

# **Die Organisation verändern? – Aktiv zum projektfraktalen Unternehmen!**

Eine Fallstudie: Setzen Sie Ihr persönliches Alltagswissen in betriebliches Handeln um.

**Dr. Irene Teich  
Dr.-Ing. Hans-Joachim Kolb  
Anke Kolb**

WIGA GmbH – München

Dr. Irene Teich  
Waldstraße 9B  
92353 Postbauer-Heng  
Fraktal@dr-teich.de

## **Impressum**

ISBN 3-938320-19-2

© MEDAV GmbH und Dr. Irene Teich GmbH  
© Bilder

Verlag und Druck:  
WIGA GmbH  
Löwengrube 12  
80333 München

## Leseprobe: Kapitel-2

### Alltag eines Geschäftsführers

21. November 2005

Montagmorgen erreichte Ulf Runge wie immer pünktlich um 9:00 Uhr das Büro. Seit Jahren begann damit dasselbe Ritual. E-Mails lesen, Post durchgehen und um 11:00 Uhr Besprechung mit den Abteilungsleitern. Die Zahlen wurden vorgelegt. Doch an diesem Tag war etwas anders: Der letzte Monat war schlechter als alle vorherigen. Herr Runge seufzte innerlich. Alle blickten auf ihn. Als Geschäftsführer musste er doch den Ausweg vorgeben. Wer sollte denn sonst die notwendigen Schritte vorgeben, wenn nicht er? Die Produktionsleiterin, Frau Schülow, unterstrich das: „Was sollen wir tun?!“, fragte Sie Herrn Runge direkt.

Jede kleinste Entscheidung sollte er treffen. Immer musste er alleine Vorgaben machen, was zu tun ist. Herr Runge Gedanken schweiften ab: „Sicher – als Geschäftsführer bin ich verantwortlich und „der Entscheider“. Aber bedeutet das wirklich, dass ich auch festlegen muss, wie etwas gemacht wird?“ Der Druck erschien ihm fast unerträglich. Er stand auf und ging zum Fenster. Von dort sah er auf die Produktionshalle der ALUPLOT GmbH. Das Unternehmen hatte ihn vor sechs Jahren angeworben.

Die ersten Jahre war alles sehr gut gelaufen. Als Geschäftsführer kümmerte sich Herr Runge nur um wesentliche Entscheidungen und verbrachte viel Zeit bei Kunden, Lieferanten oder in der Entwicklung. Fast jedes Jahr konnte ALUPLOT im zweistelligen Bereich an Umsatz zulegen. Gleichzeitig gelang es den Mitarbeitern zwei Mal, die Kosten deutlich zu senken, so dass die Gewinne für alle Beteiligten erfreulich gewachsen waren. Doch in den letzten Monaten ist der Absatz immer schwieriger geworden. Keiner schien sich für die innovativen Aluverbundprofile zu interessieren. Diese neuen Produkte hatten viel Entwicklungsarbeit gekostet. Und nun schienen sich alle Marktprognosen als falsch zu erweisen.

„Jetzt nur nicht aufgeben“, dachte sich Herr Runge. „Da muss der Vertrieb aktiver werden.“ Wieder am Tisch forderte er vom Marketing- und Vertriebsleiter mehr Einsatz. Es würde zu wenig verkauft. Herr Hober wehrte ab: „Meine Mannschaft ist vollkommen überlastet! Wir müssen erst die Aktion vorbereiten.“ Dann kam ein Mitarbeiter aus der Produktion, um Frau Schülow zu holen. Eine Maschine war heiß gelaufen und stehen geblieben. Es ging um Schadensbegrenzung.

Herr Runge zog sich in sein Büro zurück. So hatte er sich das nicht vorgestellt. Vor vier Jahren war er in seine Position als Geschäftsführer aufgestiegen. Davor hatte ihn der Gründer und Inhaber Herr Plot zwei Jahre lang eingearbeitet. Am Anfang verteilte sich die Arbeit so, wie er es erwartet hatte. Doch mit der Zeit war immer mehr an ihm selbst hängen geblieben. Jetzt wartete er schon fast darauf, dass die Tür aufginge und jemand aus der Produktion ihn holen käme. Er wurde wütend. „Das kann doch nicht sein, dass ich das alleine machen muss! Jeder muss doch seine Aufgaben machen – wie in einem Uhrwerk. Aber immer kommen alle zu mit. Ok – ich kann ihnen ja auch immer helfen.“ Langsam verflog die Wut und machte der Resignation Platz: „Wenn das so weiter geht, kann ich irgendwann alles alleine machen.“, dachte er sich. „Das ist zuviel!“

Enttäuscht und ausgelaugt machte er etwas, was er seit vielen Jahren nicht mehr getan hatte. Er zog sich an und ging spazieren. Einfach mal raus – das brauchte er jetzt. Es war einfach notwendig, sich einmal dem Zugriff und dem Trott des Geschäftsalltags zu entziehen.

Er entdeckte ein Café. Da der Novembertag sehr kalt war, zog es ihn dorthin. Er setzte sich. Sofort kam eine aufmerksame Bedienung, um nach seinen Wünschen zu fragen. Er bestellte einen Latte Machiatto. `Wie freundlich die Bedienung ist.`, dachte Herr Runge. `Im Büro ist keiner so. Und zu Hause eigentlich auch schon lange nicht mehr. Meine Frau sieht mich kaum. Die Kinder sind immer schon im Bett, wenn ich komme. Es ist bald Weihnachten.` Er fing an, über Geschenke nachzudenken. Doch bald gab er auf. Er konnte sich nicht vorstellen, worüber sich seine Kinder wirklich freuen würden. Dazu wusste er viel zu wenig über sie.

Der Kaffee wurde gebracht. Eine große Gruppe älterer Damen kam herein. Geschickt wies ein Mitarbeiter ihnen Plätze zu. Sofort waren mehrere Bedienungen zur Stelle, um alle Wünsche aufzunehmen. Herr Runge beobachtete begeistert, wie die Mitarbeiter des Cafés in kürzester Zeit etwa 40 unterschiedliche Wünsche an Getränken und Kuchen auf den Tisch brachten. Jeder wusste, was er zu tun hatte. Sie waren fröhlich und stecken die Gäste damit an. Ein Mann kam aus einem der hinteren Räume und fragte die Damen, ob alles so recht sei. Alle waren glücklich. Dann steuerte er auf Herrn Runge zu. Er stellte sich als Herr Antonio vor, der Besitzer des Cafés. Herr Runge erwiderte die Begrüßung und fragte ihn: „Wie machen Sie das? Ihre Mitarbeiter haben alles so gut im Griff!“ Der Wirt lächelte geschmeichelt und setzte sich zu ihm.

*„Wissen Sie“, fing Herr Antonio an zu erzählen, „das war nicht immer so. Am Anfang war es ganz schwierig. Wir hatten kaum Gäste. Und die Angestellten ... alle nur linke Hände! Aber dann kam einmal ein Gast zu mir – der lachte nur darüber, dass ich mich beklagte. Er zog mich an seinen Tisch - eigentlich wollte ich gerade vorbeirennen, um wieder einmal etwas in Ordnung zu bringen.“*

*"Herr Antonio," fing der Fremde an, "nehmen Sie sich ein wenig Zeit für mich. Sie müssen doch nicht alles alleine machen. Wofür bezahlen Sie denn die anderen? Wissen Sie eigentlich, wie wertvoll Ihre Zeit ist? Ich frage mich, wer ist hier der Boss?" Na – ich natürlich – antwortete ich damals. Doch der Fremde sagte mir glatt ins Gesicht: "Das sieht aber nicht so aus. Bei Ihnen ist doch das Geschäft der Boss und Sie unternehmen ständig nur den verzweifelten Versuch, es am Laufen zu halten. Das sieht so aus wie bei dem Hamster im Laufrad. Als ob das Laufrad dem Hamster das Futter bringen würde. Sobald Sie etwas sehen, reagieren Sie darauf und handeln – tun das, was Ihre Mitarbeiter machen sollten." "Nein, nein" wehrte ich ab. Doch dann wies er auf das Tablett hin, das ich in der Hand hatte, um Tische abzuräumen. Er brauchte nichts mehr zu sagen – ich hatte schon verstanden. Dann musste er weg.*

`Wie ein Hamster im Laufrad? Ja, das ist eine gute Beschreibung dessen, wie es mir zur Zeit geht. Aber dieser Herr Antonio scheint einen Ausweg gefunden haben. Das interessiert mich.` dachte Herr Runge und nickte Herrn Antonio aufmunternd zu – der ließ sich im Erzählen auch nicht bremsen:

*„Ich musste immer wieder daran denken, den ganzen Tag. Und abends hab ich dann meiner Frau von dem Fremden erzählt. Sofort bekam ich zu hören: "Das habe ich Dir ja schon lange gesagt. Aber auf mich hörst Du ja nicht. Du machst Dich zum Affen. Wir sollten das Geschäft aufgeben." Sie kennen ja die Frauen. Dann stellte sie mir einen ihrer köstlichen Kuchen auf den Tisch. Ich naschte gleich und sie schimpfte, wegen der Kinder...“*

‘Auch meine Frau zeigt immer weniger Verständnis. Und die Kinder? Ich sehe sie so selten.’  
Herr Antonio erzählte schon aufgeregt weiter:

*„Wissen Sie – ich überlegte hin und her, was soll ich tun? Aber eins war jetzt klar: so ging es nicht weiter! Am nächsten Tag ging uns der Kuchen aus. Stellen Sie sich das vor! Ein Mitarbeiter hatte vergessen, sich darum zu kümmern. Ich war wütend und brüllte rum. Aber dann fuhr ich los, welchen besorgen. Als ich wieder kam, erwischte ich eine Bedienung, wie sie das allerletzte Stück Kuchen selbst aß. Ich warf sie sofort raus. Die Kuchen schnitt ich in kleinere Stücke als sonst.“*

*Am Tag darauf kam der Fremde wieder. Da ich noch keine Lösung gefunden hatte, dachte ich mir, ich frage ihn noch einmal. Also zog ich rasch die Schürze aus – ich hatte ja wieder bedient. Dann ging ich zu ihm. "Viel besser" begrüßte er mich. "Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Gäste." Ich erzählte ihm, was passiert war. Er fragte mich: "Weiß denn bei Ihnen jeder, was er zu tun hat?" Dann empfahl er mir, doch mal eine Woche lang aufzuschreiben, was ich täglich tue und auch alle anderen eine solche Liste führen zu lassen. Ich sagte ihm, dass die Mitarbeiter das sowieso nicht machen. Aber er bestand darauf. Ich solle mit gutem Beispiel voran gehen und jeden sofort loben, wenn er seine eigene Liste führt. Das zeigt Respekt vor dem, was die anderen tun.“*

‘Ja, ja – Respekt haben die Leute vor dem, was ich tue wohl schon lange nicht mehr. Und ich misstraue ihnen auch. Das sagt sich so einfach: „Respekt zeigen“.’ doch Herr Antonio ließ Herr Runge keine Zeit, länger darüber nachzudenken.

*Nach einer Woche kam er wieder und ließ sich die Listen vorlegen. Dann rechnete er die Stunden zusammen. Unsere Personalkosten pro Mann und Stunde schätzte er. Ich protestierte: "Das ist doch viel zu hoch!" Doch er beharrte darauf, dass die Werte stimmen. Ich müsse alle Kosten berücksichtigen ... auch den Sozialraum, die Arbeitskleidung, alle Versicherungen und so weiter. - Als ich das ein paar Tage später nachrechnete, ergab sich, dass seine Schätzung sogar noch etwas zu niedrig war.“*

„Zu niedrig? – Ich weiß gar nicht, wie hoch die Kosten bei uns sind. Da muss ich mich mal erkundigen!“ sagte Herr Runge überrascht. Herr Antonio rückte näher und fuhr leiser fort:

*„Und dann fragte er mich, ob ich wirklich selbst so viel Geld eingenommen hätte, wie ich an Zeit eingesetzt hatte. Ich hatte keine Ahnung. Abends zählte ich die Kassenbons zusammen. Und was soll ich sagen: ich war entsetzt. Ich selber leistete als Bedienung viel weniger als ich dachte. Außerdem wurde deutlich, dass die Leistungen der Mitarbeiter sehr unterschiedlich waren. Das hatte ich nicht erwartet. Ich hätte wohl mehr Zeit für andere Dinge einsetzen sollen, als zu bedienen oder in der Küche aufzuräumen.“*

*Seitdem setze ich mich mit den Mitarbeitern regelmäßig zusammen. Die Buchhalterin macht uns immer eine Liste: Welche Bedienung hat welche Einnahmen und was geben wir dafür aus? Wer mehr Geld einnimmt, erhält mehr Gehalt.“*

„Und das akzeptieren Ihre Mitarbeiter? Dann bekommt doch jeder unterschiedlich viel!“ fragte Herr Runge dazwischen.

*„So groß sind die Unterschiede nicht: Die Mitarbeiter lernten schnell, dass sie durch Freundlichkeit viel mehr einnehmen. Immer öfter fordern Sie von mir, dass wir etwas*

*ändern. Manche stellen schon Fragen wie ein Geschäftsführer. Das macht mir manchmal richtig Angst. Irgendwann brauchen die mich nicht mehr.“*

‘Das hört sich gut an!’, dachte Herr Runge bei sich. ‘Dann könnte ich auch einmal wieder zu Kunden oder auf Kongresse fahren!’ Herr Antonio lachte und Herr Runge ließ sich anstecken. Dann erzählte Herr Antonio weiter:

*„Aber sie brauchen mich ja doch: Einmal kamen zwei Angestellte zu mir und beschwerten sich über den Marco. Der tut ja nichts, sagten sie. Ich sagte ihnen, dass sie keinen Respekt vor seiner Arbeit hätten. – Wissen Sie, das hatte ich mir von dem Fremden gemerkt. – Marco macht auch seine Arbeit. Ich holte ihn dazu. Zu dritt sprachen sie sich aus, während ich stumm daneben stand. Marco erzählte ihnen, dass er sich mit starken Rückenschmerzen plagte. Seitdem gehört er dazu. Sie achten sogar darauf, dass er nichts macht, wo er schwer heben muss. Früher hätte ich ihn vielleicht entlassen. Doch dieser kleine Satz von dem Unbekannten: "Das zeigt Respekt vor dem, was die anderen tun." hatte das verändert. Marco macht auch guten Umsatz. Jetzt muss ich aber weiter machen. Ich plane gerade eine Renovierung für Ende Oktober des nächsten Jahres.“ Herr Antonio stand auf und ging.*

Eine Bedienung kam und Herr Runge zahlte. Nachdenklich macht er sich auf den Rückweg. Da fiel ihm auf, dass Herr Antonio eine ganze Weile bei ihm gesessen hatte – und nicht ein einziges Mal waren sie gestört worden. Keiner der Mitarbeiter brauchte Herrn Antonio, um seine Arbeit zu machen.

Fand sich in dieser Geschichte etwas für sein eigenes Unternehmen? Ach, das konnte ja nicht sein – ein Produktionsunternehmen und ein Café. Außerdem gab ja bei ihm keine Kassenbons! Oder doch? Und er hatte ja auch seine Zahlen zur Verfügung. Aber wie viel Zeit er in was steckte – das konnte auch er nicht auf Anhieb sagen.

Zurück im Unternehmen wartete eine lange Liste an Problemen auf ihn. Er nannte das bei sich selbst „die Katastrophensammlung“. Deswegen war er so selten weg – damit diese nicht so umfangreich werden konnte. Wie gewohnt machte er sich sofort daran, die Einträge nach Wichtigkeit zu sortieren und alles abzuarbeiten. Spät nachts kam er nach Hause – alle schliefen schon. Er saß noch eine Weile da und überlegte. Ein bisschen Hoffnung war aufgekeimt, doch noch aus diesem Trott auszubrechen. Es musste doch anders gehen, als dass er alleine immer die Feuerwehr war.

**... Herr Runge ruht nun –**

**Verlassen Sie für den Moment seine Geschichte und widmen Sie sich Ihrer eigenen Situation.**

Was gefällt Ihnen an Ihrer Position nicht? Gibt es vergleichbare Nachteile? Sehen Sie bei sich andere, die hier nicht erwähnt sind? Halten Sie Ihre Ergebnisse in Stichworten schriftlich fest.

---

---

Das Post durchsehen ist nur ein Beispiel. Es gibt viele Gewohnheiten, die eine Zeit lang Sinn machen (zum Beispiel in der Einarbeitungsphase) und dann beibehalten werden. Welche Tätigkeit entspricht bei Ihnen dem „Durchsehen der Post“?

---

---

Lesen Sie jetzt weiter, wie es Herrn Runge ergeht. Behalten Sie dabei Ihre Erfahrungen im Sinn...