

## New Work in Theorie und Praxis

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen veranstaltete in der Fakultätsreihe „Nachhaltiges Wirtschaften“ eine Tagung zum Thema „Zukunft der Arbeit – innovativ, nachhaltig! und ohne Manager?“.

Hintergrund ist die Kritik an den bestehenden traditionell-hierarchischen Organisationsformen, denen sowohl in der Theorie als auch in der Praxis angesichts rasanter technologischer Veränderungen (v. a. Digitalisierung) Defizite in der rechtzeitigen Entwicklung von überlebenswichtigen Innovationen attestiert werden. Unterschiedliche organisatorische Antworten wurden zwischenzeitlich formuliert. Die weitestgehende ist, gänzlich auf eine formale Hierarchie zu verzichten und die in jeder Organisation vorhandenen Kompetenzen problemorientiert und flexibel gelenkt selbst-organisatorisch zu nutzen.



Hagener  
Forschungsdialog

Tagungsreihe  
„Nachhaltiges Wirtschaften“  
der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Eine Veranstaltung für  
Querdenker und Skeptiker

**„Zukunft der Arbeit –  
innovativ, nachhaltig!  
und ohne Manager?“**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Personalführung und Organisation  
Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler

mit Vorträgen von:

Markus Stelzmann  
„Arbeiten in der Smart Factory Tele-Haase –  
Ökonomie und Ethik reloaded“

Prof. Dr. Michael Müller-Camen  
„Neue Organisationsformen und der Faktor Mensch“

Prof. Dr. Jürgen Weibler  
„Zukunftsweisende Führung“

**29. Juni 2017, 17.00 – 20.30 Uhr**

FernUniversität in Hagen, TGZ Ellipse 1–3 (Erdgeschoss)  
Universitätsstraße 1/1/1, 58097 Hagen

Anmeldung erbeten bei Nadine Schumann  
lehrstuhl.weibler@fernuni-hagen.de

 FernUniversität in Hagen

Das mit dem XING New Work Award preisgekrönte und medial gehypte österreichische Technologieunternehmen „Tele-Haase“, das sich inzwischen zur Pilgerstätte für (Groß-)Unternehmen und Beratungen etabliert hat, diente den Anwesenden für diese Entwicklungslinie als in jeder Hinsicht spannendes Anschauungsobjekt. Neben Fragen der Organisation standen Folgen und Perspektiven für die Führung und das Personalmanagement im Fokus, grundsätzlich und fallbezogen (siehe den Zeitungsbeitrag unten).

Erwartungsgemäß sorgten die Präsentationen für eine lebhafte Diskussion unter den zahlreichen Anwesenden.



Markus Stelzmann (Tele-Haase), Prof. Dr. Michael Müller-Camen (WU Wien) und Prof. Dr. Jürgen Weibler (Veranstalter)

## Sind Flugtickets zu teuer?

Airlines beklagen hohe Flughafen-Gebühren

**Berlin.** Die großen Fluggesellschaften der EU sehen beim Thema Flughafen-Gebühren deutlichen Verbesserungsbedarf: Die Flugpreise könnten aus ihrer Sicht noch niedriger sein, wenn nicht die europäischen Flughäfen vergleichsweise hohe Gebühren erheben würden. Nach Angaben des Flugverbands A4E geht es um mehrere 100 Millionen Euro jährlich. Einzelne Flughäfen nannte der Verband nicht.

Die Ticketpreise pro Passagier sind zwischen 2007 und 2016 um mehr als 50 Prozent gesunken, wie A4E berechnet hat. Gleichzeitig stiegen die Flughafenengebühren je Passagier um Schnitt um fast 20 Prozent.

A4E fordert die EU auf, die entsprechende Richtlinie für Flughafen-Gebühren zu reformieren und die Gebühren künftig besser regulieren zu lassen. A4E gründete sich im vergangenen Jahr und vertritt unter anderem Lufthansa, IAG (British Airways, Iberia), Air France/KLM und die Billigflieger Ryanair, Easyjet und Norwegian. Die Mitglieder stehen für mehr als 70 Prozent des europäischen Flugverkehrs. *ort*



Passagiere stehen am Flughafen Düsseldorf am Check-in. FOTO: DPA/PAJ/MAJA HITI

## Sparkasse Siegen schluckt Hilchenbach

**Siegen/Hilchenbach.** Der Verwaltungsrat der Stadtsparkasse Hilchenbach hat sich für eine Fusion mit der Sparkasse Siegen zum 1. Mai 2018 ausgesprochen.

Hilchenbach gehört zu den zwölf kleinsten Sparkassen in Deutschland, die Stadtsparkasse Siegen hält in der Bilanzsummen-Rangliste Rang 101 von 405 und ist zehn Mal so groß wie das Hilchenbacher Institut. Auch die Stadtsparkassen Preudenberg und Kreuztal sind längst unter dem Siegener Dach. Im Kreisgebiet gibt es mit Siegen, Wittgenstein und Burbach/Neunkirchen künftig nur noch drei selbstständige Sparkassen. *sw*

# Ohne Chef geht vieles besser

Auf einer Tagung zur Zukunft der Arbeit an der Fernuni Hagen stellt sich ein Unternehmen vor, in dem die Mitarbeiter über alles demokratisch entscheiden

Von Harald Ries

**Hagen.** Eines der derzeit interessantesten europäischen Unternehmen hat seinen Sitz im 23. Wiener Gemeindebezirk. Speziell am 55 Jahre alten Familienbetrieb Tele-Haase sind weniger die Relais-Steuergeräte (zum Beispiel für Windkraftanlagen), die hier entwickelt und hergestellt werden. Spannend ist die Organisation: Die 85 Mitarbeiter sind selbst die Chefs. Sie fällen alle Entscheidungen demokratisch. Auf Einladung von Prof. Jürgen Weibler erklärte Geschäftsführer Markus Stelzmann am Donnerstagabend an der Fernuni Hagen, wie das funktioniert.

## „Profite sind notwendig, aber nicht der Sinn.“

Markus Stelzmann, Geschäftsführer von Tele-Haase

Mit Geschäftsführer. Also doch nicht demokratisch? „Eigentümer Christoph Haase und ich haben ein Vetorecht, das wir seit 2013 genau einmal ausgeübt haben“, erklärt der 51-jährige Deutsche. Vor vier Jahren hat der Umbau begonnen. „Christoph und ich waren beide unzufrieden mit den Routinen in der Industrie und haben überlegt, wie ein Unternehmen aussehen müsste, in das die Mitarbeiter gerne gehen.“ Das funktioniert nicht reibungslos. Zum Start wurde das gesamte Management entlassen, das sich gegen die Entmachtung sperrte. Dann zeigten sich nur wenige bereit, Verantwortung zu übernehmen. Es wurden in langen Sitzungen Leitformeln entwickelt: innovativ und nachhaltig sollte es zugehen. Und: „Die Arbeit muss Spaß machen“, sagt Stelzmann. „Aber profitabel müssen wir auch sein.“ Nur: „Das ist notwendig, aber nicht der Sinn.“

### Alles ist transparent

Inzwischen gibt eine Struktur aus Gremien und Arbeitsgruppen, aus Kreisen, die Kompetenzbereiche repräsentieren. Alles ist transparent, jeder Mitarbeiter erfährt alles. Auch über Gehälter entscheidet die Belegschaft selbst. Die Kehrseite laut Stelzmann: „Die Mitarbeiter müssen auch unangenehme Entscheidungen treffen und Kündigungen aussprechen. Und wenn



Markus Stelzmann ist Geschäftsführer bei Tele-Haase. Das ist wichtig für Gespräche mit Banken. Intern kann er von den Mitarbeitern jederzeit überstimmt werden, ebenso wie der Eigentümer. FOTO: FERNUNIVERSITÄT

die Geschäftszahlen schlecht sind, schläft nicht einer schlecht, sondern gleich das ganze Unternehmen.“

Nicht alle Mitarbeiter konnten oder wollten den Weg mitgehen. Nur gut ein Drittel der alten Belegschaft ist nach vier Jahren noch dabei. „Aber wir bekommen hochinteressante Bewerbungen aus ganz Europa“, sagt der Geschäftsführer, der nur nach außen in dieser Rolle auftritt. „Unsere Termine, bei denen wir das Unternehmen vorstellen, sind auf Jahre ausgebucht.“

Dieses Interesse deutet darauf hin, dass der Wiener Mittelständler ein zwar radikales Konzept verfolgt, aber eines, das schon bald die Exotenecke verlassen könnte. Prof. Michael Müller-Camen von der Wirtschaftsuniversität Wien, der mit Tele-Haase zusammenarbeitet, erfährt von seinen Studenten: „Die wollen das alte System nicht mehr. Sie werden einen Job annehmen, um Geld zu verdienen. Aber wenn sie einen finden, der Sinn verspricht, sind sie weg.“ Müller-Camen berichtete in Ha-

gen von neuen Unternehmenskonzepten, die um Werte kreisen, die dezentrale Entscheidungsfindung favorisieren, die keine Beförderungen kennen, sondern nur befristete Neuverteilungen von Rollen und geringe Gehaltsunterschiede, die Überstunden einschränken und die Beschaffung auf lokale Zulieferer, die sich fürs Gemeinwohl engagieren, konzentrieren. „Manche Vertreter dieser Schule in den USA, gehen davon aus, dass nur Unter-

nehmen die Welt verbessern können“, so der Spezialist für nachhaltiges Personalmanagement.

### Südwestfalen braucht Innovationen

Gastgeber Jürgen Weibler speiste Erkenntnisse über neue Geschäftsmodelle wie Uber, Airbnb oder Amazon ein, berichtete vom Trend zu individualisierten Produkten und zeigt sich überzeugt, dass Führung und Zusammenarbeit sich im digitalen Zeitalter verändern müssten. Innovation werde wichtiger als Effizienz. Weibler zitierte eine Untersuchung, laut der eine emotionale Bindung ans Unternehmen fünfmal stärker dadurch gefördert werde, dass man seinen Stärken entsprechend eingesetzt ist als durch das Gehalt. Er weiß: „Kreative Talente wollen in Unternehmen mit flachen Strukturen arbeiten.“ Und er holt die Diskussion in die Region: „Technologisch ist Südwestfalen gut aufgestellt, aber um in Zukunft noch attraktiv für Fachkräfte zu sein, müssen die Unternehmen auch in der Personalführung innovativer werden.“

### Eine Werkstatt für Innovationen

■ Tele-Haase will bald anders heißen: Tele-Your Smart Factory. Die bereits laufende Zusammenarbeit mit Start-ups soll noch intensiviert werden. „Wir sehen uns als Innovationswerkstatt“, sagt Geschäftsführer Stelzmann. „Wir sind besonders gut darin, Hardware vom Prototyp bis zum Industrieprodukt zu entwickeln.“

## Korrekturen am Arbeitsmarkt

Minister Laumann für flexible Ansätze

**Düsseldorf.** Der neue nordrhein-westfälische Arbeitsminister Karl-Josef Laumann (CDU) hat Kurskorrekturen in der Arbeitsmarktpolitik angekündigt. Der Arbeitsmarkt habe sich in sieben Jahren Rot-Grün deutlich schwächer entwickelt als im Bundesschnitt, die Wirtschaft sei seit 2010 nur halb so stark gewachsen wie im Durchschnitt der Republik, sagte Laumann gestern kurz nach seiner Vereidigung im Düsseldorf Landtag. Es gebe Regionen in NRW, wo Fachkräfte fehlten und dies bereits zur Wachstumsbremse geworden sei. Dieses Problem werde die neue schwarz-gelbe Regierung ebenso angehen wie das der Langzeitarbeitslosigkeit.

Bei Flüchtlingen, die aus ihrer Heimat Qualifikationen mitbringen, will Laumann flexibel umsteuern, damit diese möglichst nicht mit ihrer Asyl-Anerkennung in die Arbeitslosigkeit fallen. Hier strebe er „passende Aufsatz-Qualifikationen“ an, statt wie bisher strikt auf eine mindestens dreijährige Ausbildung „von der Pike auf“ zu bestehen. Für die SPD beklagte Nadja Lüders, der 120 Seiten umfassende Koalitionsvertrag von CDU und FDP widme gerade mal zwei Seiten dem Thema Arbeit. „Das ist kein gutes Signal.“ *dpa*

### Arbeitslosenquoten

In den Städten	Juni 2017	Juni 2016
Hagen (Bezirk)	7,8	8,2
Hagen	10,2	10,2
Schwelm	5,9	5,9
Siegen (Bez.)	4,7	4,8
Siegen	5,7	5,8
Bad Berleburg	3,1	3,5
Burbach	3,6	3,7
Olpe	3,9	4,1
Meschede-Soest (Bez.)	5,2	5,3
Warstein	4,6	4,8
Meschede	4,3	4,5
Ostberg	3,2	3,3
Marsberg	4,1	4,0
Arnsberg	6,4	6,8
Schmallenberg	3,2	3,4
Sundern	3,9	4,0
Iserlohn/MK (Bez.)	6,5	6,5
Iserlohn	7,1	7,2
Menden	5,1	5,1
Lüdenscheid	7,2	7,1
Südwestfalen	5,4	5,5
NRW	7,3	7,6
Deutschland	5,5	5,6