

## 4. Arbeitsformen und Rahmenbedingungen

### 4.1 Praxisbeispiel: mymuesli GmbH



#### Steckbrief



**mymuesli GmbH**

**Standort:**  
Passau

**Gründungsjahr:**  
2007

**Mitarbeiterzahl:**  
600

**Branche:**  
Herstellung von Nahrungsmitteln

**Inhaltliche Spezialisierung:**  
Erstes Online-Startup für individuelles Bio-Müsli. Mittlerweile werden auch Bio-Tee und Milch-Alternativen vertrieben.

**Kontakt:**  
Sailerwöhr 16  
94032 Passau  
☎ +49 851 20426699  
🌐 [www.mymuesli.com](http://www.mymuesli.com)

#### Arbeitsformen und Rahmenbedingungen: selbstorganisiert arbeiten

Es ist eine bahnbrechend einfache Idee, die die drei Freunde Hubertus Bessau, Philipp Kraiss und Max Wittrock zu deutschen „Müsli-Königen“ werden lässt. „Warum kein Bio-Müsli anbieten, das sich die Konsumenten ganz individuell online zusammenstellen und nach Hause schicken lassen können?“, überlegen die drei Studenten aus Passau während eines Ausfluges an einen Badensee. Eine digitale Geschäftsidee ist geboren – und wird wenig später umgesetzt. Kurz nach Eröffnung des Online-Shops 2007 erhalten die jungen Gründer eine Auszeichnung als Start-Up des Jahres. Es folgen der Deutsche Gründerpreis (2014), der Europäische Innovationspreis (2014) und die „Brand Eins“-Auszeichnung als Innovator des Jahres (2018/2019). Rund 600 Mitarbeiter sind heute für das Unternehmen tätig, das nicht mehr nur auf Müsli setzt, sondern auch Tee und Milch-Alternativen in sein Sortiment aufgenommen hat.

#### Hierarchien als Bremse?

Als frisches Start-Up ist vieles einfach. Das Team ist klein. Man kennt sich. Die Wege sind kurz. Die Ziele sind klar. Aber wie organisiert man sich, wenn ein Start-Up kompetent wächst? „Tatsächlich haben die Gründer in den ersten zehn Jahren erste Hierarchie-Ebenen eingeführt“, erzählt die HR-Beauftragte Heike Ehmann. „Sie waren aber nie wirklich überzeugt davon, dass eine klassische Konzernstruktur zu mymuesli passt.“ Heike Ehmann hat 2015 als Personalbeauftragte bei mymuesli angefangen und kümmerte sich vorrangig um das Recruiting neuer Mitarbeiter. In der Zeit befand sich mymuesli wieder in einer starken Wachstumsphase. Dabei ist ihr und dem Team immer

wieder aufgefallen, dass mehr Mitarbeiter und neue Hierarchien die Agilität eines Unternehmens einschränken. „Durch die hierarchische Organisationsstruktur haben sich unsere Prozesse verlangsamt und wir waren irgendwie genervt davon“, erzählt Ehmann ehrlich. „Wir sind dann auf das Buch ‚Reinventing Organization‘ von Frédéric Laloux gestoßen und waren alle tief beeindruckt. Die Idee, dass unsere Mitarbeiter selbstverantwortlich arbeiten, basiert letztlich auf diesem Buch.“

## Selbstorganisation und Sinnhaftigkeit

Laloux's Buch trägt den Untertitel „Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“. Es geht darum, die Mitarbeitenden zur Selbstführung zu befähigen. Das Unternehmen wird als Organismus betrachtet, der in der Lage ist, ständig auf sich ändernde Anforderungen der Umgebung agil zu reagieren. „Wir setzen nicht auf diese Unternehmensstruktur, um irgendwie ‚hipper‘ zu sein. Wir nutzen sie, um Innovationskraft zu schaffen und flexibel zu bleiben“, erklärt Ehmann und fährt fort. „Um in die Selbstorganisation zu kommen, ist die Sinnhaftigkeit des Unternehmenszwecks elementar. Nur wenn jeder Einzelne im Unternehmen versteht, was der eigene Beitrag zum großen Ganzen ist, wird eine ständige Anpassung und eine Weiterentwicklung möglich sein.“

## Coaching ist wichtig

Es waren die drei Gründer, die entschieden haben, mymuesli neu zu strukturieren. Durch einen Kick Off mit dem Management Team der Organisation entstanden die ersten Schritte, bei denen ein externer Coach unterstützt hat. Danach wurde die neue Struktur allen Mitarbeitern transparent gemacht. Die begleitende Kommunikation zur Neuausrichtung erfolgte überwiegend digital über das Intranet von mymuesli „Workplace“ und natürlich wurde jedem Mitarbeiter das Buch von Laloux zugänglich gemacht. Die drei Gründer trieben den Schritt zu weniger Hierarchie und mehr Selbstorganisation überzeugt aber keinesfalls naiv voran: Ein externer Coach begleitet den Organisationswandel bis heute. Ein weiterer Coach berät die Führungskräfte des Unternehmens, die heute „Leadlinks“ heißen und nicht mehr über hierarchische Strukturen führen sollen. Stattdessen unterstützen sie die Mitarbeiter dabei, selbstbestimmt zu arbeiten und dabei das Unternehmensziel im Blick zu behalten.

## Organisationsstruktur in Rollen und Circles

Aber wie funktioniert die neue Unternehmensstruktur nun genau? Heike Ehmann lacht. „Nun kommen wir zu dem komplexen Teil.“ Für mymuesli bedeutet selbstbestimmtes Arbeiten alles andere als Anarchie oder eine „jeder macht Seins“-Mentalität. Stattdessen gibt es sehr feste Kommunikations- und Meeting-Regeln, nach denen die Zusammenarbeit funktioniert. „Grundsätzlich orientieren wir uns an einer holokratischen Organisationsstruktur, die in Circles und Rollen gegliedert ist“, erklärt Ehmann. Jeder Mitarbeiter hat demnach eine oder mehrere Rollen inne. Die Rollen helfen den Teammitgliedern zu verstehen:

- Welchen Beitrag jeder einzelne zum Unternehmensziel leistet
- Warum dieser Beitrag wichtig ist
- Worüber der Rollen-Inhaber entscheiden darf
- Welche wiederkehrenden Aufgaben der Rollen-Inhaber erfüllt
- Welche Erwartungen an den Rollen-Inhaber gestellt werden

### Praxis-Tipp



#### David Meinhard zur Einführung agiler Arbeitsmethoden:

Unternehmen erleben in Zeiten der Digitalisierung eine zunehmende Schnelllebigkeit. Projekte mit einem mehrjährigen, starren Planungshorizont sind in einem hochdynamischen Umfeld nicht immer zielführend. Deshalb setzen erfolgreiche Unternehmen vermehrt auf „agile“ Projektmanagement-Methoden. Das bedeutet: Fortschritte und Lösungswege werden im Projekt laufend in kurzen Zeitabständen kritisch hinterfragt und mit Auftraggebern oder Kunden besprochen. Das Projekt wird so an die aktuellen Gegebenheiten angepasst.

Die Abkehr von einer klassischen Projektführung und die Einführung agiler Arbeitsstrukturen stellt einen Veränderungsprozess im Unternehmen dar, der von der Unternehmensführung begleitet werden sollte. Ein bewusstes Change Management kann helfen, Reibungsverluste zu vermeiden. Bildungswerke, Kammern und Verbände bieten regelmäßig Weiterbildungsangebote zu agilem Projektmanagement an.

*David Meinhard ist Economist für Fachkräftesicherung am Institut der Deutschen Wirtschaft und Digitalisierungsexperte beim Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)*

## Literatur-Tipp

### Frederic Laloux Reinventing Organisations

Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit  
Franz Vahlen Verlag, München  
1. Auflage (30. April 2015)

Die Rollen-Inhaber sind jeweils einer Art „Zelle“ im Unternehmens-Organismus zugeordnet, den sogenannten „Circles“. Jeder Circle verfolgt ein klar definiertes Ziel („Purpose“). Der „Leadlink“ (ehemals Teamleitung) hat die Aufgabe, diesen Purpose sicherzustellen und zu prüfen, ob die Rollen-Inhaber eigenverantwortlich an den jeweils entscheidenden Aufgaben arbeiten, die zum Erfolg der Gesamt-Zelle beitragen.

## Neue Meeting-Kultur

Auch Meetings laufen seit Einführung der neuen Organisationsstruktur anders ab. Inhaltliche Themen werden konsequent von strukturellen Themen getrennt. „Bei unseren inhaltlichen Meetings, den ‚Delegierten Meetings‘, ist es so, dass wir durch Konsent entscheiden“, erzählt Ehmann. Das bedeutet, dass vom Rolleninhaber vorgetragene Ideen nur abgelehnt werden, wenn ein anderer Rolleninhaber einen schwerwiegenden Einwand vortragen kann, dass die Idee belegbar zu einer Verschlechterung im Unternehmen führt. „Bedenken allein zählen also nicht mehr, um eine Idee zu stoppen“, erklärt Ehmann. Und genauso funktioniert es auch für unsere strukturellen Meetings, die ‚Governance Meetings‘. Rollen und Circles werden hier ebenfalls regelmäßig im Konsent angepasst. Der „Unternehmens-Organismus“ mymuesli entwickelt sich so permanent weiter. Die Struktur ist ständig in Bewegung, kann auf äußere Einflüsse reagieren. Jeder im Team kann so zu einem raschen Veränderungsprozess beitragen, ohne Hierarchiestufen im Unternehmen zu überwinden oder den Vorgesetzten überzeugen zu müssen. „Es ist viel einfacher, eine Veränderung vorzunehmen“, sagt auch Ehmann. „Es geht darum, gemeinsam nach vorne zu denken und Ideen nicht im Keim zu ersticken.“

## Ein Transformations-Prozess ohne Ende

Heike Ehmann weiß, dass sie der Belegschaft durch die Neustrukturierung des Unternehmens einiges abverlangt. Anders als bei einem „Change-Prozess“ mit einem festgelegten Endzeitpunkt, müsse man sich bei mymuesli darüber klar sein, dass der Transformations-Prozess des Unternehmens niemals abgeschlossen sei. „Es gibt ‚Circles‘, die die neuen Strukturen voll ausschöpfen und danach leben, und andere, die vorsichtiger voranschreiten“, erklärt Ehmann. Eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit ist vorerst nicht geplant. „Ein zentraler Unternehmens-Wert von uns ist Transparenz – und dazu passt eine anonyme Mitarbeiterbefragung nicht gut“, sagt sie. „Wir werden uns hier also etwas anderes ausdenken müssen.“ Belegbar sei aber, dass die Fluktuation der Mitarbeiter seit Einführung des neuen Systems nicht gestiegen sei. Überhaupt bewertet Ehmann die neue Organisationsstruktur vor allem positiv.

### Im Einzelnen ergeben sich in ihren Augen folgende Vorteile:

1. mymuesli kann in Echtzeit Anpassungen an Tätigkeitsprofilen vornehmen und diese jedem in der Organisation sofort transparent machen.
2. Alle Meetings sind effizient und enorm gut vorbereitet, da jeder einen aktiven Beitrag leistet, um zum Erfolg beizutragen.
3. Durch die gegenseitige Reflexion jedes Meetings verbessern die Mitarbeiter ihre Zusammenarbeit.
4. Jeder Mitarbeiter besinnt sich auf das Unternehmensziel und bringt mymuesli durch seine selbstbestimmte Arbeit voran.