



## **Raus aus dem Durcheinander**

*Aus dem englischsprachigen Newsletter [02/2008](#),  
übersetzt von Isabell Dierkes, redigiert von Christian Rüther*

[Fabrique](#) in Delf/Holland, ist ein multidisziplinäres Designunternehmen für neue Medien, Markenentwicklung, Grafik- und Industriedesign. Es wurde 1992 gegründet, beschäftigt ungefähr 90 Mitarbeiter und arbeitet seit 2004 mit der Soziokratie. Es hat schon zahlreiche Preise für seine Entwürfe und Arbeiten gewonnen.

Kunden von Fabrique sind die Konsumgüterindustrie, Unterhaltungsunternehmen, Kultur- und Dienstleistungsunternehmen, die Regierung und Organisationen im Erziehungsbereich.

Zu Beginn der Arbeit mit der Soziokratie wurden bei Fabrique die Produktionsprozesse analysiert und umstrukturiert. Das führte zu einer besseren Aufgabenverteilung und einer neuen Organisationsstruktur. Die Arbeit wird jetzt effektiver und mit höherer Qualität ausgeführt.

Paul Stork, einer der drei Geschäftsführer von Fabrique, erklärt: *"Das Unternehmen setzte sich früher aus relativ kleinen Teams zusammen. Es gab acht Mitarbeiter je Team, die sich einen Raum miteinander teilten. Ein Team bestand aus Designern, Programmierern und Projektleitern. Der Teamleiter, eine mitarbeitende Führungskraft, bestimmte die Vorgaben. Er oder sie war für das Arbeitsklima und die Entwicklung innerhalb der Mannschaft verantwortlich. Diese Arbeit, einschließlich Leistungsüberprüfungen, kam bei den Teamleitern zu ihrer normalen Projektarbeit hinzu."*

Die Teamleiter hatten keine Verantwortung für die finanziellen oder qualitativen Aspekte der Arbeit. Diese Verantwortung wurde an die beiden Abteilungsleiter delegiert, die alle Teams überwachten. In der Hierarchie standen diese Abteilungsleiter zwischen den Teamleitern und den Direktoren. Die Direktoren jedoch, Stork unter ihnen, waren auch damit beschäftigt, die Inhalte von Projekten zu definieren und die Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten.

### **Mama-und-Papa-Verhalten**

Diese Struktur war in einiger Hinsicht ungünstig. Es war unklar, wer den Produktionsprozess überwachte oder wer für was verantwortlich war. Daher gab es viel *"Mama-und-Papa-Verhalten"*, wie Stork es nennt. *"Wenn ein Abteilungsleiter etwas untersagte, wandten sich die Leute an den nächsten, um die Zustimmung zu bekommen. Es war auch schwierig, in Richtung Qualität zu steuern. Die Direktoren waren hauptsächlich an der inhaltlichen Qualität orientiert, während sich die Projektleiter mehr auf die Qualität der Abläufe konzentrierten."*

Außerdem ging die Führung auf verschiedenen Ebenen in verschiedene Richtungen. Ein Teammitglied konnte zum Beispiel mit dem Segen von einem Direktor einem Projekt zusätzliche Zeit widmen, um den Kunden besser zufrieden zu stellen, während aus der Sicht des Abteilungsleiters in der Rückschau diese Entscheidung in finanzieller Hinsicht schlecht war.



### **Bessere Abstimmung**

Jeder wusste um das Verbesserungspotenzial in der Arbeitsorganisation und es gab wiederholt Vereinbarungen dazu. Aber niemand war für die Umsetzung der Vereinbarungen verantwortlich, da es keine Klarheit über die Befugnisse gab, die zu bestimmten Aufgaben gehörten. So führten die Vereinbarungen nur zu unausgereiften Lösungen.

Die Lösung des Soziokratischen Zentrums war, die Organisationsstruktur zu ändern. Die Gebiete der Abteilungen wurden eindeutig definiert und ihre verschiedenen Funktionen wurden miteinander abgestimmt. Die Veränderungen verbesserten die Koordination zwischen Führung und Umsetzung und zwischen Produktion und Verkauf.

Die Arbeitsabläufe in den Abteilungen wurden anhand des Kreisprozesses von Leiten, Ausführen und Messen neu formuliert und klar einzelnen Funktionen zugeordnet. Jede Abteilung gewann zudem die Entscheidungshoheit über ihre Belange und damit stieg die Selbstverantwortung.

### **Die Verwirrung entwirrt**

Wie sieht die Organisation von Fabrique im Augenblick aus?

Paul Stork sagt, dass es derzeit drei Abteilungen gibt:

*„Diese arbeiten wie zuvor medienübergreifend: Sie arbeiten in beiden Bereichen, den Printmedien und dem Internet. Jede hat ihre eigenen Kunden und trägt ihre eigene Verantwortung für Verkauf und Qualität. Zwei der drei Abteilungen - gleichzeitig die größten beiden - haben inzwischen einen Leiter, der vollzeit führt und nicht mehr im operativen Geschäft tätig ist. Die dritte Abteilung ist dafür noch zu klein, aber sie wird vielleicht in der Zukunft ihren eigenen Abteilungsleiter erhalten. Zurzeit ist der Leiter ein "mitarbeitender Abteilungsleiter". "*

Die Verwirrungen der Führungsebenen, die das Unternehmen durchzogen, wurden ziemlich gut entwirrt. Der Abteilungsleiter ist verantwortlich für Arbeitsklima, Qualität, Entwicklung und Finanzen. Er weist auch die Projektleiter an, die für den alltäglichen Fortschritt der Arbeit zuständig sind. Die Abteilungen definieren auch ihre eigenen Grundsätze, unter dem Vorbehalt, dass sie diese mit den anderen Abteilungen abstimmen, damit sie nicht gegen die allgemeinen Ziele von Fabrique stehen.

*„Alles ist jetzt viel besser steuerbar“, meint Stork. „Kein Mama-und-Papa-Verhalten und das Geschäft hat auch an Dynamik gewonnen“. Er nennt ein Beispiel: "Wir haben einen neuen Plan zur Steigerung der Rentabilität von Projekten gestartet. Seine Umsetzung begann erst langsam. Aber nun, da wir unsere organisatorischen Änderungen durchgeführt haben, können wir die Projektverantwortlichen besser identifizieren und sie arbeiten motivierter. Die Dinge gehen viel schneller, und die Gewinne steigen."*

### **Die neue Rolle der Direktoren**

Als Direktor ist Stork jetzt weniger in Angelegenheiten der Umsetzung eingebunden. Er muss sich keine Sorgen um Fristen für Projekte oder um die Planung von Weiterbildungen oder Versammlungen mehr machen, weil das in der Verantwortung der jeweiligen Führungskräfte liegt. Marketing ist jetzt seine erste Aufgabe. Er lacht: *"Wenn ich manchmal in meine alte Gewohnheit zurückfalle, mich in Projekte einzu-*



*mischen, sind die Abteilungs- und Projektleiter bevollmächtigt, mich darauf hinzuweisen, weil es jetzt klar ist, wer für was verantwortlich ist."*

Damit erhalten diese eine Korrekturfunktion und können die Direktoren an ihre Funktionsgrenzen erinnern. Doch damit nicht genug, zukünftig könnten Aufgaben, die jetzt von den Direktoren und von Beratern wahrgenommen werden, ebenfalls an die Abteilungen delegiert werden. Stork: *"Die Mitarbeiter in den Abteilungen möchten nicht dasitzen und auf Aufträge warten, sondern ihr eigenes Marketing machen. Sie möchten nicht auf Futter warten, wie ein Nest junger Vögel, die mit ihren weit geöffneten hungrigen Schnäbeln auf einen Wurm warten."*

Sobald das eingeführt sein wird, werden die Abteilungen Organismen geworden sein, mit der Fähigkeit, ihr eigenes Fortbestehen zu sichern. Dann werden sie drei wichtige Funktionen in ihren eigenen Händen haben: Sicherstellen, dass sie Input bekommen (Werbung/Akquise), dass sie etwas produzieren (Transformation) und dass ihre Produkte ausgeliefert werden (Output).

Wird sich Stork dann auf seinen Lorbeeren ausruhen können?

Nein, er wird sich aufgrund seiner Projekterfahrung und Leitungsfunktion mit mehreren Themen beschäftigen: dem Nachdenken über die Zukunft des Unternehmens, der Gestaltung und Ausformung von Kooperation mit externen Partnern sowie der Kundenpflege und Einführung von Neuerungen.