

New Work needs Inner Work¹

Ein Blick auf die notwendige innere Transformation bei der Einführung von Strukturen und Prozessen der Selbstorganisation aus Unternehmersicht

Dr.-Ing. Jakob Krause im Gespräch mit Katja Kampmeier

Ein selbstorganisiertes Unternehmen zu gründen, ist ausgesprochen anspruchsvoll für alle Beteiligten. Entscheidungen werden auf Augenhöhe durch verabredete Delegation und Entscheidungsformate getroffen. Konflikte sind dabei vorprogrammiert – auch weil die neuen Rollen eingeübt werden müssen – und sie sind wichtig. Durch sie etabliert sich die unternehmensspezifische Selbstorganisationsform. Katja Kampmeier spricht mit Jakob Krause, Gründer der Conimon GmbH, über die Bedeutung von Kommunikation und Konfliktklärung für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Organisation.

Katja Kampmeier (KK): Jakob, Du bist Gesellschafter, Geschäftsführer und einer der Gründer von Conimon. Ihr habt Euch für eine selbstorganisierte Unternehmensform entschieden. Kannst Du vorab bitte kurz etwas zu Eurem Unternehmen sowie zur Organisationsform sagen? Wie funktionieren die Prozesse bei Euch?

Jakob Krause (JK): Die Conimon GmbH gibt es seit 2017. Davor habe ich in einem kleinen Team, dem noch drei Kollegen aus dem Umfeld meines damaligen Lehrstuhls der Fakultät Informatik angehörten, die Gründung des Unternehmens vorbereitet. Das Unternehmen ist also als klassisches Spin-off der TU Dresden entstanden. Inzwischen sind wir in ein Gebäude nahe der Elbe umgezogen und auf 27 Mitarbeitende angewachsen. Etwa zwei Drittel davon sind Werkstudierende, mit denen wir sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Im Kern entwickeln wir Diagnosesoftware zur Erkennung von Maschinenschäden. Man könnte uns also als Ärzt*innen für Maschinen bezeichnen. Oder um es mit

den Worten unseres Purpose, unseres Unternehmenszwecks zu beschreiben: »... den Gesundheitszustand von Maschinen automatisiert zu ermitteln und nutzbar zu machen ...«

Seit Anfang 2020 arbeiten wir selbstorganisiert. Das bedeutet zum Beispiel, dass Entscheidungen im Rahmen von Beratungsprozessen (konsultativer Einzelentscheid)² möglichst kompetenzba-

¹ Vgl. gleichnamiges Buch von Breidenbach, J. & Rollow, B. (2019). 2. Aufl. München: Franz Vahlen.

² Oestereich, B. & Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen, Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Franz Vahlen, S. 187ff.

siert und verteilt im Unternehmen getroffen werden und es keine Führungsebenen gibt, die solche Entscheidungen verhindern können. Außerdem organisieren wir uns in Rollen und Kreisen, angelehnt an holokratische Organisationsformen.³ Insgesamt orientieren wir uns aber eher an den Konzepten von Frederic Laloux (*Reinventing Organizations*).⁴ In der Softwareentwicklung arbeiten wir mit der agilen Entwicklungsmethodik »Scrum«⁵, die wir in unser Rollenund Kreismodell integriert haben.

KK: Informatiker*innen wollen vor allem programmieren. Wann ist deutlich geworden, dass Kommunikation ein wichtiges Thema ist, bei dem es sich lohnt, sich bewusst damit zu beschäftigen?

JK: Anfangs waren wir nur zu viert und haben praktisch alles im Konsens entschieden, was auch meist gut funktioniert hat. Spätestens seit der Gründung 2017 änderte sich das aber, auch bedingt durch die schnell wachsende Anzahl von Conimonstern (so nennen wir uns). Ich habe damals die Erwartungshaltung meiner Kolleg*innen so wahrgenommen, dass ich als Geschäftsführer dafür Sorge zu tragen habe, dass unternehmensweit gute Entscheidungen getroffen werden. Und obwohl ich von Anfang an versuchte, traditionelle Unternehmenskonzepte kritisch zu hinterfragen, übernahm ich doch (unbewusst) viele etablierte Vorgehensweisen. Besonders deutlich wurde mir das bei den Personalgesprächen, die ich damals noch jedes halbe Jahr durchführte. Die fühlten sich für mich zunehmend falsch an. Ich fragte mich häufiger, was mir das Recht gibt, anderen meine Sicht überzustülpen und sie zu beurteilen. Außerdem war ich zunehmend überfordert, die Vielzahl von Entscheidungen zu treffen, für Themen, von denen andere mehr Ahnung hatten als ich.

Inspiriert von Büchern wie eben Laloux' Reinventing Organizations, Das kolle-



Dr.-Ing. Jakob Krause ist Informatiker, Gründer, Geschäftsführer und Unternehmenscoach. **jakob krause@gmx.de**

gial geführte Unternehmen (Bernd Oestereich & Claudia Schröder). New Work needs Inner Work (Joana Breidenbach & Bettina Rollow) sowie Spiral Dynamics (Don Edward Beck & Christopher Cowan) habe ich im Februar 2020 – ganz hierarchisch als Geschäftsführer - entschieden: Ab heute ist Conimon ein evolutionäres Unternehmen nach Laloux. Die meisten anderen Conimonster hat das glaube ich ziemlich überrascht. Motiviert waren aber tatsächlich alle Mitarbeitenden. Schon eine Woche später haben wir den konsultativen Einzelentscheid als das Entscheidungsverfahren bei Conimon und etwas später dann die Organisation in Rollen und Kreisen etabliert.

Dabei wurde mir aber schnell klar, dass in der neuen Organisationsform die Kommunikation einen großen Stellenwert einnimmt. So wurde zum Beispiel bald deutlich, dass wir uns schnell und direkt Feedback geben mussten, um Fehlentwicklungen zu erkennen und zu verhindern. Außerdem mussten Kolleg*innen Konflikte nun plötzlich selbst klären, die sie zuvor entweder verdrängt oder nach oben delegiert hatten.

KK: Wofür habt Ihr Euch Unterstützung von außen geholt?

JK: Um mit dem Thema »selbstorganisiertes Unternehmen« initial zu starten, führten wir im Sommer 2020 einen Kommunikations-Workshop durch, um gewaltfreie Kommunikation (GFK) als

Technik und Grundhaltung zu erlernen. Dafür engagierten wir eine externe Mediatorin, mit der wir zuvor ein Konzept für eine bessere Meetingkultur erarbeitet hatten und mit der wir bis heute eng zusammenarbeiten. Bei dieser Veranstaltung wurden Kommunikationskonzepte vorgestellt und dann in kleinen Gruppen angewendet. Nach zwei Workshop-Tagen hatte das ganze Unternehmen einen Grundkurs in GFK absolviert. Mit der gleichen Mediatorin führten wir dann ein paar Monate später einen zweiten Workshop durch, der zum Inhalt hatte, verbindende Unternehmenswerte gemeinsam zu definieren. Neben diesen beiden größeren Veranstaltungen haben wir uns auch bei zwei für uns schwierig lösbaren Konfliktthemen unterstützen lassen und eine Kollegin regelmäßig coachen lassen.

KK: Welche Entwicklungen habt Ihr auf diese Weise angestoßen?

JK: Zunächst einmal hat der GFK-Workshop das Thema »Kommunikation« für viele überhaupt erst einmal in den Fokus gerückt. Meine Wahrnehmung ist, dass es nun »legitim« ist, auch mal zu fragen, welches Bedürfnis hinter einer Aussage steckt, ohne dabei schief angeschaut zu werden. Auch werden Emotionen häufiger und offensiver mitgeteilt und mitunter auch gleichberechtigt neben rationalen Gesichtspunkten kommuniziert. Hier darf man aber auch keine Wunder erwarten. Ich beobachte Mitarbeitende, denen das von Anfang an leichter gefallen ist, und solche, die sich bis heute schwer damit tun. Wir versuchen, auch niemanden dabei zu drängen, sondern hoffen darauf, dass auch durch das Vorleben eine Änderung stattfindet. Insgesamt hat sich bei uns verändert, dass Probleme offener, facettenreicher und mit mehr Klarheit angesprochen werden.

Ehrlicherweise muss ich aber auch sagen, dass die positiven Auswirkungen des ersten Kommunikations-Workshops mit der Zeit abebben und ohne Auffrischung im operativen Alltagsgeschäft zu verblassen drohen. Aktuell hängt es deshalb stark davon ab, dass diese Kompetenzen von Einzelnen immer wieder eingebracht und vorgelebt werden.

³ Ebd., S. 73ff.

⁴ Laloux, F. (2017). Reinventing Organizations. Ein illustrer Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen.

⁵ Vgl. https://www.projektmagazin.de/glossarterm/ scrum#prinzip (05.10.2021).



KK: Joana Breidenbach und Bettina Rollow haben das Buch New Work needs Inner Work geschrieben und damit eine Haltung etabliert. Was braucht es aus Deiner Sicht an Investitionen in Soft Skills für ein gelingendes selbstorgansiertes Arbeiten?

JK: Ich mag den Begriff »Soft Skills« in diesem Zusammenhang nicht. Das klingt, als ob es um Fähigkeiten zweiter Klasse ginge. Ich sehe kommunikative Fähigkeiten inzwischen als die Voraussetzung für gelingende Selbstführung. Dafür sollten selbstgeführte Unternehmen regelmäßig Zeit einplanen, um weiter an dem Thema zu arbeiten. Besonders wichtig finde ich es dabei, in die Themen Feedback, offene Kompetenzkommunikation (wie kompetent schätze ich dich für diese Aufgabe ein) Konfliktgespräche und die Kommunikation nichtrationaler Wahrnehmungen (Bedürfnisse, Emotionen, Intuition) zu investieren. Meiner Erfahrung nach ist es außerdem nicht sinnvoll, in Form von Appellen an dieses Thema heranzugehen. Viel nachhaltiger ist es, wenn jederzeit der Bezug zu ganz praktischen Problemen der Kolleg*innen hergestellt werden kann. Also zum Beispiel, dass direktes Feedback einfach notwendig ist, um nachteiligen Entscheidungen schnell entgegenwirken zu können, oder dass es eine offene Diskussionskultur braucht, um festzustellen, welche Person aktuell

am kompetentesten für ein bestimmtes Thema ist. Insofern entsprechende Kompetenzen innerhalb des Unternehmens nicht vorhanden sind, würde ich empfehlen, externe Coachinnen und Coaches dafür heranzuziehen.

KK: Du hast vorhin angedeutet, dass es auch Konflikte zu bewältigen gab bzw. immer noch gibt. Wo liegt aus Deiner Sicht der Wert von Konfliktklärung/Mediation für Euer Unternehmen?

JK: Ich sehe für mich persönlich das Problem, dass ich selbst immer Teil des Unternehmens bin. Deshalb werde ich im Zweifel auch als »befangen« wahrgenommen. Auch fällt es mir teilweise schwer, eine wirklich offene Position in Gesprächen einzunehmen, da ich häufig ein bestimmtes inhaltliches Ziel verfolge. Eine externe Moderation hat dieses Problem nicht. Außerdem habe ich bemerkt, dass diese auch mehr Aufmerksamkeit von den Conimonstern bekommt und dadurch »ihre« Themen automatisch einen höheren Stellenwert haben bzw. mehr Eindruck hinterlassen.

Dazu kommt noch, das ein*e Mediator*in von Haus aus professionelle Techniken mitbringt. Diese Techniken schaue ich mir übrigens auch gern ab und setze sie dann in ähnlichen Kontexten ein. So finde ich beispielsweise das Wiederholen des Gesagten in den eigenen Worten als wertvoll, da so Missverständnisse besser vermieden werden können.

Im letzten Jahr gab es bei uns zwei Konflikte, für die wir uns Unterstützung durch unsere Mediatorin geholt haben. In beiden Fällen hat das Konfliktgespräch für mehr Klarheit gesorgt. Das bedeutet aber nicht, dass die Probleme damit aus der Welt geschafft wurden. Es hat uns jedoch die Möglichkeit eröffnet, sie beim Namen zu benennen, was zu positiven Veränderungen und mehr Klarheit geführt hat.

KK: Wenn Du noch einmal starten könntest mit Deinem Unternehmen: Was würdest Du aus heutiger Sicht anders machen in Bezug auf Kommunikation und Konflikte?

JK: Ich würde versuchen, die Themen von Anfang an als wichtige Bestandteile im Unternehmen zu platzieren, gewissermaßen als »Hard Skills«. Auch würde ich es nicht bei einzelnen Kommunikations-Workshops in größeren Abständen belassen, sondern das Thema eng mit dem Unternehmensalltag verknüpfen und dann beispielsweise im Rahmen regelmäßig stattfindender Gruppentreffen vertiefen. Anfangs würde ich dafür Hilfe (Mediator*innen) von außen holen, später aber die Gruppen selbstständig weiterarbeiten lassen. Auch halte ich es für sehr sinnvoll - und wir haben damit bereits gute Erfahrungen gemacht -, eigene Coachinnen und Coaches im Unternehmen zu entwickeln.



Katja Kampmeier ist Mediatorin BM®, Coachin und Supervisorin DGSv, Klärungshelferin und seit zehn Jahren in eigener Praxis tätig. kk@klarheit-in-konflikten.de