



Das Interview: „Einblicke in eine
andere Unternehmenskultur“
Juni, 2021



Filzwieser
Die Kunststofflösungsfinder

G: = Gerhard Filzwieser

N: = der Neugierige, derjenige der verstehen möchte, der Mitarbeiter, der Kunde, der Lieferant ...etc.

N: Gerhard, was hat dich dazu bewegt eine ganz andere Unternehmenskultur zu denken und aufzubauen?

G: Ich bin irgendwann an den Punkt gekommen, an dem ich gemerkt habe, die Art des Wirtschaftens, die Paradigmen, nach denen wir handeln tun uns nicht mehr gut. Wir Menschen haben uns selbst „ins Hamsterrad“ unseres eigenen Wirtschafts- und Konsumsystems gesetzt ... es erschöpft uns selbst und die endlichen Ressourcen unserer Erde! Ich wollte neue Ansätze finden.

N: Woher hast du deine neuen Gedanken? Hast du dir Berater genommen oder dich an Literatur orientiert?

G: Nein, alles ist überwiegend aus innen heraus entstanden ... gemeinsam mit meiner Frau Ilona ...

N: Habt ihr dafür eine Art „Masterplan“ entwickelt?

G: Nein, überhaupt nicht. Begonnen hat alles mit den Fragen „Wer wollen wir als Unternehmen sein?“

„warum machen wir das?“, und welche „Handlungswerte“ sollen Orientierung geben. Daraus hat sich quasi wie von selbst eine Art „roter Faden“ entwickelt, ein gesetzter Schritt wurde die Ausgangsbasis für den nächsten.

N: Wer ihr als Unternehmen sein wollt, ist die Vision?

G: Nein, wir haben bewusst keine Vision. Wir leben ausschließlich im „Jetzt“. Darum ist es für uns die „Identität“, das was wir jetzt sind. Aber auch eine Identität entwickelt sich natürlich weiter.

N: Und was ist jetzt eure Identität?

G: Wir sind „Die Kunststofflösungsfinder“. Lösungen zu finden, heißt dabei in Alternativen zu denken und Vielfalt nicht nur zulassen, sondern auch zu fördern. Die Technologie, die Maschinen und Anlagen sind dabei nur Mittel zum Zweck. Wenn es darum geht, Ideen in Produkte umzusetzen und in Serie zu produzieren, braucht es jeweils Lösungen. Große, aber auch ganz viele kleine. Lösungskompetenz ist in meinen Augen eine der Schlüsselkompetenzen der Zukunft. Etwas was unser Bildungssystem kaum gewährleistet. Darum ist diese Identität eine sehr große Herausforderung.

N: Du hast von der Frage „Warum wir tun was wir tun gesprochen“

G: Ja, diese „Warum“ Frage ist eine der zentralsten überhaupt bei allem was wir tun. Wir sind dabei auf 2 Antworten gekommen die ich seither als „Zieledualität“ bezeichne. Bei einem Wirtschaftsunternehmen geht es natürlich auch um materielle Gesichtspunkte. Aber es geht uns nicht mehr um irgendeine Form von Gewinnmaximierung, sondern das Materielle ist lediglich die materielle Existenzgrundlage jedes einzelnen Mitarbeiters. Alles was darüber hinausgeht (Gewinn), gibt uns Sicherheit für schwierige Zeiten, macht uns ein Stück freier, auch einmal „Nein“ zu sagen. Aber Geld ist kein Selbstzweck. Die zweite Facette hat mit der Rolle von uns Menschen zu tun. Wir wollten ein Biotop schaffen, in dem es möglich ist, sich selbst zu entdecken und auch zu leben, ohne die sprichwörtliche Rollenmasken, wie es sie heute noch vielfach gibt. Wir sollten uns als Subjekte, nicht als Objekte behandeln.

N: Das kann ja manchmal ein Interessenskonflikt werden, das Materielle als Existenzgrundlage oder sich selbst und seine Überzeugungen leben?

G: Ja, das ist so. Manchmal ist beides bedient, und manchmal muss man sich für etwas entscheiden

N: Wie funktioniert das mit dem sich selbst entdecken und leben?

G: Für manche ist das eine absolute Befreiung und sie fühlen sich genau in einem solchen Biotop wohl. Wir waren

aber ehrlich gesagt auch etwas zu naiv zu glauben, das ist für jeden erstrebenswert. Darum haben wir unser Ansinnen auch erweitert. Für die, die nicht danach streben, haben wir gesagt, wir sind alle soziale Wesen und daher wollen wir uns auf Augenhöhe und wertschätzend begegnen.

N: Du hast von Handlungswerten gesprochen. Was hat es damit auf sich?

G: Ich wollte keine starren Regeln mehr, und daher war die Idee, sogenannte Handlungswerte zu schaffen, die den Mitarbeitern Orientierung im täglich Tun geben.

N: Wie viele Werte sind das?

G: Derzeit fünf.

N: Kannst Du mehr darüber erzählen?

G: Der erste Wert hat mit der Sicht auf Wachstum zu tun. Wir sind der Ansicht, unreflektiertes „höher, schneller, weiter“ wie wir es bisher gewohnt waren, tut keinem gut. Darum ist permanentes Wachstum kein Paradigma mehr bei uns. Und das ist sehr befreiend.

N: Welchen Handlungswert gib es noch?

G: Wir suchen gezielt die „richtigen Kunden“, wählen Projekte sehr bewusst aus ... entwickeln dabei brillante

Lösungen ... mit Gefühl und Verstand im Einklang. Diese Selektivität ist sehr zentral, denn einerseits sind wir Lösungsfinder – darum müssen wir genau hinsehen, ob wir für den jeweiligen Kunden, das jeweilige Projekt auch der Richtige sind. Darüber hinaus müssen wir auch gewisse gemeinsame Werte teilen, ansonsten können wir das nicht leben, woran wir glauben.

N: Dann hätten wir einmal zwei Werte ...

G: Der dritte Wert hat damit zu tun, wie wir uns organisieren und zusammenarbeiten. Auf Basis von Eigenverantwortung und Selbstorganisation fördern wir Vielfalt und Potenzialentfaltung und nutzen sie dort, wo sie gerade gebraucht werden. Wir suchen dabei nach Menschen, die uns erklären, was wir tun sollen, und nicht welche, denen wir vorschreiben, wie sie zu arbeiten haben“.

N: Das heißt, ihr habt die Hierarchie abgeschafft?

G: Ja, genau das haben wir gemacht!

N: Wie kann ich mir das vorstellen?

G: Es gibt Verantwortung, aber keine „Macht“ mehr. Finale Verantwortung ist in einem sogenannten „Verantwortungsfeld“ gebündelt. Anfänglich hatten wir 15 solcher Felder, jetzt haben wir nur mehr 3. Je ein Feld für „Lösungsfindung und Wertschöpfung“ für Folie und Spritzguss, und ein „Supportfeld“ für die beiden anderen.

Entscheidungen werden im Team getroffen, aber je Feld gibt es im Zweifelsfall einen finalen Verantwortlichen.

N: Und wie sind die Verantwortungsfelder strukturiert? Gibt es ein Organigramm, Stellenbeschreibungen?

G: Nein, gibt es ganz bewusst nicht. Jeder Mitarbeiter übernimmt gewisse „Kernaufgaben“ und macht darüber hinaus das was es gerade braucht und wo er einen Beitrag leisten kann und will.

N: In den meisten Unternehmen spielen fix festgelegte Befugnisse eine Rolle. Wie geht ihr damit um?

G: Wir schenken Vertrauen auf Basis von Verantwortung. Jeder darf grundsätzlich alles machen, was unsere „Ziel-edualität“ fördert. In der Praxis zeigt sich, dass Kollegen/innen in der Regel sehr verantwortungsbewusst mit dieser Freiheit umgehen, d.h. im Zweifelsfall holt man dann verschiedene Meinungen und Sichtweisen ein.

N: Und wie schaut das mit der vielzitierten Prozessorientierung aus?

G: Jeder Mitarbeiter bekommt, soweit es möglich ist den Freiraum, die Verantwortung auf seine Art und Weise wahrzunehmen, d.h. die Dinge auf seine Art und Weise zu tun, und nicht starren Prozessen zu folgen. Jeder Mensch ist einzigartig und alle nach fixen Prozessen arbeiten zu lassen,

heißt auch, deren Potenziale von vornherein zu beschneiden.

N: Aber öffnet das nicht Spielraum für Missverständnisse und Fehler?

G: Natürlich, aber das ist Teil der Philosophie. Wir leben in einer Zeit in der „Wahrheiten und Modelle aus der Vergangenheit“ keine Antworten für unsere Zukunft mehr liefern. Wir müssen zwangsläufig Neuland betreten, um herauszufinden was funktioniert und was nicht. Das Korrektiv ist, wenn man so will die Vielfalt. Auch die Natur funktioniert und überlebt aufgrund dieser Vielfalt.

N: Aber was sagst du zur sprichwörtlichen „0-Fehler Philosophie“ die bis heute in der Industrie Gültigkeit hat?

G: Für mich kommt das aus einer alten Zeit. In meinen Augen geht es nicht mehr nur um Effizienzsteigerung und Fehlerminimierung, sondern das Potenzial Dinge grundsätzlicher zu hinterfragen ist wesentlich größer. Und hierfür müssen wir Neuland betreten.

N: Aber was sagst du einem Kunden, wenn er eine Reklamation hat?

G: Es geht auch hier um Verantwortung. Welche Folgen können Fehler haben und vor allem wie gehe ich damit um? Fehler passieren Menschen und auch Maschinen

machen Fehler ... das ist einfach so. Das ist in Wahrheit auch jedem bewusst. Aber stehe ich dann auch zu meiner Verantwortung und wie löse ich das Problem, das ich dadurch ausgelöst habe? Das ist für mich der viel zentralere Punkt, als nur stur dem Mantra der „o-Fehler Philosophie“ hinterherzulaufen. Etwas nicht zu tun, nur weil es Risiken birgt, kann der viel größere Fehler sein. Und ja, es braucht Mut, das auszusprechen und danach zu handeln.

N: Dann wären wir bei Handlungswert Nummer vier?

G: Ich habe darüber nachgedacht, wodurch man beide „Warum“ inhaltlich fördern kann, also das Materielle als Existenzgrundlage sicherzustellen (wirtschaftlicher Erfolg) als auch dass wir Menschen nicht „im Hamsterrad erschöpfen“. Mir ist dabei bewusst geworden, dass wir gelernt haben oder uns daran gewöhnt, viele Dinge in Unternehmen zu tun, die man nicht wirklich benötigt. Darum heißt der Handlungswert, der uns zum „Entmüllen“ anleitet „Wir orientieren uns in unserem Tun mit größter Konsequenz an Essenz, Reduktion, Klarheit und kurzen Wegen zum Ziel“.

N: Klingt spannend, das muss ja toll sein für die Mitarbeiter?

G: Sagen wir so, es ist wichtig und wertvoll. Es hat sich nur gezeigt, dass es sehr schwer für viele Menschen ist, da es darum geht, Gewohnheiten zu verändern. Und manche möchten sich auch „von ihrem Schmerz“ nicht trennen. Das ist eine große Aufgabe in der Organisation.

N: Gibt es ein Beispiel für etwas, was es nicht mehr braucht?

G: Ja, viele. Eines zentrales wäre zum Beispiel „Zukunft nicht mehr zu planen“ Niemand kann Zukunft planen. Unsere Welt ist gerade im Umbruch, da geht das noch viel weniger. Umgekehrt wird in vielen Unternehmen unheimlich viel Zeit für Planen aufgewendet, für das Setzen von Zielen und das Kontrollieren von Zielerreichung.

N: Aber ohne Plan, wie soll das gehen?

G: Wir haben gelernt, dass es effizienter ist und auch mehr Freude macht quasi „im Fluss“ zu sein. Wir stellen uns vielfach immer wieder die Frage „Was braucht es jetzt“ und wir fokussieren uns darauf. Und wenn es umgesetzt ist, spüren wir uns hinein und stellen uns die gleiche Frage wieder. Wir planen kaum mehr viele Schritte hintereinander im Vorfeld. Wir haben auch keine klassischen Budgets mehr. Und das geht gut. Nur für Leute, die Ziel und Richtlinien „zum Festhalten“ benötigen, ist das eine sehr schwere Übung.

N: Du hast das Setzen von Zielen und Kontrollieren der Zielerreichung angesprochen. Aber wie soll es ohne Ziele gehen? Das ist doch einer der zentralsten Punkte in vielen Organisationen schlechthin?

G: Ja, aber in meinen Augen sind Ziele speziell in Zeiten grundlegender Veränderung und Paradigmenwechsel nicht besonders intelligent. Wir setzen uns Ziele in der Zukunft

mit dem Wissen von Heute. Auf dem Weg dorthin passiert viel und wir lernen dazu. In vielen Fällen ist dann das in der Vergangenheit gesteckte Ziel nicht mehr der „Weisheit letzter Schluss“. Aber wir halten daran fest, es ist ja schließlich das Ziel und wir werden daran gemessen. Ist das wirklich intelligent? In vielen Fällen genügt doch auch eine Richtung. Eine Richtung hat inhaltlich und zeitlich keine ganz scharfe Kontur. Aber sie erlaubt es, intuitiv oder auch bewusst die Dinge auf dem Weg dorthin einfließen zu lassen. Dafür müssen wir aber lernen, weniger auf unseren Verstand, und mehr auf unser Gefühl zu hören.

N: Wenn ich richtig verstehe, gibt es wenig fixe Ziele. Das heißt auch, jeder macht quasi was er will?

G: Ja, wir haben wenig fixe Ziele. Ein fixes Ziel wäre es beispielsweise wirtschaftlich so erfolgreich zu sein, dass wir alle unsere materielle Existenzgrundlage damit bedienen können. Nein, aber es macht nicht jeder was er will. Es hat nur jeder die Möglichkeit sich auch die Frage in seinen Kernaufgaben zu stellen „was es jetzt braucht“. Stellt er die Frage nicht oder findet er die falsche Antwort darauf, dann wird sich das vermutlich an irgendeiner Stelle zeigen ... es wird auf irgendeine Art sichtbar. Und darauf reagieren wir dann.

N: Was heißt konkret „darauf reagieren wir dann“?

G: Jeder in unserer Organisation soll achtsam sein und hinschauen, wenn etwas nicht funktioniert, Probleme verursacht. Und Eigenverantwortung heißt in meinen Augen im übertragenen Sinne folgendes:

„Jeder Stein, der auf deinem Weg liegt, ist deine Aufgabe, egal ob du selbst den Stein dorthin gelegt hast und ob du alleine in der Lage bist, den Stein aus dem Weg zu räumen“
Die Frage stellt sich dann vielfach „wer kann mir helfen“, ganz egal welche Kernaufgabe er ansonsten hat.

N: Ist das quasi eure Interpretation von „kontinuierliche Verbesserung“

G: Ja, es soll aus einer inneren Haltung heraus kommen, und nicht durch einen vordefinierten Prozess

N: Noch einmal zurück zu den Zielen. Ihr habt kaum fixe Ziele. Heißt das Ziele sind quasi „verboten“?

G: Nein, nicht verboten, aber wir gehen sehr bewusst mit dem Begriff um. Wenn es an irgendeiner Stelle, zu einem gewissen Zeitpunkt Sinn macht, ein fixes Ziel zu setzen, dann tun wir das auch. Und es steht auch jedem frei sich selbst Ziele zu setzen, um ein Gefühl für das Ergebnis seiner Arbeit zu bekommen.

N: Jetzt haben wir noch den fünften Handlungswert?

G: Es ist eine sehr kurze Frage, die uns bei der Entschei-

dungsfindung bei komplexen Fragen hilft und sie lautet:
„Tut es uns gut?“

N: Wie kann man das verstehen?

G: Wir spiegeln das in der Regel an unserer Zieledualität. Wenn wir so oder so entscheiden, tut es uns in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit gut und tut es uns Menschen gut?

N: Der klassische Konflikt, oder?

G: Manchmal, ja natürlich. Wenn wir beides bedienen können, ist es perfekt. Aber manchmal können wir uns auch nur für eines entscheiden. Je besser wir wirtschaftlich unterwegs sind, umso öfter dürfen wir uns für eine Lösung entscheiden, die uns Menschen guttut.

N: Ihr nennt eure Organisation „Wurzel & Flügel“, warum?

G: Menschen brauchen manchmal Namen, um etwas begreifbar zu machen. In der Literatur würde man es vermutlich als agile oder besser evolutionäre Organisation bezeichnen. Aber die Begriffe sind mir zu besetzt, und vor allem haben wir unsere Philosophie in uns selbst gefunden. Darum sollte es ein eigenständiger Name sein. Die Wurzel symbolisiert dabei alles was längerfristig Bestand hat, wie zum Beispiel die Identität, das Warum, die Werte. Die Flügel stehen für alles was für Freiraum, Individualität und Beweglichkeit steht.

N: Wenn du die Organisation in ein paar Sätzen zusammenfassen müsstest, wie würden diese aussehen?

G: Eine Organisation als Sinnbild für ein lebendes System. Eine Kultur die stark durch Identität und Werte geprägt ist. Richtungen stehen vor starren Zielen. Intuition und Gefühl sollen prägend sein. Freiraum und individuelles Handeln stehen vor starren Prozessen. Fähigkeiten und Kompetenzen sollen ohne Hierarchien dort wirken, wo sie benötigt werden. Vielfalt ist gewünscht und wird gefördert

N: Ich glaube ich habe die Grundidee verstanden. Ich würde gerne noch ein paar weiterführende Fragen stellen. Gibt es so etwas wie Führung überhaupt nicht mehr?

G: Nicht mehr das, was wir klassisch darunter verstehen. Aber es wäre auch unehrlich zu sagen es genügt Eigenverantwortung und Selbstorganisation zuzulassen, und alles läuft von selbst und jeder weiß immer, was es jetzt braucht.

N: Wie geht ihr dann damit um?

G: Es braucht immer wieder jemanden der „vorangeht“, wie wir es nennen. Jemand der eine Idee, eine Lösung hat und es in die Hand nimmt, diese auch umzusetzen. Das nennen wir dann „natürliche Hierarchie“. Aber im Gegensatz zur klassischen Hierarchie kann das jeder Tag jemand anderer sein, und jeder kann sich einbringen und Vorangänger sein, wenn er das kann und möchte. Wenn jemand einmal in seiner Eigenverantwortung nicht erkennt, dass es jetzt

etwas anderes braucht, dann setzen wir auf Impulse, die dann jemand von den Feldverantwortlichen oder auch mal von mir und Ilona als oberste „Energiehalter“ dieser Organisationsform bekommt. Manchmal ist es auch ein Kollege der sagt, jetzt braucht es an dieser Stelle etwas anderes, das funktioniert so nicht.

N: Selbstverantwortete Ideen, Entscheidungen und Handlungen lösen vielfach Reaktionen und Ergebnisse aus. Wie erreicht ihr, dass der Auslöser dieser Reaktionen die Ergebnisse reflektiert?

G: Das ist ehrlich gesagt wichtig, aber gleichzeitig auch sehr schwierig. Für viele Menschen erschließen sich die vielfältigen Zusammenhänge eines „Systems“ nicht, und in unseren Bildungssystemen werden wir viel zu sehr auf Expertentum getrimmt. Ich sehe derzeit keine andere Lösung, als uns gegenseitig zu beobachten und uns gegenseitig immer wieder vor Augen halten, wie wir empfinden, was ein Kollege, eine Kollegin ausgelöst haben ... im Positiven, wie im Negativen.

N: Wie förderst du das Denken in Richtung der Auswirkungen der selbst verantworteten Entscheidungen beim Einzelnen?

G: Das geschieht schon ein Stück automatisch durch das Prinzip der Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Es gibt vielfach keine Ziele von Außen, und keine Vorgesetzten die automatisch die Verantwortung übernehmen. Darüber

hinaus sage ich auch immer, nehmt Probleme die andere verursachen nicht einfach hin, sondern fordert Lösungen von ihnen ein.

N: In herkömmlichen Organisationen ist auch viel von Bewerten von Chancen und Risiken die Rede. Wie sieht das bei euch aus?

G: Im Zusammenhang mit Chancen spricht man üblicherweise viel von Innovation und Zukunftstauglichkeit, oder ähnliches. Und das soll im besten Falle auch noch gemanagt werden. Das halte ich für Unsinn. Mir persönlich geht es dabei viel mehr darum, eine innere Haltung der Neugierde zu entwickeln die uns offen macht Möglichkeiten in neuen Blickwinkeln zu erkennen, und auch den Mut den es braucht, einmal etwas auszuprobieren, auch wenn der Ausgang ungewiss ist.

N: Verstehe, und wie sieht es mit den Risiken aus? Macht ihr Risikobewertung?

G: Wir leben in einer Welt des Wandels. Ich bin davon überzeugt, dass sich in den nächsten Jahren unsere gewohnten Systeme, egal ob es unser Wirtschaftssystem ist, unser Gesellschaftssystem oder das politische System grundlegend verändern werden. Niemand mehr kann vorhersehen, wie die Dinge ineinandergreifen. Am Papier Risiken zu bewerten, ist für mich wie Zukunft planen. Das bringt wenig. Aber wir sollten vielleicht erkennen, dass Resilienz zukünftig viel wichtiger sein wird, als Effizienz.

N: Was heißt das konkret für euch?

G: Wir haben eine sehr bewegliche Organisation, Vielfalt darf wirken, wir haben ganz kurze Entscheidungswege. Weder starre Ziele noch starre Prozesse sind unsere Wegbegleiter. Wir sind finanziell unabhängig, wir investieren nur das Geld, das wir vorher schon verdient haben. Das sind schon einmal sehr gute Voraussetzungen, um Veränderungen die natürlich auch Risiken bergen bestmöglich zu begegnen ...

N: Du hast von den richtigen Kunden gesprochen. Gibt es auch die richtigen Mitarbeiter?

G: Ich möchte grundsätzlich nicht über richtig oder falsch werten, das muss jeder einzelne aus seinem persönlichen Blickwinkel heraus beantworten. Aber ich kann sagen, wer besser in unser „Biotop“ passt, und wer weniger. Eigenverantwortung zu übernehmen und sich selbst organisieren zu wollen, ohne fixe Ziele von außen ist ein Aspekt. Eine innere Wertehaltung, dass das „wir“ größer ist als das „ich“ ist ebenfalls wichtig. Menschen mit ausgeprägtem Ego passen überhaupt nicht zu uns. Neugierde, Offenheit alte Glaubenssätze zu hinterfragen ist ebenfalls hilfreich. Eine Kommunikation auf Augenhöhe, und das Erkennen welcher Teil der Vielfalt man ist, wären auch hilfreich. Was die Vielfalt betrifft, braucht es auch das sprichwörtliche „aushalten des Andersseins“. Und ja, wer die klassische hierarchische Karriere sucht, wird sie bei uns definitiv nicht finden.

N: Bewertung, Überwachung und ähnliches sind gängige Begriffe in herkömmlichen Organisationen. Wie geht ihr damit um?

G: Ja, das sind die vom Verstand gesteuerten Regelkreisläufe in den herkömmlichen Organisationen. Das eigene Gefühl, die innere Geisteshaltung wurden dabei durch Zahlen, Ziele und Regelkreise abgelöst. Das macht meines Erachtens keine Freude, erschöpft uns Menschen und bespielt bestenfalls die Effizienz. Aber wie gesagt, Effizienz wird meines Erachtens durch Resilienz abgelöst.

N: Aber wie geht ihr konkret damit um?

G: Organisationen sind komplexe, lebende Systeme ... es zeigt sich sehr schnell, wenn an einer Stelle etwas nicht passt. Egal, ob es die wirtschaftlichen Zahlen sind, Kunden, die nicht mehr bestellen, oder sonstige sichtbare gravierende Fehler, die gemacht werden. Da kommen sofort die Fragen „was braucht es jetzt“, „wer kann helfen“. Das löst sofort Aktionen aus, nicht erst wenn ein „Review“ ein Signal gibt. Die 3 Feldverantwortlichen sowie meine Frau und ich treffen sich auch einmal pro Woche, um Antworten auf das zu finden, was sich gerade „zeigt“.

N: Wie geht ihr mit dem Thema Kompetenz und Wissen um?

G: Zunächst einmal braucht „Lösungsfindung“, also unsere Identität, Vielfalt in Form von unterschiedlichem Wissen, Erfahrungen, aber auch sehr unterschiedlichen Blickwinkeln. Wir setzen dabei auf „Potenzialentfaltung im Wir“ ... d.h. wenn wir auf Augenhöhe und ohne Hierarchie unser Wissen teilen, unsere Ideen bündeln, dann wird mehr daraus entstehen. Bei uns sind diese Potenziale nicht in einzelnen Abteilungen „eingesperrt“, sondern sie dürfen und sollen dort wirken, wo sie gerade gebraucht werden. Und auch hier zeigt sich, wenn etwas fehlt und wir können reagieren ...

N: Ein Wissens- und Kompetenzmanagement gibt es bei euch also nicht?

G: Nein, die Idee ist wie gesagt grundsätzlich auf Vielfalt zu setzen und dafür zu sorgen, dass diese dort „hinfließen kann“, wo sie gerade benötigt wird. In einer Organisation, die auf Eigenverantwortung und Selbstorganisation setzt, bauen wir darauf, dass es immer wieder Menschen gibt die aus eigenem Antrieb Lust haben, das zu entdecken und zu entwickeln, was in ihnen steckt. Und wenn das an einer Stelle nicht funktioniert, dann setzen wir einen „Außenimpuls“, oder wir versuchen Fehlendes zu ergänzen.

N: Für viele Unternehmen ist Kundenzufriedenheit das oberste Ziel. Das Messen dieser ist deshalb besonders wichtig. Welche Haltung habt ihr dazu?

G: Ich habe auf eine ähnliche Frage einmal ganz provokant geantwortet, die Zufriedenheit ist kein Ziel, wir müssen sicherstellen, dass der Kunde wieder bestellt, nur so können wir unsere materielle Existenz sicherstellen. Und das müssen wir nicht gesondert messen, sondern das zeigt sich ganz unmittelbar. Was hilft es beispielsweise in einem Konzern, wenn alle hoch zufrieden sind, von der Technik bis zur Qualitätssicherung, lediglich der Einkäufer sagt, ich habe jemanden gefunden der günstiger ist, und alles andere ist mir egal?

N: Da könnte sich ein Kunde beleidigt fühlen?

G: Ja, wenn ich es mit dieser Formulierung beließe, vielleicht. Ich wollte damit nur zum Ausdruck bringen, dass ich wenig von gemessener Zufriedenheit „am Papier“ halte und worum es am Ende wirklich geht. Wir wollen brillante Lösungen für die Kunden finden, und wir wollen uns als Menschen behandeln, nicht als Objekte. Das ist uns wichtig. Und wenn jemandem die Lösung nicht brillant genug ist, oder auf menschlicher Ebene etwas nicht passen sollte, dann reden wir darüber und finden hoffentlich gemeinsam Lösungen, ganz pragmatisch. Da brauchen wir keine Noten am Papier.

N: Wenn ich es richtig verstanden habe, gibt es wenig fixe Prozesse, sondern die Mitarbeiter haben vielfach den Freiraum, ihre Kernaufgaben auf ihre Art und Weise mit Leben zu füllen. Ist das nicht irgendwie fast ein „Black Box“ System?

G: Nein. Es gilt zu berücksichtigen, dass wir von einem „lebenden System“ ausgehen das in Bewegung ist, es also keine Notwendigkeit gibt eine theoretische Struktur abzubilden. Und wenn sich einzelne Faktoren ändern, egal ob es im Außen ist, oder im Innen, dann ändert sich das lebende System ein Stück weit mit ... von innen heraus. Darüber hinaus bekommen wesentliche Mitarbeiter einen Fragebogen, in dem sie ihre eigene Arbeit reflektieren und grob skizzieren, auf welche Art und Weise sie ihre Kernaufgaben erfüllen. Das hilft in der Selbstwahrnehmung und gibt den Feldverantwortlichen auch eine Grundlage für etwaige notwendige „externe Impulse“.

N: Wenn ich es richtig verstehe, ist es eine innere Haltung, was andere ein Managementsystem bezeichnen, und die Relevanz dieser Haltung geht über das eigene Unternehmen hinaus.

G: Ja, genau. Natürlich hat es Relevanz für alle hier bei uns, und alle die mit uns in irgendeiner Art und Weise zusammenarbeiten. Aber ich bin auch davon überzeugt, es braucht neue Paradigmen für unsere Wirtschaft, für unsere Rolle als Arbeitnehmer, genauso wie als Konsument. Darum soll diese innere Haltung auch weitergetragen werden, um andere zu inspirieren selbst neue Wege zu gehen. Daher habe ich ein Buch darüber geschrieben („Unbequeme Gedanken – Paradigmenwechsel(n) in der Unternehmenskultur) und biete auch ein eigenes Veranstaltungsformat an („Dialog im Atelier der Merkwürdigkeiten“), um andere dabei zu unterstützen.

N: Ich kann mir vorstellen, dass es für manche Menschen sehr schwierig ist, diese innere Haltung und diese Gedanken zu verstehen, oder gar zu fühlen. Wir sind vielfach ja auf andere Art und Weise sozialisiert.

G: Ja, das stimmt genau. Darum sage ich auch immer, das schönste ist, wenn es jemand „versteht und fühlt“. Nur mit dem Verstand verstehen, oder es nur zu fühlen, ist auch o.k. Aber wenn beides nicht vorhanden ist, dann braucht es zumindest ein Gefühl des Vertrauens. Wenn sich das auch nicht einstellt, dann ist ein Mitarbeiter in einem anderen „Biotop“ vermutlich besser aufgehoben.

N: Wie stellst du sicher, dass sich wichtiges Wissen nicht zu sehr bei einzelnen Personen kumuliert?

G: Wir arbeiten sehr viel in interdisziplinären Teams. Dadurch ergibt sich automatisch der Effekt, dass Wissen in einem gewissen Ausmaß geteilt wird.

N: Für viele ist das Bewerten des Umfeldes des Unternehmens, dessen äußeren und inneren Einflüsse von großer Bedeutung. Wie siehst du das?

G: Wir versuchen eine immer feinere Sensorik dafür zu entwickeln was die „Treiber“ unserer Gesellschaft und einzelner Individuen sind und wohin uns das führt. Wir machen das aber nicht i.S. von Strategien oder Szenarien, denn wir sehen all das nicht ausschließlich aus dem Blickwinkel unseres Unternehmens, sondern aus einer ganzheitlichen,

gesellschaftlichen Verantwortung heraus und wir sehen uns vor allem nicht als „Follower“, sondern als jemand der im Rahmen der eigenen Möglichkeiten (eigenes Unternehmen) selbst Schritte setzt, die wir für richtig halten. Ziel und Herausforderung gleichzeitig ist es, das Unternehmen so aufzustellen, auf nicht vorhersehbare „Impulse“ immer wieder gute Antworten zu finden, anstelle die Kraft für theoretische Szenarien (was alles passieren könnte) zu verschwenden

N: Gibt es so etwas wie eine regelmäßige Reflexion in deinem Unternehmen?

G: Die 3 Feldverantwortlichen reflektieren jährlich über die Essenz des abgelaufenen Jahres und was dies bedeutet. Über die Schwerpunktaufgaben der einzelnen Mitarbeiter und die Art und Weise wie diese mit Leben gefüllt werden, wird ebenfalls je nach Bedarf mit ihnen reflektiert.

N: Wie wird entschieden, ob Dokumentationen in so einem agilen Organisationsumfeld notwendig sind?

G: Das ergibt sich zum Teil automatisch, weil Normen oder gesetzliche Vorgaben es erfordern, weil es mit Kunden so vereinbart wurde, oder weil es Nachvollziehbarkeit braucht. Eine Ermessensentscheidung ist es dann, wenn es beispielsweise darum geht, komplexeres Wissen oder aus einem bestimmten Grund fixierte Abläufe zu dokumentieren und „gelebte Praxis“ nicht ausreichen.

N: Wie wird die interne und externe Kommunikation gelebt?

G: Wir sind eine „lebende Organisation“, d.h. wir haben nur wenige fixierte Kommunikationsmuster, und wenn dann sind diese nicht hierarchisch legitimiert. Jeder entscheidet selbst im Sinne der gelebten Eigenverantwortung.

N: Eine abschließende Frage. Wo siehst du zukünftige bewegende Themen für die Organisation?

G: Das Thema der Kreislaufwirtschaft ist eines, mit dem wir uns unbedingt auseinandersetzen müssen, ansonsten wird es sich irgendwann nicht mehr ausgehen mit den endlichen Ressourcen. Als Kunststoffverarbeiter haben wir hier eine besondere Verantwortung. Das ist ein sehr komplexes Thema, und wir wollen hier Wissen und Erfahrung aufbauen und unseren Beitrag leisten. Im Innen sehe ich das Thema, dass „Lösungsfindung“ ganz besondere Kompetenzen braucht, die vielfach nicht in unserem Ausbildungssystem verankert sind. Der Genetiker Markus Hengstschläger hat erst kürzlich ein ganzes Buch über das Thema publiziert. Hier werden wir uns wohl selbst vermehrt Gedanken machen müssen. Und dann sehe ich noch das Thema „Wertschätzung“. Wir Menschen sind soziale und schöpferische Wesen, und alle sehnen wir uns mehr oder weniger danach, in einer Gemeinschaft „gesehen“ zu werden. Aber ein Großteil sieht sich nur als „Empfänger“, den wenigsten ist bewusst, dass wir uns nur gegenseitig Wertschätzung

schenken können. Hierfür schrittweise ein Bewusstsein zu schaffen, halte ich für ganz wichtig ... aber auch gleichzeitig für eine große Herausforderung. Wertgeschätzte Menschen fühlen sich auch wohl in Organisationen, da braucht es kein vielfach auf Manipulation ausgerichtetes „Employer Branding“.

N: Da ist gerade doch noch eine Frage aufgetaucht. Was braucht es, um eine solche Organisation auch „zu leben“?

G: Gute Frage. Ich würde sagen Mut, Weisheit und das Bewusstsein, dass ein „lebendes System“ immer in Bewegung ist, es also kein Ende im Sinne von „abgeschlossenes Change Projekt“ gibt.

N: Vielen Dank für die spannenden Einblicke!

