

## Haufe-umantis

<https://www.haufe-lexware.com/ueber-uns/>

Branche: Medien

Gründungsjahr: 2001, Change 2013

		2012	2014	
MA		70	150	
Standorte		3	6	
Anzahl Kunden		700	1500	

Besonderheiten:

- Wählen ihre Vorstandsvorsitzenden/ Führungskräfte
- Downsizing als Chef... wieder zurück ins Team

Geschichte

Selbstorganisation + Partizipation

## **Ressourcen:**

### Artikel

- <http://www.wiwo.de/erfolg/management/haufe-umantis-waehlen-sie-sich-ihren-chef-doch-selbst/13310312.html>
- <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/zukunft-der-arbeit/demokratie-in-unternehmen-wenn-mitarbeiter-den-chef-auswaehlen/11106968.html>
- <http://www.wiwo.de/erfolg/management/demokratie-im-unternehmen-wenn-chefs-gewaehlt-werden/9469354.html>
- <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/demokratie-in-firmen-der-gewaehlte-chef-1.2349724>
- <http://www.impulse.de/unternehmen/haufe-lexware/2073324.html>
- HB: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/zukunft-der-arbeit/demokratie-in-unternehmen-wenn-mitarbeiter-den-chef-auswaehlen/11106968.html>
- Newworkbook– S.29ff. (demokratische Verfassung)  
[https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook\\_2016.pdf](https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf)

### Vgl in den Medien:

<https://www.haufe.com/ueber-uns/in-den-medien>

Manager-Magazin: Kanibalen aus Freiburg

Vgl. Andreas Zeuch: Alle Macht für Niemand, S. 106 ff

### Vorträge/Filme

- <https://www.youtube.com/watch?v=71qI9aqeSNI> (Energie durch Demokratie – nur Folien mit Musik)
- <https://www.youtube.com/watch?v=TOWRoDey6Xk> (Marc Stoffel - Tedx Zürich – Why ist time to elect your boss)
- <https://www.youtube.com/watch?v=v9woLra2DgU> (Herman Arnold – Tedx Berlin – My leadership skill to step down)
- <https://www.youtube.com/watch?v=Tol73aL9cII> (Stefan Grabmeier – mitarbeiterzentrische Betriebssystem Phythmis)
- [https://www.youtube.com/watch?v=WVBNVHL\\_oWs](https://www.youtube.com/watch?v=WVBNVHL_oWs) (Augenhöhe-Teil Haufe Umantis)

### Buch:

Herman Arnold: Wir sind Chef

Vortrag Buchpräsentationen

- 1) <https://www.youtube.com/watch?v=kLIqCCbT6IQ>

### Haufe

Gelebte Demokratie

Vgl. <http://vision.haufe.de/pdf/harvard-business-manager.pdf>

HU: <http://hu.haufe-gruppe.com/stories/demokratie>

mitarbeiterzentrierte Betriebssystem:

<https://www.haufe.com/vision/mitarbeiterzentriertes-betriebssystem>

<https://www.youtube.com/watch?v=RNqO774ERxo>

Blog und weiterführende Infos

Vgl. <http://vision.haufe.de/blog/>

Pioniere/Urväter:

<https://www.haufe.com/vision/pioniere-urvater>

Brian Robertson, Heiko Fischer, Niels Pfläging, Tony Zieh

Blog Hermann Arnold:

[https://www.linkedin.com/today/author/o\\_33gwMwcIdYI2Tk9ms7-j8D?trk=mp-details-footer-follow](https://www.linkedin.com/today/author/o_33gwMwcIdYI2Tk9ms7-j8D?trk=mp-details-footer-follow)

## EXZERPTE

**Stefan Grabmeier - Haufe – Google Hangout – mitarbeiterzentrische BS**  
<https://www.youtube.com/watch?v=Tol73aL9cII>

Gespräch mit Bernhard Steimel

Digitale Transformationen Telekom

Zwei Jahre selbstständig, die meisten Unternehmen noch nicht weit genug...

Haufe Umantis spannend – andere Unternehmen verbessern

Manager Magazin – Kanibalen aus Freiburg – erste mediale Welle der digitalen Transformation

25 Jahren, Versechsfachung des Umsatzes, 93% - 7% Umsatz Print, der Rest digital oder Weiterbildungsformat

Prüfstand Geschäftsmodelle, alte Zöpfe abzuschneiden und umzusteigen...

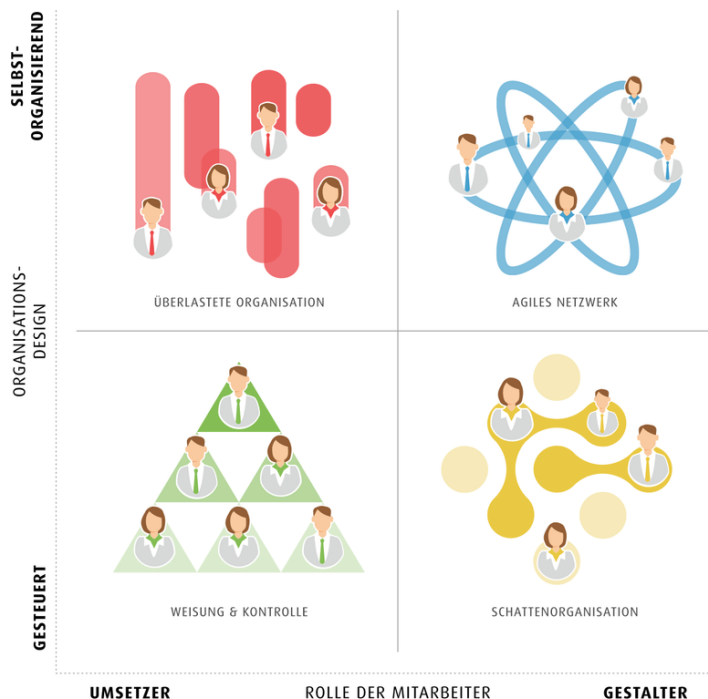
Zwei Betriebssysteme: Bestehendes Geschäft fortführen, Experimentiermodus neues Geschäftsmodell – hybriden System: Gary Hamel, Kotter – Ambidextrie, Vielfalt in den Systemen

Hohe Komplexität – wie gehen wir damit um?? - Upgrade von Betriebssystemen

Vier verschiedene Organisationsformen:

(Autonomie/Selbstverantwortung – Gestaltungsspielräume MA) – schön, dass alle gewertschätzt werden und sein dürfen, unterschiedliche Stärken/Schwächen..

- Command Control (links unten)
- Überforderte Organisation (links oben)
- Schattenorganisation (rechts unten): wollen was unter dem Radar ausprobieren, trotz Command/Control
- Agiles Netzwerk (rechts oben)



Führungsverständnis/ Produktentwicklung/Jahresgespräche...

Wo sind wir in der Überforderung und was muss getan werden, zu helfen.

Schattenorganisationen wichtig – da können Innovationen entstehen, z.B. FlixBus =

zwei Trainees bei der Deutschen Bahn und sie haben das nicht innerhalb schaffen können...

Gesamte Philosophie:

- Glaube, dass Menschen das Richtige tun
- Unterstützen, dass Menschen ihre Potenziale entfalten können...
- Innovationen entstehen in Netzwerken, mit viel Autonomie, Selbstorganisation und Möglichkeiten der Gestaltung.
- Kollektive Intelligenz befreien und entfesseln müssen, Rahmen dafür schaffen...

Vgl. Daimler – 10-20% arbeiten in anderen Strukturen

Erfolg in allen Dimensionen:

Dreiklang – Software, Soft-Skills, Organisationsdesign – Strukturen...

Technologie – Verhalten/Befähigung der MA – Organisationsstruktur

Digitale Transformation = Haltungssache

Von der Software-Company zur Transformations-Company...

Die Hälfte der MA in der Softwareentwicklung – Scrum als Basis  
Zyklus Feedback geben

Design thinking als Ausgangspunkt ihrer Erkenntnisse...

Alles ist aus Kundensituationen entstanden... z.B. Daimler Benz...

Viele Dax-Konzerne waren schon in St.Gallen und haben sich inspirieren lassen...

Hohe Authentizität...

## **Augenhöhe Film 2 – 25.14 h**

<http://augenhoehe-wege.de/losgehts/>

Markus Reithwiesner, Haufe Group:

Wohin entwickelt sich die Arbeitswelt – Keine Ahnung??

Unternehmen agil und offenheit, dezentrale Strukturen, fluide Strukturen, Verantwortung im Unternehmen verteilt, neue Managementansätze, Vertrauen untereinander.

Wenn der AR da etwas ziehen würde – dann gäbe es ja einen Grund, damit auseinandersetzen, ein Signal der Organisation, dem man sich widmen muss..

Marc Stoffel

Ich bin durch den Einstellungstest gerasselt – Praktikum machen...

Wenn die MA aussuchen können, wer reinkommt ins Team, warum sollen sie nicht auch den Chef aussuchen können...

Ich trete nochmal an im Januar, aber wenn ich nicht gewählt werde, dann bleibe ich natürlich weiter im Unternehmen.

Regelwerk Integration Stakeholder – Formell hat der Aufsichtsrat ein Veto

Feedback Kununu – Management by fear – emotional ...

Bitte gebt mir Feedback, es wird keine Konsequenzen haben... Das gilt für alle anderen FK, die isch zu Wahl stellen, bitte gebt uns Feedback

Noch you can wrote and schreib nieder, was für Wünsche für 2016 da sind...

Mike ist elected with 88% oft he votes

Hermann Arnold:

Wenn du schleimst, kommst du nach oben... und du erziehst die MA so... Die gleichen Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens sind engagiert, organisieren Vereinsarbeit, bauen Häuser...

Es liegt also nicht an den Fertigkeiten der MA, sondern am System

Außerhalb des Unternehmens gibt es viel Innovation, aber innerhalb des

Unternehmens organisieren wir uns wie vor 200 Jahren

Ich bin solange GF bis es niemanden gibt, der es nicht besser machen kann. Wir waren ca. 100 Leute, bei Marc Stoffel habe ich einen anderen Führungsstil gesehen, der besser zum Unternehmen passt, als ich... Marc Stoffel

einer aus der Führungsmannschaft zu Mark gegangen – wir wollen auch gewählt werden, auch Team -

Das Zurücktreten sollte ein normaler Vorgang sein, spiralförmige Karrieren, agiles Vorgehen...

Die meisten MA nach der Abwahl, gehen zurück ins Team, machen einen guten Job und übernehmen nachher wieder Führungsaufgaben

Da sind so viele Elemente dahinter...

Großunternehmen – Rolout – in Zukunft – Rolin – kleine Einheit, ist erfolgreich und andere hören es und machen dann freiwillig mit (vgl. Buurtzog).

Laila Horsten:

Eigentlich schaffen wir HR ab...

Spannende Diskussion – das passt schon genau in das Schema, wie ich arbeiten möchte und als ich nach Hause gefahren bin, habe ich gedacht: Hoffentlich stellen sie mich ein...

Ne Abwahl ist immer doof, fürs Team und die Führungskraft

Für mich ist nicht die Wahl an sich das Wichtigste, sondern die Gedanken, die davor entstehen... die Mitarbeiter und auch die FK: Was kann ich besser als andere? Was kann ich dem Team versprechen?

Es gibt Leute sagen, „Micromanagement mache ich nicht“ – dann sind die Erwartungen abgeglichen

Ines Nickening

Die Person war vorher schon im Team, die Enttäuschung wahrzunehmen und zulassen, die Person stützen, sie wurde seinerzeits auch ins Team integriert und hat andere Aufgaben wahrgenommen, der Weg war, gemeinsam zu schauen, was für Aufgaben passen.

## **Energie durch Demokratie:**

<https://www.youtube.com/watch?v=71qI9aqeSNI>

Folien... Zitate

### VIER QUADRANTEN-MODELL

#### Command and Control

- Hoch effizient
- Beschränkte Innovation
- Risiko durch Fehlentscheide
- Vorbestimmt
- Overload des Top-Managements
- Definierte Verantwortlichkeiten

#### Kreative Schattenorganisation

- Kreativ
- Langsam
- Leidenschaftliche
- Neigt zur Frustration
- Abgeblockte Verantwortlichkeit

#### Überforderung

- Hohe Freiheit
- Unstrukturiert
- Unklare Verantwortlichkeiten

#### Selbstorganisiert und demokratisch

- hohe Effektivität
- Freiheit und Klarheit
- Gemeinsam definierte Werte und Ziele
- Agil und Dynamisch
- Selbst gewählte Verantwortung
- Selbstkontrolle (Vgl. Peer-Kontrolle)

#### Demokratische Führung (Semler)

- Strategie, Aufgaben, Ziele werden durch Mitarbeiter bestimmt
- Arbeit wird im Team erbracht (wo sonst?)
- Mitarbeiten und Team kontrollieren die Ergebnisse
- Ich will, ich kann, ich darf.

#### Evolution der Demokratie bei Haufe...

- Die wilden Start-up-Jahre
- Wo wollen wir hin und wie
- Wollen wir uns kaufen lassen?
- Wie finden wir genügen und passende Mitarbeiter
- 100x wer führt uns?

#### MA-Stimmen: 3.30

- *Besonderer Spirit* –
- *Augenhöhe* –



- *wir leben den Bottom-up-Ansatz,*
- *Mitarbeiter können strategisch mitarbeiten,*
- *Es gibt viele Freiheiten,*
- *jeder ist wichtig im Unternehmen,*
- *Wir agieren wie kleine Unternehmen,*
- *ich kann sehr, sehr selbstständig arbeiten,*
- *Da entsteht eine wahnsinnige Energie,*
- *Du arbeitest , weil du die Welt verändern möchtest, weil du was erreichen möchtest...*

Welche Herausforderungen erleben wir?

- Rollen von Führung und Selbstführung schärfen
- Klare, agile und selbstbestimmte Verantwortlichkeiten
- Entwicklung zur agilen Organisation
- Demokratischer Strategieprozess (150+)
- Demokratische Gehälter?
- Team stellt ein, wie laufe eine Trennung?

Bedeutung der HR – verschiedene Folien

HR als Gestalter des Unternehmens der Zukunft (Organisation, Prozesse, Tools)

## **Führung in der vierten industriellen Revolution**

(<https://www.youtube.com/watch?v=6o7NrgimPqE>)

Hermann Arnold – Vw-Rats-Präsident

Wandel vom Print zum digitalen Unternehmen, 6fache Umsatzsteigerung

Grundlegender Wandel... (neue Unternehmen/ Wandel der Arbeitswelt)

Innovation = Dinge auszuprobieren, die noch nicht klar sind – auch mal Schiffbruch erleiden...

Betriebssystem mit Command und Control, aber auch Netzwerke

Verkehrssystem...

Vgl. Quadrantenmodell

Lernwege:

- Schatten – Transparenz, Vertrauen, Einbeziehen, Fehlertoleranz
- Überforderung – Kultur, Rituale, Vorbilder, Einfachheit
- Netzwerk – Werkzeuge, Plattformen, Vernetzung, Offenheit

FK – verantwortlich das Betriebssystem zu aktualisieren

Einbezug MA

- Mitarbeiter führen das Unternehmen, sind eingebunden bei wichtigen Entscheidungen
- Gemeinsam Werte und Regeln definieren, Mitarbeiter bestimmen Ziele & Strategie, Mitarbeiter organisieren sich selbst (v.a. bei Umstrukturieren)
- Mitarbeiter stellen Mitarbeiter ein
- Mitarbeiter wählen die Vorgesetzte (ab)
- MA entscheiden über den Unternehmensverkauf

Aktuelle Innovation/Experimente:

- Mitarbeiter beurteilen sich gegenseitig
- Mitarbeiter entwickeln sich selbst und anderen
- Spiralförmige Karrieremodelle -
- Mitarbeiter bestimmen gemeinsam ihr Gehalt

Wie Umsetzen?

- Identifizieren von Vorzeige Team
- Analyse des Zusammenarbeits- und Führungsmodells
- Erarbeiten eines stufenweisen Konzepts
- Sammeln von Erfahrungen in einzelnen Teams
- Überzeugen weitere Teams mit den Erfolgen „Roll-in“ statt „Roll-out“

Haufe unterstützt dabei...

Quellen:

## **Andreas Zeus – Demokratie**

Schritte:

Spinoff Hochschule St. Gallen (Schweizer Demokratie-Verständnis?)

Sommer 2013 – Wahl Mark Stoffel CEO (beschränkt – gab es Gegenkandidaten? – genaue Wahlverfahren anschauen)

Wahl aller FK...

Vier Elemente:

1. FK-Wahl
2. Strategische Entscheidungen
3. Taktische Entscheidungen
4. Swarming

### FK-Wahl

Jede FK wird jährlich gewählt, Vorstellung

Wahlzettel:

Bin sehr dafür, bin dafür, bin dafür mit Vorbehalt, bin dagegen, ich bin für eine externe Besetzung, Enthaltung – Freifeld Kommentare

### Strategie-Entwicklung

*„Jede Geschäftseinheit definiert zur Vorbereitung eines Strategieworkshops eine SWOT-Analyse des eigenen Teams und Unternehmens. Daraus wird ein Vorschlag für einen Businessplan abgeleitet, der im zweitägigen Strategie-Workshop den anderen Mitarbeitern vorgestellt wird. Danach erhält jedes Team von den Kollegen eine Rückmeldung über die Stärken und Schwächen des Businessplans. Im nächsten Schritt wird dieses Feedback nach dem Workshop genutzt, um den Vorschlag zu verbessern. Aus den so entstandenen einzelnen Businesspläne werden die Hauptunternehmensziele abgeleitet, ein jährliches Motto und ein übergeordnetes Unternehmensziel entwickelt, das aus den Dimensionen Mitarbeiter/Kunde und Innovation besteht. Dies erfolgt in moderierten Brainstormings und einer abschließenden Abstimmung. Diese Prozedere hat einen feierlichen Charakter, so dass die Belegschaft gut ins neue Jahr startee kann.*

*Zukünftig soll einerseits der einjährige Turnus engmaschiger werden und andererseits die übergeordnete mehrjährige Strategie erarbeitet werden.“ (S.109)*

Frage nach Gesamtvision/Sinn?

Aktualisierung? Wie heute??

### Taktische Entscheidungen

Auswahl, Einstellung und Entlassung von MA...

### Swarming:

Etwas unklar...

Großgruppen-VA als Inspiration

Auflösung fixer Abteilungen, Projektstruktur

Entwicklung neues Gehaltmodell??

Weitere Erkenntnisse:

Wahl/Bestimmung von Marc Stoffel als GF – die anderen wollten es so

Umstieg von Individual auf Standardsoftware – Entfremdung von MA, Entkopplung vom Tagesgeschäft

Verkauf an Haufe = demokratischer Prozess, jeder MA hatte eine Stimme, von Anfang an transparent  
Wahl von Marc Stoffel als Nachfolger – zuerst VW-Rat stimmt Wahl zu..., dann Prozess innerhalb des Unternehmens. Mark Arnold wird zum Vertriebs- und Marketingleiter (?) – gab sich mit dem Gehalt zufrieden. VORBILD – oberste FK als Vorbild im Prozess

Vorteile von FK-Wahlen:

1. Klärung der Führungszusammenarbeit: Selbstklärung der FK – was ist meine Rolle?, Wünsche/Erwartungen der MA klären
2. Macht zur Abwahl: jedes Jahr neue Wahl...
3. Persönlichkeitsentwicklung: Umgang mit den Konsequenzen der Abwahl für FK und entsprechendem Team
4. Führungskräfteentwicklung: Eher Umgang als „herabgesetzte FK“ – Mund halten und erleben, wie ein anderer mit anderen Methoden auch erfolgreich oder erfolgreicher ist..., Lernen von Demut?
5. Neues Karrieremodell: spiralförmig – es geht rauf und runter, nicht nur in eine Richtung

Fehler der IT-Abteilung: Ja/Nein – ist das ein Fehler??

Ist nicht eher das Wahlverfahren zu schwammig??

Gründe für die differenzierte Stimmabgabe?? Vgl. Systemisches Konsensieren..

Machtabgabe muss von oben kommen..

Änderung Führungsrolle/CEO: „Moderation, Impulse und Systembefähigung“ – „Meine Hauptverantwortung besteht darin, eine Organisation zu schaffen, in der Mitarbeiter Außerordentliches leisten können.“

Was braucht es, um die alten Denkmuster hinter sich zu lassen?

Gute Frage!! – Besinnen, was bisher Erfolg gebracht hat oder was Innovationen gefördert hat!