



**Organische Organisation in der Praxis**

# Inhalt:

- Wer ist BURRI public elements
- Wie kam es zum Wandel?
- Warum eine organische Organisationsform?
- Wie funktioniert unsere Firma?
- Voraussetzungen für die organische Organisation
- Der Weg zur neuen Organisation
- Erfahrungen, Erkenntnisse



«Es braucht clevere Ideen»:  
Unternehmer Stephan Bachmann  
auf der XL-Version der Land-  
Bank im Landesmuseum Zürich.

## Stephan Bachmann

Alter: 43

Ausbildung:

Metallbauschlosser, Werkstattleiter  
Techniker, Metallbaumeister

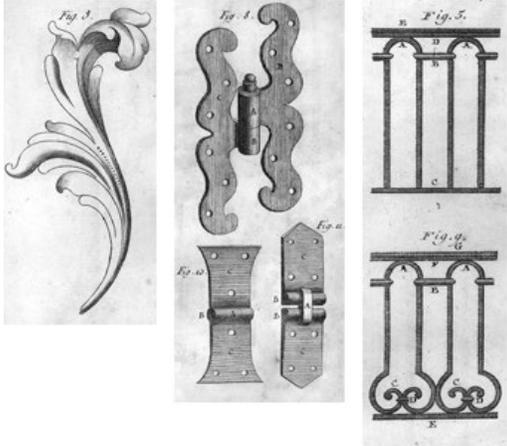
Mitinhhaber bei BURRI public elements AG

bei BURRI seit 18 Jahren

# 120 Jahre BURRI public Elements

1902

2022



ALOIS BURRI

A. Burri



**BURRI**  
public elements

**BURRI**  
public elements®

# Entwickeln, Produzieren, Unterhalten... mit 100 MA



# Sitzbänke



# Verkehrstechnik



# Haltestellen



# Information- und Werbetechnik





# Wie kam es zum Wandel...



- Generationenübergabe

- Missverständnisse, Frust und fehlende Wertschätzung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

- Neues Leitbild, Mission, Vision und Werte



## Geschichte

Vom Spielplatz in Zürich zu den Olympischen Spielen in London - über 100 Jahre Erfahrung im Einrichten des öffentlichen Raums. →

Ist das bei einem produzierenden KMU möglich?



# Warum organische Organisation?



## Die Natur des Menschen

- Neugier schüttet Glückshormone aus
- Angst blockiert Gedanken
- Neugier spornt uns an, Grenzen zu sprengen - dies begeistert uns
- Die Beantwortung der Frage nach dem «Warum» gibt uns Sinn und Orientierung
- deshalb gibt es Schattenorganisationen, wenn wir steuern oder regeln



## Niemand will heute noch Hierarchien

- Die Führung will nicht mehr hierarchisch über andere verfügen
- Die Mitarbeitenden wollen nicht mehr nur Anweisungen befolgen
- Die Führung wünscht sich mitdenkende Mit-Arbeitende
- Viele neue Mitarbeitende, vor allem die Generationen Y und Z, wollen in Freiheit ihre Talente einsetzen für ein sinnvolles, grösseres Ganzes



## VUKA Welt – eine noch nie dagewesene Herausforderung

- **V**olatil, **U**nsicher, **K**omplex und mehrdeutig (= engl. **A**mbiguity)
- Geschwindigkeit und Flexibilität bei der Anpassung sind überlebenswichtig
- Wissen und Können immer am richtigen Ort und zur richtigen Zeit, ist unabdingbar
- Schwarmintelligenz ist die einzige Chance

# Warum organische Organisation?

- Talente anziehen

- Talente fördern

- Nachfolgeregelung

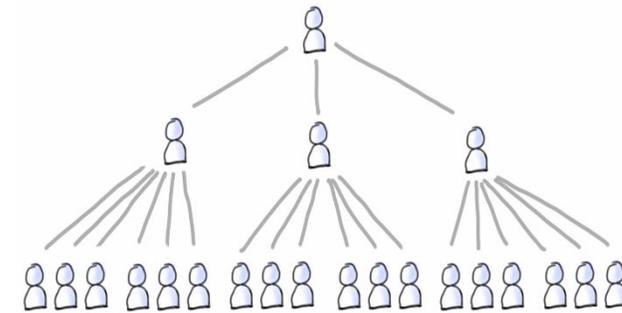
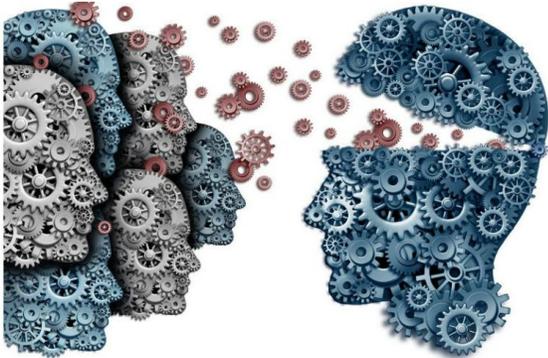


## Entscheidung der Wissensmächtigen (Autoritäten)

### Autorität

v/s

### Hierarchie



Person, die sich auf einem bestimmten Gebiet Ansehen erworben hat und massgeblichen Einfluss besitzt

**Autorität** bekommt man...

**Göttliche Führer, Herrscher...**

Hierarchie ist eine stufenmässig auf Überordnung und Unterordnung beruhende Ordnung, die auf Herrschaft und Unterwerfung aufbaut.

# Wie funktioniert unsere Firma

Entscheidung der Wissesmächtigen (Autoritäten)

Konkretes Beispiel



# Wie funktioniert unsere Firma

## Rollenmodell:

Rollenbild	
<b>Bachmann Stephan</b>	
<b>Wahrgenommene Rollen Orientierung</b> Koordinator/in Crew GAV-Lohn-Ausschuss Experte/Expertin Metallverarbeitungstechnologie Experte/Expertin Oberflächen/Beschichtungen Experte/Expertin Preispolitik (Aussenraum) Experte/Expertin Preispolitik (Standardprodukte) Experte/Expertin Preispolitik (Verkehrstechnik) Inhaber/in (Partner) Mitglied GAV-Lohn-Ausschuss Mitglied Markt- und Opportunitäten-Ausschuss Mitglied Risiko-Ausschuss Organisations-Verantwortliche/r Strategieentwickler/in Markt	<b>Wo sind meine Stärken?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ich kann gut Dinge umsetzen, die man in nützlicher Frist, effizient und mit einem kleinen Team umsetzen kann</li><li>• Ich bin zielorientiert, ohne stur zu sein</li><li>• Ich kann gut zuhören und verstehen was der andere will und braucht (auch wenn er es nicht sagt)</li><li>• Man sagt von mir ich hätte eine Kommunikation, die überrascht und Dinge auf den Punkt bringt ohne viele Worte</li></ul>
<b>Wahrgenommene Rollen Umsetzung</b> Experte/Expertin Research (Partner) Fach-Verantwortliche/r Kalkulator/in Kundenberater/in (P/O) Kundenbetreuer/in strategische Kunden Produktverantwortliche/r (Verkehrstechnik) Projektleiter/in vertriebllich/konzeptionell Unterschriftsberechtigte/r Verantwortliche/r Budgetposition (Fahrzeuge und Maschinen)	<b>Wo sind meine Themen?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ich mag Sinnhaftigkeit</li><li>• Ich mag es, dass das was wir machen vielen Leuten dabei hilft, ihr Leben zu verbessern</li><li>• Ich möchte mich mit Dingen beschäftigen, die der Gesellschaft einen Nutzen bringen</li><li>• Ich will die Dinge verstehen wie sie funktionieren</li></ul>
<b>Wahrgenommene Rollen Kultur</b> Koordinator/in Crew AGP-Ausschuss Koordinator/in Crew Firmenkultur Koordinator/in Crew Kultur-Ausschuss Coach Experte/Expertin Gastgeber-Kultur Mitglied AGP-Ausschuss Mitglied Organismus-Ausschuss Verantwortliche/r Firmenkultur	<b>Was ist nicht mein Ding?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ich mag keine allzu grosse Komplexität</li><li>• Ich mag keine grossen Sitzungen mit viel Leuten ohne Ziel</li><li>• Ich mag es nicht, lange dasselbe zu machen und werde ungeduldig, wenn es zu lange geht oder ich den Sinn einer Sache nicht sehe.</li></ul>

**Wahrgenommene Rollen:  
Orientierung / Umsetzung / Kultur**

**Wo sind meine Stärken?**

**Wo sind meine Themen?**

**Was ist nicht mein Ding?**

**Persönliche Fähigkeiten und Talente**

**Erfahrungen und Werkzeuge**

**Ausbildungen, Zertifikate und Zeugnisse**

**Meine Personal-Verantwortlichen**

**Verantwortlichkeiten für andere Mitarbeitende**

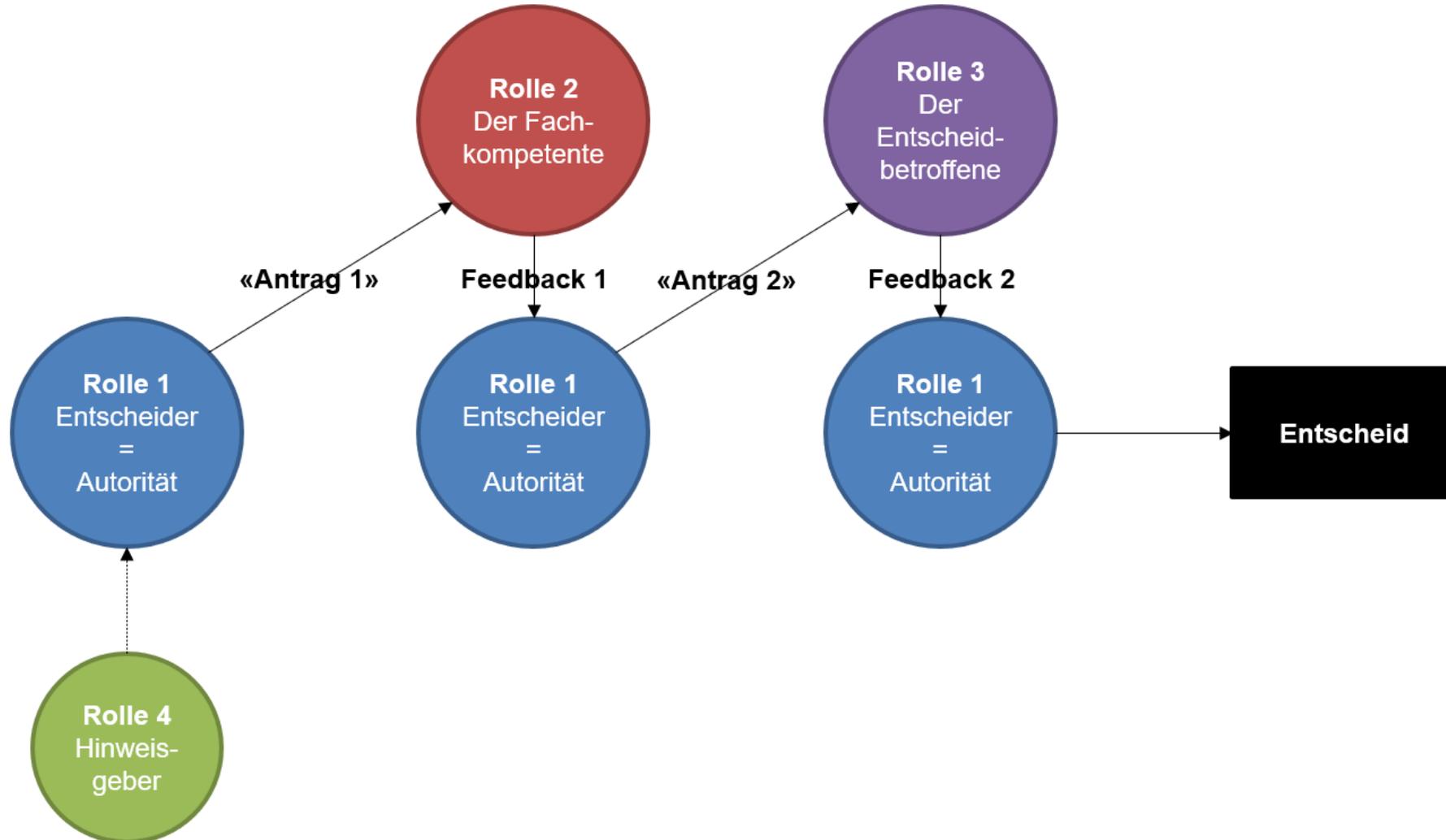
# Wie funktioniert unsere Firma

**Rollenmodell  
Konkretes Beispiel:**



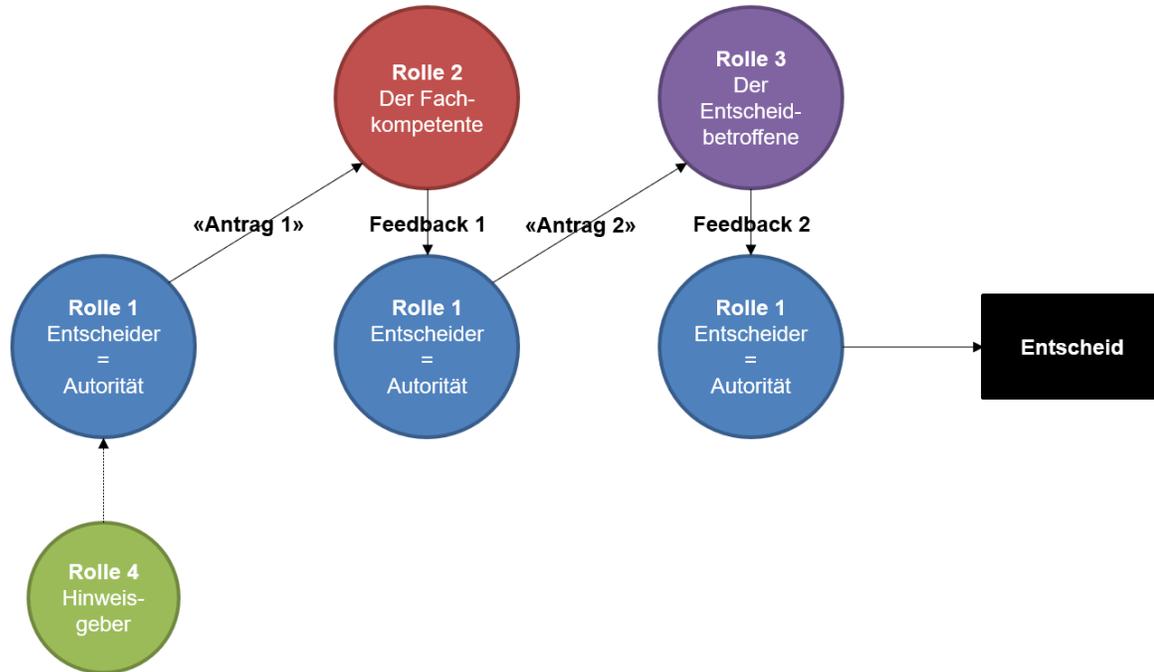
# Wie funktioniert unsere Firma

## Entscheidungsprozess:



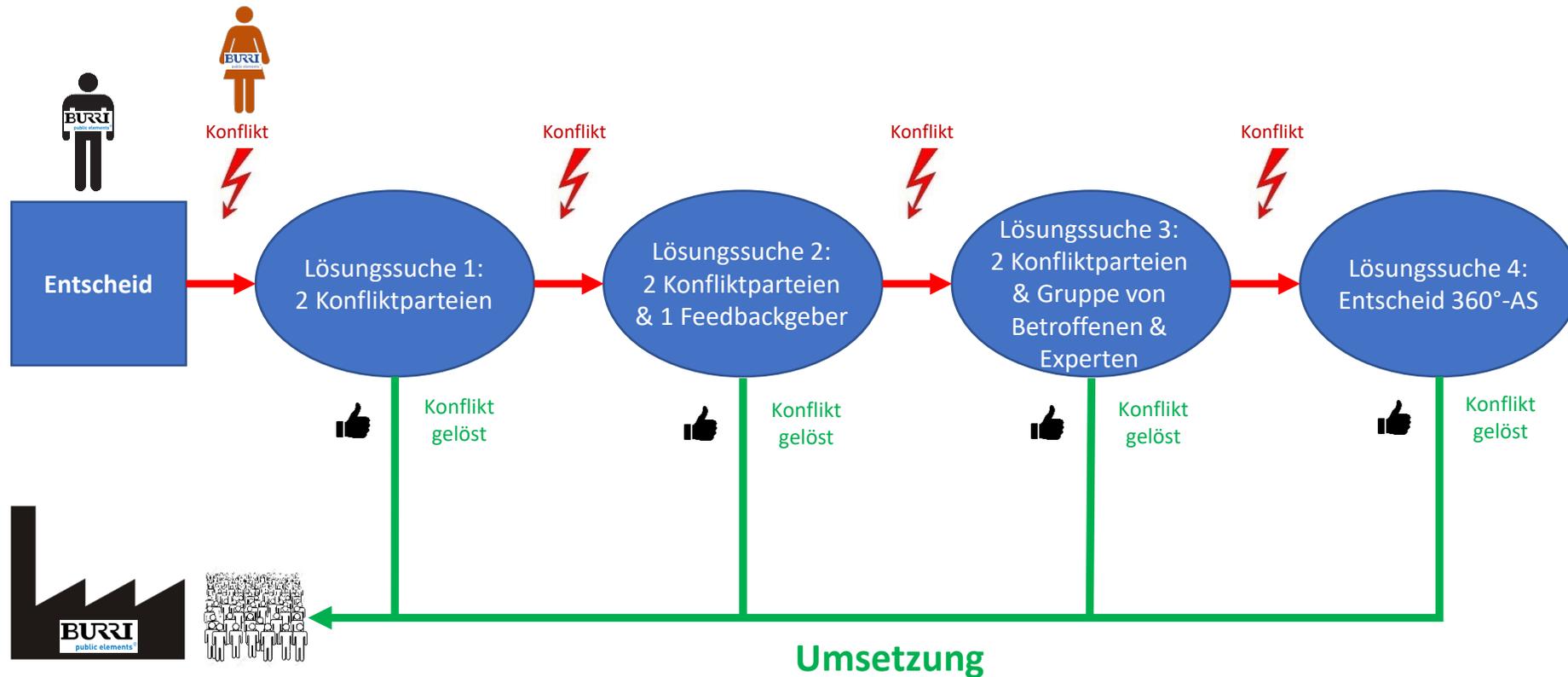
# Wie funktioniert unsere Firma

## Entscheidungsprozess Konkretes Beispiel:



# Wie funktioniert unsere Firma

## Der Konfliktprozess:



# Wie funktioniert unsere Firma

## Personalrollen aufteilen:

### Coach



Vertrauensperson

Persönliche  
Situation kennen

Kultur und Haltung

Geburtstag, Heirat,  
Jubiläum etc...

### Organisations- Verantwortliche/r



Für den richtigen Platz  
in der Organisation  
verantwortlich

Rollenmodell umsetzen

Auslastung

Stellvertretung

### Fach- Verantwortliche/r



Fachliche Leistung  
beurteilen

Aus- und  
Weiterbildungen

Karriereplanung

# Wie funktioniert unsere Firma

Ressourcen,  
Organisation und Kultur

Organismus-Ausschuss



Arbeitssicherheit-Ausschuss



Kultur-Ausschuss



Markt / Marktleistung

Markt + Opportunitäten



Sales-Ausschuss



Produktmanagement



Finanzen / Wachstum  
Entwicklung / Stärkung

Controlling-Ausschuss



Finanz-Ausschuss



Lohn-Ausschuss



DNA , Leitbild + Marke

360° Ausschuss (HR)



Marke + Kommunikation



Nachhaltigkeits-Ausschuss



# Wie funktioniert unsere Firma

## Konkretes Beispiel:

Ressourcen,  
Organisation und Kultur

Organismus-Ausschuss



Arbeitssicherheits-Ausschuss



Kultur-Ausschuss



Markt / Marktleistung

Markt + Opportunitäten



Sales-Ausschuss



Produktmanagement



Finanzen / Wachstum  
Entwicklung / Stärkung

Controlling-Ausschuss



Finanz-Ausschuss



Lohn -Ausschuss



DNA , Leitbild + Marke

360° Ausschuss (HR)



Marke + Kommunikation

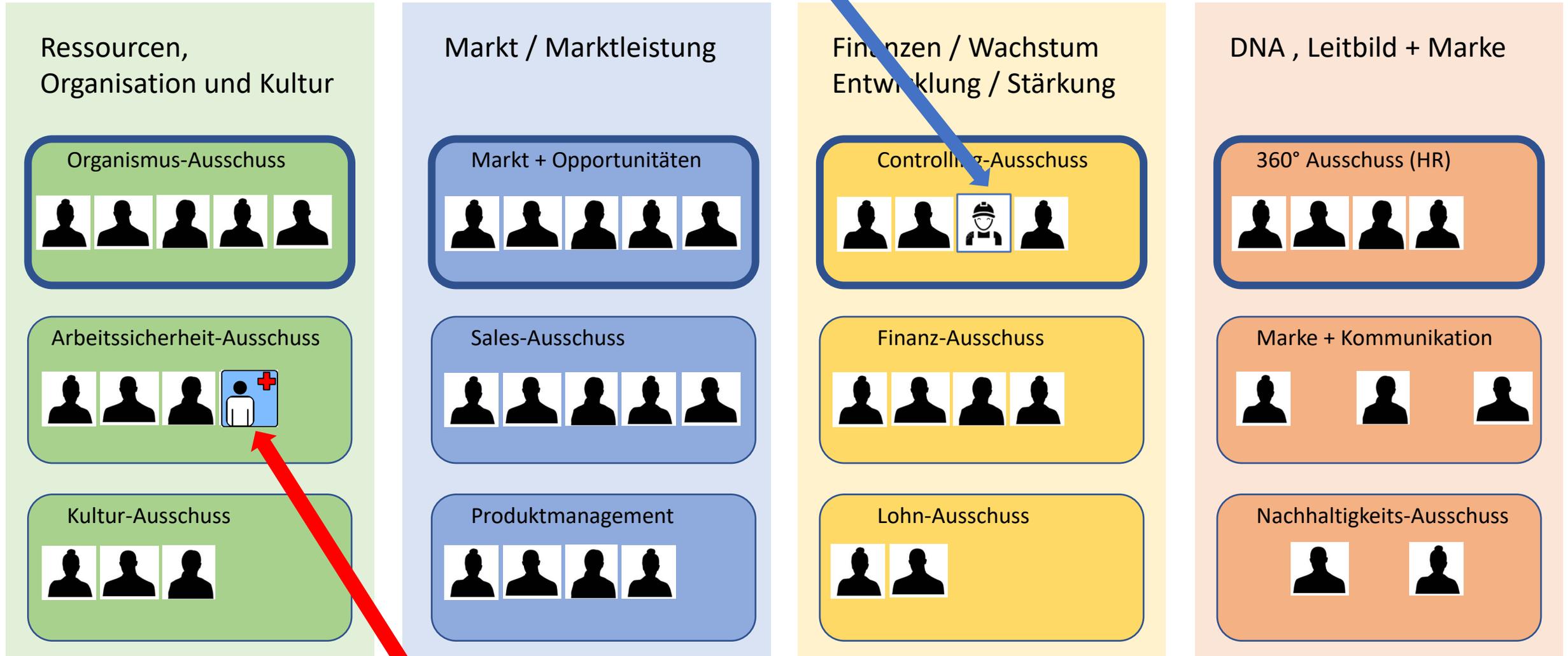


Nachhaltigkeits-Ausschuss



# Wie funktioniert unsere Firma

## Konkretes Beispiel:



Werkstatteleiter liebt Zahlen, Tabellen und Listen

Elektromonteur ist im Samariterverein

# Voraussetzungen für die organische Organisation:

**Werte, Mission und Vision sind zentral, sie geben die Leitplanken vor**

## **Unsere Mission:**

Bei uns finden neugierige, engagierte und selbstverantwortliche Menschen eine Heimat und Raum, wo sie gemeinsam Visionen in erfolgreiche Geschäftsmodelle umsetzen, die über Generationen Mehrwert für alle schaffen.

## **Unsere Vision:**

"Public spaces are more important than buildings. They make a city alive."

Darum engagieren wir uns für belebte öffentliche Räume (drinnen wie draussen), in denen funktionale und ästhetische Public Elements über Jahrzehnte Identifikation stiften und Wertschätzung vermitteln. Denn dies erhöht Lebensqualität, Zugehörigkeit und Sicherheit - essentielle Voraussetzungen für Partizipation und soziale Integration.

## **Unsere Werte:**

**Konkret, Clever, Fair + Committed**

# Voraussetzungen für die organische Organisation:



Sich mit anderen verbinden, vernetzen, sich kennen, vertrauen, zutrauen...





# Der Weg zur neuen Organisation

- Schattenorganisation sichtbar machen und officialisieren
- Einführung des Prinzips der Autorität
- Sichtbarmachung und aufschreiben der Rollen, die in der Schattenorganisation gelebt wurden
- Die Rollen ergänzen, die vorher in der Schattenorganisation durch die Hierarchie verbaut waren

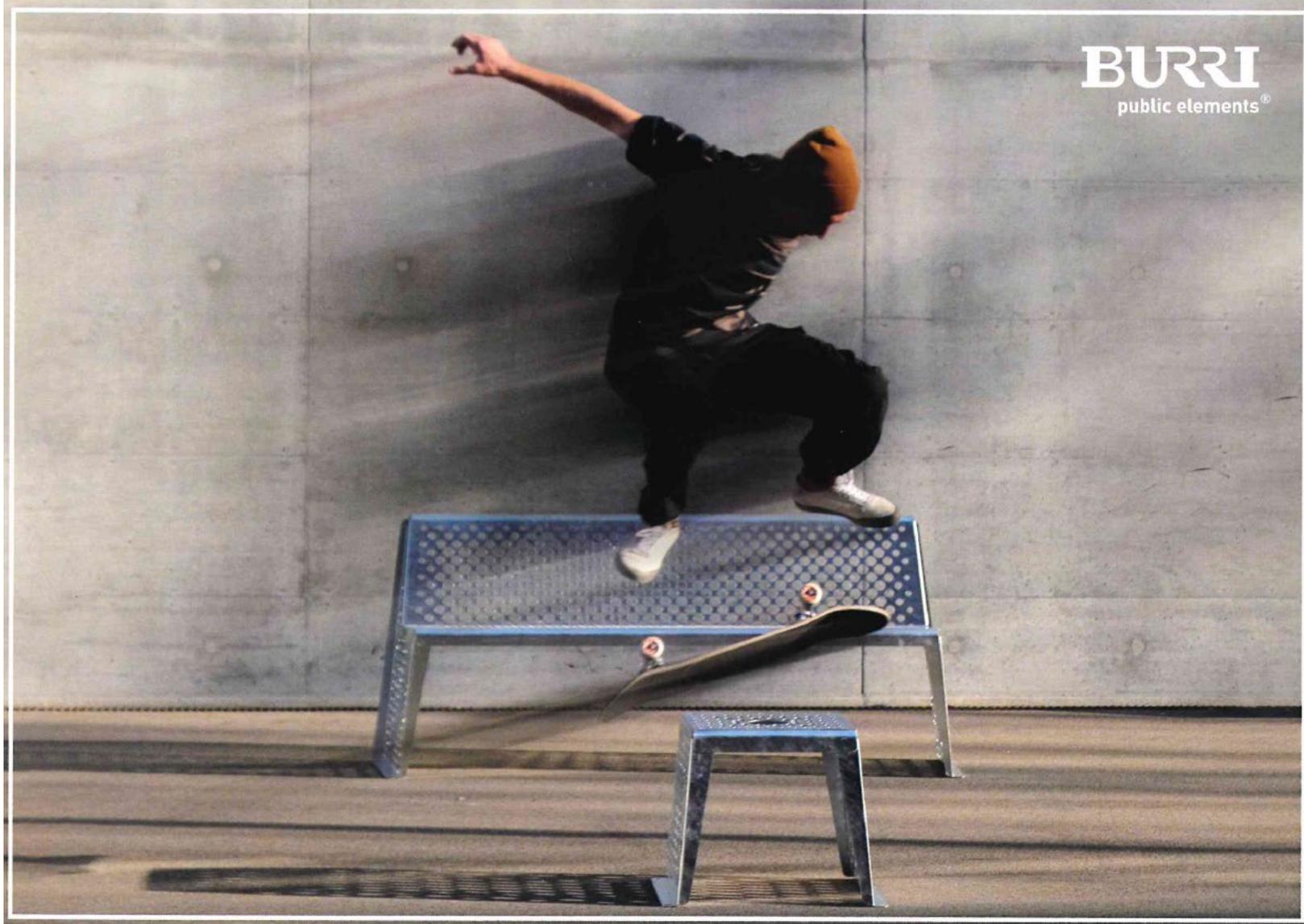
# Der Weg zur neuen Organisation

Hilfestellung für einen unternehmerischen Entscheid:



Wie (Werte):  
Konkret  
Clever  
Fair  
Committed

Der Erfolg der organischen Organisation  
ist die Summe der kleinen Veränderungen



Der Erfolg der organischen Organisation ist die Summe der kleinen Veränderungen



# Schwierigkeiten auf dem Weg:

- Startphase mit viel Unsicherheit = es läuft einiges schief...
- Diejenigen, die im alten System die Macht hatten, nicht verlieren
- Zugpferde nicht überlasten
- Gefahr, dass man den Glauben verliert
- Grösste Schwierigkeit ist zu definieren, wer die Autorität ist
- Menschen die den Weg nicht mitgehen wollen, müssen das Schiff verlassen
- Die organische Organisation ist nicht basisdemokratisch
- Fehlentscheidungen akzeptieren und nicht mit alter Hierarchie beheben
- Gefahr, dass sich jede/r seine eigene Wahrheit über den Organismus kreiert



**Der Weg lohnt sich...  
...das Potenzial ist unendlich**