oder DB-Rechnung – sie mag alles, was mit Zahlen, Daten zu tun hat und analysiert werden will. Ihre Berufung ist es, Kollegen anderer Prozesse mit den Unternehmensziffern vertraut zu machen.

Maria als Pionierin

Als Personalverantwortliche für die Produktion hat sie die notwendige Abwechslung im eigenen Job. Sie fühlt sich in der offenen Welt der TELE angekommen zu sein und erzählt gerne über ihre Erfahrungen.

## **Newwork-Book:**

[https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook\\_2016.pdf](https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf)  
(S.51/52)

Operative Prozesse bilden das Fundament. Dort hat jeder Mitarbeiter mindestens eine Rolle, die er selbstständig ausfüllt. Darauf aufgesetzt sind Gremien, die Kollegen aus allen diesen Prozessen besetzen. Prozesse arbeiten operativ, Gremien treffen alle strategischen Entscheidungen.

Es gibt Verantwortliche, aber keine Vorgesetzten. Jeder Mitarbeiter organisiert sich selbst, das Unternehmen führt sich allein.

Damit das jeder Mitarbeiter kann, haben wir drei Fragen (s. Kasten links) als „Entscheidungs-Leitplanken“ formuliert.

WARUM (gibt es uns überhaupt)?

„Wir wollen die Welt mit unseren cleveren Technologien verbessern!“

WAS (tun wir eigentlich)?

„Wir sind ein Innovationslabor für verknüpfte Technologien!“

WIE (wollen wir agieren)?

„Innovation + Nachhaltigkeit = Profitabilität“

Die Antworten helfen bei der Entscheidungsfindung und Selbstorganisation: Wer Verantwortung übernimmt, hat die Führung inne. In einem Gremium, einem Prozess, einer Arbeitsgruppe oder einem Projekt zum Beispiel. Führung ist bei uns temporär, informell, freiwillig oder wird demokratisch gewählt. Seit drei Jahren ist dieser „intelligente Organismus“ jetzt in Betrieb.

Wie gut dieses Betriebssystem für das Unternehmen der Zukunft funktioniert, habe ich die anderen gefragt und in unserem Intranet den Befehl zur Schreibhilfe erteilt.

- „Man legt die roboterartige Arbeitsweise ab, öffnet sich neuen Themen und lässt seinen Ideen und Visionen freien Lauf – denn ein ‚falsch‘ gibt es nicht.“ Daniel (Innovation)
- „Es ist wichtig, sich immer selbst darüber zu informieren, was sich bei TELE tut. Nur wer sich auskennt und einbringt, kann mitbestimmen, wie sich das Unternehmen und der eigene Job entwickeln.“ Dominik (Innovation)
- „Sich eigenverantwortlich in ein Projekt einzubringen, das nicht nur Geld, sondern auch Sinn macht, ist doch eigentlich das Normalste der Welt.“ Thomas (Innovation)
- „Unter den sich selbst Führenden ist es wichtig, verstärkt zu kommunizieren und die verschiedenen parallel laufenden Projekte zu koordinieren, damit vor lauter Enthusiasmus nicht aneinander vorbeigearbeitet wird.“ Barbara (Marketing)
- „Auch ruhigere Kollegen, die sich früher lieber versteckt haben, melden sich qualifiziert zu Wort. Mühsam wird es nur dann, wenn zu viele Köche bei einem Thema mitkochen.“ Roland (Marketing)
- „Sich selbst verantwortungsvoll zu führen macht einen am Ende des Tages müde – und erfüllt.“ Markus (Regie)
- „Führung bei TELE bedeutet für mich: Möglichkeiten. Wer sich einbringen möchte, wird nicht zurückgehalten!“ Christine (Sales)

## **Erster Entwurf:**

[www.tele-online.com](http://www.tele-online.com)

Craabit – Christoph Haase  
Hidden champion award Österreich  
25% Sonnenenergie  
Markus Stelzmann, Regie, Tele  
„Das Unternehmen der Zukunft“  
Zu lange dauert, Wahnsinn, mach es selbst...  
Vom Flurfunk zur Selbstbestimmung  
Bilder = Fussballverein

### Aufbau

Prozesse = Gremien mit max. 13 Leuten  
Hauptprozesse: Sales, Innovation, Produktion  
Unterstützungsprozesse: Facility-Management, Finanz-Management, Human Resource, Informations-Technologie, Logistik-Management, Marketing, Regie, Office-Management, Produktion-Technologie, Purchasing, Qualitymanagement  
Pro Prozess = Prozessverantwortlichen + Personalverantwortlichen  
Einmal in der ganzen Zeit ein Veto eingelegt

### Aspekte

Fehlerkultur, Lernmöglichkeiten  
Transparenz  
Kein Thema wird fallengelassen – Klärungen – Entscheidungen werden gesucht  
Unpolitisch  
Es braucht Begriffe – vieles ist neu  
Agenda öffentlich – wer sagt was wie lange?  
Rollen beschreiben statt Stellenbeschreibung  
Unternehmensverfassung  
1000,- Bar auf die Hand, wenn du kündigst  
Am Anfang lange Täler, wo es dunkel war... langsam aufwärts  
Schwierig mit Menschen...  
Es gibt noch MA, die nicht zur Organisation passen...  
Soll doch der die Ehre bekommen, der sie verdient...  
Es geht immer weiter...  
Themen: ständige Veränderung

### Was sind die Auswirkungen?

Entscheidungen sind nachhaltiger – es stehen mehr dahinter  
Vgl. Bewertung Kunuu – Wie Leistung bewerten  
Unzufriedene MA in der Wandlungsphase  
Man geht erwachsen mit unterschiedlichen Dingen um  
Trennung von MA, die nicht mehr passen – das wird gerade besprochen...

Kurier-Artikel

Forum 21.+22.10.2015

Nachher Gespräch:

Komm einfach vorbei..

Schwierig zu erklären – habe es mal via FB probiert und er ist ausgestiegen: „Das ist mir zu kompliziert!“

MA die blockieren oder denen es wurscht ist oder von der Seite beobachten, wie bei den Muppets

Seit 02/2013 Wandel, Überlegungen dazu schon ca. ein Jahr vorher

Lassen uns entdecken, möchten nicht die Rückmeldung: Das ist nur ein PR-Gag

Valve – Software USA

Responsive.org

Auf Email klicken

Meine Liste schicken

Link Bücher Zeuch

## **Tele Haase Tea-Time 11.09.2017**

Bernd Walzer: Dissertation, BR als demokratische Keimzelle

Apus, Engarde – Kick out your boss, – Eleonora Wenzel, Kollegin Bernhard Mark Ungericht – Modul 4)

90 MA

Adrian: Einkauf

Bernd:

Maria:

Wolfgang: Technische Fragen...

Christoph Haase und Markus Stelzmann: Zwei Verrückte – ein Traum  
(Märchen-Onkel Markus)

Entscheidungen in die Hände von denen, die auch Ahnung davon haben

Amageddon – AG der beiden + Abteilungsleiter

Unternehmen der Zukunft – ganz andere Wege gehen, eigenverantwortliche

Unternehmen, gemeinsames Ziel, Plattform...

AG begleitet den Prozess... ongoing Prozess...

Organisationsentwicklung als Selbstzweck??

Fünf Jahre Prozess: Einige MA sind gegangen, die nicht ihre Macht abgeben wollten

Derzeit: Umstrukturierungsprozess, einiges funktioniert nicht...

3 Hauptprozesse: Sales, Innovation, Production

8 Unterstützungsprozesse: Finanzmanagement, Human resource, Informations-  
Technologie, Marketing, Regie, Office-Management (OM), Purchasing & Logistics  
(PUL), Quality-Management (QM)

Dadrin kleine Teilprozesse – EAP-System

ISO-Zertifiziert

Rolle der MA:

Grundfunktionen:

- Prozess-Mitarbeiter

Zusatzfunktionen (kann sich jeder bewerben)

- Teilprozess-Verantwortlicher
- Prozess-Verantwortlicher

Ebs.

- Gremium-Verantwortung
- Personal-Verantwortung
- Projekt-Verantwortung
- Arbeitsgruppenverantwortung
- Jour-Fixe-Verantwortung:

Prozess-Verantwortliche (schon weisungsberechtigt) ist nicht gleich Personal-  
Verantwortliche (kommt aus einem anderem Bereich: Kündigung)

Gremienlandschaften

Management-Funktionen in die Gremien ausgelagert

Drzt. 2. Gremien: Organisation und Geschäftsplan  
(derzeit 14tägig 2 h, tw. adhoc häufiger)  
Dienen der strategischen Entscheidungsfindung  
Monitorin von Zielen und Prozessen  
Aus jedem Prozess eine Person in den zwei Gremien (Haupt/Teil-Prozesse)  
Aufbereitete Themen abgestimmt  
51% Mehrheitsentscheidung

Wandel: Mehr Gremien, weniger Teilnehmer

Arbeitsgruppe

Aus einer Herausforderung im Unternehmen heraus vom Gremium geboren  
Eine Person wird als Hut-Träger ausgewählt, kann AG-Mitglieder auswählen, Anfang  
– Endtermin, Häufigkeit der Treffen – bereitet Entscheidungsvorlage für Gremium  
vor...

Monitoring durch Gremium

Kein Tagesgeschäft

Übersicht der AGs im Infonet: Agenda, Protokoll pro AG

Jourfixe

Regelmäßig je nach Gruppe, Prozessarbeit – unabhängig von den Gremien...

z.B. Qualität+Produktion, 1x monatlich

auch Wechsel der TeilnehmerInnen/Gäste

Regelmäßig, prozessübergreifende Themen

Teilnehmer können wechseln

Übersicht im Infonet

Tele-Infonet:

Beschlagwortung,

Jeder darf alles sehen

Persönliche Daten nicht

Recht interaktiv – aus dem Intranet entwickelt

Daumen rauf/runter pro Post...

Informationen als Holschuld?

Die Leute, die nicht zu Tele-Haase passen, gehen von alleine nach einer bestimmten  
Zeit...

Fluktuationsrate zu Beginn sehr hoch, zu Beginn Status-Denken Mittleres

Management, Trennung Prozess-/Personal-Verantwortung

Leiharbeiter, der heute Prozess-Verantwortlicher

Scrum angedacht, noch nicht umgesetzt...

Organismus im Unternehmen...

Fünf Leute aus dem Unternehmen...

Selbst entwickelt, wenig externe Berater

Prozessmanagement neu definieren, viele Leerläufe – externer Berater:

Wertschöpfungs- und Innovationsprozess

Fehlerkultur – offener Umgang..., Fehler kann nur der machen, der macht – das ist  
schon mal positiv. Fehler zu machen ist noch besser als gar nichts machen...

Keine Gewinnbeteiligung und Eigentumsbeteiligung, ist eine Idee...



Gehälter dürfen in Österreich nicht öffentlich gemacht werden  
AG: Lohngerechtigkeit: mittel, hoch, höchst qualifiziert, Höchstgrenzen festgelegt,  
z.B. 75.000,- Euro Höchst-Qualifiziert  
Zusatzfunktionen können mit 10/20% extra bewertet, jeder kann für höchstens für  
zwei Zusatzfunktionen Bonus bekommen, max. 20%; 80% aus dem Arbeitsvertrag,  
20% aus der Höchstgrenze..., Gehalt bezieht sich auf Grundfunktion...

Wieviele Eurer MA sind mind in einem Gremium vertreten?  
22 Personen für je zwei Jahre in den beiden Gremien...  
25 MA Produktion, die nicht so aktiv sind

Kerngeschäft gleich geblieben  
Weg vom Produkt hin zu Lösungen – Herausforderungen  
Partnerschaftliche Beziehung zu Kunden

Open-Factory: Zusammenarbeit mit Start-Ups  
Tw. nicht stabil, nicht immer liquide  
1 prosperiert, 1 ist in Konkurs gegangen, 1 hält sich über Wasser

- Beteiligung vom Eigentümer + Entwicklungspartner (prosperiert)
- Gemeinsame Entwicklung Steuerungsmodul entwickelt + produziert (Konkurs)
- Büro, gemeinsame entwickelt und produziert... (hält sich über Wasser)

AG: Wie weiter mit Start-Ups – wie bewerten wir Start-Ups bei Bewerbungen, Jour  
fixe – monitort Zusammenarbeit mit Start-Ups...  
Factory HUB Vienna – Industrie-Maers... FFG gefördert – InnovationsWerkstätte für  
StartUps und Makers..., drei Räume für 35,- Euro Co-Working Place, Hardware auch  
für Start-Ups, Klein-Produktion von 100 Stück...

Leitfaden: Innovation = Nachhaltigkeit = Profitabilität

Produktionsprozess: 4+11+13 = 28 MA – vor allem Frauen...  
Wir produzieren nur in Österreich  
Maria=Personalverantwortung für Produktion... Reibungen.../viele Nationalitäten –  
freiwilliger Deutschkurs, eher weniger Resonanz, Deutschtest ... Markus  
Deutschlehrer... nachher bessere Teilnahme...  
Durchschnittsalter: ca. 5 Personen gehen in den nächsten vier Jahre in Pension  
Zuerst über Leihfirmen übernommen, dann nach einem – zwei Jahre Übernahme...

Offen über Probleme reden

Neue Geschäftsfelder:  
Gesamt-Lösungen statt Produkte  
Beratung bzgl. Unternehmensmodell  
Start-Up-Geschichte

Seit der Neu-Organisation, immer Gewinne erwirtschaft...  
Prozesse selbst für die Budgets verantwortlich  
Konflikt-Löse-Kompetenz... - Learning by doing... - es bedarf der richtigen  
Mitarbeiter für etwas...

Prozess- und Personalverantwortlicher sprechen sie ab, drehen sich um den  
Mitarbeiter, unterstützen...

Markus Stelzmann: Veto-Recht, nur 1x verwendet, eine Weihnachtsfeier findet statt  
Unterschrift/Verantwortung als GF und wie da mit anderen Entscheidungen  
umgehen

Regie-Prozess auflösen oder loswerden?

Eigentum-Veränderung offen: Christoph, aber erst am Anfang des Weges

Gremien 4x6 MA, die Meetings sind effizienter, die Leute kommen zu Wort, tw.

Status-Denken, warum bin ich nicht im ??