



# Entwicklung der Management-Systeme

## Zusammenfassung

Unsere Arbeitswelt macht einen rasanten Wandel durch. In der IT wird von DevOps gesprochen, die Industrie soll in eine Version 4.0 übergehen und das Militär prägt den Begriff VUCA. Alle diesem gemeinsam ist der Umstand, dass die Umgebungen immer komplexer werden und die hergebrachten hierarchischen Systeme versagen. Eine Lösung scheint in kleinen sich selbstorganisierenden eigenverantwortlich handelnden Teams zu liegen.

## Entwicklung der Management-Systeme

Unsere Management-Systeme haben ihren Ursprung alle im Anfang der Industrialisierung. Zu dieser Zeit wurden ungebildete Landarbeiter in großer Zahl in die Fabriken geholt um dort die Maschinen zu bedienen. Hier waren Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit zwei der Hauptanforderungen an die neuen Mitarbeitenden. Mitdenken und Eigenständigkeit war eher störend, weil die Maschinen den Takt vorgaben. Die zuvor meist selbständig arbeitenden Menschen waren dies nicht gewöhnt und folglich musste das neue gewünschte Verhalten erzwungen und überwacht werden. So entstanden die klassischen hierarchischen Unternehmensstrukturen. Da auch Kontroll- und Überwachungsfunktionen noch wenig automatisiert waren bildeten sich steile Hierarchien, in denen immer 10-20 Mitarbeiter einen "Aufseher" hatten. Nachdem auch in den Kontroll- und Überwachungsprozessen immer mehr Automatisierung Einzug hielt, die Stechuhr die Zeiten direkt ins Buchhaltungssystem meldete und das Qualitätsmanagement exakt ermittelt in welcher Schicht von welchem Mitarbeiter ein fehlerhaftes Teil produziert wurde, konnte der Kontrollapparat verschlankt werden und so wurden die Hierarchien flacher. Ein eigenverantwortliches Umfeld ist so aber nicht entstanden. Meist aus Frustration oder Ärger über die Verschwendung von wertvollen Ressourcen erkennen Unternehmen die Hindernisse, die aus diesen hierarchischen Strukturen entstehen. Unternehmen jeder Größe und aus den unterschiedlichsten Branchen machen sich auf den Weg ihre Mitarbeiter zu befreien. Sehr oft angetrieben vom Ziel Weltklasse zu erreichen. Der Weg kann sehr unterschiedlich aussehen, ein Unternehmen reserviert z.B. einen Tag pro Woche, an dem Jeder arbeiten kann woran er will. Auf diesem Wege hat dieses Unternehmen viele neue innovative Geschäftszweige und Produkte entwickelt.



# Entwicklung der Management-Systeme

Andere Unternehmen fangen bei Ort und Zeit der Arbeit an und stellen den Mitarbeitern frei, wann und wo sie arbeiten. Es gibt Unternehmen, die haben den Einkauf und das dazugehörige Controlling völlig abgeschafft. Die Mitarbeiter sind für die von ihnen genutzten Produktionsmittel verantwortlich und kaufen die entsprechenden Wartungsarbeiten und Neuinvestitionen eigenständig ein. Auch an das Thema Gehalt haben sich einige Firmen schon gewagt. Beispiele kann man sich in den TV-Filmen [Mein wunderbarer Arbeitsplatz](#) und [Augenhöhe](#) ansehen. Was aber alle diese Unternehmen verbindet ist die Art der Kommunikation: offen, konkret, direkt und ein respektvoller Umgang miteinander: anerkennend, wertschätzend und ermutigend. Ebenfalls absolut notwendig ist ein als klare Vision formuliertes Unternehmensziel. Selbstorganisation kann nur funktionieren, wenn das Ziel - nicht unterschiedliche Ziele für unterschiedliche Abteilungen - allen bekannt ist und wenn es so konkret formuliert ist, dass es jedem Einzelnen bei den täglichen Entscheidungen als Richtung dienen kann.

## Über mich

Ich betreue seit über 20 Jahren Einführungsprojekte für CRM- und Service-Management-Systeme (IT und nicht-IT). Dabei habe ich unzählige Organisationen und Teams kennen lernen dürfen. Das Thema, wie solche Organisationen und Team zusammenarbeiten, um ein Ziel zu erreichen, lässt mich nicht mehr los. Ich habe mich dazu mit diversen (Projekt-)Managementsystemen und Team-Building-Methoden auseinandergesetzt und beobachte den Trend zu sich selbst organisierenden Systemen auf Basis von Eigenverantwortung des Einzelnen sehr interessiert. Offensichtlich stellen auch immer mehr Unternehmen fest, dass sie sowohl von ihrer Ablauf- wie auch Aufbau-Organisation mehr behindert als unterstützt werden.

Ich hoffe ich konnte Ihnen einige Anregungen geben. In diesem spannenden Umfeld der Veränderungen biete ich Coaching einzelner Führungskräfte oder ganzer Teams an. Auch übernehme ich persönlich Verantwortung als Projektleiter oder Interimsmanager. Natürlich bin ich jeder Zeit auch an spannenden Gesprächen und einem offenen Meinungs austausch interessiert. Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme und verbleibe mit besten Wünschen aus Freising

Ihr Jürgen Groß