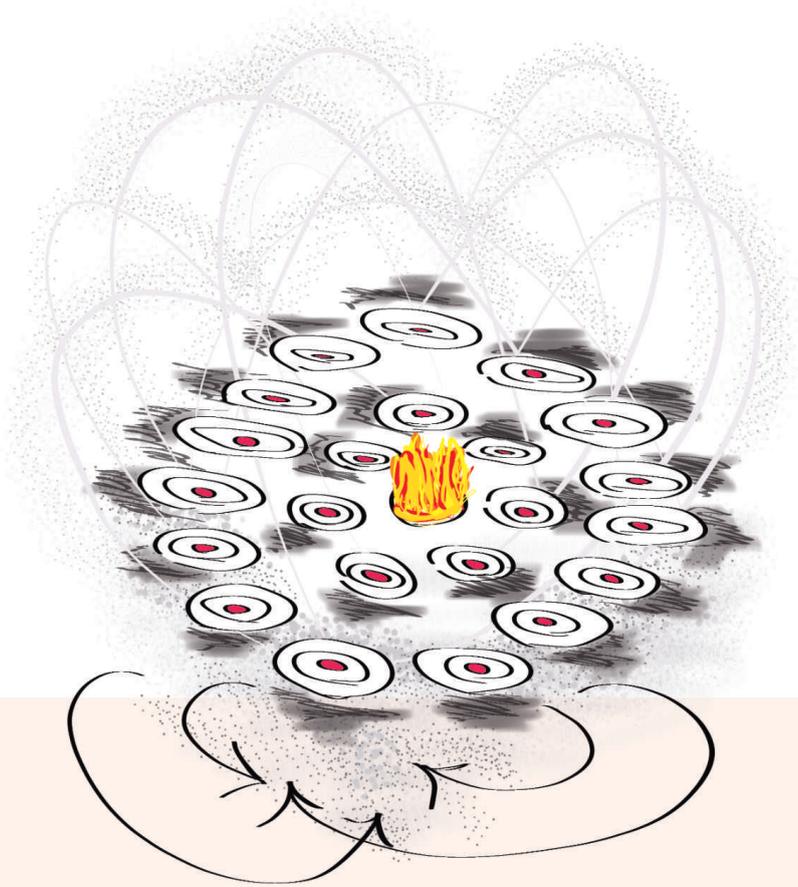




*we wire the world*



# Ein Unternehmen erfindet sich neu

„Wir hatten alle Sehnsüchte“

Organisationaler Transformationsprozess  
bei GUTMANN ALUMINIUM DRAHT GMBH (GAD):  
Eine Dokumentation

**GUTMANN ALUMINIUM DRAHT GMBH**



*we wire the world*

***[www.gutmann-wire.com](http://www.gutmann-wire.com)***

# Inhaltsverzeichnis

1	Einführung: Denkt und fühlt ein Unternehmen? .....	04
1.1	Rückblick: Was geschah wann? .....	05
1.2	GAD in der Region: Im Außen und im Innen .....	08
1.3	Lernende Organisation: Wie tickt die GAD? .....	10
2	Hierarchie & Status: Kann es auch ohne gelingen? .....	13
2.1	Befreiung von der Macht: Endlich nicht mehr Chef sein .....	15
2.2	Rollen statt Positionen: Machen Aufgabenpakete glücklich? .....	16
2.3	Rituale: Und wer lobt mich jetzt? .....	20
3	Information & Autonomie: Wie viel Wissen braucht der Mitarbeiter? .....	22
3.1	Nichtwissen: Von der Schande zur Chance .....	23
3.2	Mehr wissen: Der Sprung ins offene Gewässer .....	24
4	Entscheidungen & Selbstverantwortung: Welche Macht hat der Einzelne? .....	28
4.1	Im Kreis: Warum machen wir etwas nicht? .....	30
4.2	Nach der Entscheidung: Die nächste Runde .....	32
5	Freiheit & Verantwortung: Wo beginnen und wo enden sie? .....	33
5.1	Mensch und Arbeit: Was begeistert mich? .....	34
5.2	Miteinander arbeiten: Von Drückebergern und Lasttieren .....	35
6	Arbeit & Privatleben: Trennung oder fließender Übergang? .....	40
6.1	Als Mensch entspannter: Wie gute Arbeit wirken kann .....	41
6.2	Kleine Revolutionen: GAD-Werte im Ehrenamt .....	43
7	ICH & und die anderen: Wie und wann entsteht das Gemeinsame? .....	45
7.1	GAD und die Evolution: Flexibel durch integratives Denken und Handeln .....	46
7.2	Spiritualität und Wirtschaftlichkeit: Kein Widerspruch! .....	48

# 1 Einführung: Denkt und fühlt ein Unternehmen?

Sie klingen verheißungsvoll und manchmal auch ein wenig verstörend: die Begriffe, die kennzeichnen sollen, was bei der GUTMANN ALUMINIUM DRAHT (GAD) seit Frühsommer 2015 geschehen ist – und was sich nun jeden Tag aufs Neue bewähren muss. Da ist die Rede von der lernenden Organisation, Mitarbeiter bezeichnen sich als selbststeuernde Teams, Strukturen und Prozesse richten sich an aufgabenbezogener Verantwortung statt an klassisch personengebundener Hierarchie aus. Und alles, was in diesem, in den 30er Jahren des vorigen Jahrhunderts gegründeten, Industrieunternehmen geschieht - in seinem Inneren und auch in seinem Wirken nach außen - birgt ein Selbstverständnis des Unternehmens als lebendigem Organismus.



### Stimmen der GAD

„Ein Anfang ist gesetzt; mit den Menschen hier verändert sich was“.

*Claudia Baumgärtner,  
Buchhaltung.*



Ein Organismus, der denkt und fühlt, in dem die „Egos“ jedes einzelnen Mitarbeiters – von der Geschäftsführung bis zum Mitarbeiter an der Maschine – zu einem organisationalen „Selbst“, einem Ganzen werden. Gemeinschaft und lebendige Vielfalt zugleich bedeutet einen Prozess, der alle Beteiligten fordert: Es geht zum einen um Autonomie und Entscheidungsfreiräume, um Verantwortung für die selbst getroffenen Entscheidungen und um die Verantwortung jedes Einzelnen für geordnet-professionelle Abläufe im gesamten Unternehmen. Es geht zum anderen um hohe emotionale Kompetenz, den Anderen in seinem „Anderssein“ zu akzeptieren (s. Kap. 5 und 7).

### Zahlen Daten, Fakten

127 Mitarbeiter und ein Geschäftsführer arbeiten im Unternehmen, davon 28 kaufmännische und technische Angestellte und der Rest in der Produktion, Versand und Instandhaltung.

### Was heißt das im konkreten Arbeitsalltag?

#### Ein stichwortartiger Überblick:

- *Starre Organigramm-Strukturen, mit dem charakteristischen Merkmal disziplinarischer Verantwortung, gibt es nicht mehr – stattdessen:*
- *Dynamische Rollen und Aufgabenpakete für jeden einzelnen Mitarbeiter (s. Kap. 2)*
- *(Selbst-)Verantwortung jedes Mitarbeiters und Entscheidungsfreiheit für den eigenen Arbeitsbereich (s. Kap. 2)*
- *Höchstmögliche Transparenz und Informationsflüsse zwischen den Arbeitsbereichen (s. Kap. 3)*
- *Kreisstrukturen für Entscheidungen, die Interessen anderer Kollegen und Verantwortungsbereiche berühren (s. Kap. 4)*
- *Konsent- statt Konsens-Prinzip (s. Kap. 4)*
- *Lernen aus Fehlern statt Schuldzuweisung (s. Kap. 4)*
- *Selbstständige Arbeitseinheiten aus mehreren Mitarbeitern, die sich untereinander abstimmen und sich selbst verbindlich Regeln setzen (s. Kap. 5).*

Im Kern bedeutet das: Aufgabenbezogene Flexibilität ersetzt das Organigramm mit seinen starren Zuständigkeiten und Befehlsstrukturen. Ein Prozess, der sich über das Arbeitsumfeld hinaus bei etlichen Mitarbeitern auch auf das Denken und Handeln im Privatleben auswirkt (Kap. 6). In absoluter Konsequenz mündet dieses Verständnis von Miteinander in ein tieferes Bewusstsein von Werten und Lebenssinn (Kap. 7).

## 1.1 Rückblick: Was geschah wann?

Das Nachdenken zum und über das Miteinander in der GAD: „Wie wollen wir arbeiten? Wie können wir unsere Arbeit mit mehr Sinn erfüllen?“ begann Ende der 90er – bald nach dem Einstieg Paul Habbels Ende 1998 als Geschäftsführer bei der GAD. Habel brachte das Unternehmen wieder in die Gewinnzone (s. Kap. 1.3) und revolutionierte dann schrittweise die Organisation.

## Zahlen, Daten, Fakten

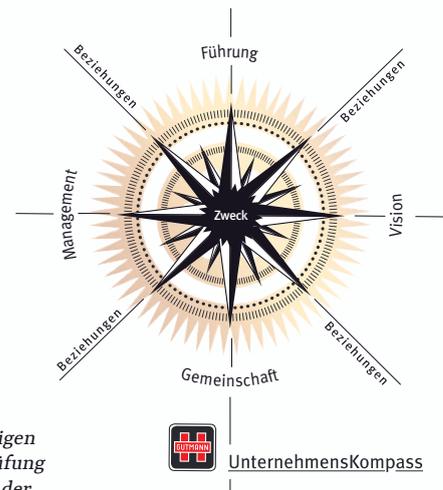
1937 von Hermann Gutmann gegründet, stand die HERMANN GUTMANN WERKE GmbH bis zu seinem Tod 1987 unter seiner Leitung. Danach gingen Aluminiumwerk und Privatvermögen von Hermann Gutmann zunächst komplett auf die von ihm gegründete und als Erbe eingesetzte HERMANN GUTMANN STIFTUNG über. Stiftungszweck ist die Förderung von Wissenschaft und Bildung; beginnend bei den Kindergärten, über die verschiedenen Schularten und Bildungseinrichtungen bis hin zur Universität (s. Kap. 1.3). Über die Jahre hinweg entwickelte sich das Aluminiumwerk mit seinen 700 Mitarbeitern zum größten Unternehmen in Weißenburg. 2002 stieg ein griechischer Industrieller aus der Aluminiumbranche ein, dessen Interesse u. a. dem guten Namen „Gutmann“ in der Branche galt; er übernahm 51% der Firmenanteile. Das vorrangige Interesse der neuen Unternehmensführung galt zu Beginn nicht der Sparte „Draht“. Da aber gerade dieser Bereich die eigentliche Keimzelle der HERMANN GUTMANN WERKE bildete, war der Stiftung deren Erhaltung sehr wichtig. Es kam zur Ausgliederung der GUTMANN ALUMINIUM DRAHT GMBH (GAD). Bis heute steht diese mit 51% im Mehrheitseigentum der Stiftung. Sämtliche andere Fertigungssparten werden von der GUTMANN AG betrieben, an der die HERMANN GUTMANN STIFTUNG heute noch zu 49% beteiligt ist.

Zwischen 2009 und 2014 erreichte GAD die nächste vorbereitende Stufe zum 2015 beginnenden Umwandlungsprozess: In Begleitung des Unternehmensberaters Dr. Matthias zur Bonsen entdeckten die GAD-Mitarbeiter neue Formen des Dialogs.

Schrittweise, im Zuge eines Bewusstseinsprozesses „Wir und die GAD, die GAD und wir“ (s. auch Kap. 7) füllte der engere Kreis um und mit Habel den, in der Managementforschung bereits gut etablierten, Unternehmenskompass mit GAD-Leben. In der Mitte des Kompass' steht der Sinn und Zweck des Unternehmens, die Pole Nord, West, Süd und Ost haben jeweils eine besondere Bedeutung:

- **Führung** – wie wird geführt?
- **Vision und Ziele** – welche Zielvorstellungen und Bilder hat das Unternehmen von der Zukunft?
- **Gemeinschaft** – was kennzeichnet eine Gemeinschaft?
- **Management und Methoden** – welche Systeme und Methoden sind erfolgreich und wirksam?

Die Trennlinien zwischen den Polen im Inneren und Äußeren des Kompasses symbolisieren die Beziehungen im Innen der GAD, also sämtlicher Mitarbeiter untereinander sowie im Außen, zum gesamten Umfeld der GAD – zu Unternehmen, Institutionen, zur Bevölkerung. Im Zuge des Transformationsprozesses sind Gewichtungen im Kompass dem neuen Verständnis angepasst worden (s. Kap. 7).



Bis heutigen Tages dient der Kompass der Orientierung: Wo stehen wir gerade? Wohin wollen wir? Ist unsere Richtung noch die richtige oder sollten wir einen Kursschwenk machen? Wie tragfähig sind unsere Beziehungen – als Kollegen und menschlich gesehen? Wie sehr stimmen wir in unseren Auffassungen überein oder wie gegensätzlich interpretieren wir die Werte, die unser Verhalten und damit unsere Beziehungen untereinander oft unbewusst beeinflussen?

## GAD vor Ort: Das Wertetraining

Was bedeutet für mich Pünktlichkeit? Wenn ich auf die Sekunde genau erscheine? Oder ist auch noch die Viertelstunde drin? Empfindet mich mein Kollege dann noch als zuverlässig? Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit gehören zu den Werten, die Menschen für sich definieren und dann überlegen: Was bedeutet das im Umgang mit Kollegen? Einer, der sich als zuverlässig empfindet, wenn er für die Schichtübergabe das Allernotwendigste vorbereitet hat, wird immer wieder mit dem Kollegen aneinandergeraten, für den das Notwendigste nicht mit seinem Maßstab von guter Arbeit zusammenpasst (s. Kap. 5.2). Bereits um 2008 herum entwickelte Michael Wolf eine modellhafte Werteskala: eine Matrix aus 1. den Werten, die in einem Unternehmen gefordert werden, 2. den konkret gelebten und 3. den individuellen Werten jedes einzelnen Mitarbeiters (s. Kap. 7.2). Auf Basis dieses Modells beriefen Goran Nikolic und Rudi Ehrengruber (beide Vertrieb) einen Auftaktworkshop ein, um die Theorie in die Praxis zu überführen. Von nun an trainierten, über einen längeren Zeitraum hinweg, die Vertriebsmitarbeiter ihren Umgang mit einem Wert oder einem Wertepaar, wie etwa Servicebereitschaft und Zuverlässigkeit, letztere wurde besonders mit Blick auf die Liefertreue gegenüber dem Kunden überprüft.



Welche Werte will das Unternehmen, welche wollen und leben wir?

Das Bewusstsein für Werte und das unterschiedliche Verständnis für deren Auslegung zu wecken, stellte eine wichtige Wegmarke (s. auch Kap. 7.2) für den 2015 beginnenden (und in den Jahren 2012 bis 2014 maßgeblich vom Unternehmensberater Dr. Hermann Küster begleiteten) Umwandlungsprozess dar. Aber auch die Aktivitäten von GAD in der Region und das Selbstverständnis, das damit verknüpft ist, wirkten

und wirken sowohl nach außen als auch nach innen. Die Projekte und Veranstaltungen, die seit der Jahrtausendwende im engen Miteinander von HERMANN GUTMANN STIFTUNG sowie GAD-Geschäftsführung und Führungsebene ins Leben gerufen wurden, bildeten Meilensteine für den Umwandlungsprozess im Unternehmen selbst.



*Inseln des Miteinanders*

## 1.2 GAD in der Region: Im Außen und im Innen

**MAP**  
MITTELSCHULEN  
ARBEITSWELT  
PARTNERSCHAFT

Vom Projekt MAP – ins Leben gerufen von der HERMANN GUTMANN STIFTUNG – über Messeaktivitäten im Sektor Berufseinstieg und Berufsausbildung bis zum Abiturientenprogramm: die GAD ist in der Region präsent. Bei

MAP etwa entfalten GAD-seitig Karl Scheuer (heute im Ruhestand und Vorgänger von Werner Götz in der Position des Produktionsleiters) und später Werner Götz (s. auch Kap. 2.1 und 2.2) im Zusammenspiel mit anderen regionalen Unternehmen intensive Aktivitäten. Bis heutigen Tages gestaltet vor allem Ruheständler Karl Scheuer aktiv die Entwicklungen beim MAP-Projekt mit. Es geht bei MAP um offene

Kommunikation zwischen Unternehmen und Schülern, die durch diese Begegnungen erste Eindrücke vom Arbeitsleben gewinnen: Was erwartet mich da? Wie funktioniert eigentlich das Miteinander in einem Unternehmen?  
([www.hermann-gutmann-stiftung.de](http://www.hermann-gutmann-stiftung.de))



### Stimmen der GAD

„Wir leben in einem unaufhörlichen Wettbewerb; schon von Kindesbeinen an wird uns der Wert der Kooperation viel zu wenig beigebracht. Hier wollen wir über die Stiftung im Bildungsbereich etwas bewirken.“

*Paul Habel,  
Geschäftsführung GAD.*



2012 gestaltete die GAD eine Open Space Veranstaltung mit jungen Menschen aus der Region und Repräsentanten unterschiedlicher Institutionen. In großen Gesprächskreisen und im miteinander Arbeiten in Workshops lernten alle Beteiligten voneinander. Diese Art der Offenheit und der Inspiration bildete die gedankliche Urquelle für die Einrichtung von Begegnungsräumen im 2012 begonnenen und seit 2015 bezogenen Neubau (Kap. 1.3).

Heute tagen die jeweiligen GAD-Kreise (Kap. 4.1) im zentralen Begegnungsraum als auch in kleinen, räumlich abgetrennten und über den gesamten Neubau verstreuten, „Inseln des Miteinanders“.



Die dritte Verbindungslinie zwischen Innen und Außen sind die Bewusstseinskreise mit einem festen Kern von derzeit 25 Teilnehmern. Übers Jahr verteilt arbeiten hier die GAD-Initiatoren und

Gestalter der Transformation, darunter Paul Habel und der GAD-Prozessmoderator und Mediator Michael Wolf (s. Kap. 1.3,) mit unternehmensexternen Akteuren aus regionalen Institutionen an der stetigen Fortentwicklung des GAD-Gedankens als auch an deren gesellschaftlicher Relevanz (s. Kap. 7). Es geht um den regionalen Austausch zu Selbstverantwortung, Ganzheit und Sinnhaftigkeit ([www.bewusstseinskreis.de](http://www.bewusstseinskreis.de))

Wie kam es zu dieser Art außergewöhnlicher Treffen? Im Frühjahr 2015, also kurz vor dem Start der Transformation bei der GAD (nach einer langen und intensiven Vorbereitungszeit), hatten Paul Habel und seine engsten Mitstreiter institutionelle Repräsentanten und Interessenten aus der Region zum gemeinsamen Filmabend eingeladen. Gezeigt wurde der ARTE Film „Mein wunderbarer Arbeitsplatz“, in dem u. a. ein französisches Industrieunternehmen porträtiert wird, das erfolgreich so arbeitet, wie es die GAD heute tut; auch etliche Produktionsmitarbeiter dieses Unternehmens schilderten dem Fernseherteam ihre Freude an dieser neuen Art des Arbeitens. „So wollen und werden wir auch arbeiten“, fasste Paul Habel zusammen. Das zündete in dem bei der GAD versammelten Kreis den Begeisterungsfunken für die nun in Kürze beginnende Umwandlung bei der GAD: In diesem Moment wurde die Idee des Bewusstseinskreises geboren, denn diese neue Art der Arbeit betrifft die gesamte Region.



### Stimmen der GAD

„Wir hatten alle Sehnsüchte“.

*Paul Habel, Geschäftsführer der GAD, Initiator und treibende Kraft der GAD Transformation.*





2014 bezogener Neubau der GAD

### 1.3 Lernende Organisation: Wie tickt die GAD?

Den Rahmen für alle neugeschaffenen Strukturen und Prozesse bei der GAD bildet ganz real der Neubau, in dem die GAD seit Sommer 2014 arbeitet. Bis dahin war die GAD GmbH auf dem Werksgelände der GUTMANN AG in Weißenburg in der Nürnberger

Straße untergebracht. Der Neubau im neugeschaffenen Gewerbegebiet West II der Stadt Weißenburg, in seiner architektonischen Konzeption intensiv von den GAD-Akteuren aus der damals noch so verstandenen Führungsriege begleitet, hält funktional die Räume für Stuhlkreise und Entscheidungsrunden (**Kap. 4**) vor. Die architektonischen Besonderheiten hatten natürlich auch ihren Preis; ein klassischer Fabrikneubau wäre um vieles kostengünstiger gewesen.

#### Zahlen, Daten, Fakten

Immer wieder steht seitens aufmerksam-kritischer Beobachter im Umfeld der GAD die Frage im Raum: War und ist das 20 Millionenprojekt Neubau gerechtfertigt? Refinanzieren sich Neubau und die Transformation? Die Bilanzen geben dem Experiment Recht – eine kurze rückblickende Bestandsaufnahme: Drohte Ende 1998 der GAD GmbH das Aus, so gelang es Paul Habel, das Unternehmen zu sanieren. Bereits 2000 wies das Unternehmen schwarze Zahlen auf. In der Weltwirtschaftskrise 2009 verlor GAD 45% vom Umsatz und danach ging es wie folgt weiter:

Jahr	2009	2012	2015	2016
Absatz in to.	4.900	7.100	8.800	9.100
EBITDA in T€	317	1.950	2.800	3.600
Krankenquote in %			5,0	3,8
Anzahl meldepflichtiger Arbeitsunfälle in Stück			6	1

Die Offenheit, die sich in der Architektur spiegelt, ist Signal und Aufforderung zugleich an alle Mitarbeiter, dies auch in das eigene Denken und Verhalten einzubinden und zu leben – mit dem Fokus, dass jeder von jedem lernen kann, dass daraus Flexibilität im Denken und Handeln entsteht. Ein Verständnis, das an den eigenen Werkstoren nicht Halt macht. Selbst Besprechungen mit Führungskräften aus Kundenunternehmen werden im jeweils für dieses Kundenprojekt passenden Kreis geführt.



### Stimmen der GAD

„Wir alle gestalten auch unsere Art zu arbeiten, wir kommen weg von einer künstlichen Aufgeregtheit. Das ist mehr als eine Methode, es ist eine Haltung.“  
Goran Nikolic, Vertrieb.

Es ist die Grundüberzeugung des „Menschen einbinden“, die alle Verläufe bei der GAD prägt und die eine Antwort der GAD auf eine Welt ist, in der immer neue Facetten von Vielfältigkeit und Unvorhersehbarkeit sichtbar werden; in wirtschaftlichen als auch in gesellschaftlichen Kontexten – und in der sich Entwicklungen immer schneller vollziehen. Eine Welt, in der eine Dynamik herrscht, die rasch dazu führen kann, dass sich gesellschaftliche Gruppierungen als auch Unternehmen abgehängt fühlen oder nicht selten auch tatsächlich auf der Strecke bleiben. Nur menschliche Beweglichkeit, im Denken und im Handeln, kann den Boden bereiten für eine rasche Anpassungsfähigkeit an immer neue Herausforderungen. Schon in der Evolution haben nicht die Stärksten, nicht die Kräftigsten, sondern die anpassungsfähigsten Arten überlebt. Anpassungsfähigkeit wiederum lebt vom Sehen, Hören, Fühlen, von der Offenheit – die wiederum nur dort möglich ist, wo Angst nicht alles beherrscht, etwa die Angst, etwas Falsches zu sagen.



### Stimmen der GAD

„Wir gehen jetzt ehrlicher miteinander um, weil jeder für sich für den Erfolg einsteht.“  
Reinhold Bernreuther,  
Produktion.



Die Offenheit, die hier bei der GAD angestrebt wird, soll und muss auch Gegensätze aushalten: Wenn einer sagt, „Was soll ich in dem Kreis? Ich brauche das nicht. Ich muss hier und jetzt entscheiden, was zu tun ist“ (s. Kap. 4) – dann ist auch diese Meinung Bestandteil des Miteinanders bei der GAD. Die Offenheit muss es auch aushalten, wenn schmerzliche Einschnitte erforderlich sind, die nicht im Dialog, etwa im Stuhlkreis, gelöst werden können.

### GAD vor Ort:

#### Der befristete Arbeitsvertrag

Ein Mitarbeiter wird mit Probezeit eingestellt. Ob diese als bestanden gilt, hängt von vielen Faktoren ab. Ein wichtiges Moment ist das Urteil der Kollegen, die mit dem neuen Kollegen bzw. der neuen Kollegin zusammenarbeiten. Erweist sich der neue Mitarbeiter als zuverlässig? Werden Termine und Absprachen eingehalten? Arbeitet die Kollegin zwar fachlich korrekt, passt aber einfach nicht ins Team? Wie offen auch immer ein System gestaltet ist, hier braucht es sowohl Klarheit, als auch einen arbeitsrechtlich fundierten Rahmen. Philipp Schwarm, Verwaltung, ist der Achtgeber für die rechtliche Akuratesse. Er holt Meinungen ein und ist derjenige, der den Vorgang auch arbeitsrechtlich abwickelt. Er verdeutlicht in seiner Selbstwahrnehmung als „Korrektiv“ das Spannungsfeld gegenläufiger Interessen, das den Prozess zu einem starken „Wir“ auszeichnet.

Was bedeutet sie nun im konkreten Arbeitsalltag, die grundlegende Umwandlung aller klassischen Strukturen und Prozesse bei der GAD? Eine Neuordnung, die im Wortgebrauch der Managementliteratur unter „Unternehmenskultur“ firmiert? Die Neuordnung, die seit dem Frühsommer 2015 schrittweise Einzug ins Bewusstsein der Mitarbeiter hält, bedeutet zugleich eine stetige, gedanklich-emotionale Auseinandersetzung mit den in den Kapiteln 2 bis 7 thematisierten Situationen und Werten. Sie bedeutet einen unaufhörlichen Prozess des Fragens, Hinhörens, Verstehens, auch der kritischen Stellungnahme und wenn erforderlich des Übermittels zwischen verschiedenen Interessen.



### Stimmen der GAD

„Es ist am Anfang schon komisch, wenn man dem Kollegen auch mal was Unangenehmes sagen muss.“  
Kevin Enser, Produktion.



Den Prozess des Übermittels verantwortet seit Mai 2015 Michael Wolf. Wolf kommt als gelernter Buch- und Offset Drucker aus dem Handwerk, mit einem schrittweise entwickelten Fokus auf Design. Er hat Fortbildungen zur Mediation und als psychosozialer Berater absolviert und begleitet heute im stetigen Austausch mit Geschäftsführung und rahmenschaffenden Mitstreitern, wie etwa Goran Nikolic (Vertrieb), die Transformation auch als Co-Entwickler und Co-Überprüfer eines neuen Umgangs im Unternehmen.



### Stimmen der GAD

„Jeder Indianerstamm hat einen Medizinmann, das ist hier Michael Wolf.“  
Rudi Ehrenguber, Vertrieb.



Es ist ein Prozess, der noch lange nicht beendet ist, ein Prozess, der im Frühsommer 2017, gemessen an einem menschlichen Leben, als junger Erwachsener gedeutet werden kann. Es ist ein Prozess, der ab einem bestimmten Punkt der Bewusstwerdung dessen, was bei der GAD geschieht, möglicherweise in eine neue, weitgehend noch unbekannte Form des Dialogs (Kap. 7.2) mündet. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind es vorrangig der Wegfall klassischer personengebundener Hierarchien (ersetzt durch Arbeitshierarchien, (s. auch Kap. 2.2, Goran Nikolic in „Stimmen der GAD“) und die neue individuelle Verantwortung, die im Bewusstsein eines Großteils der Mitarbeiter diese Umwandlung kennzeichnen. Eine Umwandlung, die den Mitarbeitern große Chancen bietet, sie zugleich aber auch in einem Maß fordert, dem nicht jeder mit gleicher Souveränität begegnet (Kap. 5). Markus Treiber, bis 2015 Schichtführer, heute verantwortlich für Prozessentwicklung, Werkzeugmanagement und Instandhaltungskonstruktion (s. auch Kap. 2), sieht die Herausforderung positiv – und genießt eine neue Form des Umgangs.

### GAD vor Ort: Auf Augenhöhe

„Das ist eine der wertvollsten Sachen, die das neue System hat“ – sagt Markus Treiber. Hat der Ex-Schichtführer eine Frage zu seinem Verantwortungsbereich, kann er ohne Scheu direkt beim Geschäftsführer Paul Habel anklopfen: „Hey Geschäftsführer, was soll ich machen?“ Schon diese Unmittelbarkeit ist neu. Ab diesem Moment aber läuft dann nichts mehr so wie in gewohnten hierarchischen Bahnen, in denen der Geschäftsführer entweder an den direkten Vorgesetzten (das wäre früher der Produktionsleiter gewesen) verweist oder auch selbst einschreitet. „Heute“, sagt Markus Treiber und lacht, bestätigend, gutheißend, „kann’s natürlich passieren, dass da eine Retourkutsche kommt: ‚Mach’ Dir mal selbst Gedanken‘“. Genau das, diese Art des Umgangs auf Augenhöhe, die Raum gibt und fordert zugleich, findet Treiber so wertvoll: „Ich weiß nicht, ob’s sowas auch in anderen Unternehmen gibt“.

## 2 Hierarchie & Status: Kann es auch ohne gelingen?

Zuerst die puren Fakten: Welche Positionen gibt es nicht mehr bei der GAD? Hier gilt es deutlich zu differenzieren: Es gibt zwar keine personengebundenen Hierarchien mehr, Arbeitshierarchien indes spiegeln sich weiter in einer strategisch-visionären, einer prozesssteuernden Verwaltungsebene und einer operativen Ebene. In den hier genannten Arbeitsbereichen weicht eine disziplinarische einer fachlichen Verantwortung und Direktionsbefugnis.

- *Ein Vertriebschef*
- *Ein kaufmännischer Leiter*
- *Ein Leiter Qualitätsmanagement und Forschung & Entwicklung*
- *Ein Produktionsleiter*
- *Vier Schichtführer*
- *Ein Werkzeugleiter*

„Nur“ die Geschäftsführung in Person von Paul Habbel ist als solche erhalten geblieben – im Sprachgebrauch der meisten Mitarbeiter der „Chef“, derjenige, dem mit einer Mischung aus Respekt, Vertrauen und Erwartung begegnet wird. Der Chef, der für weitaus mehr als Management und Zahlen steht. Der Chef, der die „große Umwandlung“ initiiert hat, verantwortet und sie stetig mit seinen engsten Mitstreitern überprüft, um erforderliche Kurskorrekturen schnellstmöglich einleiten zu können. Im umfassenden und tiefreichenden Verständnis der aufgabenbezogenen Verantwortung, jedes Einzelnen bei der GAD – mit ihrer Spanne zwischen individueller und Verantwortung für das gesamte Unternehmen – trifft selbst der „Chef“ weitreichende Entscheidungen nicht mehr im Elfenbeinturm. Auch hier tritt ein Kreis aus Co-Entscheidern zusammen, deren Verantwortungsbereiche berührt sind.

Das Abschaffen klassischer personengebundener Hierarchien mag auf den ersten Blick ausschließlich befreiend wirken; endlich keiner mehr, der einem vorschreibt, was zu tun ist, keiner mehr über einem, der möglicherweise sinnlose Befehle gibt und der null Entwicklung zulässt. Das ist die Negativvariante des Chefs oder der Chefin, unter einem solchen

Typus stöhnen alle. Es gilt aber auch die andere Seite zu sehen: Der Chef oder die Chefin trägt die Verantwortung, wenn etwas in ihrem Bereich schief läuft, ein Vorgesetzter nimmt dem Mitarbeiter möglicherweise unangenehme Entscheidungen ab – und nicht zuletzt kann es als Mitarbeiter rein menschlich durchaus entspannend sein, sich zurückzulehnen und zu sagen: Lass‘ mal den Chef machen.



### Stimmen der GAD

„Früher kamen Leute zu mir und haben ihre Probleme einfach weitergegeben, die haben sich selbst keine Gedanken gemacht“.

*Tahir Ljiko,*

*Ex-Schichtführer, heute u.a.*

*Fertigungsorganisation.*



Auch das auf-sich-nehmen von Verantwortung kann im Lauf der Zeit immer stärker zum Bestandteil der Persönlichkeit werden, die Selbstwahrnehmung steuern, ohne mich läuft es nicht. Was aber, wenn unvermittelt Strukturen und Prozesse Platz greifen, in denen diese Selbstgewissheit bedroht ist? Dem früheren Vorgesetzten verlangt der Hierarchieverlust innere Souveränität ab. Es kann auch um Verluste ganz konkreter Vorteile gehen, wie etwa die Höhe des Gehalts. Im klassischen Verständnis eines hierarchischen Status‘ rangieren auch mögliche weitere Privilegien wie Firmenwagen und/oder eigenes Büro weit oben – kein Mensch gibt gerne etwas ab, was er einmal errungen hat, etwas zu verlieren wird im Regelfall als schmerzvoller empfunden als etwas nie besessen zu haben. Vor allem der nicht selten so empfundene Statusverlust ist im herkömmlichen Hierarchieverständnis, in seiner Koppelung von Bedeutung und Position, schmerzlich: Wer einmal oben gestanden hat, für den ist die Gleichstellung nicht unbedingt selbstverständlich. Einen Status zu verlieren, kann eine Verletzung des Egos, des Selbstwertgefühls bedeuten.

## 2.1 Befreiung von der Macht: Endlich nicht mehr Chef sein

Es kann aber auch ganz anders und genau umgekehrt sein: Wie bei den zwei Seiten einer Medaille hat das Chef-Sein positive und negative Auswirkungen für den Funktionsträger selbst. Im klassischen Verständnis hierarchisch orientierter Unternehmen ist jeder Aufstieg im Unternehmen untrennbar verknüpft mit der Verantwortung für Mitarbeiter: Motivation manchmal unwilliger, bisweilen auch schlicht arbeitslustiger, Mitarbeiter gehört dazu, Teamaufbau und Teamführung, das Bewältigen von Konflikten – und natürlich der Überblick auf Sach- und Facherfordernisse.



### Stimmen der GAD

„Das war manchmal sehr drückend, dieses Mütterchen für alles sein. Meinen Zusatzaufgaben bin ich gar nicht mehr nachgekommen. Ich bin froh, dass ich das los bin, der Klotz ist weg.“

*Markus Treiber,  
Ex-Schichtführer.*



Zugleich aber ist es im Großteil aller Unternehmen immer noch an der Tagesordnung, dass jeweils der Beste seines Fachs, also der Experte, Führungskraft wird, ungeachtet seiner Befähigung zur Menschenführung. Führungsfortbildungen können zwar hilfreich sein, ersetzen aber nicht in jedem Fall fehlende Führungsfähigkeit. Menschen, die sich zur Menschenführung nicht berufen fühlen kommen entweder im Unternehmen nicht weiter oder sie hadern ohne Unterlass mit dieser Rolle. Ein Hadern mit der Menschenführung kann sich beispielweise darin ausdrücken, dass die Führungskraft ihre

Unsicherheit durch Autorität und Besserwisserei zu ummanteln versucht oder dass sie die Zügel schleifen lässt und sich zum Kumpel macht oder indem sie durch Abkapselung in die innere Emigration geht. Etwas abzugeben kann befreiend wirken.



### Stimmen der GAD

„Ich habe mich leichtgetan, Führung abzugeben. Es war auch eine Last, immer Entscheidungen für andere treffen zu müssen, immer mit dem Hintergedanken, hast Du's nun richtig oder falsch entschieden. Ich fühle mich geistig befreit.“

*Roland Geisslinger,  
Ex-Schichtführer.*



Etwas abzugeben, loszulassen, kann Vorstellungen freisetzen für andere Verantwortlichkeiten, die dem Einzelnen möglicherweise viel besser zu Gesicht stehen. Es können sich ihm Bereiche erschließen, in denen er sich entfalten kann. Er entdeckt vielleicht in seinem Umfeld Möglichkeiten und bei seinen Kollegen Potenziale, die ihm zuvor verschlossen waren.



### Stimmen der GAD

„Zuerst war ich verwirrt, als die Info kam, es gibt keine Schichtführer mehr. Was mache ich jetzt? Was passiert mit mir? Wer macht das, was ich vorher gemacht habe? Heute begeistert mich immer wieder, wie selbstständig Menschen ihre Dinge lösen und welche Ideen sie haben.“

*Tahir Ljiko,  
Ex-Schichtführer.*



Letztendlich ist es immer eine Frage der jeweiligen Persönlichkeit, ob sie den nicht mehr existenten Status mit den darin enthaltenen Aufgaben als befreiend oder als Verlust empfindet. Und es ist genauso eine Frage der jeweiligen Persönlichkeit, wie sie den Fokus auf bestimmte Aufgabenpakete und die damit verbundenen Rollen mit Leben erfüllt.

### GAD vor Ort: Positionswechsel

Der Produktionsleiter ist eine zentrale Figur in einem Industrieunternehmen wie der GAD. Am Umwandlungsprozess des Werner Götz zeichnen sich konkret Verlust und Gewinn ab. Als Verlust betrachtet der frühere Produktionsleiter die Aufgabenpakete Auftragssteuerung und den direkten Bezug zu den Produktionszahlen. Vor allem der unmittelbare Kontakt zum Kunden fehlt ihm jetzt. Als Gewinn sieht er den stärkeren Bezug zu den Azubis. Das für ihn vollkommen neue Gebiet „Umwelt und Energie“ empfindet er als positive Herausforderung.

## 2.2

# Rollen statt Positionen: Machen Aufgabenpakete glücklich?

In der alten GAD-Organisation war die (noch im damaligen Verständnis disziplinarischer Verantwortung gestaltete) Position des Produktionsleiters durch eine Bandbreite gekennzeichnet, die alles von der Personalentwicklung bis zum Sachwalter umfasste: von der Weisungsbefugnis für vier Schichtführer, über Fertigungssteuerung, Arbeitsvorbereitung, Werkzeugwesen, Verhandlungen mit Lieferanten und Einkäufern sowie Prozesssteuerung bis zur Maschinenwartung und Instandhaltung. Heute überwiegen die Sach- und Fachaspekte; Götz erfüllt im Rahmen seines Aufgabenpaketes vorrangig die Rolle des Experten.

Ob ein Mitarbeiter bei der GAD mit diesen, auch selbst mit entwickelten, Aufgabenpaketen glücklich ist, das ist eine Frage des Reifens (s. auch Kap. 7.2). Nicht immer zeichnet sich von Beginn ab, ob etwas in allen Facetten passt. Auch das ist ein Prozess der schrittweisen Anpassung an das Neue und wenn erforderlich auch der Überarbeitung. Was geschieht, wenn einer mit dem, was er jetzt tut, unzufrieden ist? Oder wenn er Entwicklungspotenziale sucht?



### Stimmen der GAD

„Das habe ich lange nicht verstanden, dass ich mir jetzt meinen Platz selbst suchen muss – und ich stelle mir immer noch die Frage, ob das jetzt endgültig mein Platz ist.“

Tahir Ljiko,  
Ex-Schichtführer.



Dass Aufgabenpakete sich nicht von einem Tag auf den anderen einfach nach Lust und Laune ändern können, ist schon in der Verlässlichkeit für die Kollegen begründet; gerade in der neuen Ordnung ist das prozessuale aufeinander abgestimmt-sein von noch viel höherer Bedeutung als in einem klassisch-hierarchischen System, in dem der Eingriff „von oben“ zunächst vorübergehend die Dinge wieder regelte – oder zumindest der Eindruck entstand. Jetzt steht der Großteil der Entscheidungen in der Verantwortung Einzelner als auch ihrer jeweiligen Teams; allein diese Abstimmungen verlangen Konzentration und die Souveränität, zu erkennen, wo es hakt oder haken könnte.

### GAD vor Ort: Der wechselnde Botschafter

Die Zusammenarbeit zwischen Produktion und Vertrieb ist auch im neuen GAD-System eine Herausforderung, wohl eine noch größere als im früher hierarchisch orientierten System, in dem der jeweilige Schichtführer der Dreh- und Angelpunkt

war. Jetzt gilt es, oft auch im engen zeitlichen Rahmen, Abstimmungen zu treffen etwa über die Packweise oder über Materialmengen: Gibt es einen Überschuss oder ein Defizit? Kann der Kunde, der geordert hat, beliefert werden? Andreas Loy, Mitarbeiter in der Kühlerprofilfertigung, und seine Kollegen haben erkannt: „Es gibt Situationen, da können wir nicht allein entscheiden, dann braucht es eine Zwischenfunktion“. Also ernennen er und seine Kollegen je nach Situation eine Art Botschafter, der die Informationen zwischen Produktion und Vertrieb hin- und hertransportiert.

Aufgabenorientierte Verantwortung scheint auf den ersten Blick vorrangig Operatives zu umfassen. Ist das wirklich so? Die vom Team um Andreas Loy selbst entwickelte Rolle des Botschafters ist eine weitere Facette der Gestaltungsfreiheit und der Gestaltungsherausforderung im GAD-Verständnis; sie zeigt bereits ein weitergefasstes Verständnis des Operativen: nicht nur im System, sondern auch am System GAD zu arbeiten. Es stehen aber noch mehr Fragen im Raum: Wo bleiben im neuen Miteinander die Aspekte der Menschenführung? Hier gilt es zu differenzieren zwischen der Führung von Mitarbeitern als Teil einer hierarchischen Position (im traditionellen Verständnis des Chefs oder der Chefin mit disziplinarischer Verantwortung) und der Begleitung von Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung.

Im grundlegend neuen Miteinander bei der GAD bedeutet diese Führungsaufgabe eine noch größere Herausforderung als in einer klassisch strukturierten Organisation. Denn nun kann es geschehen, dass die Berechtigung dieser Rolle schneller in Frage gestellt wird als dies in einer Hierarchie geschehen wäre – das einer Befehlskette innewohnende Moment der Angst vor Sanktionen ist in diesem Maße nicht mehr gegenwärtig. Umgekehrt steht die Herausforderung im Raum, auch ohne klassische Chefposition (Mit-)Verantwortung (s. auch Kap. 5) für menschliche Fehlverläufe zu tragen.



### Stimmen der GAD

„Das war nicht einfach, die Mitte zu finden, zwischen nicht mehr Chef sein und trotzdem nicht wegzuschauen“.

Tahir Ljiko,  
Ex-Schichtführer.



Die neue Hierarchiefreiheit kann missdeutet werden als eine prinzipielle Gleichheit aller Akteure, mit der Folge aufstachelnder Unruhe, „wie kommt der dazu, sich als was Besseres zu empfinden?“ Gleichheit aber ist etwas anderes als Gleichwertigkeit. Gleichheit bedeutet das Negieren von Unterschieden; gelebte Gleichwertigkeit erkennt das Anderssein des Anderen an, ohne sich selbst und die eigene Wertigkeit dadurch bedroht zu fühlen (s. auch Kap. 7.1 „GAD vor Ort: Der weiterentwickelte Kompass“). Das Anderssein – nicht das Bessere sein – drückt sich nun in der Führungsrolle aus, die, ohne weisungsbefugt zu sein, dennoch einen umfassenderen Blick auf Geschehnisse hat, als es beispielsweise das eher operative Aufgabengebiet des Kollegen fordert.



### Stimmen der GAD

„Am Anfang hat der eine oder andere es so verstanden, dass nun alle früheren Führungskräfte degradiert worden seien“.

Goran Nikolic, Vertrieb.



*Geschäftsführer Paul Habel  
mit dem Aufmerksamkeitsstein,  
der in Gesprächsrunden als Symbol  
für den nächsten Redner weitergegeben wird.  
Erst nach der Übergabe beginnt derjenige  
zu sprechen, der jetzt den Stein hat.*





*Alexander Dasch, Forschung & Entwicklung,  
hört aufmerksam zu, was Paul Habel sagt.  
Was er selbst in dieser Runde beitragen wird,  
das wird ihm in dem Moment bewusst werden,  
in dem er den Stein in die Hand nimmt.*



### Stimmen der GAD

„Es gibt keine Chefs mehr, aber es gibt noch Führungskräfte. Es geht darum, Rahmen für das miteinander Arbeiten zu gestalten, Netzwerke zu entwickeln. Das hat Auswirkungen auf die gesamte Strategie des Unternehmens“.

*Goran Nikolic, heute u. a. (erweiternd und vertiefend zum Arbeitsbereich Vertrieb) mit dem Schwerpunkt Entwicklung der neuen Strukturen und Prozesse und der darin verankerten Rollen und Identitätsempfindungen der Mitarbeiter.*



## 2.3 Rituale: Und wer lobt mich jetzt?

Das Spannungsfeld zwischen der Verlässlichkeit einmal definierter Aufgabengebiete und Veränderungswünschen ist ein Moment im Arbeitsalltag der GAD, das es immer wieder sorgfältig zu beobachten und abzuwägen gilt. Ein zweites Moment besteht im Verlust vertrauter Strukturen und Rituale. Rituale sind menschheitsgeschichtlich der Kitt unseres Zusammenlebens. Sie können beengend wirken, sie geben aber auch Vertrautheit und vermitteln Geborgenheit: Wir wissen, womit wir in welchen Situationen zu rechnen haben, welches Verhalten zu welchen Menschen und Situationen passt.

Im Verlauf einer so grundlegenden Veränderung, wie sie seit 2015 bei der GAD geschehen ist, braucht es neue Rituale, die die alten ersetzen. Eine bestimmte Ausbildung und ihr erfolgreicher Abschluss sind im

klassisch hierarchisch strukturierten Unternehmen im Regelfall mit einer bestimmten Position bzw. einer Beförderung gekoppelt.

Das mit der Hierarchie verknüpfte Ritual erstreckt sich über die mit einem bestimmten Status verknüpfte Position hinaus. Es wirkt auch auf Verhaltensrituale untereinander: Schon mit der Kritik zwischen nun hierarchisch Gleichgestellten (s. auch Kap. 5) ist es schwierig, noch mehr fast mit dem Lob. Lobt nicht nur der Chef?

Mindestens zwei grundlegende Fragen erheben sich hier, die eine neue Herausforderung an alle Akteure bei der GAD stellen, vor allem aber auch an diejenigen, die federführend sind bei der Transformation. Bei einer Transformation, die sehr viele positive Elemente enthält, die aber zugleich in einer stetigen Entwicklung ist:

- **Wie kann es gelingen, die Gefühle, die bislang eher mit Hierarchien verknüpft waren, in das neue Miteinander zu übertragen und neue Rituale der Anerkennung zu finden?**
- **Und wie kann es gelingen, die Frage des Leistungsanreizes weniger mit einer hierarchischen Position und dafür stärker etwa mit der Anerkennung von Wissen zu verbinden?**



### Stimmen der GAD

„Ich mache gerade meinen Logistikmeister. Früher war es ein Merkmal vom Schichtführer, dass er Meister ist, diese Stellen gibt's nicht mehr. Wo bleibt im neuen System der Anreiz, sich weiterzubilden?“.

*Matthias Schuster, Waren-  
ausgang und Wareneingang*  
(s. auch Kap. 5).



Zuhören, um den  
menschlichen Geist  
zu entzünden



-versus-

Zuhören, um zu antworten

### 3 Information & Autonomie: Was muss der Einzelne wissen?

„Wissen ist Macht“ gehört zu den Aussagen, die sich in unseren Sprachschatz eingebürgert haben, die Erkenntnis in genau dieser Formulierung wird dem englischen Philosophen Francis Bacon (1561 – 1626) zugeschrieben. Bacon ging von der Annahme aus, dass nur das Verständnis der Naturgesetze den Menschen dazu befähigt, diese zu beherrschen. Im Arbeitsalltag spiegelt sich Wissen bzw. Nichtwissen in Strukturen und Prozessen eines Unternehmens: Wie viel soll bzw. darf hier der Einzelne wissen?

Der US-Amerikaner Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915) begründete das Prinzip einer Prozesssteuerung von Arbeitsabläufen, in dem jeder (Mit-)Arbeiter gerade so viel wissen muss, dass er seine Arbeitseinheit erbringen kann. Beim Arbeiter an der Maschine zeigte sich dies in den Hoch-Zeiten der Industrialisierung in immer gleichen, roboterartigen Handgriffen. Der Filmklassiker von und mit Charlie Chaplin „Modern Times“ (Moderne Zeiten) mit dem berühmt gewordenen Bild des Arbeiters im Zahnrad, zeichnet ein eindrucksvolles Bild tayloristischen Arbeitsverständnisses:

### **GAD vor Ort: Im Rückblick „Denken verboten“**

Als Rudi Pflock, Ex-Schichtführer, vor rund einem Vierteljahrhundert bei den Gutmann-Aluminiumwerken als Arbeiter begann, erlebte er einen radikalen Bruch in seinem Selbstverständnis von Arbeit. Pflock kam aus der Landwirtschaft, aus einem Betrieb, der Landmaschinen reparierte. Wenn dort ein Traktor kaputtging, die Ernte aber jetzt eingebracht werden musste, dann galt es zu handeln: Stand der Bauer an der Tür, war es egal, ob gerade nur der Stift da und der Meister kurz weg war: Dann machte der Stift schon mal das, was er fachlich bereits konnte, da musste er nicht warten, dass der Meister das anordnete. An solche Entscheidungsfreiheit gewöhnt, fiel Pflock in ein anderes Universum, als er jetzt für jeden Ziehstein, den es einzuziehen galt, erst den Schichtführer rufen musste. Der überprüfte mit dem Mikrometer, ob der Ziehstein die richtigen Maße hatte; passte es

nicht, musste Pflock den nächsten Ziehstein einziehen. Passte es wieder nicht, wiederholte sich das Gleiche. „Das konnte acht Stunden so gehen“, erzählt Pflock; und es war strengstens untersagt, dass etwa der Arbeiter selbst maß: „Denken verboten“, fasst Pflock zusammen.

Ein einmal geübtes Selbstverständnis nistet sich tief im Menschen ein und es ist eine der größten Herausforderungen, zu einer neuen Art des Denkens zu finden. „Das war schon immer so“, ist eines der allseits bekannten Gegenargumente zu oft als bedrohlich empfundenen Neuerungen. Bei Hierarchien zeigt sich dies sehr deutlich.

### **GAD vor Ort: Zauberschlüssel Information**

Nach nur wenigen Jahren wurde Rudi Pflock selbst Schichtführer: Machte er es nun anders? „Ich bin mit meinen Leuten genauso umgegangen, wie früher unser Schichtführer mit uns“, erinnert sich Pflock. Warum? „Ich hatte keine andere Möglichkeit, weil die das nicht selbst konnten“. Erst nach zehn bis 15 Jahren Schichtführerdasein begann Pflock „drüber nachzudenken, warum können die das eigentlich nicht?“ Denn mittlerweile war allein die Anzahl der Arbeiter so angestiegen, dass der Schichtführer nicht mehr jeden Ziehstein selbst messen konnte. Da machte es in Rudi Pflocks Kopf Klick: Es fehlten ganz einfach die Informationen! Pflock erkannte sogar weit darüber hinaus, „dass der eine oder andere meiner Mitarbeiter eigentlich schlauer ist als ich.“

## **3.1 Nichtwissen: Von der Schande zur Chance**

Die Erkenntnis, dass der Kollege möglicherweise mehr weiß als ich, kann in einem Unternehmen, in dem immer und nur der Vorsprung des Einzelnen zählt, zur existentiellen Bedrohung werden: Das

Prinzip des „Was habe ich geleistet?“ stuft das Wissen anderer als Gradmesser für den eigenen Erfolg ein. Das Wissen der Kollegen ist in diesem ausschließlichen Wettbewerbsdenken (Kap. 7.1), jeder gegen jeden, solange gut, solange es den Einzelnen voranbringt. Erwächst aus dem Wissen des anderen eine mögliche Bedrohung des eigenen Status, zieht der Bedrohte in den Kampf. Als besonders bedrohlich wird es in dieser Art von Leistungskultur empfunden, wenn es auch noch ein Untergebener ist, der mehr weiß als ich. Ist Leistung nur mit diesem Prinzip des „Egos“ denkbar?

#### **GAD vor Ort: Grenzziehungen und ihre Grenzen**

Schon vor der „großen Umwandlung“ zeichnete sich in den eng verzahnten Arbeitspaketen von Goran Nikolic mit Rudi Ehrenguber (zuständig für Produktentwicklungen) der Wert geteilten Wissen ab. Stand für den auf Wachstum im Markt zuständigen Nikolic ein Kundengespräch auf der Agenda, bei dem es vor allem auf technische Feinheiten ankam, bat er Ehrenguber mit zum Gespräch. Umgekehrt brauchte Ehrenguber Nikolic bei Kundengesprächen, in denen es u. a. auf fremdsprachliche Versiertheit ankam. „Nichtwissen ist kein Mangel“, sagt Ehrenguber heute, „erst wenn ich offenlege, was ich brauche, bekomme ich Unterstützung“.

Diese Art der Offenheit kann nur in einem System funktionieren, in dem Vertrauen in den Kollegen und die Gewissheit, dass das eigene Wissen und Können ein genauso wichtiger Bestandteil des Unternehmens ist wie das, was der Kollege tut, in das Bewusstsein aller hier tätigen Menschen eingedrungen ist. Zeichnet Nikolic heute auch für Fragen im Rahmen der Organisationsentwicklung zuständig, so fokussiert Rudi Ehrenguber vor allem auf den Kundenzuwachs; beides hat seine Wertigkeit. Braucht einer den anderen, ist es eine Frage der Formulierung, nicht mehr der Bittstellung, in der immer auch ein Moment des weniger Wertseins verborgen ist.



#### **Stimmen der GAD**

„Das mulmige Gefühl, zu einem bestimmten Zeitpunkt mal etwas nicht zu wissen, ist nicht mehr da.“

*Rudi Ehrenguber, Vertrieb.*



## **3.2 Mehr wissen: Der Sprung ins offene Gewässer**

Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen, lautet ein geflügeltes Wort, dessen Ursprung sich nicht eindeutig herleiten lässt. Ein großes deutsches Wirtschaftsmagazin hat es bereits im Jahr 2000 als Titelzeile genutzt, um das als „Wissensmanagement“ gekennzeichnete Element der Unternehmensführung zu beschreiben. Weg vom Herrschaftswissen ist der grundlegende Gedanke. Geschäftsführer Paul Habel etwa informiert in regelmäßigen Abständen von zwei Wochen die Gesamtbelegschaft über die Umsatzentwicklung der GAD; er tut dies im Verlauf von 24 Stunden einmal in der Mittagszeit als auch ein zweites Mal kurz vor Mitternacht, um sowohl die Tages- als auch die Nachtschichten zu informieren. Es geht um Fragen wie diese:

- **Wie viel wird aktuell produziert?**
- **Wie hoch sind Auftragseingang und Auftragsbestand und was bedeutet das für einzelne Bereiche?**
- **Wie hoch ist unser Gewinn oder auch Verlust im laufenden Monat?**
- **Gibt es Dinge, die im Moment wirklich gut gelaufen sind und wem möchte ich dafür danken?**

Ein weiteres Informationsformat seitens Habel richtet sich an die Aufgabenträger im Bereich Governance (Regeln und Leitlinien für GAD); diese Veranstaltung ist ca. viermal im Jahr anberaumt und dauert ca. je eine halbe Stunde.

Was unterscheidet diese Veranstaltungen von klassischen, vom Chefsessel aus, verteilten Informationen, in dem Verständnis: Was wollt Ihr denn noch, Ihr Mitarbeiter, wir haben Euch doch alles gesagt!?! Hier geht es darum, in den Mitarbeitern ein Bewusstsein dafür zu wecken, dass der Erfolg des Unternehmens unmittelbar mit ihnen zu tun hat. Dass sie etwas dafür tun müssen, dass sie aber zugleich nur in einem wirtschaftlich sicher aufgestellten Unternehmen eine Zukunftsperspektive haben. Eines bedingt das andere. Wie die Botschaft angenommen und verarbeitet wird, erfährt „Medizinmann“ Michael Wolf (s. Kap. 1.3 „**Stimmen der GAD**“) bei seinen täglichen Rundgängen und Besprechungen im Unternehmen.



### Stimmen der GAD

„Die Mitarbeiter werden ins unternehmerische Denken einbezogen, es wird nichts ausgelassen.“

*Paul Habel,  
Geschäftsführung.*



Die informativen Formate fächern sich über das gesamte Unternehmen auf. Auch der Betriebsrat, dessen Kernaufgaben bei Christian Helbig konzentriert sind, bespricht Musterformulare für gewerkschaftliche Aktivitäten und aktuell anstehende Krisen im Kreis (s. Kap. 4.1): Hier kann es um die Umgruppierung einzelner Gruppen gehen, um neue Arbeitsteilung bis hin zur Frage, ob ein neuer Getränkeautomat aufgestellt werden soll. In einem solchen Kreis kann es auch passieren, dass scheinbar unvereinbare Gegensätze von Arbeitsauffassungen aufeinander prallen (Kap. 5). Das Ziel ist immer, aktuelle Probleme möglichst in dem Umfeld zu lösen, wo sie entstanden sind. Gelingt dies nicht, müssen führungserfahrene Ebenen hinzu gebeten werden. Helbigs größtes Augenmerk gilt der Gefahr, in Krisensituationen in alte, hierarchisch bestimmte, Verhaltensmuster zurückzufallen.



### Stimmen der GAD

„Wir müssen immer noch aufpassen, dass wir mit diesem System nicht abrutschen.“

*Christian Helbig,  
Betriebsrat.*



Viel Wissen bedeutet auch viel Verantwortung, sich selbst und den eigenen Aufgaben gegenüber (Kap. 4) als auch gegenüber dem Kollegen (Kap. 5). Es ist wie ein Sprung in offenes Gewässer, ohne eng begrenzte Wände eines Swimmingpools. Zugleich eröffnet mehr Wissen mehr Spielräume des Handelns und des Verstehens dessen, was der Kollege aus dem anderem Bereich eigentlich tut.

### GAD vor Ort: Infos per WhatsApp

Senad Becarevic, seit vielen Jahren bei der GAD und im Vertrieb zuständig für Anfrage- und Auftragsbearbeitung als auch für Projektsteuerung interner und externer Natur, fand und findet bis heutigen Tages die große Umwandlung „von Anfang an positiv“. Jetzt laufen in seinem Empfinden die Abstimmungen mit der Produktion viel besser; Infos, etwa über das noch vorrätige Material, werden auf raschem Weg per WhatsApp ausgetauscht. Das „Ihr da oben, wir da unten“ (Vertrieb und Produktion) gäbe es so nicht mehr, ergänzt Kollegin Anita Bärmann, ebenfalls seit vielen Jahren bei der GAD und im Vertrieb ebenfalls zuständig für die Anfrage- und Auftragsbearbeitung sowie gleichzeitig aktiv im Betriebsrat. Aus dem Verständnis von oben und unten sei früher rasch eine Abwehr der Produktionsmitarbeiter gegenüber, als unsinnig empfundenen, Ansagen aus dem Vertrieb entstanden. „Die Produktionsleute wissen jetzt, das ist keine Marotte vom Vertrieb, sondern der Kunde will es so“, fasst Rudi Ehrengreuber den Stimmungswandel zusammen. Jetzt gibt es sogar gemeinsame Überlegungen, was der Kunde braucht.



Transparente Aufgabenverteilungen kennzeichnen die Arbeit in der Produktion; v. l.: Tahir Ljiko, Michael Wolf.

Transparenz schafft Vertrauen, Information schafft die Basis für eigenständige Entscheidungen. Je weniger Information ein Mensch bekommt, desto höher ist die Gefahr falscher Entscheidungen – mit gefährlichen Folgen für den wirtschaftlichen Erfolg des Gesamtunternehmens. Eine falsche Entscheidung eines Mitarbeiters an einer entscheidenden Schnittstelle des gesamten Produktionsprozesses kann bis zur Kundenreklamation führen. Für Rudi Pflock stellt sich alles, was früher bei Gutmann Aluminiumwerke passierte und was jetzt bei der GAD geschieht, als sehr eindringlicher Lernprozess dar, der in Pflocks Empfinden weder bei sich selbst noch bei der GAD bereits vollendet ist.



### Stimmen der GAD

„Wer nachts um 3 Uhr eine Entscheidung treffen muss, wird das umso besser machen, je mehr Informationen er hat. Der Informationsfluss ist das Nervensystem so einer Organisation. Mein Wunsch: Da können wir noch mehr verbessern“.

Rudi Pflock,  
Ex-Schichtführer.





*Christian Helbig, Produktion  
und zugleich Betriebsratsvorsitzender,  
holt fertig geglähten Aluminiumdraht auf Spulen  
aus dem "Riesen-Schrank" - dem Glühofen.*

## 4 Entscheidungen & Selbstverantwortung: Welche Macht hat der Einzelne?

Der menschliche Organismus ist Vorbild: Bis in die kleinsten Zellen hinein leben alle Funktionen von den Informationen der anderen „Akteure“ und setzen dieses Wissen in „Entscheidungen“ um. Allein der Vorgang des menschlichen Sehens ist ein hochkomplexer Vorgang. Der erste Lichtstrahl trifft auf unsere Pupille, über die Sehnervenbahnen gelangt der Impuls zum Sehzentrum des Gehirns, wo er zu einer optischen Wahrnehmung verarbeitet wird. Was wir dann letztendlich sehen, ist dennoch kein objektives Sehen in dem Sinne, dass ein anderer Mensch im selben Moment identisch dasselbe erblickt. Zeugenaussagen etwa beweisen, wie unterschiedlich Menschen etwas sehen, denn jede Wahrnehmung (also jede Entscheidung des Sehzentriums, was es genau sieht) beruht auch auf den individuellen Erfahrungen einer Persönlichkeit.

Auch die Entscheidung eines Mitarbeiters in genau diesem Augenblick ist immer eine individuelle: Vielleicht hätte ein Kollege diesen Arbeitsschritt eine Sekunde früher oder später getan. Die „Bauweise“ eines Unternehmens ähnelt der eines menschlichen Körpers; alles hängt von allem ab. Zugleich ist jedes Unternehmen so individuell wie der Mensch, jedes Unternehmen hat eine eigene DNA, einen unverwechselbaren genetischen Code, vulgo Fingerabdruck (s. Kap. 7). Im komplexen Organismus Unternehmen fallen in jeder Zeiteinheit unzählige Entscheidungen kleinen oder größeren Ausmaßes; sie alle sind zugleich in das Nervensystem aller anderen Prozesse eingebunden.

Im neuen System der GAD kann beispielsweise jeder Vertriebsmitarbeiter bis zu einem gewissen Deckungsbeitrag selbst entscheiden; in der Produktion umfasst die Entscheidungsbefugnis des Einzelnen den nächsten konkreten Arbeitsschritt, wie etwa: Hat der Ziehstein (s. Kap. 3) die richtigen Maße? Im Wareneingang und Versand müssen Entscheidungen bisweilen sehr schnell getroffen

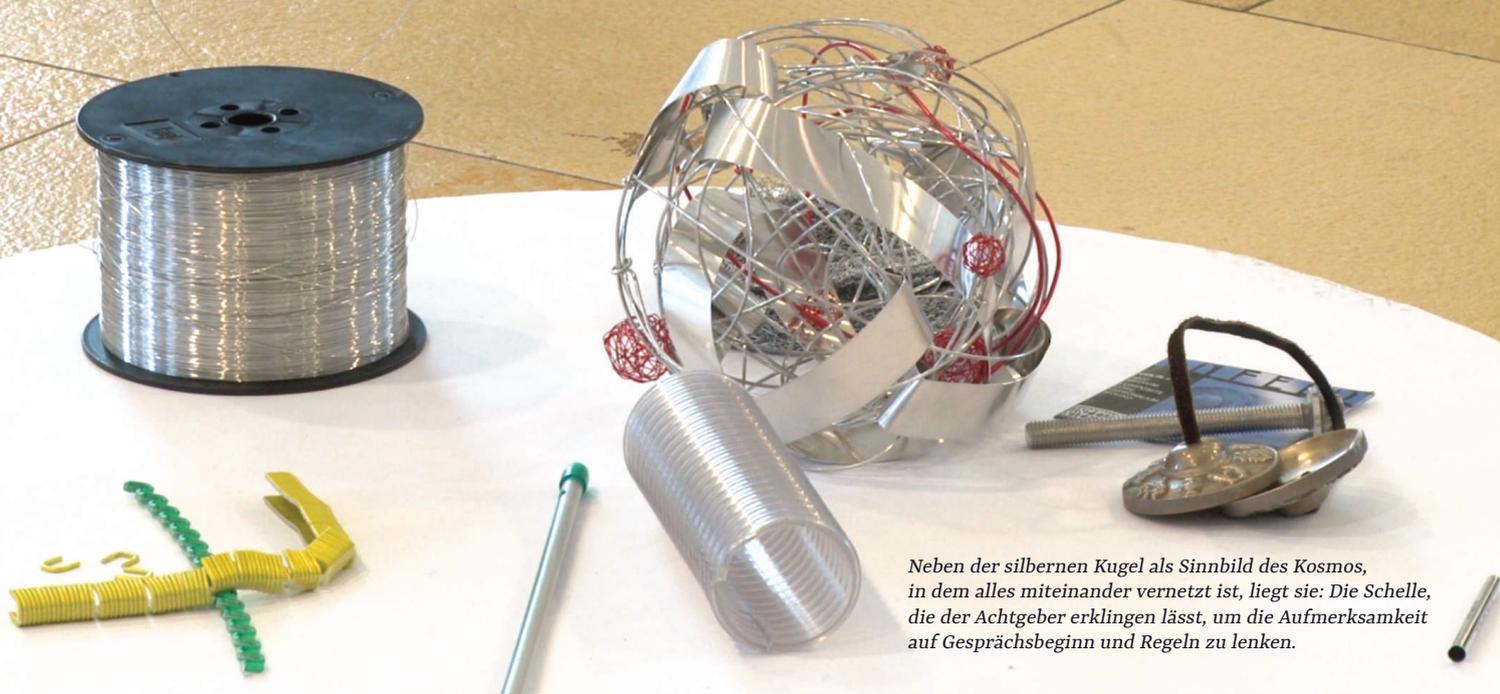
werden – und da kann es auch passieren, dass fachübergreifendes Wissen und Handeln gefragt ist.

### **GAD vor Ort: Tag- und Nachtschicht**

Ist das produzierte Material, das nun in den Versand gehen soll, ordnungsgemäß eingetroffen? Ist es fertig für die Verpackung? In Legierung, Zustand und Abmessung? Im alten System wandte sich die Logistik für solche Fragen an den Schichtführer. Jetzt erkundigt sich der Logistikmitarbeiter selbst in der Produktion. Da kann es passieren, dass die Tagschicht sagt, das war die Nachtschicht; die aber liegt zuhause im tiefen Schlummer. So gibt es immer wieder Situationen, in denen der Logistiker die Versandreise selbst kontrolliert.

Analog zum menschlichen Organismus, der die Funktionen anderer „Organe“ kurzfristig mit übernimmt, wenn eines ausfällt, ist es ein Merkmal von Entscheidungsfreiheit, mit anzupacken, wenn eine Schnittstelle vorübergehend nicht besetzt ist. Die neue Entscheidungsfreiheit ist gekoppelt mit einer hohen Selbstverantwortung. Wie weit reicht hier der Entscheidungsspielraum des Einzelnen und wann bedarf es der Abstimmung mit anderen Akteuren?

Grundsätzlich hat jede Entscheidung, die einer trifft, immer Auswirkungen auf einen anderen Arbeitsplatz. Die Grenze, wann für eine Entscheidung die Kollegen mit einbezogen werden, zieht die GAD bei möglichen Nachteilen für einen anderen Bereich: Betrifft diese Entscheidung beispielsweise das Controlling? Entstehen dem Unternehmen durch die Entscheidung Kosten? Weitere eindruckliche Beispiele für Abstimmungserfordernisse sind personelle Engpässe, Materiallieferungen sowie Fort- und Weiterbildungen. In allen diesen Situationen fallen Entscheidungen im Kreis.



Neben der silbernen Kugel als Sinnbild des Kosmos, in dem alles miteinander vernetzt ist, liegt sie: Die Schelle, die der Achtgeber erklingen lässt, um die Aufmerksamkeit auf Gesprächsbeginn und Regeln zu lenken.

### Zahlen, Daten, Fakten

Zwei Jahre Probezeit gab's für die Kreisformate. Goran Nikolic (Vertrieb) steuerte den Onboarding-Prozess. Im Kreis gibt es drei idealtypische Basisrollen:

**Den Gastgeber:** das kann derjenige sein, der eine Entscheidung herbeiführen will, dies muss aber nicht in allen Fällen so sein.

**Den Achtgeber:** derjenige achtet darauf, dass die Regeln eingehalten werden; jeder lässt jeden ausreden, es werden die Prinzipien der gewaltfreien Kommunikation eingehalten: Wahrgenommene Situation beschreiben ohne Bewertung, eigene Gefühle artikulieren, eigenes Bedürfnis zu dieser Situation und die daraus resultierende Bitte an das Gegenüber formulieren.

**Den Schreiber:** es ist sinnvoll, auch später nachlesen zu können, was an Argumenten vorgebracht wurde.

## 4.1

### Im Entscheidungskreis: Warum machen wir etwas nicht?

Von oben aufgedrückte Entscheidungen gehören im neuen GAD-System der Vergangenheit an; ebenfalls der Vergangenheit gehört allerdings das bekannte Muster der Entscheidungsfindung an: Was wird uns das bringen? Wird das, was wir jetzt beschließen, erfolgreich sein oder nicht? Diese Art der Entscheidungsfindung ist uns als demokratischer Konsens bekannt: Wenn die Mehrheit aller Stimmberechtigten der Meinung ist, eine bestimmte Entwicklung ließe Positives erwarten, setzt sich

diese Entwicklung durch. Was aber geschieht, wenn sich einfach keine überzeugende Mehrheit finden will? Weil die Argumente der einen Seite die andere nicht überzeugen?



#### Stimmen der GAD

„Wenn oder ob etwas nicht läuft, das ist meine subjektive Sicht, das heißt nicht, dass es auch objektiv schlecht ist. Ich möchte meine Beobachtung sagen können und die anderen fragen, ob sie das auch so sehen“.

Tahir Ljiko,  
Ex-Schichtführer.



Das System der Entscheidungskreise bei der GAD beruht auf einer Philosophie- und Management-richtung, die sich Soziokratie nennt. Es ist keine Autokratie, mit von oben durchgereichten bereits gefällten Entscheidungen, es ist aber auch keine Demokratie, die über eine (hoffnungsvolle) Zukunft spekuliert, die niemand vorhersagen kann. Im Soziokratie-Verständnis des Miteinanders liegt der Fokus darauf, was eine Entwicklung an negativen Auswirkungen für ein soziales System bewirken kann. Jedes Unternehmen, als System mit sozialen Querbezügen und Abhängigkeiten, ist durch das wesensentscheidende Ziel geprägt, sich wirtschaftlich erfolgreich am Markt aufzustellen. Diesem Ziel sind alle Teilziele zugeordnet. Jede Entscheidung, die fällt – und mag sie noch so unbedeutend erscheinen in diesem Moment – trägt einen Anteil am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Aus diesem Blickwinkel ist die Fragestellung im GAD-Entscheidungskreis folgerichtig: Welchen Schaden kann eine Entscheidung anrichten? Warum machen wir etwas nicht? Diese Art der Entscheidung wird als Konsent-Prinzip bezeichnet.

### GAD vor Ort: Was bedeutet zu teuer?

Im alten Entscheidungssystem konnte es passieren, dass negative Auswirkungen einer (Kauf-)Entscheidung erst im Nachhinein sichtbar wurden, etwa in Gestalt einer nun erforderlichen Nachbesserung. „Wärsst Du vor zwei Wochen damit zu mir gekommen, hätte ich Dir das sagen können“, erinnert sich Stephan von Galkowski, zuständig für Qualitätsmanagement (QM), an solche Situationen. Wie es dazu kommen konnte? Entscheidungshierarchien oder sog. Silodenken können dazu führen, dass wichtige Aspekte oder Perspektiven nicht bedacht werden. Heute, im neuen Partizipationssystem der GAD, sind solche Gefahren zwar nicht generell gebannt, jedoch ist das überlegte Einbeziehen sämtlicher, möglicherweise betroffener, Aufgabenbereiche eine sinnvolle Prophylaxe vor Fehlentscheidungen. Entscheidend ist, dass jeder Mitarbeiter, seinem jeweiligen Kompetenzprofil entsprechend, für den wirtschaftlichen Gesamterfolg des Unternehmens

geradesteht; erkennt er seine Entscheidungsgrenzen, bezieht er die anderen Kompetenzen ein. Scheint heute beispielsweise eine Maschine veraltet, überprüfen, vor einer möglichen Neuanschaffung, interdisziplinäre Teams sämtliche Aspekte des Vorhabens, die einen Schaden für einen jeweiligen Verantwortungsbereich bei der GAD bedeuten könnten. Erhebt etwa der Budgetverantwortliche sein Veto, so muss vertiefend das QM nachweisen: Die alte Maschine tut's noch für die nächste Zeit. In diesem Fall kommt es nicht zum Kauf. Kann das QM sein Veto nicht hieb- und stichfest nachweisen, wird investiert.

Ob die nun entschiedene Neuerung auch mittel- und langfristig erfolgreich ist, das ist in diesem Moment der Entscheidungsfindung nicht nachweisbar; dies wäre erneut der Versuch, Zukunft vorherzusagen mit dem Ergebnis, dass eine Entscheidung gar nicht erst zustande kommt. Charakteristisch im GAD-System ist es, ins Handeln zu kommen. Dass solch' ein Prozess seine Zeit braucht, ist selbsterklärend; besonders in den Anfängen stand des Öfteren die Frage im Raum: Kann ich das jetzt noch allein entscheiden oder muss ich einen Entscheidungskreis einberufen?

### GAD vor Ort: Gelitten und gekämpft

Am Anfang, erzählt Anita Bärman vom Vertrieb, habe die Abwägung zwischen individueller Entscheidungsfreiheit und ihren Grenzen etliche Mitarbeiter auch überfordert, „da wurde gelitten und gekämpft“. Heute steht im Vertrieb fest: Bei bestimmten Themen ist der Kreis angesagt, mindestens aber eine Absprache mit den Kollegen, etwa wenn durch eine, vom Kunden eingeforderte, Sonderfracht aufgrund verspäteter Lieferung Mehrkosten anfallen.

Welche Entscheidung auch immer gefällt wird; es gibt zwei grundlegende Regeln:

- *Geschäftsführer Paul Habel hat im Falle eines Falles das Recht des abschließenden Vetos, genauer: eines Vetos im Sinne eines Moratoriums, das zum nochmaligen Überdenken dieser Entscheidung auffordert (s. auch Kap. 7.1).*

- *Allen Diskussionen liegt eine wertschätzende gewaltfreie Kommunikation zugrunde; zuhören, den anderen zu Wort kommen lassen, dessen Meinung respektieren, auch wenn sie der eigenen absolut entgegenläuft, zugleich eigene Bedürfnisse artikulieren, um sich dem Gegenüber verständlich zu machen und als Endziel zu einer Lösung zu finden, die jedem Beteiligten seine Würde lässt.*

## 4.2

# Nach der Entscheidung: Die nächste Runde

War ein Vorhaben, das im Entscheidungskreis beschlossen wurde, nicht erfolgreich, gibt es keine individuellen Schuldzuweisungen. Alle an diesem Vorhaben Beteiligten suchen nach der sachlichen Fehlerquelle, um aus dem im Rückblick erkannten Fehlverlauf zu lernen. Dieses Prinzip gilt für alle Kreisgespräche bei der GAD. So gibt es neben dem Entscheidungskreis weitere Kreise wie den Personalplanungskreis als auch Gesprächsrunden (Stuhlkreise genannt) zum Miteinander am Arbeitsplatz.



### Stimmen der GAD

„Wir haben gerade ein Treffen mit einem schwerem Thema gehabt, da merken wir, wenn wir an unsere Grenzen stoßen. Es ist aber ein gutes Gefühl, zu lernen. Wir wachsen bei jedem Gespräch. Auch wenn wir keine endgültige Lösung gefunden haben, sind wir zufrieden.“  
Stephan von Galkowski,  
Qualitätsmanagement.



Jedes Kreisgespräch fordert den Einzelnen; es fördert seine Fähigkeit zuzuhören und seine Toleranz gegenüber anderen Meinungen und Haltungen. Die Kreise bergen zugleich die Chance, auf „Baustellen“ aufmerksam zu werden, die raschen Einsatz fordern, sie eröffnen Sichtweisen des Kollegen, die im Zeitdruck des Arbeitsalltags nicht deutlich wurden. Das Gespräch in den Kreisen weckt Verständnis dafür, warum der Kollege so und nicht anders handelt. In der Gesamtsicht verdeutlichen die Kreise Herausforderung und Stellenwert eines gemeinschaftsorientierten Denkens.

### GAD vor Ort: Kalauer, Kompromisse und Koordination

Rund 15 Produktionsmitarbeiter sitzen im Kreis, alle aus verschiedenen Teams. Quer durch die Teams hakt es an etlichen Stellen. Ein Stapelfahrer ist erkrankt, beim „Ringe abbinden“ gibt's personelle Probleme, weil zwei Kollegen gleichzeitig in Urlaub gegangen sind und in einem Team ist fast als Dauerzustand entweder zu viel oder zu wenig Arbeitsmaterial vorhanden. Stück für Stück arbeiten die Gesprächsteilnehmer die aktuellen Punkte ab: Was ist, wenn der Stapelfahrer für längere Zeit oder gar nicht wiederkommt? Für den sofortigen Ersatz kann ein anderes Team einen Kollegen ausleihen, für die längerfristige Lösung schält sich heraus, dass ein Kollege ohnehin den Stapelfahrerschein braucht und jetzt die Prüfung machen wird. Auch für den Engpass beim Ringe abbinden findet sich ein vorübergehender Ersatz aus einem anderen Team. Das Urlaubsthema (Kap. 5) wird gesondert diskutiert. Und das Arbeitsmaterial? Aktuell fehlt zum Ringe abbinden Abbindeband; das kann für diesen Notfall ein anderes Team liefern. In kleinen Wortgefechten („bei Dir fehlt immer was“) wird aber ein grundlegendes Problem des Kollegen in Sachen Koordination deutlich. Ab sofort wird er regelmäßige Absprachen mit der Logistik treffen.

## 5 Freiheit & Verantwortung: Wo beginnen und wo enden sie?

Freiheit ist ein vielschichtiger Begriff, der in der Befreiung von etwas gedeutet werden kann; etwa Befreiung von starren Strukturen und Befehlsketten. Im Begriff steckt aber auch die andere Seite der Medaille, nämlich die Freiheit für etwas, also etwas tun zu können, was mir vorher nicht möglich war. Dieses Tun wiederum schließt immer auch Auswirkungen auf das Umfeld ein. Hier beginnt die sensible Grenzziehung zur Verantwortung (s. Kap. 5.2 „**Stimmen der GAD**“). Wenn ich handle, trage ich Verantwortung für die Folgen meines Tuns. Im Wechselspiel der eigenen Freiheit und der Freiheit der anderen, der Familie, der Nachbarn, der Kollegen, beginnt der Übergang zwischen den Handlungsfreiräumen, die das „Ich“ sich nehmen möchte und den Handlungsfreiräumen, die es dadurch möglicherweise anderen nimmt oder deren Freiräume zumindest einschränkt. Die Marxistin und Kämpferin für die europäische Arbeiterschaft, Rosa Luxemburg (1871 – 1919), formulierte es so: „Freiheit ist immer die Freiheit der Andersdenkenden“. Der dahinterstehende Gedanke Luxemburgs war: Freiheit ist kein Privileg bestimmter Schichten oder Gruppen. Selbst, oder genauer gerade, im engen täglichen Miteinander am Arbeitsplatz zeigt sich der Grenzübergang zwischen der Durchsetzung eigener Wünsche und den Wünschen anderer besonders deutlich.

### GAD vor Ort: Die Urlaubsplanung

Der personelle Engpass beim Ringe abbinden (s. **GAD vor Ort: Kalauer, Kompromisse und Koordination**) gründete in nicht abgestimmten Urlaubsplänen von zwei Kollegen. Wie konnte es dazu kommen? Kollegin Susanne Ehard (Personalbüro) hatte für jedes Team monatliche Urlaubspläne verteilt, in der jeder Mitarbeiter seinen Urlaub eintragen sollte. Allerdings wurden diese teilweise nicht als solche erkannt, „ach die Zettel da?“ In der Diskussion im Kreis wird der Kern des Problems deutlich: Immer noch denken einige Kollegen zuerst und ausschließlich an die eigenen Planungen. Verärgerung brandet auf, wenn einer sich gezwungen fühlt, seinen für diesen Zeitraum eingereichten Urlaub auch jetzt zu nehmen: „Und

wenn ich kurz vorher merke, dass mir der Urlaub ein paar Wochen später besser passt? Ihr könnt mich doch nicht zwingen, den Urlaub dann trotzdem jetzt zu nehmen!“. Im Hin und Her der Überlegungen und Argumente schälen sich Schlussfolgerungen heraus: Was, wenn jeder spontan seinen Urlaub wieder anders legen würde? Was, wenn für den Urlaubszeitraum, der mir in diesem Moment als der für mich besser geeignete in den Sinn kommt, mein Kollege schon lange vorher seinen Antrag eingereicht und alles schon durchgeplant hat; inklusive supergünstigem Angebot nach Teneriffa mit Flug, Hotel und Ausflügen? Und was, wenn ich trotzdem genau parallel zu diesem Kollegenurlaub auch verreise, weil es an der vorherigen Abstimmung fehlte? Dann ist Krise angesagt; dann kann es richtig schlimm kommen: Vier Kollegen haben eigentlich Dienst, aber zwei sind im Urlaub!

## 5.1 Mensch und Arbeit: Was begeistert mich?

Man gebe dem Menschen Freiräume und Verantwortung und er wird seine Arbeit mit mehr Freude, sogar mit Enthusiasmus gestalten. Das der GAD-Transformation zugrundeliegende Menschenbild entspricht dem in der Psychologie so genannten intrinsisch motivierten Menschen. Dieser Typus begeistert sich für das, was er tut aus sich selbst heraus; es macht ihm Freude Dinge voranzubringen, sich selbst zu entwickeln und zu lernen.



### Stimmen der GAD

„Wenn das Gefühl da ist, ich kann was bewegen, dann blühen die Leute auf, Geld ist im Vergleich damit zweitrangig“.

Matthias Schuster, Wareneingang und Warenausgang.



Chefmotivation in dem Sinne „wie bringe ich meine Mitarbeiter auf die Spur?“ braucht der aus sich selbst heraus Begeisterungsfähige nicht. Gibt und lässt man ihm seine Freiräume, läuft dieser Typus zu Hochform auf. Im Zusammenspiel mit anderen ähnlich gestrickten Kollegen läuft auch alles prima: Da kann sich jeder auf jeden verlassen, ob es nun um Abstimmungen zu Arbeitsinhalten und Arbeitszeiten geht oder um plötzliche Krankheitsausfälle.



### Stimmen der GAD

„Es ist lockerer geworden, es wird mehr geholfen unter den Teams, weil jeder für das einsteht, was er tut. Es ist eine Befreiung ohne Befehlskette. Ich fühle mich wohler, kann mich besser identifizieren. Dass wir jetzt mehr Verantwortung haben, ist auch ein Reifeprozess“.

*Kevin Enser, Produktion.*



### Stimmen der GAD

„Wenn mir was nicht passt, kann ich nicht mehr zum Schichtführer gehen, ich hab' jetzt mehr Verantwortung und auch mehr Arbeit. Ich muss jetzt selbst schauen, ob das Material da ist. Da bin ich auch abhängig von den anderen; es ist ein Nehmen und Geben“.

*Reinhold Mühlhng, Produktion.*



Ruft beispielsweise der Kollege aus der Nachtschicht an, mir geht's nicht gut, kommt seine Schichtablösung, wenn es geht, eben früher. Bis 18 Uhr kann regulär der Vertrieb angerufen werden. Damit mögliche Schnellentscheidungen aufgefangen werden können, kommuniziert der eine oder andere Vertriebler auch mal nach 18 Uhr mit der Produktion.

Der akademisch anmutende Begriff selbststeuernder Teams funktioniert im Arbeitsalltag hervorragend, wenn Menschen miteinander arbeiten, die ähnlich ticken.

### Zahlen Daten, Fakten

Im GAD Arbeitsalltag stimmen jeweils kleine Einheiten Arbeitsprozesse untereinander ab; bei einer Schicht mit 20 Mitarbeitern gibt es dann beispielsweise fünf Teams, die sich jeweils untereinander eng koordinieren. Bei Schnittstellen mit den anderen Teams ist desgleichen rasches Erfassen der Situation und entsprechendes Handeln geboten. Es gibt in der Produktion vier Schichten, die jeweils sechs Stunden arbeiten. Regelarbeitszeit ist über eine gesamte Woche hinweg von Sonntag 22 Uhr bis Samstag 14 Uhr, zwischen Sa 14 Uhr und So 22 Uhr stehen die Maschinen still. Jeder Mitarbeiter hat eine 35 Stunden-Woche. Es gibt ein Gleitzeitkonto, auf dem beispielsweise Überstunden, Vertretungen für Urlaubs- und Krankheitsfälle sowie zuvor nicht zu planende Spontaneinsätze gelistet sind. Was sich da angesammelt hat, wird nun, dem betrieblichen und persönlichen Bedarf angepasst (und im Team abgesprochen) mit Freizeit ausgeglichen. Unter die Zeitkontoerfassungen fällt auch, wenn aus einer Sechs- eine Acht-Stunden-Schicht wird.

## 5.2

### Miteinander Arbeiten: Von Drückebergern und Lasttieren

Nun ist aber nicht jeder gleich; „jeder Jeck ist anders“, heißt es im rheinischen Singsang. Ein Mensch, dem für seine Motivation eher Dinge wichtig sind wie eine bestimmte Position, mehr Geld oder sonstige Extras, die ein Arbeitsleben zu bieten vermag – für einen in der Psychologie so genannten extrinsisch motivierten Menschen ist dieses System eine Herausforderung, die ihm bisweilen befremdlich erscheinen mag.

*Ob das Verkünden aktueller Geschehnisse bei der GAD oder Reflexionsgespräche: Immer ist es der Kreis, der statt Frontalkommunikation die Gleichwertigkeit aller Teilnehmenden symbolisiert, hier neben Paul Habel (Mitte hinten), nach links Stephan von Galkowski, Rudi Ehrengruber, Michael Wolf, Detlev Beckler, Roland Geisslinger, Rudi Pflock, ...*



*... nach rechts Alexander Dasch, Arne Mendel,  
Maximilian Reichardt, Christian Helbig, Claudia  
Baumgärtner, Tahir Ljiko, Senad Becarevic, Daniel Lauer.*





### Stimmen der GAD

„Die Freiheit der Entscheidungen und die Gestaltungsspielräume können auch beängstigend wirken“.

Paul Habel,  
Geschäftsführung.



In enger Wechselbeziehung mit den Charaktermerkmalen des extrinsisch motivierten Mitarbeiters steht auch ein eher hierarchisch orientiertes Verständnis von Arbeitsabläufen: Wie soll ich wissen, was ich jetzt tun soll, wenn es mir keiner sagt?

### GAD vor Ort: Der freie Samstag

Es war zu Beginn der großen Umwandlung, es ging um die Samstagsplanung. Matthias Schuster vom Wareneingang und Warenausgang hatte angekündigt, sein Team könne sich aussuchen, wer käme und wer nicht. Was geschah? Am Samstag saß Schuster alleine da. Seine Schlussfolgerung: So funktioniert das nicht.

In diesem Fall kann wohl davon ausgegangen werden, dass keinem Wegbleiben eine bewusste Drückebergerei zugrundelag. Schusters Ansage war in der tief verwurzelten hierarchischen Werteordnung als generell freier Samstag verstanden worden: Wieso? Was hab' ich denn falsch gemacht? Er hat doch gesagt, ich kann mir das aussuchen! Na, dass ich dann einen freien Tag mache, ist ja wohl klar! Die Idee, dass mit der Ankündigung eine selbst initiierte Abstimmung untereinander gemeint war, war zu diesem Zeitpunkt noch nicht durchgedrungen: Pass' auf, wenn ich diesen Samstag wegbleiben kann, kannst Du dafür nächsten Samstag freinehmen.

Das immer noch „junge“ System der Hierarchiefreiheit bei der GAD (s. Kap. 1.3) bedeutet für Menschen, die lieber in fest vorgegebenen Strukturen und Prozessen arbeiten, einen nicht unbedeutenden inneren Wertewandel: Das eigene

Handeln und den eigenen Erfolg in der Verknüpfung mit dem Erfolg des Unternehmens zu sehen, der wiederum ohne den individuellen Einsatz jedes Einzelnen nicht eintritt – das zu erkennen, bedeutet bereits eine höhere Ebene der Abstraktion.



### Stimmen der GAD

„Die einen kamen mit jeder Kleinigkeit, ohne dass sie sich anstrengen mussten, andere haben grundsätzlich selbstständig gearbeitet, die hast Du gar nicht bemerkt als Schichtführer“.

Roland Geisslinger,  
Ex-Schichtführer.



### Stimmen der GAD

„Der eine kommt und sagt, ich mach' das auch noch, der andere sagt: ist doch nicht mein Bier – und macht „nur“ genau die Arbeit, die er jetzt machen muss. Dann geht er wieder mit dem Spruch: Tut mir leid, sorry...“.

Matthias Schuster, Versand.



### Stimmen der GAD

„Mehr Freiheit kann auch falsch verstanden werden; jeder einzelne braucht mehr Disziplin als früher, sonst gibt es kein gutes Ergebnis“.

Gerhard Dauner,  
Instandhaltung.



Das herausfordernde GAD-System birgt die Gefahr, dass der eine den anderen ausnutzt, darauf spekuliert, dass der Kollege den eigenen Arbeitsanteil schon übernehmen wird. Und das passiert auch immer wieder: Der Kollege mit dem Impetus, die Dinge wirklich gut zu machen, wie etwa

Matthias Schuster vom Versand, macht's dann eben selbst, bevor er noch ein drittes Mal den Kollegen um seinen Arbeitsanteil bittet. Beim „Drückeberger“ obsiegt umgekehrt im Ringen um die Werte Bequemlichkeit oder Engagement bisweilen die Bequemlichkeit; denn auch diese ist im Verständnis eines Wertes als Leitfaden für mein ureigenes Denken und Handeln ein persönlicher Wert (s. Kap. 1.1).



### Stimmen der GAD

„Es gibt immer Ausreißer, Drückeberger, die nutzen das System aus. Das sind immer die gleichen. Die werden trotzdem nicht auf den Topf gesetzt. Entweder einer hat Pflichtbewusstsein oder er hat es nicht, das muss er selbst wissen. Wenn ich zwei- oder dreimal was gesagt habe, sag' ich mir, was soll's, warum soll ich mir noch die Nerven strapazieren“.

Andreas Loy, Produktion.



### Stimmen der GAD

„Es fällt schon auf, wenn Leute sich ausruhen“.

Andrej Vidovic, Produktion.



### Stimmen der GAD

„Es gab da schon Probleme beim mehr Zusammenarbeiten, gab Ausreden der Kollegen. Da müssen wir dann drüber plaudern“.

Reinhold Bernreuther,  
Produktion.



Solange Menschen Menschen sind, in der ihnen eigenen Eigenwilligkeit, solange Menschen nicht wie Roboter funktionieren, wird es nie ein System geben, das im konkreten Arbeitsalltag idealtypisch im Sinne eines akademischen Überbaus funktioniert. Wollte man dies den Initiatoren als Ziel unterstellen, so wäre dies ein grundlegendes Missverständnis des mit der Transformation intendierten Arbeits- und Lebensverständnisses (s. auch Kap. 7). Das neue GAD-System will Menschen nicht gleichschalten, es hat einen viel höheren Anspruch: Menschen in ihren Eigenheiten zu respektieren und zugleich diese Vielfalt an Individuen zu einem lebendigen und hier bei der GAD wirtschaftlich erfolgreichen Ganzen zu gestalten. Das ist Arbeit! Arbeit rund um die eigentlichen Prozesse an den Maschinen, im Vertrieb, in der Forschung & Entwicklung, im Controlling und in der Geschäftsführung. Das ist Arbeit, die im neuen GAD-System etwa in Kreisgesprächen ihren Ausdruck finden kann, ergänzt und vertieft durch Inspirationen und Impulse der auch in diesem System noch existenten Führungsrollen (s. Kap. 2.2 „Stimmen der GAD“).

### GAD vor Ort: Die Kindheitserinnerung

Was Verantwortung bedeutet, ohne Druck von oben, ohne dass jemand gesagt hätte, das musst Du jetzt tun, erzählt Rudi Ehrengruber in einem Stuhlkreis bei der GAD. Als Rudi noch ein kleiner Junge war, unternahm sein Großvater mit ihm regelmäßig aufregende kleine Ausflüge in die umliegenden Felder und Wälder. Eines Tages entdeckten die beiden, dass eine denkmalgeschützte alte Kalksteinrinne, die Wasser zum Rohrbach leitete, mit Laub verstopft war. Die Rinne, die ständig von Wasser durchspült werden musste, drohte auszutrocknen und kaputtzugehen. Nun hätten Rudi und sein Großvater die Kommunalaufsicht rufen und die Aufgabe abgeben können. Das aber passte nicht zu dem kleinen Team Opa und Enkel. Die beiden entfernten die Laubmengen, kratzten den Kalk ab und schauten seitdem immer wieder nach, ob noch alles in Ordnung war.

## 6 Arbeit & Privatleben: Trennung oder fließender Übergang?

Arbeit und Privatleben: Für den Großteil der Arbeitnehmer bedeutet das, Job ist Job und privat ist privat. Kaum das Werksgelände hinter sich gelassen, fällt der Arbeitsmensch Schicht für Schicht von einem ab; spätestens mit dem Aufschließen der Haustür beginnt der Privatmensch – als Lebensgefährte, Vater oder Mutter oder auch als überzeugter Single, Hauptsache privat. Dieses Lebensgefühl drückt sich (auch von Unternehmen gern genutzt, wenn sie Arbeitnehmerfreundlichkeit beweisen wollen) im Begriff der Work-Life-Balance aus. Es braucht die Balance zwischen Arbeit und Leben, weiter gedacht steckt darin ein Verständnis von Arbeit als Nicht-Leben; von Arbeit als Mühsal und Fron, wie es im Mittelhochdeutschen interpretiert wurde. Arbeit ist beschwerlich, aber es muss eben sein, der Unterhalt fürs (wahre) Leben muss verdient werden.

Ein entgegengesetztes Verständnis bildete sich immer wieder in der Menschheitsgeschichte aus, in der Mitte des vorvorigen Jahrhunderts war es der Schriftsteller Leo Graf Tolstoi (1828 – 1910), der vom Beruf als Berufung sprach. In diesem Verstehen fließen Arbeit und Leben ineinander, Arbeit ist erfüllendes Leben, ich tue etwas, das mich als Persönlichkeit kennzeichnet. Heute greift die Startup-Szene die Idee des Berufs als Berufung erneut auf. Die neue Geschäftsidee, mehr noch die neue Art miteinander etwas zu entdecken und zu erarbeiten, durchdringt das individuelle Leben in jeder Pore. „Wir nennen es Arbeit“, hatten der Gründer Holm Friebe und der Digitalprophet Sascha Lobo schon 2006 ihr Buch über die Startup-(Gedanken-)Welt betitelt.



### Stimmen der GAD

„Die Arbeit, wie sie jetzt ist, hat mich verändert, ich bin zufriedener. Nicht weil es weniger Arbeit ist; es wird eigentlich mehr gefordert. Es sagt einem keiner, was man machen muss. Aber ich bin ausgeglichener, ich weiß, das habe ich heute geschafft. Ich habe viel nachgedacht, warum reagiere ich jetzt so? Das habe ich früher nicht gemacht, ich habe Entscheidungen einfach getroffen, immer mit anderer Laune, konnte sein, dass es schon am nächsten Tag eine ganz andere war als am Tag vorher. Heute mache ich mir überhaupt mehr Gedanken, über alles, auch privat, auch bei meinen Kindern (18 und 16 Jahre alt), ich sag‘ mal, ich bin jetzt ein cooler Daddy. Ich bin nicht mehr so angespannt. Auch meine Frau ist dafür sehr dankbar“.

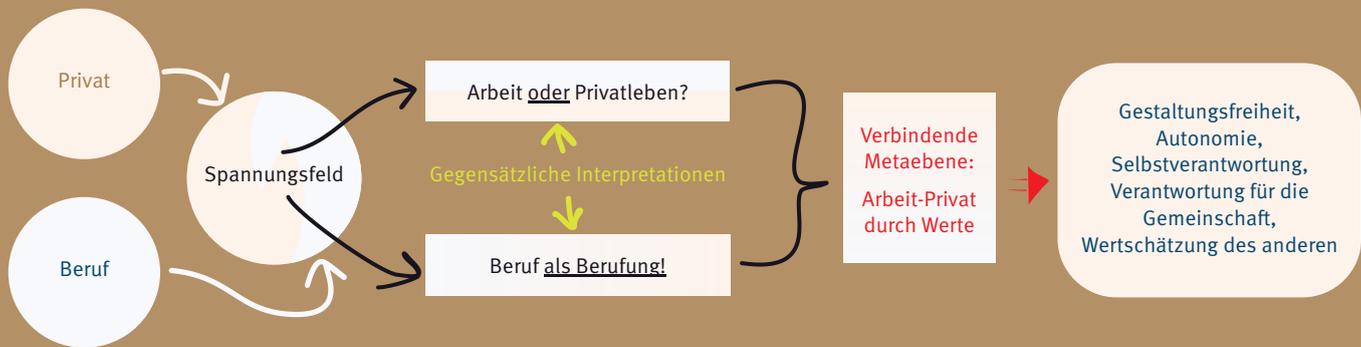
Markus Treiber,  
Ex-Schichtführer.



## 6.1

### Als Mensch entspannter: Wie gute Arbeit wirken kann

Was Verfechter der Entweder-Oder-Sichtweisen (Arbeit ist das Gegenteil von Leben oder Arbeit ist Leben) möglicherweise übersehen: Es gibt Zwischentöne, die sich in Markus Treibers Gedanken wiederfinden und die ähnlich auch Kollegen von ihm empfinden. Wie die Arbeit gestaltet ist, welche Rahmenbedingungen herrschen, etwa in Gestalt von Entscheidungsfreiräumen und Verantwortung, aber auch in Gestalt des Abstreifens alter Aufgaben, die zu der Persönlichkeit vielleicht nicht optimal passten – all‘ dies wirkt sich durchaus auf das Empfinden von Arbeit und eine damit verbundene innere Gelöstheit aus.



Auswirkung bestimmter Werte auf das Empfinden von Arbeit und einer damit verbundenen inneren Gelöstheit.



### Stimmen der GAD

„Früher musste ich dauernd den Schichtführer fragen, der hat oft Druck gemacht, ich hab' mich unwohl gefühlt; warum machst Du das hier eigentlich? Jetzt hab' ich mehr Verantwortung, ich hab' am Ende eines Tages selbst entschieden. Da kann ich dann auch mit klarem Kopf abschalten und mit gutem Gewissen in den Feierabend gehen.“

Andrej Vidovic, Produktion.



hat selbst seit frühester Jugend bei den Pfadfindern mitgemacht und er ist überzeugt, dass das zugrundeliegende Denken auch in der Wirtschaft möglich sein sollte.



### Stimmen der GAD

„Das ist der Pfadfindergedanke, mache andere glücklich und Du wirst glücklich sein. Das ist ein anderer Gedanke als in der Wirtschaft.“

Andreas Höß, Produktion.



### Stimmen der GAD

„Ich kann jetzt besser abschalten, ich grätsche anderen nicht mehr rein und ich kann wohl auch besser zuhören; das hat mir meine Frau zurückgemeldet.“

Werner Götz,

Ex-Produktionsleiter.



In großen Teilen der Wirtschaft herrscht immer noch der Gedanke vor, allein entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg sei pures ökonomisches Denken, unangefochten von sozialen oder kulturellen Aspekten. Ein Denken, in dem der Mensch ein Rädchen im Getriebe ist, gemessen nur daran, was er an betriebswirtschaftlich wertschöpfender Leistung erbringt. Der Begriff dafür in der Managementforschung „management by objectives“ (s. Kap. 7.1) macht deutlich: Der Mensch ist in diesem Verständnis nicht Subjekt, sondern Objekt, einem Roboter gleich, der seine definierte Leistung erbringen muss.

Eine Arbeit zu haben, die zu einem passt, Verantwortung für das übernehmen, was man tut, etwas von sich aus auf die Beine stellen – das kann in der Arbeitswelt ein sinnstiftendes Merkmal sein. Außerhalb von Unternehmen ist das Verständnis von Engagement und Eigeninitiative für so manchen Verband oder Verein kennzeichnend. Die Pfadfinder etwa engagieren sich seit ihrer Entstehung im Jahr 1907 für Umwelt und Gesellschaft. Die Idee des ersten Pfadfinderlagers durch den britischen General Robert Baden-Powell war es, junge Menschen früh auf verantwortungsvolles Handeln vorzubereiten. Ein GAD Mitarbeiter in der Produktion



### Stimmen der GAD

„Keiner von meinen Freunden kennt so was wie hier bei uns. Die kennen nur Druck von oben, die verstehen das gar nicht, die schimpfen nur rum über ihren Job.“

Kevin Enser, Produktion.



Ein GAD-Mitarbeiter, der erst seit Oktober 2016 dabei ist, hat zuvor bei einem Konzern gearbeitet, in dem „management by objectives“ Unternehmenskultur war. Der Wechsel zur GAD (zu einem Zeitpunkt, als dort die Transformation bereits seit etwas mehr als einem Jahr erprobt und gelebt wurde), war für den Vertriebsmitarbeiter wie der Transfer in ein anderes Universum.



### Stimmen der GAD

„Bei einem Konzern zählt nur die Zahl. Hier bei der GAD muss man sich drauf einlassen können, wie das hier läuft. Man arbeitet bewusster, das wirkt sich auch aufs Privatleben aus, ich rede auch privat darüber, was wir hier machen. Früher, beim Konzern, hatte ich privat überhaupt keine Lust mehr über die Arbeit zu reden.“

*Maximilian Reichard,  
Vertrieb.*



tun es mit größerem Engagement, erzielen bessere Arbeitsergebnisse – und das kann nur im Sinne des Unternehmens sein, das wirtschaftlichen Erfolg will! Gute Arbeit aber kann noch mehr bedeuten; das Verständnis dessen, wie wir miteinander arbeiten (weit über das hinaus, was wir tun), kann auch eine grundlegend andere Sichtweise erzeugen auf unser Verhalten generell.



### Stimmen der GAD

„Was sich für uns geändert hat und was wir ändern? Mehr zuhören und auch andere Menschen zum Reden bringen.“

*Roland Geisslinger,  
Ex-Schichtführer.*



### Stimmen der GAD

„Nicht gleich bewerten, erst zuhören.“

*Rudi Ehrenguber,  
Vertrieb.*



## 6.2 Kleine Revolution: GAD-Werte im Ehrenamt

Gelöst und entspannt nach einem Arbeitstag ins Privatleben übergreifen zu können, nach einer Nachtschicht in Schlaf sinken zu können und sich nicht sorgenvoll hin- und her zu wälzen – all' dies sind Facetten guter Arbeit. Facetten, die auch bedeuten, dass der Mensch sich auch am nächsten Morgen (oder am nächsten Abend) mit einem guten Gefühl auf den Weg zur Arbeit macht. Wie furchtbar ist es, wenn allein schon der Gedanke an den Arbeitsplatz einen Knoten im Magen wachsen lässt – und wie befreiend ist es, sich vielleicht sogar auf die Arbeit zu freuen. Menschen, die etwas gerne tun,

Hier gehen ein innerer Prozess und ein nach außen wirksames Verhalten Hand in Hand. Das zeichnet sich auch ab bei den Aktivitäten von GAD-Mitarbeitern in ihren Vereinen und Verbänden. Die Art des oft nicht wertschätzenden, die eigene Meinung oben an setzenden, miteinander Umgehens (selbst in Kirchenkreisen) gefällt den bei der GAD für solche Feinheiten sensibel gewordenen Mitarbeitern nicht mehr. Im Arbeitsleben gestandene Männer, die mit beiden Beinen auf der Erde stehen, entdecken Möglichkeiten des Miteinanders, wo nicht der derbe Ton, das Auftreten – so wie ich's sage, so ist es – den Dialog bestimmt, sondern im Gegenteil das Abwarten dessen, was der andere zu sagen hat, zum Erfolg für alle führt. Ex-Schichtführer Markus Treiber hat in gleich zwei Vereinen kleine Erdbeben ausgelöst.

Michael Wolf, Organisationsberater und Facilitator, gibt den Anklang zum gemeinsamen Innehalten, um Gedanken und Aufmerksamkeit gemeinsam neu auszurichten.

Zuhören, um des Verstehens willen  
-versus-  
Zuhören, um die eigene Meinung kundzutun.



#### GAD vor Ort:

##### Muss ich mir das anhören? Ja!

150jähriges Jubiläum bei der Schützengesellschaft (SG) Pleinfeld 1866 e. V. Schützenmeister Markus Treiber ist im Vorstand – und bei den Jubiläumsplanungen wird es ihm richtig deutlich: So will er das nicht mehr. „Ich hab’ da was auf der Arbeit gelernt“ verkündet er seinen verdutzten Mit-Schützen und erklärt den Stuhlkreis – erste Reaktion: „Du arbeitest da wohl in so ’ner Sekte?“ Treiber lässt sich nicht einschüchtern. Das Jubiläum wird im Stuhlkreis vorbereitet – und es ist positiv gelaufen; Treiber ist zufrieden: „Wenn nur 50 Prozent hängengeblieben ist, hat man was erreicht“. Zweiter Vorstoß bei der Fußballjugend, „ein total zerstrittener Haufen“. Auch hier: Im Kreis geht’s nicht anders als, so Treiber „zuhören, ausreden lassen und dann erst Dampf ablassen“. Ganz neu für alle war in dieser Runde, dass die Älteren den Jüngeren nicht mehr sofort über den Mund fahren konnten (was verstehst Du schon davon?), sondern sich anhören mussten, was der Fußballnachwuchs ihnen zu sagen hatte.

In einem gesellschaftlich brandaktuellen, oft ganze (Dorf-)Gemeinschaften splittenden, Geschehen hat GAD-Kollege Rudi Ehrenguber erlebt, was der heute fast schon zum Modewort gewordene Begriff der Achtsamkeit in einem urfränkischen Dorf auslösen kann. In einem Dorf mit vielen Alteingesessenen, denen doch eher das knappe und bisweilen ein wenig rauhe Wort zu Gesicht steht.

#### GAD vor Ort:

##### Flüchtlinge – das Fremde in Franken

Flüchtlinge im Einzugsgebiet der Kirchengemeinde Felchbachtal – wie überall in Deutschland ein Thema, das die Gemüter erhitzt: Was wollen die hier, schallt es laut und erregt, umgekehrt die Gegenbewegung, die Flüchtlinge mit Willkommensschildern begrüßt. „Die gute Dorfgemeinschaft drohte zu zerbrechen“ erkannte Rudi Ehrenguber, Mitglied im Kirchenvorstand. Letzterer beschloss daher, eine Versammlung einzuberufen, um die Situation zu lösen – geplant im klassischen Stil, vorne Rednerpult, hinten die Bürger, in denen sich beim Zuhören (oder auch nicht), was da ein Einzelner vorne erzählt, der Ärger noch mehr staut. Das wird kein gutes Ergebnis bringen, das war Rudi Ehrenguber klar. Er schlug deshalb für die geplante Veranstaltung eine Alternative vor, auf die im ersten Moment „alle ziemlich verwirrt reagierten“. Es gab keinen Vortragenden und kein Publikum mehr, alle Anwesenden saßen im Stuhlkreis und erprobten sich in einer für sie sehr ungewohnten Weise im Dialog. „Gestandene Mannsbilder“ lächelt Ehrenguber, erlebten, was das bedeutet, achtsam zu sein für das, was Andersmeinende denken und fühlen, aber auch für das, was in ihnen selbst vorgeht. Auch wenn sich die Diskussionen nach einem solchen Erlebnis nicht unvermittelt in allseitigem Wohlwollen auflösen, ein Anfang war nun gesetzt: „Alle haben anders geredet als sonst“ freut sich Ehrenguber immer noch.

7 ICH & die anderen:  
Wie und wann entsteht  
das Gemeinsame?

Der Mensch braucht das Gegenüber, den Austausch; es ist seine Lebensader. Zu Beginn des vorigen Jahrtausends soll der damalige römische Kaiser und deutsche König Friedrich II. von Hohenstaufen, 1194 – 1250), zwecks Erforschung der Ursprache des Menschen, Säuglinge ihren Eltern weggenommen und sie Ammen überantwortet haben – mit der Auflage, dass die Ammen die Kinder zwar ernähren und sauber halten, aber keinesfalls ein Wort mit ihnen sprechen oder ihnen sonstige Zuwendung geben durften. Alle Kleinstkinder starben nach kurzer Zeit. Das grausame Experiment dient in Psychologie und Sozialwissenschaften noch heute als Beispiel: Um ein Ich entwickeln zu können, braucht es ein Du. Im Spannungsfeld zwischen zwei Polen entsteht Leben.

Das physikalische Prinzip gilt nicht minder für das soziale Miteinander; Spannungsfelder entstehen zwischen Ich & Du, zwischen dem Individuum und der Gemeinschaft. In einem Unternehmen mit seinen eng miteinander verzahnten Abläufen knistert es oft regelrecht. Wie dieses Knistern gestaltet wird, mit einem Kampf um Gestaltungsräume oder mit einem positiv orientierten Impetus des gemeinsam schaffen wir das – das ist in hohem Maß auch eine Frage der Unternehmenskultur.

## 7.1

# GAD und die Evolution: Flexibel durch integratives Denken und Handeln



### Stimmen der GAD

„Wir haben den Sinn und Zweck, gemeinsam etwas zu verfolgen, nicht gegeneinander, das trage ich auch nach außen“.

Stephan von Galkowski, QM.



Der US-amerikanische Evolutionspsychologe Clare Graves (1914 bis 1986) beschrieb die Evolution von Weltbildern und Wertesystemen und die Konsequenzen, die sich hieraus für das kulturelle Miteinander ergeben. Heute arbeiten viele Unternehmen in ihrer Selbstfindung mit diesem Modell. In Graves' Logik stand zu Beginn der Menschheit das Motto „Überleben um jeden Preis“. Als der Mensch entdeckte, dass Überleben gemeinsam einfacher ist, bildeten unsere Vorfahren den Stamm, den archaische Völker teilweise heute noch leben.

- *In den Stämmen entwickelten sich sukzessive Machtstrukturen, laut Graves die erste Ebene menschlicher Handlungslogiken. Wer hat hier was zu sagen? Wir brauchen einen Häuptling, aufs moderne Unternehmen übertragen einen Chef, an dessen Seite der Mediziner (s. auch Kap. 1.3) das soziale Miteinander regelt.*
- *Bald aber wollten auch andere an der Macht teilhaben, es entstand das Prinzip Ordnung, im dessen Rahmen jeder seinen mehr oder minder großen Anteil an der Macht hatte; dieses Prinzip wird bis heutigen Tages sehr intensiv in Behörden gelebt, mit einer bisweilen Unüberschaubarkeit kleinteiliger Befugnisse: Wer ist denn nun zuständig?*
- *Auch dieses Denken wurde dem Menschen bald zu eng, die Leistungsdevise entstand, Wettbewerbsdenken der*

	Denkart	Unternehmenskultur	Prozesse
<b>Macht</b>	Einer bestimmt	Autokratie	von oben gesteuert
<b>Ordnung</b>	Jedem seinen Machtanteil	Behörde	streng bereichsorientiert
<b>Leistung</b>	Macht hat, wer am meisten leistet	management by objectives	wettbewerbsorientiert
<b>Gemeinschaft</b>	Jeder hat gleich viel Macht	karitativ	oft schleppend
<b>Integration</b>	Die Situation entscheidet, was nützt	flexibel	verzahnt

*Mitarbeiter untereinander (jeder gegen jeden) prägt den Charakter des Unternehmens (Kap. 3.1): Das Individuum, das am meisten leistet, steht oben – im Rahmen der Unternehmensführung als „management bei objectives“ (Kap. 6.1) bekannt; der Mitarbeiter ist Objekt zur Gewinnmaximierung.*

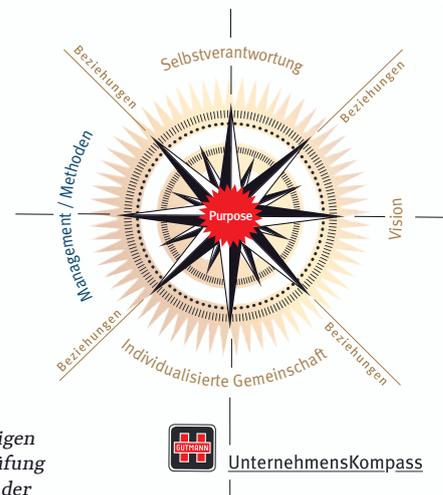
- *Die hiermit verbundene Entmenschlichung führte zur Handlungslogik Gemeinschaft. Sie ist gekennzeichnet durch das Bestreben gemeinsam getragener Entscheidungen, mit der Gefahr endloser Diskussionen und der Konsequenz, dass nichts vorankommt, wenn nicht alle derselben Meinung sind (s. auch Kap. 4.1); in caritativen Organisationen leben Menschen dieses Prinzip oft auch heute noch sehr intensiv, „wenn nicht alle dafür sind, lassen wir es lieber“.*
- *Nach diesen drei Entwicklungsebenen, die Graves als Wertesysteme ersten Grades bezeichnet, steht der Sprung zur Handlungslogik Integration, die Graves als Bestandteil eines höher entwickelten Wertesystems zweiten Grades sieht. Integration, mit der Einbindung aller vorherigen Kulturen des Miteinanders, kennzeichnet den Arbeitsalltag heute bei der GAD. Das unterscheidende Merkmal der Integration zu allen Vorläufern ist die Flexibilität. Anders als in Unternehmen, in denen eine einzelne Handlungslogik deren Charakter bestimmt, agieren in einem integrativen Unternehmen die Mitarbeiter je nach Situationserfordernis.*

Es braucht in bestimmten Situationen Macht und das Machtwort, das bei der GAD nicht im negativen (so wie ich es sage, so wird's) sondern im gestaltenden Sinn verstanden wird. So behält sich Geschäftsführer Paul Habel in Kreisentscheidungen ein Veto, genauer ein Moratorium, vor, welches ein nochmaliges Überdenken einer Entscheidung nahelegt (s. Kap. 4.1). Es braucht die Ordnung, die sich bei der GAD in den Aufgabenpaketen abzeichnet, die wiederum miteinander verzahnt sind. Es braucht die Leistung jedes Einzelnen, damit das Unternehmen sich am Markt behauptet. Es braucht die Gemeinschaft für das verbindende Verständnis dessen, was die GAD ist, im Managementdeutsch Commitment genannt: Das fein abgestimmte GAD-Gefüge an Rollen und Aufgaben lebt zugleich von seiner unaufhörlichen Entwicklung durch Selbstreflexion Einzelner und vom Dialog miteinander.

## GAD vor Ort:

### Der weiterentwickelte Kompass

Der Unternehmenskompass (s. Kap. 1.1), bereits in den Vorbereitungs Jahren auf die große Umwandlung intensiv genutzt, wurde und wird nun seit Frühsommer 2015 inhaltlich mit etwas anderen Gewichtungen definiert. So lebendig sich das gesamte GAD Gefüge gestaltet, so lebendig handhaben die Menschen bei der GAD die Anwendung des Kompasses. Das Element Führung (wie führen wir, wie wollen wir führen?) erhält heute, nach dem Wegfall disziplinarischer Führungsverantwortung, eine starke Gewichtung auf die Selbstführung und damit die Verantwortung für das eigene Handeln (Kap. 6). Aus der Gemeinschaft ist eine individualisierte Gemeinschaft geworden. Im gesamten Organismus GAD stehen sich ein starkes „Ich“ des Einzelnen und das nicht minder starke „Du“ des Kollegen gegenüber. Im Miteinander und im Dialog geht es um Respekt (hergeleitet aus dem Lateinischen *respicere*: Rücksicht nehmen) und gegenseitige Wertschätzung (s. auch Kap. 2.2). So entsteht ein starkes „Wir“.



*Der Kompass dient der stetigen Selbstüberprüfung der GAD, also der Arbeit am System GAD.*



UnternehmensKompass

## 7.2

# Spiritualität und Wirtschaftlichkeit: Kein Widerspruch!

In Graves' Gedankenkosmos gibt es im Wertesystem zweiten Grades die noch über der Integration stehende Spiritualität. Es ist eine Geisteshaltung, die weit über das hinausreicht, was unsere Vernunft uns an Verstehen ermöglicht, es reicht aber auch hinaus über unser emotionales Erleben. Spirituelles Erleben, zu dem Menschen beispielsweise durch Meditation und Achtsamkeitstraining finden können, bedeutet ein über unsere körperliche Existenz hinausgehendes Erfahren eines eingebunden Seins in einen höheren Sinn. Für den Menschen am Arbeitsplatz kann sich dies in einer Selbstreflexion darstellen, deren konkrete Ausgestaltung Mitarbeiter der GAD in dieser Dokumentation vielfach variiert geschildert haben:

- **Wie reagiere ich in diesem neuen System des miteinander Arbeitens in bestimmten Situationen, reagiere ich anders als früher? (s. u. a. Kap. 6 „Stimmen der GAD“). Bin ich vielleicht nicht mehr so rasch aufbrausend? Oder bin ich nicht mehr gleich die beleidigte Leberwurst, wenn irgendetwas nicht nach meinen Vorstellungen läuft?**
- **Passt die Aufgabe, die ich jetzt habe, zu mir? Fühle ich mich damit gut? Und wie geht es meinem Kollegen damit? (s. auch Kap. 2.2!)**
- **Wo sehe ich in allem, was wir hier tun, den Sinn? Sehe ich überhaupt einen? (s. auch Kap. 6.2). Wenn ich einen Sinn sehe, wie stellt der sich dann dar mit Blick auf mein Umgehen mit den Kollegen, auf meine eigene Position hier bei der GAD und mit Blick auf das Unternehmen GAD?**



### Stimmen der GAD

„Es ist ein lebenslanges Lernen hier, der eine lernt sehr leicht, der andere hinkt hinterher. Wir alle freuen uns, wenn andere auch wachsen“.

*Goran Nikolic, Vertrieb.*



### Stimmen der GAD

„Es gibt immer mehr Begegnungen, immer mehr Leichtigkeit, immer mehr Menschsein“.

*Michael Wolf, Organisationsberater und Facilitator.*



### Stimmen der GAD

„Es berührt mich immer wieder, wie offen wir miteinander umgehen, auch wenn wir alle sehr unterschiedliche Persönlichkeiten sind“.

*Paul Habel, Geschäftsführer.*



### Stimmen der GAD

„Das Achtsamkeitstraining hat uns ein tiefes Hören gelehrt, auf den anderen und in uns selbst hinein“.

*Rudi Ehrenguber, Vertrieb.*



Spiritualität eröffnet das Bewusstsein dafür, dass es auch in einem Unternehmen – und hier bei der GAD um mehr geht als um das Herstellen von Produkten. Es geht um das Bewusstsein eines unaufhörlichen Wechselspiels zwischen individuellen Lebenshaltungen und Werten mit dem Zweck des Unternehmens, sich am Markt erfolgreich zu positionieren. Dieses Spannungsfeld zu gegenwärtigen und es zu gestalten, wie es die GAD heute tut, dies katapultiert die GAD, entgegen skeptischer Erwartungen an diesen

Transformationsprozess, in eine marktwirtschaftlich ungleich bessere Position als in den gesamten Jahren zuvor (s. dazu Kap. 1.3, „Zahlen, Daten, Fakten“).

### Zahlen Daten, Fakten

Was ist geschehen in den Jahren vor der Transformation? Wer hat das Werden der neuen GAD entscheidend mit begleitet?

Dipl.-Ing. Thomas Merten, Trifolium GmbH (2003-2008): Einführen von Prozessen und Einführung in das EFQM-Modell (European Foundation Quality Management), ökologische Nachhaltigkeit

Dipl.-Ing. Frank Slawik, mi Management Institut Bochum GmbH (2006-2011): Unternehmensentwicklung mittels Selbstbewertungen orientiert am EFQM Excellence Modell ([www.mi-bochum.de](http://www.mi-bochum.de))

Michael Wolf und Goran Nikolic: Werte (s. Kap. 1.1, „GAD vor Ort: Das Wertetraining“)

Dr. Matthias zur Bonsen, [www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de) (2009-2014): Strategieklausur, neue Dialogformen, Offenheit in der Kommunikation, Lebendigkeit ins Unternehmen bringen (s. Kap. 1.1)

Karin Böhme, [www.virtuesproject.works/verein/unser-team/karin-boehme/](http://www.virtuesproject.works/verein/unser-team/karin-boehme/) (2011 – 2012): Wertschätzende Erkundung des Ich & die anderen im Dialog, werteorientierte Unternehmenskultur

Dr. Hermann Küster, [www.dr-hermann-kuester.de](http://www.dr-hermann-kuester.de) (2012-2014, plus punktuell bis heutigen Tages): Agile Führung und Selbstführung mit dem inneren Team, Transformation (s. Kap. 1.1).

Mit der Transformation im Jahr 2015 setzt sich die Aufwärtsentwicklung der GAD fort: Produktivität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens GAD heute sind Folge der Transformation, nicht ein „trotzdem“. Durch das andere und auch höhere Bewusstsein

dessen, was jeder Einzelne hier tut und warum er es tut, sind individuelle Potenziale freigesetzt worden, die zum wirtschaftlichen Erfolg beigetragen haben und es weiter tun. Mitarbeiter empfinden eine (Mit-) Verantwortung für den GAD-Erfolg, die aus den eigenen Gestaltungsspielräumen erwächst. Wollte man die GAD wieder in ein „normales“ Unternehmen zurückverwandeln, mit starren Organigramm-Strukturen und Weisungsketten, so würde das gesamte Unternehmen zusammenbrechen. Dessen ist sich Geschäftsführer Paul Habel, der dieses Unternehmen vor vielen Jahren vor der Insolvenz rettete und schrittweise zu einem global agierenden Player formte, sicher.



### Stimmen der GAD

„Warum haben die Alliierten gegen Ende des zweiten Weltkriegs den Kölner Dom nicht zerstört? Ich glaube, sie spürten, dies ist die Stelle in dieser Stadt, da wäre die Seele gewesen.“

Paul Habel, Geschäftsführer.



### Herausgeber:

GUTMANN ALUMINIUM DRAHT GMBH  
Am Sand 2, 91781 Weißenburg

Konzept und Text: Katharina Daniels  
Kommunikationsberatung & PR, Berlin-Falkensee,  
[www.daniels-kommunikation.de](http://www.daniels-kommunikation.de)

Design, Graphik, Titelbild: Michael Wolf, Nürnberg

Bildmaterial aus Videomitschnitten: Pro Videos,  
Michael Mayer, Heilsbronn

PDF-Ansichtsexemplar - Stand: Erstes Halbjahr 2017

Erlaubt ist, die Dokumentation unverändert für nicht-kommerzielle Zwecke zu vervielfältigen, zu verbreiten, öffentlich zu zeigen bzw. öffentlich zugänglich zu machen. Nicht erlaubt ist die Verbreitung von auf dem Werk aufbauende Bearbeitungen ohne Rücksprache mit den Autoren.



*Manchmal hilft die Betrachtung aus  
einem gewissen Abstand heraus ...*

*... um Alltagswidrigkeiten  
in heiterer Gelassenheit  
miteinander zu teilen  
(v. u: Ernst Huber,  
Reinhard Miklitza,  
Reinhold Muehling,  
Jens Luedicke).*



Eine Absatzkrise kurz vor dem Kulturwandel im Frühsommer 2015 setzte den Impuls für dieses vom Nürnberger Illustrator Gerd Bauer gestaltet „Einsicht-Bild“. Das großformatige Gemälde eröffnete Einsichten in die aktuelle Herausforderung, die Krise zu überwinden, hier bildlich dargestellt als Bergbesteigung aller GAD-Akteure. Das Bild diente der gemeinsamen Reflexion, vertieft durch assoziative Gefühle der GAD-Mitarbeiter, die auf den rund um das Bild angeordneten Stichwortzetteln zu sehen sind: Es braucht bspw. Ausgeglichenheit, um die Krise zu meistern, Stärke aber auch Autorität – im richtigen Moment adäquat ausgeübt.

Stärke

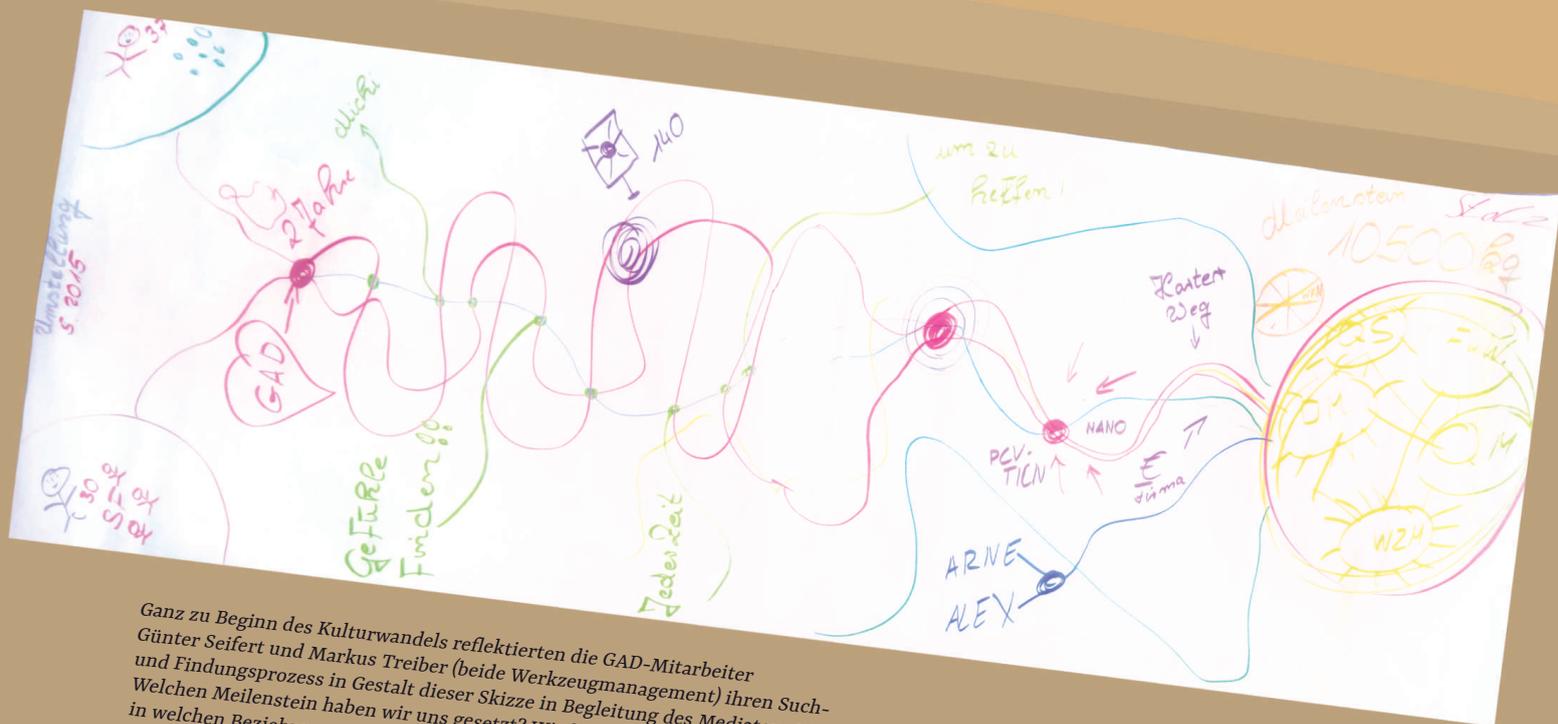
Ausgeglichenheit

Wir kommen um zu bleiben!



Mit geschärftem Blick und Herzblut Freundschaften leben

In der mehrere Jahre währenden Vorbereitung auf den im Sommer 2015 erfolgenden Kulturwandel schufen die Vertriebsmitarbeiter diese Bildcollage: Welche Chancen und Herausforderungen eröffnet uns der neue US-amerikanische Kunde? Wie kann ein rein ökonomischer Blick auf eine Geschäftsbeziehung mit der Rückbesinnung auf unser „Menschsein“ tragfähig gestaltet werden?



Ganz zu Beginn des Kulturwandels reflektierten die GAD-Mitarbeiter Günter Seifert und Markus Treiber (beide Werkzeugmanagement) ihren Such- und Findungsprozess in Gestalt dieser Skizze in Begleitung des Mediators Michael Wolf: Welchen Meilenstein haben wir uns gesetzt? Wie können wir unser Ziel erreichen und in welchen Beziehungen stehen wir untereinander?

