

Mindshift Award – Exposé für die Kategorie „Agile Organisation“

Welche Daseinsberechtigung hat ein Unternehmen? Kunden jeden Tag den entscheidenden Mehrwert bieten und dadurch die Lebensqualität des Gegenübers erhöhen. Zukunftssicherung und Profitabilität: Mehr Geld einzunehmen, als man ausgibt. Das wiederum geht nur mit selbstverantwortlich agierenden Mitarbeitenden. Diese drei Faktoren hat Beutlhauser als Unternehmensziele identifiziert.

Beutlhauser durchläuft einen radikalen Change-Prozess, der den Gesamtkontext aus kultureller, sozialer, organisatorischer und digitaler Transformation begreift und erforderlich ist, um die Ziele erreichen zu können. Allen voran wurde die Unternehmensgruppe bezüglich der Entscheidungswege hierarchisch auf den Kopf gestellt. Die Entscheidungskompetenz muss bei der Fachkompetenz verortet sein. Um horizontale Zusammenarbeit zu ermöglichen, wurden Abteilungssilos abgeschafft. Nur so ist Agilität möglich. Nur dann sind Mitarbeitende in der Lage, für den Kunden schnelle und unkonventionelle Lösungen zu produzieren. Das schafft zufriedene Kunden und steigert die Lebensqualität der Beschäftigten.

› Raus aus den Silos, rein in die horizontale Zusammenarbeit

Derartige Änderungen müssen immer ganz oben beginnen. Die drei Geschäftsführer sprechen in diesem Zusammenhang von einem „**schmerzhaften Blick in den Spiegel**“. Vor dem Wandel war Beutlhauser stark hierarchisch geprägt und zahlengetrieben. Nahezu alle Entscheidungen liefen über die Tische der Geschäftsleitung. Die Beschäftigten und insbesondere die Führungskräfte standen unter ständigem Druck. In Meetings wurden Zahlen vorgestellt, verglichen, Ziele vereinbart. Lief etwas nicht nach Plan, mussten sich „die Verantwortlichen“ rechtfertigen. Die Arbeit in Abteilungssilos verhinderte horizontale Zusammenarbeit – und damit Agilität.

Eine weitere wichtige Erkenntnis auf dem Beutlhauser-Weg: Menschen verhalten sich nicht so, wie sie sich verhalten, weil sie so sind. Sie verhalten sich, wie es der jeweilige Kontext von ihnen verlangt. Jeder Beschäftigte spielt im Unternehmen eine Rolle und passt sein Verhalten an die Gegebenheiten an. Deshalb macht es keinen Sinn, an das Mindset der Mitarbeitenden zu appellieren und an Menschen „herumzuschrauben“. Stattdessen müssen die institutionellen Rahmenbedingungen verändert werden, die das Verhalten von Menschen verursachen – die Demotivation erzeugen und Eigenverantwortlichkeit verhindern.

Heute setzt Beutlhauser auf Regionalorganisationen, abteilungs- und standortübergreifende Zusammenarbeit und eine Vertrauenskultur. Entscheidungen werden nicht mehr dort getroffen, wo es früher das Hierarchieverständnis vorgab, sondern genau dort, wo die Fachkompetenz liegt. **Der Blick in die Praxis:** Incentivierungen generell und speziell Verkäuferprovisionen gibt es nicht mehr. Anreize sind aus Sicht der Beutlhauser-Geschäftsführung kontraproduktiv, zynisch und mit gesättem Misstrauen gleichzusetzen. Denn indirekt sagen sie aus, dass die Verkäuferinnen und Verkäufer ohne zusätzliche Belohnung

nicht ihr Bestes geben würden. Formalisierte Mitarbeitergespräche und monatliche Meetings zum Soll-Ist-Abgleich wurden ebenso wie Urlaubsanträge und das Ideenmanagement abgeschafft. Wenn ein Mitarbeiter eine gute Idee hat, geht er zum Regionalleiter, vieles wird dann schon zügig und unkompliziert umgesetzt. Die Beschäftigten eines Teams tragen ihren Urlaub in das SAP-System ein und achten dabei lediglich darauf, dass Personen, die einander vertreten können, nicht zur gleichen Zeit abwesend sind.

- › Gesamtkontext aus kultureller, sozialer, organisatorischer und digitaler Transformation

Der Change der Kultur, des Sozialen und der Organisation war die Grundvoraussetzung, um die **digitale Transformation** des Unternehmens starten zu können. Denn alles Digitale beginnt analog beim Menschen und endet auch dort. Um möglichst viele Anforderungen in der Prozesskette des Kunden abdecken zu können, bietet Beutlhauser möglichst viele analoge und digitale Produkte und Dienstleistungen an, die es so oder ähnlich bei Wettbewerbern ebenfalls gibt. Durch diese Produkte und Dienstleistungen lässt sich kein herausragender Unterschied zum Wettbewerb erzielen. Das Entscheidende ist der Mensch. Für komplexe Themen braucht es den Menschen. Es braucht eine selbstverantwortliche und flexible Person, die genau zuhört, versteht, wo das Problem liegt und eine Lösung für den Kunden produziert. Dadurch unterscheidet sich Arbeit von bloßer Beschäftigung und ergibt Sinn.

Erst nachdem mit dem kulturellen, sozialen und organisatorischen „Unterbau“ die Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Arbeiten geschaffen wurden, nahm Beutlhauser die IT in den Blick. Während es für komplexe Themen den Menschen braucht, ergeben sich bei komplizierten Themen durch digitale Technologien Vorteile. Durch die Einführung eines SAP-Systems – nun der digitale Kern im gesamten Unternehmen – wurde die Effizienz bei der Datenverarbeitung gesteigert und der Informationsfluss erleichtert. Viele Prozesse laufen automatisiert ab, wodurch sich die Schnelligkeit zum Kunden hin erhöht und folglich die Agilität steigt.