



# „MAULFAUL DARFST DU HIER NICHT SEIN“

Führungslabor: Tele auf dem Weg zum selbstorganisierten Unternehmen.

LISA KRATZER (LK)

## „WIR SIND WEDER STREICHELZOO NOCH KUSCHELKOMMUNE.“

Markus Stelzmann,  
Tele Haase

Ein nasskalter Tag im Industriegebiet, ich komme bei Tele Haase an. Ein paar Mitarbeiter begrüßen mich in der Halle und bieten mir Kaffee an. Neben der Kaffeestation: Sitzgruppe, Stehtische und weiße beschriebene Wände. Türen zu Großraumbüros stehen offen. 2 Männer unterhalten sich neben der Kaffeemaschine. Ich schnappe den Begriff „Gremium“ auf. Was das wohl in einem Technologieunternehmen bedeutet? Da kommt schon Markus Stelzmann (MS) auf mich zu, nach Eigendefinition „Regisseur des Unternehmens“. Das klingt eher nach Film und Theater als nach Business.

**MS:** Wir lehnen das Aufblasen von Rollen und Funktionen ab und beschreiben uns und unsere Prozesse in normaler Sprache.

Wir gehen in sein Büro, wo Michaela Pichler (MP), die Prozessverantwortliche für HR, arbeitet, weil sie hier mehr Ruhe hat als im Großraumbüro. Interessiert verfolgt sie unser Gespräch von ihrem Schreibtisch aus.

## SO ORGANISIERT SICH TELE HAASE

Statt hierarchischer Strukturen gibt es Prozesse mit flexiblen Teams, die in Gremien zusammenkommen und demokratische Entscheidungen treffen. Einzelne oder Arbeitsgruppen setzen das Beschlossene eigenverantwortlich um. Der Prozess „Regie“ hat ein Vetorecht. Gremien sind strategisch, Prozesse operativ. Sie setzen die Entscheidungen der Gremien um. Die Macht des Unternehmens liegt in den 2 vernetzt agierenden Gremien „Organisation“ und „Geschäftsplan“. Einem Gremium kann sich anschließen, wer besondere Fähigkeiten und/oder Erfahrungen hat oder eine Berufung für das Thema verspürt. Komplexe Themen werden vom Gremium in Arbeitsgruppen ausgelagert und dort aufbereitet.

Es gibt Prozessverantwortliche mit Weisungsbefugnis gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Prozess. Prozessverantwortung ist keine Vollzeitaufgabe, sondern sie wird neben dem eigentlichen Job übernommen. Personalverantwortliche sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Prozesses verantwortlich. Sie können an verschiedenen Prozessen beteiligt sein und darin unterschiedliche Rollen einnehmen, aber nie für denselben personal- und prozessverantwortlich sein.

**Mehr Infos dazu:** <https://www.tele-online.com/menschen-unternehmen/organisation/>

Die Initiative zum Umbau der Organisation ging vom Eigentümer aus. Das Ziel war ein Unternehmen, in dem die Menschen gerne arbeiten.

**MS:** Wie viele Leute waren wir 2011, als wir umgestellt haben, Michi?

**MP:** 100.

**LK:** Und wie haben die auf die Umstellung reagiert?

**MS:** Mehrheitlich negativ.

Erstaunlich – mir persönlich erscheint die Selbstorganisation höchst wünschenswert. Alles erfahren, überall mitreden können, selbstbestimmt sein ...

**LK:** Was hatten die Leute dagegen?

**MS:** Am Anfang sind wir alle durch Krisen gegangen. Transparenz plus Verantwortung macht Angst.

Man hört ja oft: „Wäre ich der Bundeskanzler, würde ich ...“ Plötzlich sind sie alle Bundeskanzler geworden – aber die Verantwortung wollten sie nicht.

**LK:** Frau Pichler, finden Sie das System mittlerweile gut?

**MP:** Ich finde es richtig.

**LK:** Und welche Art von Verantwortung müssen Sie übernehmen?

**MP:** Manchmal zu viel! (lacht)

**MS:** Wir sind ja weder Streichelzoo noch Kuschelkommune, sondern ein Wirtschaftsunternehmen mit bestimmten Rahmenbedingungen: Menschlichkeit, offener Kommunikation und eben Transparenz. Maulfaul darfst du hier nicht sein, du musst dich ausdrücken können. Und dich einbringen. Keiner kann hier mehr sagen: Habe ich nicht gewusst. Oder: Das wurde mir übergestülpt.

Die beiden erklären mir, dass sie bei vielen Themen nicht einer Meinung sind. Aber genau das halten sie für befruchtend. Markus Stelzmann erzählt von einer Sitzung, in der er sich missverstanden fühlte und einige sich überrumpelt vorkamen.

**MP:** Was sie nicht verstanden haben: Sagt das jetzt der formelle Geschäftsführer? Oder ist es nur ein Input in die Diskussion – denn dann hat gefehlt: Was bedeutet das für alle? Was muss alles passieren, damit es umgesetzt wird?



**MARKUS  
STELZMANN,**

der Regisseur bei Tele Haase, sieht sich als „Lobbyist für Themen, Märchenonkel, Kindergärtner, Kummerkasten und vielleicht auch eine Art Mentor“.

**TELE HAASE**

Rund 80 Beschäftigte entwickeln und produzieren Lösungen für die Überwachungstechnologie mit Relais, Leistungselektronik sowie Netz- und Anlagenschutz. Tele beschäftigt sich auch mit Energiemanagement, Designer-E-Bikes und Vertical Farming. Von den rund 14 Millionen Euro Umsatz entfallen 10,5 Millionen auf den Export (2015).

Als Regisseur bei Tele hat man es nicht so leicht. Dass hier keine Anweisungen von oben kommen, daran müssen sich alle gewöhnen. Wie redet man sich dann zusammen, so interdisziplinär?

**MS:** Auch Technik- und Controlling-Fachleute müssen Probleme so erklären, dass jeder sie versteht und darüber eine Entscheidung treffen kann. Das ist doch die Krux in vielen Unternehmen: Etwas wird oben entschieden, dann wird es runtergebrochen, neu interpretiert und „verargumentiert“.

Da ist was Wahres dran: Menschen in Führungsebenen wissen, warum sie etwas wie organisiert haben möchten. Geht dieser Plan durch viele Ebenen und Instanzen, entsteht leicht ein Stille-Post-Effekt und am Ende kommt etwas anderes heraus.

Hier wird offenbar viel kommuniziert. Dazu braucht man die richtigen Leute.

**MS:** Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen eine eigene Meinung haben. Wir rekrutieren auch nicht mehr klassisch. Wir haben eine Lohnverrechnerin gesucht, den Job aber für eine „Monats-Beglückerin“ ausgeschrieben.

Passend zum Thema kommt sie in den Raum. Ich erfahre, dass sie seit knapp einem Jahr im Unternehmen arbeitet. Und dass sie nicht nur andere monatlich beglückt, sondern auch selbst glücklich ist.

Andere Technik-Betriebe hätten längst die Produktion ins Ausland verlegt. Tele Haase produziert Relais nach wie vor in Österreich. Das ist vergleichsweise teuer. Wie kann man da überleben?

**MS:** Wir müssen lernen, in Plattformen, in Komplettlösungen zu denken. Wir sind nicht nur Elektroniker für Relais, sondern wir sind ein Technologie-Unternehmen. Wenn wir bisher über Überwachungs-Relais reden, reden wir vielleicht zukünftig über das Thema Überwachung. Wir wollen ein Unternehmen werden, das bestehende Technologien intelligent verknüpft.

Nach einer Besichtigungstour durchs Gebäude mache ich mich auf den Rückweg. Es war ein inspirierender Nachmittag.