

Allsafe GmbH & Co KG¹

Ein Fragment von Christian Rüther, www.newwork-matrix.com

Branche: Ladegutsicherung im Logistikbereich („Überall, wo Personen oder Güter befestigt werden müssen, da sind wir mit an Bord.“²)

Website: <https://www.allsafe-group.com/home/>

Jahr	1999	2004	2011 (Buch??)	2016
Umsatz	10 Mio	20 Mio	39 Mio	57 Mio
MA	40 MA	85 MA		180 MA
Gewinne	450`v.St		5 Mio v.St.	

Vier Mal Auszeichnung „TOP JOB bester Arbeitgeber“: 2002, 2008, 2012, 2015

Vertriebsrepräsentanten in: Niederlande/Benelux, Italien, Frankreich, Polen, Österreich, Schweiz, Südafrika

Inspirationsquelle: Beyond Budgeting (Nils Pfläging)

1999	Detlef Lohmann wird geschäftsführender Gesellschafter (25,2%) – Umstellung von einem Handwerk auf einen Industriebetrieb
2003	Mitarbeiterbeteiligungsmodell wird eingeführt + Qualitätsoffensive, Fehlerquote minimieren
2007	Verkaufsoffensive – aktive Öffnung für den Markt
2008	Umstellung des Produktionssystems auf ein Baukastensystem
2009	Führung mit flexiblen Zielen als neues Führungsmodell, Entwicklung neues Gehaltsmodell
2011	Faszination Kundenenthusiasmus
2012	Buch von Detlef Lohmann: „... und mittags geh ich heim“
2015	Portrait der Firma im Film Augenhöhe, http://augenhoeh-film.de/de/film/augenhoehfilm/ (17.15-
2016	Buch von Detlef Lohmann: „... und heute leg ich los“
2018	Namensänderung von allsafe JUNGFALK in allsafe

„Allsafe Jungfalk hat seinen Firmensitz in der 10.000-Einwohner-Gemeinde Engen am Bodensee, in der Nähe von Konstanz, und stellt Produkte her, die selbst Lohmann als "unsexy" bezeichnet. "Ihr Partner für Ladegut- Sicherheit", wirbt das Unternehmen auf seiner Website für sich. Heißt konkret: Stangen und Schienen, Gurte und Netze, die in Lkw oder Flugzeugen angebracht werden, damit die Ladung nicht verrutscht.“³

Lohmann kratzte alle sein Geld zusammen und hat 25,2% des Betriebes im Jahr 1999 gekauft und führt ihn seitdem als geschäftsführender Gesellschafter. Damit begann der Wandel in Richtung Selbstorganisation: *„Zunächst schaute er zu, fragte, lernte. Dann startete er seine Revolution, die eigentlich eher eine Evolution war – Schritt für Schritt. Dabei ließ sich der Mann, der vorher noch nie ein Unternehmen geführt*

¹ Ich habe hier den Vater der Umgestaltung Detlef Lohmann sehr häufig auch direkt zitiert, weil seine Aussagen so klar, authentisch und glaubwürdig sind. Die Lektüre seiner beiden Bücher ist sehr zum Empfehlen!!

² Imagefilm, auf <https://www.allsafe-group.com/karriere/#stellen>, 1.09

³ Markus Albers – Brandeins Artikel

hatte, von zwei Fragen leiten: "Wie kann ich das System so verändern, dass es ein menschengerechtes Führen erlaubt? Und was kann ich für den Menschen tun, damit er in diesem Umfeld die bestmögliche Leistung bringt?" Klingt nach vagem Unternehmensberater-Jargon. Bedeutete für Lohmann aber ganz Konkretes: "Ich musste zuerst schauen: Was sind leistungsbehindernde Faktoren? Wenn ich davon viele im System habe und die nicht zunächst wegnehme, dann kostet mich die Hinwendung zum Menschen nur viel Geld und bringt keinerlei Produktivität. Ich muss also den systemischen Ansatz als Erstes machen und schauen: Was behindert den Informations-, Material-, Gedankenfluss?"

Und da war er dann ganz schnell bei Radikalmaßnahmen, von denen jede einzelne in anderen Unternehmen wohl zum Eklat geführt hätte: Als Erstes löste er alle Abteilungen auf, "damit die Informationen frei fließen" – eine Idee, die er von den Task Forces der Automobilindustrie kannte, die das wiederum von der Nasa abgeguckt hatten. Danach schaffte er alle regelmäßigen Meetings zu festen Terminen ab - die sogenannten Jours Fixes -, denn sie seien "Zeitfresser, die zu schlechten Ergebnissen führen", und ließ nur noch Ad-hoc-Besprechungen der direkt operativ Betroffenen zu. Als Nächstes beendete er das klassische Berichtswesen von Controlling zum Management und hängte einfach alle für die tägliche Arbeit relevanten Kennzahlen an Schwarzen Brettern auf – oder sogar direkt an den Maschinen.

Vor allem machte er ernst mit der umgedrehten Hierarchie-Pyramide: Bei Allsafe Jungfalk trifft der Chef keine operativen Entscheidungen – jedenfalls nicht, wenn er es vermeiden kann. Sogar Budget-Entscheidungen werden oft von einfachen Mitarbeitern gefällt oder – wenn es um viel Geld geht – mit dem Chef spontan per Handschlag in der Fabrikhalle. "Die Veränderungsschritte waren wohldosiert", sagt Lohmann. "Sie ließen ein Scheitern im Kleinen zu, ohne das Ganze zu gefährden." Wer ihm Leichtfertigkeit unterstellt, erlebt ihn plötzlich gereizt. Er habe sein ganzes Vermögen ins Unternehmen gesteckt und sei zu hundert Prozent von dessen Wohl abhängig. "Ich war auf den Erfolg verdammt noch mal angewiesen", schimpft er. "Das ist kein Spiel."⁴

Diese Umstellung brauchte Zeit und Unterstützung, es war „eine gewisse Test- und Lernphase“⁵.

Dabei sind folgende drei Aspekte besonders wichtig:

- 1) Schulung der Mitarbeiter in Richtung Selbstorganisation
- 2) Chef ist Ansprechpartner für besondere Schwierigkeiten
- 3) Chef „überlegt, wie Arbeitsabläufe weiter vereinfacht und verbessert werden können, so dass sie übersichtlich und dezentral steuerbar werden.“⁶

Das ist gar nicht so einfach. Lohmann beschreibt mehrere konkrete Fälle, wo er von seinen Mitarbeiterinnen um Hilfe und eine Entscheidung gefragt wird und wie er sich immer wieder zurückhalten musste, es manchmal auch nicht geschafft hat.

In der Anfangsphase war er häufig Feldforscher. Er hat beobachtet, ihm sind Sachen

⁴ <https://www.brandeins.de/archiv/2012/das-gute-leben/der-beta-chef/> (04.01.2016)

⁵ Lohmann, mittags, S.28

⁶ Lohmann, mittags, S.28.

aufgefallen und diese Beobachtungen hat er zurück an das jeweilige Team gespiegelt. Die könnten sich dann näher damit beschäftigen und ihre eigene Lösung finden.⁷

Und die Performance ist in der Anfangszeit schlechter. Es braucht sechs bis zwölf Monate, bis die Mitarbeiter die neuen Rollen gelernt haben, ihre eigenen Entscheidungs-Erfahrungen gesammelt haben und die Strukturen so gestaltet sind, dass diese neue Organisationsweise funktioniert.

„Wenn die Umstellung allerdings gefruchtet hat, geht es nach der mageren Initialphase steil nach oben. Neue Marktbereiche werden erschlossen, die Qualität, Kundenzufriedenheit und Schnelligkeit des Unternehmens steigen. Gute Ideen sprudeln wie eine Thermalquelle. Dann steigt der Umsatz und die Profitabilität [...]. Den Mut, das abzuwarten, muss man aber erst mal aufbringen.“⁸

Prinzipien und deren Umsetzung

Für mich basieren diese Veränderungen auf sechs Prinzipien, die nicht klar voneinander zu trennen sind, sondern sich gegenseitig ergänzen.

- Positives Menschenbild + Vertrauen
- Kundenorientierung
- Transparenz und Peer-/Eigen-Kontrolle
- Positive Fehlerkultur
- Selbstorganisation
- Dienende Führungskräfte

Positives Menschenbild + Vertrauen

Ein klares Statement von Lohmann: *„Echte Unternehmer haben ein positives Menschenbild. Sie vertrauen darauf, dass die Mitarbeiter, die sie ausgewählt haben, mit den besten Absichten diesen Job angenommen haben, und auch leisten wollen.“⁹*

Die Wertschätzung für die Mitarbeiter und Leiharbeiter drückt sich ganz unterschiedlich aus. Eine Mitarbeiterin sagt: *„Man wird mit so viel Herzlichkeit aufgenommen, man bekommt so viel Freiraum auch und man wird einfach akzeptiert. Und das ist das, was ich so schön finde, man darf einfach ausprobieren, darf mutig sein, was Neues machen.“¹⁰*

Es gibt keine fixen Arbeitszeiten und die Mitarbeiterinnen können selbst ihre Pausenzeiten festlegen sowie die Urlaubszeiten. Beim Urlaub ist es schon mal insoweit schiefgelaufen, dass bei einem Brückentag alle Maschinen stillstanden, weil fast alle sich den Tag freigenommen haben. Auch zum Ende des Jahres gibt es immer mal wieder Probleme bei der Abstimmung, wenn den Leuten dann auffällt, dass sie noch zehn Tage Urlaub haben.¹¹ Generell funktioniert dieser Ansatz aber sehr gut.

Andreas Goede, Leiharbeiter, beschreibt, wie in der ersten Woche seiner Arbeit der Leiter der Produktion zu ihm gekommen ist und ihn so etwas näher kennengelernt

⁷ Vgl. Lohmann, mittags, S. 75 ff (Beispiel Fakturierungen), S. 177ff (Beglinger) und S. 182 ff (Verpackungen),

⁸ Lohmann, mittags, S.214.

⁹ Lohmann, mittags, S.66

¹⁰ Imagefilm, auf <https://www.allsafe-group.com/karriere/#stellen>, 3.22 – 3.38

¹¹ Vgl. Lohmann, mittags, S.??

hatte: Wer bist du? Wie geht es Dir? Was kannst du gut? Etwas, was er vorher noch nicht so erlebt hat.¹²

Robert Zurrin ist dieser Leiter der Produktion und sagt: *„Das ist das Wesentliche letztendlich. Man muss herausfinden, wofür interessiert er sich... denn was ein Mitarbeiter gerne tut, das macht er ja gut. [...] Dann gibt es auch Möglichkeiten im Betrieb zu variieren.“*¹³

Lohmann betont, wie wichtig Leiharbeiter für die Firma sind. Sie sind flexibel einsetzbar und tragen das höchste Entlassungsrisiko, weil sie als erste gehen müssen, wenn es wirtschaftlich schlechter läuft. Deshalb bekommen die Leiharbeiter auch etwas mehr Lohn als die festangestellten Mitarbeiterinnen. Das ist ganz praktische Wertschätzung, die auch was kostet.¹⁴

Zum positiven Menschenbild gehört ein Vertrauensvorschuss. Unabhängig von meinen Erfahrungen unterstelle ich dem Mitarbeiter eine gute Absicht. Allerdings ist das Vertrauen nie blind. *„Natürlich ist überall dort, wo Vertrauen geschenkt wird, auch der Vertrauensmissbrauch ein Thema. Gelogen, gestohlen und betrogen wird schließlich in den besten Häusern. Meine Erfahrung als jahrelanger Unternehmenschef hat aber gezeigt. Solche Fälle treten immer vereinzelt auf und sind lediglich der Effekt falscher Personalentscheidungen. Sie sind kein Beweis dafür, dass das System falsch angelegt ist. Denn sobald die Übeltäter enttarnt sind, funktioniert das Ganze wieder reibungslos.“*¹⁵

Lohmann ist nicht blind und schaut genau hin, was die Mitarbeiter mit dem Vertrauen anfangen. Wenn etwas nicht passt, werden frühzeitig Konsequenzen gezogen. Die Person bekommt neue Aufgaben oder mehr Zeit sich zu entwickeln. *„Bewährt er sich nicht und handelt er weiter nur auf eigene Rechnung, verliert er seine Stelle und hat im Extremfall sogar noch eine Klage am Hals. Rasch und konsequent. Alles andere wäre fahrlässig. Ein Unternehmer, der beide Augen zudrückt, fährt seine Firma über kurz oder lang an die Wand. Aber bis zum Beweis des Gegenteils vertraue ich den Mitarbeitern. Und das lohnt sich. Denn nur so entwickeln diese Eigeninitiative. Sie tun, was sie für richtig halten, weil sie ihrerseits darauf vertrauen, dass ich ihre Entscheidungen akzeptiere. Das Vertrauen wirkt gegenseitig.“*¹⁶

Auf institutioneller Ebene gibt es zudem so etwas wie einen Whistleblower-Schutz, ein Sicherungssystem für/gegen Führungskräfte, die ihre Macht nicht im Sinne des Unternehmens nutzen. Ein Teamleiter hatte Betriebsmittel über Ebay verkauft und wurde dann fristlos gekündigt. Die Mitarbeiter wussten schon länger davon, hatten sich aber nicht getraut, das dem Geschäftsführer mitzuteilen.

Lohmann schreibt: *„In unserem Unternehmen wurden in allen Bereichen Vertrauens-Ansprechpartner ernannt, an die sich jeder Mitarbeiter wenden kann, wenn er meint, dass sein Vorgesetzter seine Position missbraucht.“*¹⁷

Kundenorientierung

*„Der Kunde ist letztendlich der übergeordnete Zweck der ganzen Unternehmung. Er ist derjenige, der schlussendlich die Löhne der Mitarbeiter bezahlt.“*¹⁸

¹² Film Augenhöhe: <http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm> 1.42-2.22

¹³ Film Augenhöhe: <http://augenhoehe-film.de/de/film/augenhoehefilm/2.23-2.43>

¹⁴ Vgl. Lohmann, mittagsm **S.??**

¹⁵ Lohmann, mittags, S.67

¹⁶ Lohmann, mittags, S.196.

¹⁷ Lohmann, mittags, S.193/94.

¹⁸ Lohmann, mittags. S. 36

In einem Slogan ausgedrückt nennt Lohmann das: „Kundenorientierung statt Abteilungsdenken“.

In den traditionellen Unternehmen haben viele Mitarbeiter keinen wirklichen Kundenkontakt, ihre Abteilung ist ihre Welt und häufig gibt es auch Konkurrenzdenken und Befindlichkeiten mit anderen Ab-Teilungen. Und häufig arbeiten sie alle am Kundenbedürfnis vorbei.

Lohmann fördert den Kundenbezug, so dass jeder möglichst nah am Markt arbeitet. Er bringt das Beispiel des Restaurants. Während die Keller direkt beim Kunden sind, gibt es kurze Wege, so dass die Küchencrew sehr schnell die Aufträge bekommt, die Rückmeldungen vom Kunden und so indirekt nah verbunden ist, am Puls des Geschäftes.¹⁹

So kann flexibel und schnell auf die Kundenwünsche eingegangen werden.

Am Ende seines ersten Buches macht er Pläne für eine noch stärkere Kundenorientierung: *„Faszination Kundenenthusiasmus! Wir streben an, dass die Kunden nicht mehr nur zufrieden mit uns sind, sondern begeistert. Das erreichen wir, indem wir noch stärker auf Kundenservice setzen. In Kommunikation, Lieferservice, im Umgang mit Reklamationen, in der Kulanz“*²⁰

Ein weiterer Slogan ist: Kundennutzen statt Profitorientierung.

Auch bei der meistens kurzfristigen Profitorientierung ist der Blick nach Innen gerichtet, auf bessere Kenn-Zahlen und Einsparungen, während der Kundennutzen den Blick nach Außen richtet. Da kommen letztendlich die Einnahmen her. Es geht darum, die Produkte zu verbessern, mit den Kunden im Kontakt zu bleiben und einen wirklichen Mehrwert zu liefern.

Transparenz und Peer-²¹/Eigen-Kontrolle:

Die Kennzahlen sind überall zu finden. Auf „Schwarzen Brettern“, Pinnwänden sogar auf einigen Maschinen. Da kleben kleine Zettel, die Stillstände und Fehler kurz dokumentieren und die Gründe benennen, z.B. „Notabschaltung am 6.5.2008 für 4 Stunden. Ursache: Bediener war abgelenkt durch Lärm der benachbarten Anlage.“²² Der zuständige Mitarbeiter sagt sinngemäß: „So kenn ich mich aus und muss mich besonders konzentrieren, damit es nicht noch mal passiert.“²³

Den meisten Unternehmen fehlt ein klarer Feedback-Mechanismus. Es ist wichtig, die Ergebnisse der eigenen Arbeit anhand von Zahlen, Daten, Fakten (ZDF) zu sehen. Diese Daten dienen der Orientierung, sie sind etwas wie der Sextant für die Seefahrt oder das GPS für die Autofahrten.

Lohmann schreibt: *„Ich habe gelernt: Mitarbeiter, die das Ergebnis ihrer Arbeit sehen, setzen alles dran, um dieses zu verbessern. So sind Menschen.“*²⁴

Seine Erfahrung mit Transparenz fasst Lohmann so zusammen: *„Transparenz stärkt das Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter, das selbstständige Denken, und wenn es schlecht läuft, führt sie sogar zu einer wahren Solidaritätswelle. Das heißt:*

¹⁹ Vgl. Lohmann, S. 44.

²⁰ Lohmann, mittags, S. 219. Bei allsafe scheint das wirklich gelebt zu werden, bei vielen anderen Firmen klingt das eher nach Leid-Bild [sic!], aber weniger nach Unternehmensrealität.

²¹ Peer=Gleichgesinnte, vgl. peer-group aus der Jugendzeit

²² Lohmann, mittags, S.145.

²³ Vgl.Lohmann, mittags, S.145.

²⁴ Lohmann, mittags, S. 83, vgl. ein Beispiel zur Fakturierung S. 81-83.

Transparenz bewirkt nicht Verwirrung, sondern Fokussierung auf das Wesentliche: den gemeinsamen Erfolg.“²⁵

Felix Heckmann – Mitglied der Geschäftsleitung Qualität: *„Wir arbeiten über Vertrauen und wenig Kontrolle. Es funktioniert wirklich besser, als in vielen anderen Firmen. Wenn ein MA weiß, dass hinter ihm noch eine Instanz ist, die kontrolliert, wird er doch viel weniger drauf achten, ob es wirklich gut ist. In dem Moment, wo es wenig Kontrollente gibt, ist er selbst derjenige, der es voll verantworten muss. [...] Jeder merkt ja, wenn ich Teile produziere, die Schrott sind, das einfach für die gesamte Firma schlecht ist. Dieses Gefühl, dass ich für die Firma dasein möchte und was Gutes möchte, ist hier mehr als bei anderen Firmen.“²⁶*

Konkrete Maßnahmen/Vorgehensweisen:

- Die Teams ermitteln eigenständig Kennzahlen, die Rückmeldung über ihren Arbeitserfolg geben. So steigt auch die Identifikation und Verbindung zu den einzelnen Zahlen.
- Die Kennzahlen sind als Aushänge alle öffentlich und an mehreren blauen Boards für alle Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden einsehbar.
- Die Kennzahlen sind in Echtzeit abrufbar - wenn möglich. So führte die Kennzahl über die aktuellen freien Produktionskapazitäten dazu, dass ein tägliches Abstimmungsmeeting abgeschafft wurde.²⁷
- Dezentrales Berichtswesen, d.h. jeder kann zugreifen und es gibt keinen Informationsvorsprung Einzelner mehr.
- Regelmäßige Evaluation der Kennzahlen, ständiges Hinterfragen, wer wann welche Infos braucht.²⁸

Ansonsten gibt es so gut kein Berichte, die zentral vorgelegt werden müssen. Mit einer Ausnahme. Lohmann schreibt: *„Eine bestimmte Sorte Bericht ist schon hilfreich [...] der selbsterstellte, individuelle, persönliche Bericht an sich selbst. Die Führungskräfte [...] schreiben jeden Monat einen Bericht. Eine DIN-A-4-Seite, ohne Zahlentabellen, nur in Textform. Diese Berichte sind so unterschiedlich wie die Menschen im Unternehmen; sie unterliegen keinem standardisiertem Format [...] und liefern Antworten auf Fragen wie beispielsweise: Was war im letzten Monat gut, was war schlecht? Was gab es für Probleme? Ergebnisse wie Monatsumsatz, Deckungsbeitrag, Lagerhaltung etc. stehen zwar auch drin, aber ergänzt durch einen frei formulierten Text. Ein Element, das alle wählen, ist: Was will ich im nächsten Monat machen? Und: Was von dem, was ich mir für den vergangenen Monat vorgenommen habe, habe ich auch erreicht?“²⁹*

So werden diese Berichte ein Element der Selbstreflexion und Selbstkontrolle. Sie dienen nicht dazu, dass ich als Chef die Ergebnisse auswerte und kontrolliere, sondern dazu, dass jede Führungskraft sich selbst kontrolliert.“²⁹
Diese Berichte stehen dann auch auf dem internen Server und können von allen Mitarbeitern gelesen werden.

²⁵ Lohmann, mittags, S.95.

²⁶ Etwas zusammengefasst, vgl. Augenhöhe-Film 19.40-20.55

²⁷ Vgl. Lohmann, mittags, S.84

²⁸ Vgl. Lohmann, mittags, S. 148

²⁹ Lohmann, mittags, S. 153. Die Evaluation der Führungskräfte ist ein wichtiges Element von Selbstorganisation, vgl. Semco und die Fremdevaluation durch die Mitarbeiterinnen.

Lohmann fasst seine Erfahrungen mit dem System wie folgt zusammen:
*„Bei diesem System gewinnen die Kunden besseren Service, die Mitarbeiter Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein und der Chef jede Menge Freiheit. Gibt es also nur Gewinner? Nicht ganz. Zwei Gruppen verlieren, wenn die Mitarbeiter sich selbst kontrollieren: die Controller und die klassischen Manager.“*³⁰

Positive Fehlerkultur:

Fehler sind okay und Lernchancen. Gemeinsam mit dem „Verursacher“ werden Lösungen gesucht und es so beim nächsten Mal „besser“ gemacht. Wichtig ist, dass diese Rückschläge gut aufgearbeitet werden, so kann daraus ein Fortschritt werden. Lohmann schreibt: *„Die Verursacher eines Unfalls sind letztlich die Einzigen, die wirklich helfen können, den Fall aufzuklären, die wahre Ursache zu finden und daraus wirkungsvolle Lösungen abzuleiten. [...] Chefs, die Mitarbeiter entlassen, weil sie große Fehler gemacht haben, schneiden sich ins eigene Fleisch. Sie trennen sich ausgerechnet von den Menschen, die durch ihre Fehler am meisten gelernt haben.“*³¹ (S. 130)

Fehler sind im besten Fall nur Messungen oder Rückmeldungen über etwas und der konstruktive Umgang damit, fördert eine Qualitätsverbesserung sowie stößt einen persönlichen oder kollektiven Lernprozess an. Dazu kommt eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit. Es muss nicht mehr vertuscht werden, sondern Dinge können offen angesprochen werden. Es geht nicht mehr um den Schuldigen, sondern die gemeinsame Lösung.

Ein schönes Beispiel für diese Fehlerkultur ist die Schrottecke: *„Ladenhüter, Qualitätsprobleme, Rücksendungen, Reklamationen. So lange sie dort sichtbar liegen, ist der Ansporn groß, das Problem zu lösen. Jeden Tag mahnen uns die sichtbar gemachten Fehler: Wir müssen uns darum kümmern.“*³²

Lohmann sieht die deutlichen Erfolge 2011: *„Unsere Fehlerkultur ist mittlerweile so weit eingespielt, dass in vielen Fällen bereits bei ersten Anzeichen von Problemen reagiert wird, und nicht erst, wenn der Schaden schon sichtbar geworden ist. [...] Wenn alle erfahren und erlebt haben, dass Offenheit nicht zu Strafe führt, sondern zu einer Auseinandersetzung mit der Problematik, dann wird plötzlich so manche Leiche aus dem Keller geholt.“*³³

Selbstorganisation

Lohmann vertraut seinen Mitarbeitern und ihrer Expertise: *„Damit das Unternehmen dem Markt entsprechend handelt, müssen alle mitdenken und mitgestalten können. Schließlich kennt jeder Mitarbeiter seinen Bereich, seine Kunden, seine Arbeitsabläufe am besten.“*³⁴

Die einzelnen Mitarbeiter können innerhalb eines bestimmten Rahmens selbst entscheiden, der für alle klar und transparent ist³⁵, z.B. kann jeder Mitarbeiter eigenständig Verbrauchsmaterial für bis zu 1.000,- Euro im Jahr bestellen. Ohne

³⁰ Lohmann, mittags, S. 151.

³¹ Lohmann, mittags, S.130.

³² Lohmann, mittags, S. 134

³³ Lohmann, mittags, S.134.

³⁴ Lohmann, mittags, S. 25

³⁵ Vgl. Lohmann, mittags, S. 26 (Beispiel: ein großer Kunden verdoppelt die Stückzahl)

Rückfragen. Einfach in eine Excel-Liste eintragen und selbst das ist freiwillig..³⁶
Bei größeren Anschaffungen für die Allgemeinheit gibt es folgende Regel: „Von 120 MA haben 20 MA eine Zahlungsfreigabe [...] Ab einem bestimmten Auftragsvolumen müssen sie einen Kollegen konsultieren.“³⁷

Neben diesen Einzelentscheidungen gibt es auch Team-Entscheidungen. Meistens treffen sich die Team adhoc zusammen und diskutieren auf Basis der Zahlen, Daten, Fakten. „Entscheidungen, die in einem Team erarbeitet wurden, sind in über 90% der Fälle besserer Entscheidungen.“³⁸

Felix Heckmann, Mitglied der Geschäftsleitung Qualität sagt: „In meiner alten Firma musste ich mal eine Pumpe bestellen für einen Auftrag. Das war ein ungeplanter Investment und dafür mussten Formulare ausgefüllt werden. Es brauchte die Unterschrift des Geschäftsführers, der war aber erst nächste Woche da. Und morgen musste ich Teile produzieren. Bis sowas durch ist durch die ganze Bürokratie. Bei uns dauert das eine Minute. Ich bestelle das Dingen und es geht los, da dauerte es anderthalb Wochen.“³⁹

Verschiedene Mitarbeiterinnen bestätigen diese Sichtweise:⁴⁰

- „Man muss sich nichts absegnen lassen von irgendwelchen Gremien oder sonstiges. Es werden die Entscheidungen mitgetragen“
- „Entscheide und entscheide auch mal falsch, dann wird dir aber auch niemand hier den Kopf abreißen.“
- „Es ist keiner da, der dich die ganze Zeit anschubst. Du musst eigentlich wie ein Unternehmer überlegen, wann ist es sinnvoll, was zu tun“
- „Man kommt mit einem anderen Gefühl hinein, man weiß, so lange ich mir Mühe gebe und die Arbeitsergebnisse liebe, ist halt das Vertrauen einfach da.“

Beim Einstieg bei Allsafe Jungfalk bekommt jeder neue Mitarbeiter einen Paten zur Seite gestellt und eine Checkliste mit ca. 40-50 Punkten, die in den ersten Tagen abgearbeitet werden sollen. So kann sich der neue Mitarbeiter gleich einen Überblick verschaffen und darf selbstorganisiert die einzelnen Aufgaben lösen.⁴¹

Bei Allsafe Jungfalk gibt es keine Jour-Fixes mehr und Meetings werden sehr kritisch gesehen: Meistens sind sie Zeitfresser, regen kaum zum Nachdenken an, fördern die Laut-Sprecher und binden viele Personalressourcen.

Absprachen werden laut Lohmann direkt bilateral getroffen oder in Adhoc-Meetings zu ganz konkreten Problemstellungen. Oder der Austausch findet in der Kaffee-Küche oder an bestimmten Ecken des Großraumbüros statt. Es wird viel Wert auf diese informellen, konkret pragmatischen Kurzbesprechungen gelegt und wenig auf formelle Meetings.

Ausnahmen sind kurze regelmäßige Informationsmeetings mit dem ganzen Team oder wenn es Krisensituationen gibt und die verschiedenen Aktivitäten/Lösungsideen koordiniert gehören.

³⁶ Vgl. Lohmann, mittags, S.64/65

³⁷ Lohmann, mittags, S.195. Die Zahlungsfreigaben erteilt Detlev Lohmann, vgl. konsultativer Einzelentscheid.

³⁸ Lohmann, mittags, S. 112

³⁹ Etwas zusammengefasst, vgl. Augenhöhe-Film 21.10-21.42

⁴⁰ Imagefilm auf <https://www.allsafe-group.com/karriere/#stellen>, 1.45 -2.13

⁴¹ Vgl. Lohmann, mittags, S.164.

Zudem braucht es prinzipiell keine Meetings für Entscheidungen, weil ja sehr viel in Eigenverantwortung und nach dem Konsultationsprinzip entschieden werden kann.⁴²

Weiterbildung

Die Mitarbeiter sind für ihre Weiterbildung selbst verantwortlich und können entweder in der umfangreichen Firmenbibliothek stöbern oder direkt von kompetenteren Kollegen lernen (learning by doing) oder sie wählen sich konkrete Weiterbildungen, die zentral für die Branche oder spezifisch für den Betrieb wichtig sind.

Es gibt ein selbst gemeinsam erstelltes Kompetenzraster, eine tabellenförmige Matrix, in der die Kompetenzen und Expertenstufe jedes Mitarbeiters vermerkt ist. So kann jeder leicht einen Experten für ein Problem finden oder jemanden ansprechen, wenn er sich weiterbilden möchte und die Übersicht selbst regt auch zur eigenen Fortbildung an.⁴³

Die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter wird sehr positiv gesehen, soweit, dass sie manchmal überqualifiziert sind und sich außerhalb des Betriebes eine neue Herausforderung suchen.

- Karrieren: Fachspezialist (einfacher Mitarbeiter – Sachexperten) sowie Menschenspezialist (Führungskraft) (174)

Ungenutzte Vetomacht

Formell hat Detlef Lohmann als Geschäftsführer natürlich die Hauptverantwortung und Macht und damit auch ein Veto-Recht. Aber damit die Selbstorganisation funktioniert, darf er es kaum oder wirklich nur in Notfällen einsetzen.

„Es ist ein gutes Stück Arbeit, die notwendigen Strukturen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeiter ihre Entscheidungen selbst treffen können und jederzeit an die relevanten Informationen kommen. Es braucht außerdem einige Jahre, die Menschen davon zu überzeugen und daran zu gewöhnen, dass sie wirklich selbst die Entscheidung treffen dürfen und auch die Verantwortung dafür tragen müssen. Mit einem einzigen Eingriff des Chefs, der ihn wieder als Ober-Mufti installiert, würde die ganze Aufbauarbeit wieder zunichte gemacht.“⁴⁴ (190)

Dienende Führungskräfte

Zwei Führungskräfte sagen zu ihrem Rollenverständnis: ⁴⁵

- *„Es gibt so nen Spruch: Führen heißt Dienen. Und so sehe ich das eigentlich dann auch. Das ist ein Geben und Nehmen.“*
- *„Das ist auch ein Stück halt, was gefordert wird von den Führungskräften, so ne konstruktive dienende Haltung zu haben und nicht eine von oben herab patriarchalisch-bestimmende Haltung. Deshalb funktioniert ein Team.“*

Lohmann beschreibt sehr spannend den Übergang vom alten zum neuen System und was eine Führungskraft in selbstorganisierten Unternehmen auszeichnet:

„Wenn sich die Mitarbeiter selbst organisieren, bleiben den Managern mehrere Möglichkeiten.“

⁴² Vgl. Lohmann, mittags, Kap. 5. Diese kurzen Info-Meetings erinnern etwas an die Daily-Standups aus dem Scrum Modell, vgl. Lencioni.

⁴³ Vgl. Lohmann, mittags, Kap.8

⁴⁴ Lohmann, mittags, S.190. Vgl. dazu auch Ricardo Semler von Semco, der Ähnliches sagt und sein Veto noch nie benutzt hatte, ebs. Sonderstellung Uwe Lübbemann?

⁴⁵ Mitarbeiter in einem Imagefilm, <https://www.allsafe-group.com/karriere/#stellen>, 2.50-3.10

Erstens: sie werden wieder gut Sachbearbeiter. Sie wissen und können schließlich genauso viel, wie die übrigen Mitarbeiter auch.

Zweitens: Sie suchen sich eine neue Stelle, wo noch Führungskräfte des alten Schlags gebraucht werden.

Oder aber, und das ist die dritte Möglichkeit, sie wachsen über sich hinaus und werden zu echten Führungspersönlichkeiten. Dazu muss jedoch eine gewisse Veranlagung da sein. Denn zu einem echten Führungsjob gehört viel mehr als nur das Organisieren, Planen und entscheiden.

Eine Führungspersönlichkeit, die nicht mehr organisiert, braucht andere Qualitäten.

Sie ist ein Menschenfänger, ein Empathiekünstler. Jemand, der andere inspirieren und begeistern kann, der Menschen führt, nicht antreibt. Jemand, der die Stimmung im Team aufnimmt und es auffängt, wenn es mal nicht gut drauf ist. Das ist die eine Möglichkeit.

Die zweite Sorte Führungskraft, die Unternehmen mit flachen Hierarchien benötigen, sind die des Analysators und Baumeisters von Rahmenbedingungen. Das ist jemand, der die Abläufe und Prozesse in seinem Bereich anschaut, analysiert und sich überlegt: Wie können wir produktiver werden? Welche Organisationsformen, welche Strukturen brauchen meine Mitarbeiter, um frei und selbstbestimmt zu arbeiten? Um unsere Ziele schneller zu erreichen? Also: der Prozess-Gestalter.“⁴⁶

Führungskräfte sind nicht mehr Anleiter, sondern ermöglichen Selbstorganisation und unterstützen die Mitarbeiter bei deren Umsetzung. Sie haben eine „andere Funktion: einen Rahmen zu definieren, in welchem sich die Mitarbeitenden bewegen können und in dem sie eigenverantwortlich handeln können“ [...] In dieser Struktur werden Führungskräfte zu Fragenden. Man sagt nicht mehr `Jetzt tun wir dies!`, sondern man fragt mit einer gewissen Außenperspektive: `Was schlagen Sie vor?`⁴⁷ oder „Wie würden Sie das tun?“. Die Führungskraft wird zum wirklichen Coach und unterstützt die Mitarbeiter dabei, ihre Talente zu finden und zu entfalten.⁴⁸ Wichtig ist es, dass man sich selbst zurück nimmt und die Finger vom operativen Geschäft lässt, so verführerisch das auch ist und so schwer es manchmal fällt.⁴⁹

Die neue Rolle des Geschäftsführers

Für Lohmann ist die erste Aufgabe des Geschäftsführers, „die Stabilität des Unternehmens zu gewährleisten.“⁵⁰ Dafür braucht es ein überdachtes Risikomanagement, das hilft das Unternehmen resilient für die verschiedenen Wachstums- und Rezensionskrisen zu machen sowie eine entspannte Zukunftsforschung, wo das Marktfeld der Zukunft erspürt wird, neue Trends entdeckt werden und das Unternehmen so fit für die Zukunft gemacht wird.

„Eine der wichtigsten Anforderungen an einen Chef ist es, die Finger aus dem operativen Geschäft zu lassen. Und sich nicht wieder hineinziehen zu lassen. Unter keinen Umständen. Dieser Versuchung dauerhaft zu widerstehen ist nicht leicht.“⁵¹

Als Geschäftsführer denkt Lohmann nachhaltig und langfristig. Es geht um Kontinuität und zukunftsorientierte Perspektiven. Den Blick über den Tellerrand, das

⁴⁶ Lohmann, mittags, S.152/53.

⁴⁷ Lohmann, mittags, S.28.

⁴⁸ Vgl. Lohmann, mittags, S.165.

⁴⁹ Vgl. Lohmann, mittags, S. 211.

⁵⁰ Lohmann, mittags, S 205.

⁵¹ Lohmann, mittags. S.211.

Erkennen von Trends und die sich wandelnden Kundenbedürfnissen. Weg vom operativen Geschäft hin zur strategischen Ausrichtung für einen nachhaltigen Erfolg.⁵²

Der Geschäftsführer selbst kann auch mal den Überblick verlieren, weil er sich aus dem Tagesgeschäft weitestgehend raushält. Am Ende von sieben umfassenden, selbstorganisierten Optimierungsprozessen 2010 schreibt Lohmann: *„Heute sind praktisch alle Mitarbeiter unseres Unternehmens an den Umstrukturierungen beteiligt. Und das wirkt sich aufs Tempo aus. Es geschieht so viel, und so viel gleichzeitig, dass mir vom Zuschauen beinahe schwindelig wird. Ich bin dabei machtlos. Im wörtlichen Sinn. Denn nicht ich stoße in der Regel die Veränderungen an, sondern die Mitarbeiter.“*⁵³

[Noch integrieren Führung]

- Rahmen abstecken – Instrumente Weiterbildung + Selbstreflexion (165)
- Flache Hierarchie: Fachspezialist (einfacher MA + Sachexperte) – Menschenspezialist = Führungskraft (174), flexible, projektorientierte Führung (Bsp. Reklamation Sicherungsstange – 175) – Führung ist an Kompetenz gebunden
- Vorteile: Rollenvielfalt, voneinander lernen, Kompetenzentwicklung, Statuswechsel – jeder ist mal in der Leitungsposition
- Statt Status – neue Aufgaben finden, wo die MA wachsen können, nicht leicht (180)
- MA entscheiden eigenständig, auch anders als der GF (Regalstellwände – 188),
- Frage des GF: Soll ich jetzt für dich entscheiden? (Augenhöhe 21.45)
- Man redet miteinander – Augenhöhe, Gemeinsam nach einer Lösung sucht und vielleicht auch feiert.

Weitere konkrete Prozesse/Strukturen [weglassen oder einarbeiten]

- **Offen: MA-Beteiligungsmodell [S.103/04 – genaueres darüber, funktioniert es?]**
- Produktions-Baukastensystem: keine Fertigteile mehr, sondern 100 Komponenten, die sich zu über 1.000 verschiedenen Produkten kombinieren lassen, fast alle Zulieferer in Europa; deutliche Lagerreduzierung, flexible Produktion on demand, kurze Lieferzeiten
- Selbstbestimmte Arbeitszeit (52). Die Mitarbeiter entscheiden selbst über ihre Arbeitszeit. Es gibt keine Zeiterfassung. Wichtig ist, dass ??? (Ergebnisse geliefert werden??) Vertrauen, dass die MA das schon regeln, kicker/TT-Tisch zum Entspannen
- Kein Bonussystem, keine Zielvereinbarungen: stattdessen?
- 10% des Gewinnes werden kopfproportional verteilt, Musterbrecher 1705
- Faire Bezahlung der Leiharbeiter
- Lohmann als Forscher – den Dingen auf den Grund gehen (S.75), Beobachtung Herr Beglinger (177/78)
- Bezug auf Nils Pfläging – Beta Unternehmen statt Alpha Unternehmen
- Bedeutung seinen Tätigkeiten zuschreiben (Verpackung oder Kaffee kochen – 183/84, in die Kunden hineinversetzen)
- Gutes Betriebsklima – 185/6 – auch Dartspiel, Boxsack...

⁵² Vgl. Lohmann, mittags, S.59

⁵³ Lohmann, mittags, S.200.

- Visitenkarten selbst beschriften

Literatur/ Ressourcen:

- Albers, Markus: Allsafe Jungfalk. Der Beta-Chef, Brandeins, 12/2012, auf <https://www.brandeins.de/archiv/2012/das-gute-leben/der-beta-chef/>
- Augenhöhe-Film, <http://augenhoeh-film.de/de/film/augenhoehfilm/>
- Handelsblatt 29/20./31.7.2016 – Managementkultur. Verrückte Unternehmen der Welt [noch Check]
- Intrinsicify: <http://intrinsicify.me/profil-intrinsifier/items/allsafe-jungfalk.html>
- Lohmann, Detlef: „... und mittags geh ich heim. Die völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen“, Wien: Linde, 2012
- Lohmann, Detlef/ Lohmann, Ulrich: ... und heute leg ich los. Die völlig andere Art, im Job zu leben“, Wien: Linde, 2016
- Musterbrecher, der Film: 13.58
- Spiegel 14/2016 – 2.4.2016 [noch Check]
- Vgl. Management Y, S. 15ff
- Vortrag/Gespräch mit Delev Lohmann: <https://www.youtube.com/watch?v=SEfsNIhjOiU>