

Die Semco Strategie

Oder, wie sich Systeme selbst organisieren- Ein Live-Experiment für die Praxis!

"Viele Unternehmen besitzen ganze Abteilungen, um ihre Mitarbeiter zu kontrollieren. Wir behandeln unsere Mitarbeiter nicht wie Kinder, sondern wie Erwachsene." Ricardo Semler
Über Ricardo Semler ist bekannt, dass er das Unternehmen seines Vaters im brasilianischen São Paulo innerhalb kürzester Zeit aus der Verlust - in die Gewinnzuwachszone gebracht hat.

Manager aller Unternehmen fragen sich, wie er das gemacht hat und weiterhin erfolgreich umsetzt. Pilgerfahrten werden seit Jahren an den Standort des Unternehmens Semco organisiert, Einblicke gewährt, Fragen beantwortet. Mit einer Leichtigkeit, die den Managern das Lächeln in ihre sonst eher starren Denkmuster zurückbringt.

Was also macht Semler dort richtig, was hierzulande falsch läuft? Er mache vor allem von einer radikalen Demokratisierung Gebrauch, heisst es in Managementkreisen. Autoren wie Niels Pfläging und Prof. Dr. Fredmund Malik zeigen auf, wie und wodurch Management-Methoden versagen was sie ausmacht und was sie sein könnten, wenn man sie ließe.

Es sind theoretische Ansätze- ansprechend für die Theorie, weniger anschaulich und begreifbar für und in der Praxis! Ich empfehle dennoch das Lesen dieser Bücher, um zumindest theoretische Grundlagen für die Bildung des Verständnisses einer neuen - global auszurichtenden - Managementordnung sowie einer verändernden Wertevorstellung - zu bekommen.

Um zu verstehen, was Semler in seinem Unternehmen Semco so erfolgreich macht, braucht es ein Zusammenhangsdenken, wie Regeln auf Dynamiken und Dynamiken auf Regeln wirken, wie Selbstorganisation in Systemen funktioniert und soziale Interaktion stattfindet.

Gemeinhin wird angenommen und in fast allen mir bekannten großen Unternehmen praktiziert, dass Regeln auf Regeln aufsetzen, die entsprechenden und gewünschten (Arbeits)ergebnisse, Wachstum, Gewinn und Mitarbeitermotivation liefere. Semler weicht an diesem Punkt ab und lässt seine MA die "Regeln" selbst gestalten. Er kontrolliert nichts und niemanden und setzt im Vertrauen auf ein sich selbst organisierendes System, das durch soziale Interaktion Klarheit, statt Regeln findet und schafft.

Hierzulande und in weiten Teilen der Industrieländer herrscht die Ansicht, man müsse nur nach Regeln führen, dann ergebe sich die "Sicherheit" und "Garantie" für Gewinn, Erfolg und Wachstum von alleine. Fast jedenfalls möchte man annehmen, wären da nicht die Heerscharen an Kontrollinstanzen, die man zum Zwecke der Einhaltung von Regeln initiieren und einrichten muss.

Und so kollabieren sowohl politische, wie auch wirtschaftliche Systeme in einer Regelversessenheit, die vorgibt, was sie eigentlich zu verhindern sucht.

Aus spieltektonischer Sicht, die die spieltheoretischen Gesetzmäßigkeiten für die Praxis umkehrt und aus meiner Arbeit als Spieleentwicklerin in den vergangenen 25 Jahren, weiss ich, dass ein "Spiel" - zu dem ich auch das "Unternehmensspiel" aufgrund zahlreicher aufweisender Parallelen zähle - nicht dadurch entsteht erst Regeln zu generieren um dann deren Einhaltung zu kontrollieren. Mit einer Regelherangehensweise ist es niemals möglich, ein für alle förderliches Spiel zu gestalten! Daran krankt das System und hält immer mehr

Ausschlüsse bereit, als das es Mitspieler generieren könnte.

Ein System welches sich selbst organisieren kann - so wie bei Semco vorgelebt - braucht zu aller erst den Blick auf Dynamiken und nicht auf Regeln! Es muss, will man den Dynamiken in ihrer zukünftigen Steigerung nicht erliegen und strategielos gegenüberstehen, zunächst die gewünschte und nach dem Förderlichkeitsprinzip ausgerichtete Dynamik aufmerksam analysiert werden, um dann rückbezüglich die notwendigen Regeln festzulegen, die in der Folge zu der gewünschten Dynamik führen.

Ein ebenso verblüffendes wie einfaches Beispiel, um das Prinzip von "sich selbst organisierenden Systemen" zu veranschaulichen, liegt in dem Tool die "Semco-Strategie", welches ausschließlich zu Demonstrationszwecken in Vorträgen , Seminaren, sowie Trainings konzipiert wurde. An anderer Stelle ist es auch unter dem "Zwergenmützen-Phänomen" bekannt. Lassen Sie bitte für einen Moment die "Lächerlichkeit" die Ihnen beim Anblick von Zwergenmützen kommen mag aus dem Spiel und konzentrieren Sie sich rein auf das Prinzip "selbstorganisierende Systeme" das die theoretischen Ansätze praxistauglich werden lässt!

In diesem Beispiel geht es darum, dass eine Gruppe von Zwergen im Morgendämmern in eine Kiste mit roten und grünen Mützen greift. Keiner der Zwerge weiss, welche Mützenfarbe er am Tag auf dem Kopf tragen wird. Am Abend werden die Zwergen gebeten, sich in einer Reihe entsprechend ihrer Mützenfarben zu sortieren und farblich richtig aufzustellen. Erstaunlicherweise gelingt es den Zwergen diese Aufgabe mit Leichtigkeit und Schnelligkeit zu meistern, obwohl noch immer keiner von ihnen weiss, welche Farbe er auf dem Kopf trägt. Dennoch stehen am Ende des Experiments alle exakt ihrer Farbe entsprechend zugeordnet in einer Reihe.

Wie die das machen, verrät Ihnen dieses Tool - anschaulich, praxistauglich, erlebnisreich und verblüffend!

Ein Tool, was nicht nur verdeutlicht, dass "Führen durch Klarheit", im Gegensatz zu "Führen durch Regeln" vielversprechender ist, sondern auch durch das Prinzip Dynamik vor Regeln mehr gewonnen wird.

Bestellen Sie [hier](#) das Tool zur Praxis!

© Mären Kruse 2010