



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

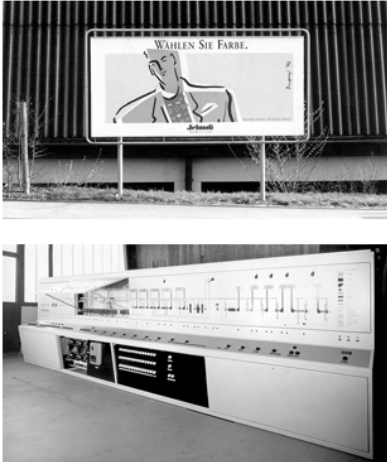
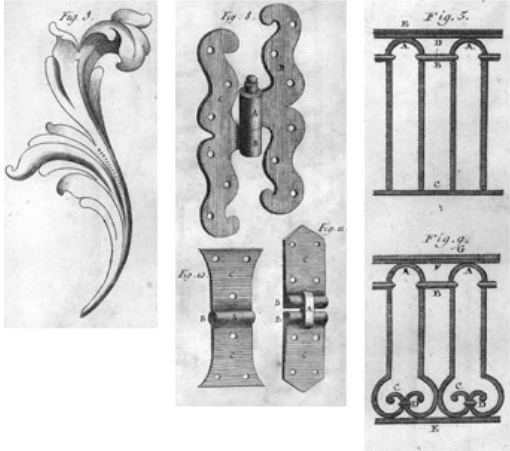
Mitinhhaber bei BURRI public elements AG

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



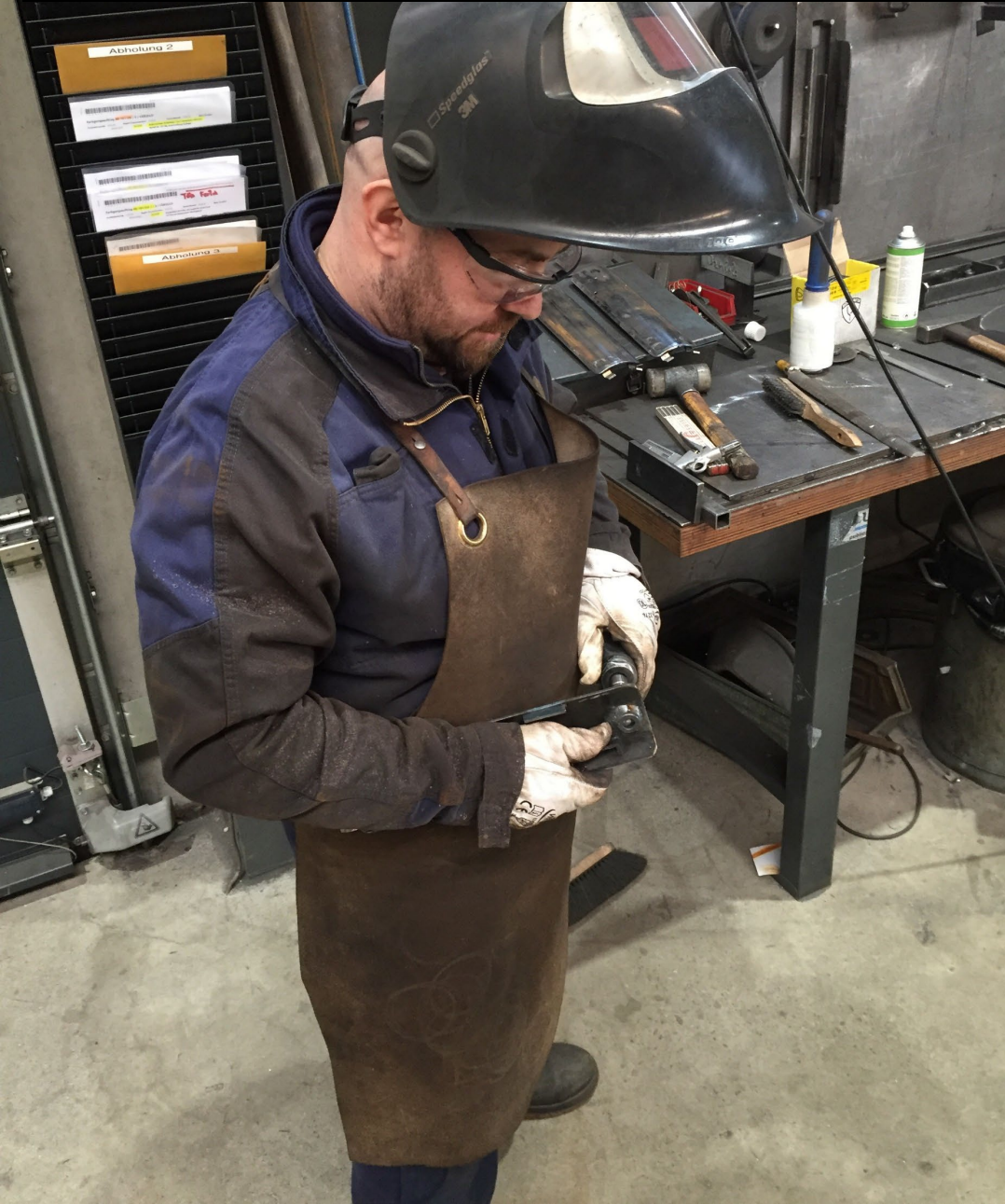
- Missverständnisse, Frust und fehlende Wertschätzung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

- 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

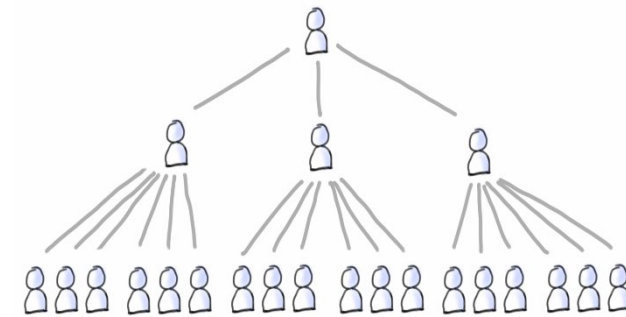
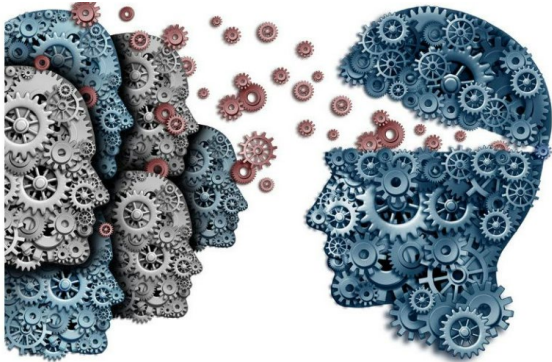


Entscheidung der Wissensmächtigen (Autoritäten)

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	
Bachmann Stephan	
Wahrgenommene Rollen Orientierung 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	Wo sind meine Stärken? <ul style="list-style-type: none">• Ich kann gut Dinge umsetzen, die man in nützlicher Frist, effizient und mit einem kleinen Team umsetzen kann• Ich bin zielorientiert, ohne stur zu sein• Ich kann gut zuhören und verstehen was der andere will und braucht (auch wenn er es nicht sagt)• Man sagt von mir ich hätte eine Kommunikation, die überrascht und Dinge auf den Punkt bringt ohne viele Worte
Wahrgenommene Rollen Umsetzung 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)	Wo sind meine Themen? <ul style="list-style-type: none">• Ich mag Sinnhaftigkeit• Ich mag es, dass das was wir machen vielen Leuten dabei hilft, ihr Leben zu verbessern• Ich möchte mich mit Dingen beschäftigen, die der Gesellschaft einen Nutzen bringen• Ich will die Dinge verstehen wie sie funktionieren
Wahrgenommene Rollen Kultur 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	Was ist nicht mein Ding? <ul style="list-style-type: none">• Ich mag keine allzu grosse Komplexität• Ich mag keine grossen Sitzungen mit viel Leuten ohne Ziel• Ich mag es nicht, lange dasselbe zu machen und werde ungeduldig, wenn es zu lange geht oder ich den Sinn einer Sache nicht sehe.

**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

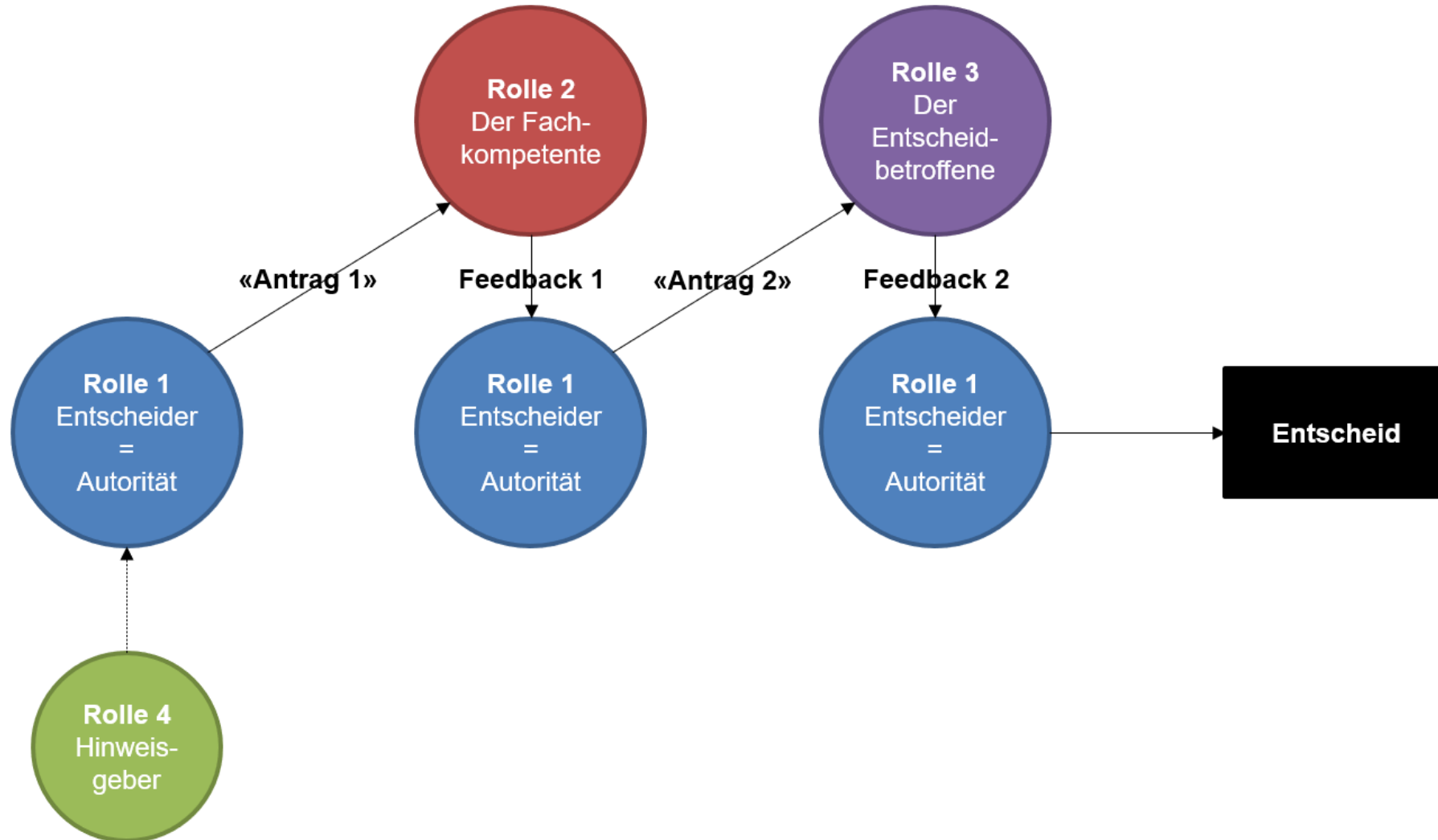
Wie funktioniert unsere Firma

**Rollenmodell
Konkretes Beispiel:**



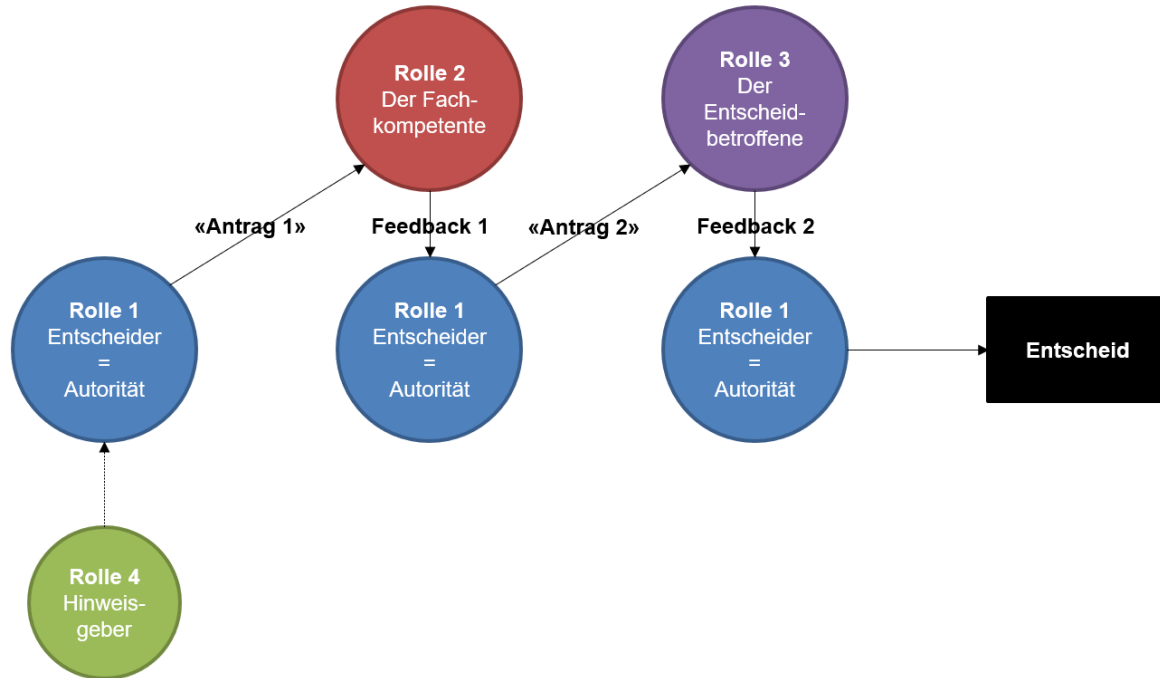
Wie funktioniert unsere Firma

Entscheidungsprozess:



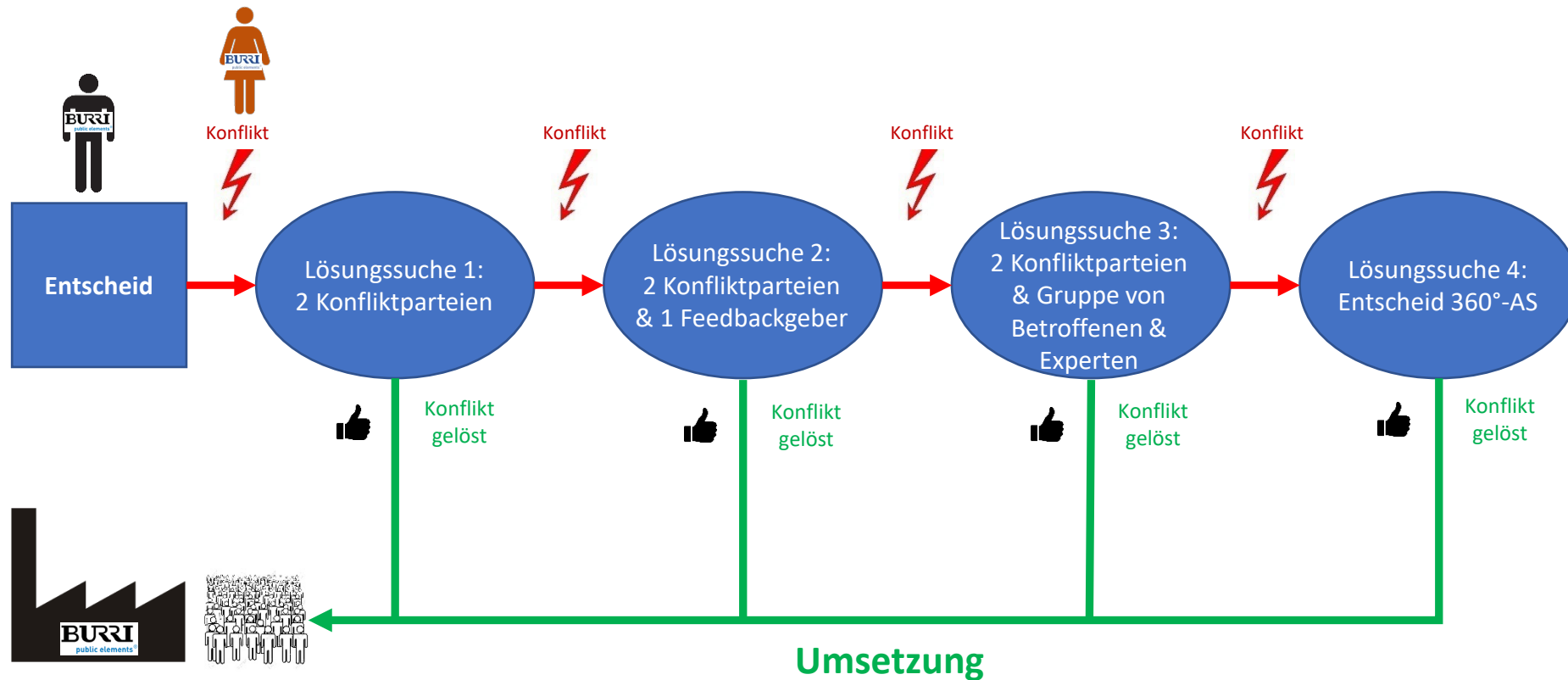
Wie funktioniert unsere Firma

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

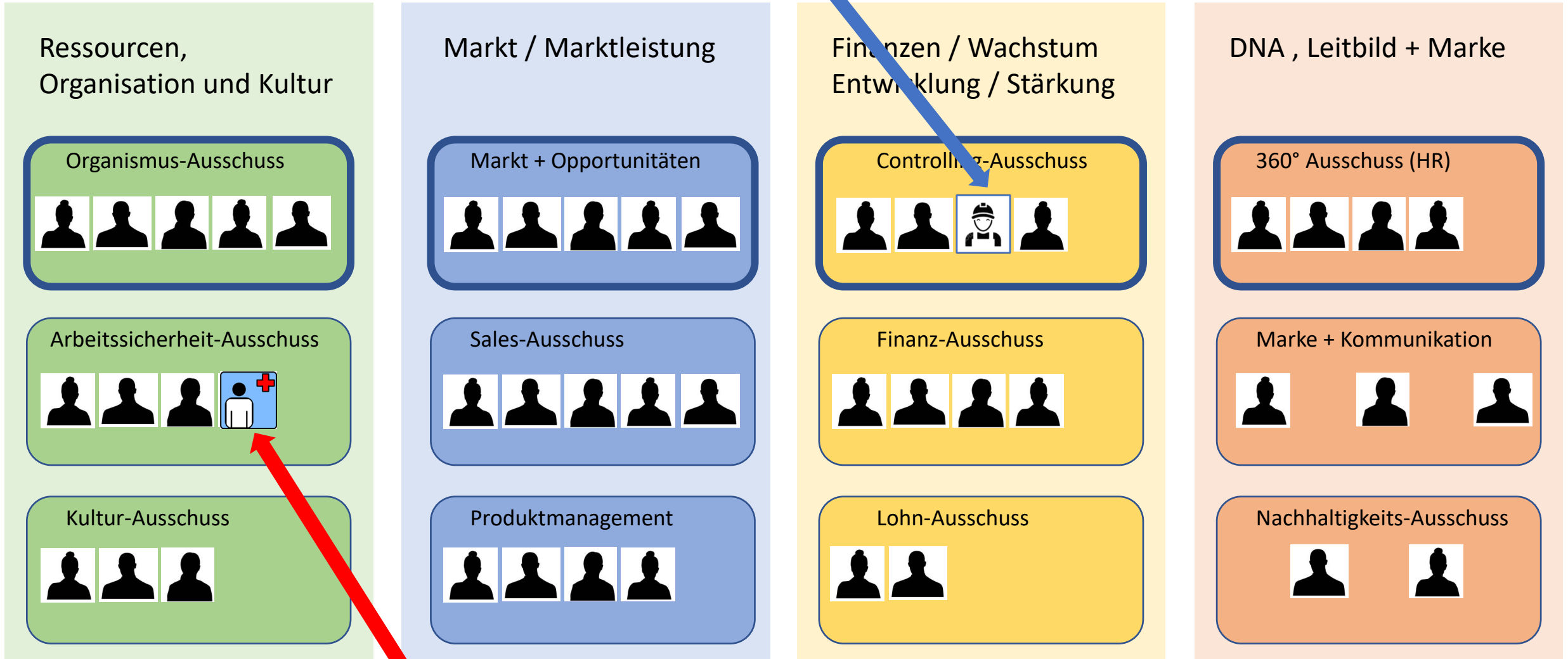


Nachhaltigkeits-Ausschuss



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

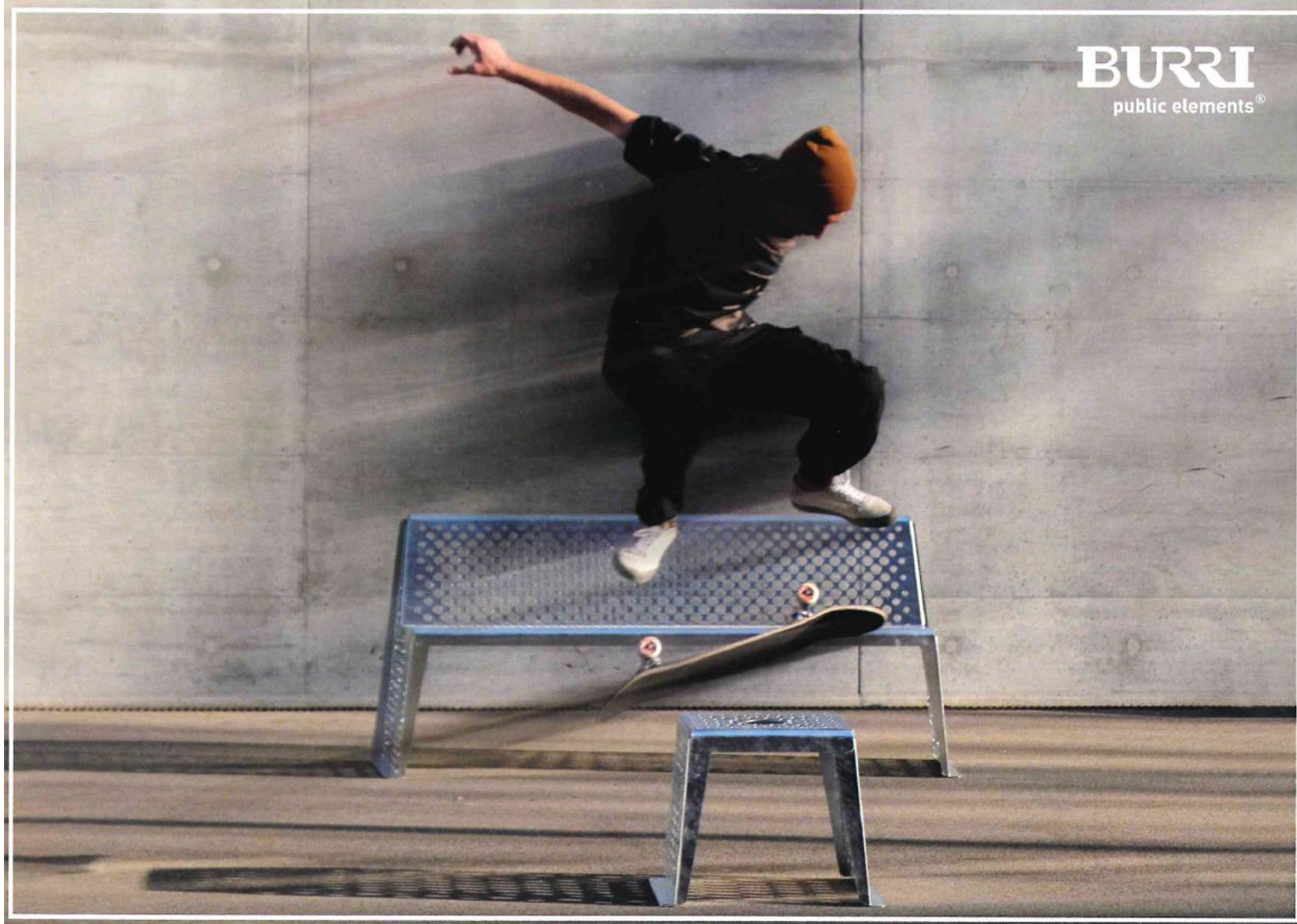
Der Weg zur neuen Organisation

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**