



Institut für
**UNTERNEHMENS-
FÜHRUNG**

*FHW Fachhochschule
Betriebs- und Forschungseinrichtungen
der Wiener Wirtschaft GmbH*

***Fachhochschul-Studium
Unternehmensführung – Entrepreneurship***

Das Semco System

Verfasst von: **Clemens Kirchgatterer**

Betreut von: **MMag. Michael Walzek**

Eingereicht am: **12.10.2012**

Abstract

Semco SA is a Brazilian Company operating in the service and industrial sector. Since Ricardo Semler took over majority ownership in 1980 it evolved from an traditional autocratically managed company to an industrial democracy. At the same time revenue has grown and employee turnover dropped to about one percent per year.

The following thesis provides an overview of the company Semco as well as its history. It describes in detail all relevant measures and rules that have been implemented at Semco over more than two decades. Three basic principles are then derived from these measures and rules.

The theoretical section elaborates on the scientific foundations of leadership theories, particularly systemic organizational theory and neuroleadership which are then compared to the Semco system.

Semco SA ist ein brasilianisches Industrieunternehmen, das sich seit der Übernahme durch Ricardo Semler im Jahre 1980 sukzessive von einem traditionell autokratisch geführten Unternehmen zu einem demokratischen gewandelt hat. Im selben Zeitraum erhöhte sich der Umsatz und die Mitarbeiterfluktuation reduzierte sich auf rund ein Prozent pro Jahr.

Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick über das Unternehmen Semco sowie seine geschichtliche Entwicklung. Es werden die wesentlichsten Maßnahmen und Regeln beschrieben, die im Laufe von mehr als zwei Jahrzehnten bei Semco umgesetzt wurden und daraus drei zugrundeliegende Prinzipien abgeleitet.

Im theoretischen Teil der Arbeit werden die wissenschaftlichen Grundlagen aus der Führungsforschung, insbesondere der Organisationstheorie und dem Neuroleadership, erarbeitet und dem Semco System gegenübergestellt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Motivation	2
1.3	Zielsetzung	3
1.4	Methodik	3
1.5	Aufbau der Arbeit	3
2	Definitionen	4
2.1	Partizipativer Führungsstil	4
2.2	Demokratischer Führungsstil	4
2.3	Organisation	4
2.4	Neuroleadership	5
3	Semco	5
3.1	Geschichte	5
3.2	Entwicklung	6
3.3	Status Quo	7
3.4	Maßnahmen	8
3.4.1	Organisation	8
3.4.2	Programme	9
3.4.3	Generelle Regeln	10
3.5	Misserfolge	12
3.6	Ableitbare Prinzipien	13
3.7	Kritik	14
4	Theorie	15
4.1	Systemische Organisationstheorie	15
4.1.1	Zweck von Organisationen	15
4.1.2	Bildung von Struktur	17
4.1.3	Entscheidungsprozesse	18
4.1.4	Hierarchie und Macht	19
4.2	Neurobiologische Hintergründe (Neuroleadership)	21
4.2.1	Menschliche Grundbedürfnisse	21
4.2.1.1	Bindung	22
4.2.1.2	Orientierung und Kontrolle	22
4.2.1.3	Erhöhung und Schutz des Selbstwertes	23
4.2.1.4	Lustgewinn und Unlustvermeidung	24
4.2.2	Bezug zu Semco	24
4.2.3	Kritik	25
5	Fazit	26
5.1	Zusammenfassung	26
5.2	Schlussfolgerung	28
5.3	Kritische Beurteilung	29
5.4	Ausblick	29

1 Einleitung

Im Folgenden wird erklärt, was die Ausgangssituation und im Weiteren die Motivation für diese Arbeit war, welche Ziele damit verfolgt werden und die Methoden, die dabei angewendet wurden.

1.1 Ausgangssituation

Sobald sich Menschen in Gruppen zusammenfinden und sich *organisieren*, um *gemeinsame* Ziele zu verwirklichen, bilden sich Strukturen heraus, die die Zusammenarbeit erleichtern und den Erfolg wahrscheinlicher machen. Diese Strukturen ergeben sich, wenn man den Dingen freien Lauf lässt, unter anderem aus dem Temperament, der Persönlichkeit, dem Rollenverständnis und dem Commitment der Gruppenmitglieder. In gewinnorientierten Organisationen bilden sich diese Strukturen in den seltensten Fällen auf natürliche Art, sprich *bottom-up*, sondern werden *top-down* festgelegt.

Im Laufe der Jahrhunderte wurde eine fast unüberschaubare Menge an führungstheoretischen Modellen und den dazugehörigen Methoden erdacht, erforscht und ausprobiert. Die dabei entstandene Literatur füllt nicht nur Regale, sondern ganze Bibliotheken. Vom despotischen über den patriarchalischen und partizipativen bis zum demokratischen Führungsstil, lassen sich diese jeweils von autoritär bis kooperativ einordnen.

Auf der einen Seite befinden sich die despotisch geführten Unternehmen mit rigiden Strukturen und meistens hohen Hierarchien. Durch starke Reglementierung und Schaffung von Eindeutigkeit lassen sich diese Modelle relativ einfach verstehen und implementieren. Am anderen Ende des Spektrums liegen jene Organisationen, in denen ein demokratischer Führungsstil gepflegt wird. Hier werden Veränderungen nicht nur als notwendiges Übel akzeptiert, sondern als stetige Chance zur Verbesserung begrüßt und Angestellte werden nicht nur an der Verantwortung für den Erfolg, sondern auch am Ertrag desselben beteiligt.

Die vermutlich konsequenteste Umsetzung demokratischen Unternehmertums ist das brasilianische Unternehmen *Semco SA*. *Ricardo Semler* machte *Semco* nach der Übernahme von seinem Vater von einem autokratisch geführten Familienbetrieb mit 90 Angestellten und einem Jahresumsatz von 4 Millionen Dollar im Jahr 1982 zu einem demokratischen Konzern, dessen 3000 Angestellte im Jahr 2003 212 Millionen (eine Steigerung von 21% p. a.) Umsatz generierten und das trotz politischer Unsicherheit, zeitweiser Hyperinflation und allgegenwärtiger Korruption.

1.2 Motivation

Woran liegt es, dass so viele Menschen unglücklich mit ihrer Arbeit sind? Warum gehen nach einer weltweiten Studie lediglich 15% aller Menschen hoch motiviert an ihren Arbeitsplatz? (vgl. *Allio* 2008, S. 9) Warum gehören Mobbing und Burnout für immer mehr Menschen zum Arbeitsalltag? (vgl. *ÖBVP* 2010, S. 2-3) Und noch wichtiger: Was kann man dagegen tun?

Wenn geringe Fluktuation ein Maß für die Zufriedenheit und Motivation der Angestellten (vgl. *Gebert/Rosenstiel* 2002, S. 91) ist und zufriedene und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Unternehmen durch langjähriges Bestehen oder sogar wachsende Profite erfolgreich machen, dann können Unternehmen, die sowohl Erfolg als auch zufriedene Angestellte haben, vielleicht als Modell dafür dienen, die Arbeitsstätten von morgen zu gestalten.

Anhand des Fallbeispiels *Semco SA* herauszufinden, was demokratische Unternehmen wie dieses, in einem möglichst ganzheitlichen Kontext ausmacht, sowohl in Bezug auf Organisation, als auch mit Blick auf die Bedürfnisse der Angestellten, war der Hauptmotivator für diese Arbeit.

1.3 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich mit der Beantwortung zweier zentraler Fragen:

I) Was ist das Semco System, was sind die hervorstechendsten Merkmale, die wichtigsten Methoden und die dahinterliegenden Prinzipien?

II) Wird dieses System durch Modelle aus der Führungsforschung im allgemeinen bzw. den Erkenntnissen aus Organisationstheorie und Neurowissenschaft im speziellen gestützt?

1.4 Methodik

Ausgehend von den beiden Büchern Ricardo Semlers sowie seinen Veröffentlichungen im *Harvard Business Review*, erfolgte die Beschreibung des Semco Systems und die Erarbeitung seiner zentralen Merkmale und Prinzipien. Internetrecherche, vor allem die Stichwortsuche in elektronischen Datenbanken, förderte eine Fülle von Querverbindungen zu wissenschaftlichen Arbeiten und Artikeln zu Tage, die auf weiterführende Literatur verwiesen. Einerseits lieferte die systemische Organisationstheorie Erklärungen für das Verhalten und die innere Logik von Organisationen, andererseits stellten sich die Erkenntnisse der Neurowissenschaften und das sich daraus ableitende Neuroleadership als vielversprechendes Erklärungsmodell für die Bedürfnisse und Motive von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heraus.

1.5 Aufbau der Arbeit

Kapitel eins gibt einen Überblick über Ausgangssituation und Motivation für diese Arbeit, Zielsetzung und Methodik werden ebenfalls dargelegt. Im darauffolgenden Kapitel werden zentrale Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt. Dabei wurde versucht auf möglichst verbreitete und bereits gut etablierte Definitionen zurückzugreifen. Das dritte Kapitel widmet sich dem Unternehmen Semco, seiner Geschichte bis zur Übernahme durch Ricardo Semler, seiner Entwicklung danach und den entscheidenden Maßnahmen, die dazu umgesetzt wurden. Daraus werden dann grundsätzliche Regeln abgeleitet, die die Quintessenz des Semco Systems

repräsentieren. Im vierten Kapitel werden die theoretischen Aspekte erarbeitet. Hier waren Organisationstheorie einerseits und Neurobiologie andererseits jene wissenschaftliche Disziplinen, deren theoretische Modelle der gelebten Praxis Semcos gegenübergestellt wurden. Im letzten Kapitel wird die Arbeit kurz zusammengefasst, einer kritischen Beurteilung unterzogen und ein allgemeiner Ausblick auf einen möglichen Trend in Führungsforschung und -praxis gegeben.

2 Definitionen

Einige zentrale Begriffe werden im Folgenden öfter Verwendung finden und bedürfen deshalb einer genaueren Definition. Besonders die beiden, oft synonym verstandenen Begriffe des partizipativen und des demokratischen Führungsstils, müssen voneinander abgegrenzt werden.

2.1 Partizipativer Führungsstil

Angestellte werden in Entscheidungsprozesse einbezogen, sei es in Form von Teambesprechungen oder Einzelgesprächen. Die endgültige Entscheidung wird aber schließlich von einer oder mehreren Personen der darüberliegenden Hierarchieebene getroffen und verantwortet. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 159)

2.2 Demokratischer Führungsstil

Entscheidungen werden in der Gruppe der direkt betroffenen Angestellten mittels Abstimmungsverfahren getroffen. Führungskräfte haben dabei eine koordinierende Funktion und wirken als Katalysator. (vgl. *Pinnow* 2011a, S. 80)

2.3 Organisation

Organisationen sind soziale Systeme, die von ihrer Umwelt abgegrenzt, als strukturierte Gesellschaft betrachtet werden können. Die kleinste Einheit einer Organisation ist die (Entscheidungs-)Kommunikation. Aus ihr reproduziert sich die Organisation fortlaufend, autonom und rekursiv, nämlich durch die Mitteilungen über die Entscheidungen und Entscheidungsprämissen. (vgl. *Luhmann* 1984, S. 193ff)

2.4 Neuroleadership

Neuroleadership will die Erkenntnisse der Hirnforschung über die vier neurowissenschaftlich fundierten Grundbedürfnisse des Menschen für die Mitarbeiterführung nutzbar machen. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 14)

3 Semco

In diesem Kapitel wird das Unternehmen, seine Geschichte und Entwicklung kurz vorgestellt und die bei Semco umgesetzten Maßnahmen und Programme beschrieben. Daran schließen die daraus ableitbaren Regeln an.

3.1 Geschichte

Semco wurde 1953 vom österreichischen Ingenieur Antonio Curt Semler (geb. 1912) in der brasilianischen Hauptstadt Sao Paulo gegründet. Ein Patent für Ölabscheidermaschinen bescherte dem Unternehmen stetiges Wachstum bis in die späten 60er Jahre. Zu jener Zeit war Semco auf ein Unternehmen mit 110 Angestellten angewachsen. Von da an wurde Semco einer der Hauptlieferanten hydraulischer Pumpen für die brasilianische Marine. (vgl. *Semler* 1999, S. 10)

Als 1980 Antonio Semlers Sohn Ricardo (geb. 1959) in den Betrieb eintrat, hatte sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens stark gewandelt. Brasilien wurde von einer Wirtschaftskrise heimgesucht und die Schiffsindustrie war eine der am härtesten getroffenen Branchen. Ricardo hielt die Konzentration auf eine einzige Branche mit quasi einem einzigen Kunden (der Marine) für einen gefährlichen Fehler und er trat deshalb für eine Ausweitung der Produktlinien und eine Verringerung der Abhängigkeit von der Marineindustrie ein. Ein Vorschlag, der weder bei seinem Vater, noch beim übrigen Management auf Zustimmung traf. (vgl. *Semler* 1999, S. 17)

Es wurde schnell klar, dass eine fließende Übergabe des Unternehmens mit unklaren Kompetenzen und unterschiedlichen strategischen Zielen nicht funktionieren würde und so übertrug Antonio Semler seinem Sohn die Mehrzahl der Aktien und machte ihn noch im selben Jahr zum alleinigen Geschäftsführer. (vgl. *Semler* 1999, S. 19)

3.2 Entwicklung

Als CEO von Semco entließ Ricardo Semler als erstes 60% des Managements (ca. 15 Personen). Dies tat er aber nicht, um eine flachere Hierarchie einzuführen, sondern weil er keine Möglichkeit sah, seine geplante Umstrukturierung mit diesen Managern durchzuführen. Gerade aus den höchsten Ebenen erwartete er den größten Widerstand, und die entlassenen Angestellten mussten jeweils noch am selben Tag ihre Schreibtische räumen. (vgl. *Semler* 1999, S. 22)

Die nächsten zwei Jahre war Semco knapp vor dem Bankrott und Ricardo Semler war ununterbrochen unterwegs, neue Auftraggeber zu finden. Semco wurde modernisiert und alle klassischen, bürokratischen Regeln und Massnahmen wie Zugangskontrollen, farbkodierte Formulare, Budgetpläne, Urlaubsanträge usw. waren implementiert. Ständiger Stress, physische und psychische Überbeanspruchung und die nicht enden wollenden körperlichen Beschwerden führten schließlich langsam zu einem Umdenken bei Ricardo Semler. (vgl. *Semler* 1999, S. 57)

Ab 1984, eine Zeit, die auch stark durch Neugründungen und weiters dem Verkauf von SBUs (z.B. *Naval, Industrial Equipment, Refrigeration, Durable Goods*) und joint ventures (z.B. *ERM Brazil, Cushman & Wakefield Semco, Semco Johnson Controls, Semco RGIS*) geprägt war (vgl. www.semco.com.br 2012a, o.S.), begann Ricardo Semler dann jene Maßnahmen (siehe 3.4 *Maßnahmen*) zu implementieren, die Semco zu dem Unternehmen werden ließen, das es heute ist.

Im letzten Jahrzehnt hat sich Ricardo Semler immer weiter aus dem täglichen Geschäft zurückgezogen, um privaten Interessen nachzugehen und um die weitere Entwicklung Semco's weniger von seiner Person beeinflussen zu lassen. (vgl. *Semler* 2004, S. 217)

3.3 Status Quo

Während die Werte und Prinzipien des Unternehmens bis heute bewahrt blieben (vgl. www.semco.com.br 2012b, o.S.), unterliegt die strategische Ausrichtung nach wie vor einem stetigen Wandel. Nachdem 2006 die Mehrheitsanteile an *ERM Brazil* und *Semco RGIS* verkauft wurden, besteht die Semco Gruppe im wesentlichen aus zwei SBUs und zwei weiteren verbundenen Unternehmen. Die erste SBU *Semco Capital Goods* ist auf die Entwicklung und Erzeugung von industriellen Mixern und Kühlgeräten spezialisiert. Die zweite SBU *Pitney Bowes Semco* ist ein joint venture mit dem weltweit führende Hersteller von automatischen Postverarbeitungs-systemen. Gleichzeitig hält Semco als Gründungspartner strategische Beteiligungen an den verbundenen Unternehmen *Tarpon Investments*, einem der größten Vermögensverwaltungsunternehmen in Brasilien, und *Brenco*, einem Unternehmen, das sich der Erzeugung von Ethanol aus Biomasse widmet. (vgl. www.semco.com.br 2012c, o.S.)

Ricardo Semler selbst ist in der von ihm 1990 gegründeten und größtenteils finanzierten *Ralston Semler Foundation* tätig. Diese entwickelt und betreibt Bildungs-, Umwelt- und Kulturprojekte, denen dieselben Prinzipien und Werte, wie sie auch bei Semco gelten, zugrundeliegen. Exemplarisch seien hier das *Lumiar Institute*, welches zwei demokratische Schulen betreibt, und das *DNA Brazil Institute*, eine Forschungseinrichtung, die sich der wirtschaftlichen und strategischen Entwicklung Brasiliens verschrieben hat, genannt. (vgl. www.ralstonsemmler.org.br 2012, o.S.)

3.4 Maßnahmen

Die Implementierung der nun folgenden Maßnahmen war und ist ein fortlaufender Prozess bei Semco. Die wichtigsten sollen hier aufgelistet und genauer beschrieben werden. Unter die organisationellen Maßnahmen fallen jene, die sich hauptsächlich auf die (personelle) Struktur des Unternehmens auswirken. Programme sind Maßnahmen, die gezielt einen gewissen Aspekt des Unternehmens verbessern. Sie haben einen theoretisch unbestimmten Zeithorizont, können also auch leicht wieder gestoppt werden. Unter die generellen Regeln sind jene Merkmale des Semco Systems eingeordnet, die einen universelleren Charakter aufweisen oder eher der Unternehmenskultur zuzurechnen sind. Diese Einteilung soll der Übersichtlichkeit dienen, man könnte diese Maßnahmen auch anders oder gar nicht gruppieren.

3.4.1 Organisation

Zirkuläre Organisationsform: Die Anzahl der Hierarchieebenen wurden von 12 auf 3 reduziert. Gleichzeitig wurden Statussymbole wie teure Büromöbel, reservierte Parkplätze oder Titel für Positionen abgeschafft. Stattdessen gehören alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einem von vier *Kreisen* an: *Counsellors* sind vergleichbar mit Angehörigen des Topmanagements in herkömmlichen Konzernen – sie koordinieren z.B. die strategische Entwicklung. *Partner* leiten einzelne SBUs. *Coordinators* bilden das Linemanagement - die einzige Reihe leitender Angestellter im operativen Bereich. Alle Anderen gehören zu den *Associates*. (vgl. *Semler* 1999, S. 177-183)

Arbeiterkomitees: Alle *Associates*, also jenes Personal, das nicht zum Management gehört, wählen Repräsentanten, die ihre Interessen gegenüber Vorgesetzten vertreten. Diese Komitees treffen sich regelmäßig und besprechen alle Belange mit dem Topmanagement. Sie haben auch das Recht, Streiks auszurufen oder Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Managements zu nehmen. (vgl. *Semler* 1999, S. 73)

Unterstützendes Personal: Posten, die wenig Möglichkeiten zur Selbstentfaltung boten, z.B. jene, die lediglich unterstützende Aufgaben beinhalteten, wurden ersatzlos abgeschafft. Es gibt keine Sekretäre oder Sekretärinnen, keine Assistenten, keine Rezeptionistinnen. Jeder kopiert selbst, holt Besucher vom Eingang ab oder verschickt Faksimiles. (vgl. *Semler* 1999, S. 136)

Teilautonome Arbeitsgruppen: Produkte werden in kleinen Teams komplett gefertigt, anstatt am Fließband durch spezialisierte Arbeitsschritte geschleust zu werden. Dies geht soweit, dass Arbeiter und Arbeiterinnen selbstverantwortlich die für die Fertigung nötigen Rohmaterialien beschaffen, die Maschinenwartung übernehmen oder Quoten und Arbeitszeiten festlegen. Der dabei entstehende Verlust von Effizienz wird zu Gunsten höher Qualifikation und Motivation in Kauf genommen. (vgl. *Semler* 1999, S. 121-124)

Großraumbüros: Bei Semco wurden private Büroräume durch weitläufige Büroflächen ersetzt. Einzelne Bereiche sind durch Pflanzen abgetrennt. Fixe Arbeitsplätze gibt es im Grunde nicht und jeder sucht sich nach Bedarf einen Platz. Das fördert vor allem die interne Kommunikation und erleichtert den Fluss von Informationen auf kürzestem Weg, bedarf andererseits aber mehr Rücksicht und Toleranz bezüglich des entstehenden Lärmpegels. (vgl. *Semler* 2004, S. 185)

3.4.2 Programme

Job Rotation: Angestellte sind angehalten, alle zwei bis fünf Jahre ihre Position im Unternehmen zu wechseln oder zu tauschen. Dadurch soll die Arbeit interessant und herausfordernd bleiben. Direkter Nutzen für das Unternehmen ist es auch, neue Ideen, Vorgehensweisen und Prozesse durch die Umbesetzungen in Gang zu bringen. (vgl. *Semler* 2004, S. 48-49) In diesem Sinne wird auch die Stelle des CEO halbjährlich zwischen mehreren Mitgliedern des Topmanagements rotiert. (vgl. *Semler* 2004, S. 222)

Umgekehrte Evaluation: Bevor ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin eingestellt oder befördert wird, wird er bzw. sie von den unmittelbaren Kollegen interviewt und evaluiert. Diese Evaluierung wird auch für alle *Coordinators* zweimal jährlich durchgeführt. Es gibt zwar keine explizite Regel diesbezüglich, aber normalerweise verlassen Angestellte, die wiederholt weniger als 80% der erzielbaren Punkte erreichen, von sich aus das Unternehmen. (vgl. *Semler* 1999, S. 160-163)

Gehaltsschemata: Ca. 25% der Angestellten bestimmen ihr Gehalt selbst. (vgl. *Semler* 1999, S. 188-193) Außerdem gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, ähnlich einem Cafeteriasystem, aus denen die individuellen Gehälter kombiniert werden können: Fixgehalt, Bonussystem, Provisionen usw. (vgl. *Semler* 2000, S. 8)

Talent Management: Das semco-eigene Traineeprogramm namens *Lost in Space* erlaubt es jungen Angestellten, das Unternehmen in 12 Monaten in 12 verschiedenen Bereichen kennenzulernen. Nach dieser Zeit verhandeln sie nach dem üblichen Verfahren eine Festanstellung. (vgl. *Semler* 1999, S. 218)

Ideenfabrik: Es wurde ein Programm zur ganzheitlichen Verbesserung des Unternehmens namens NTI (Nucleus of Technological Innovation) ins Leben gerufen. Diese kleine Abteilung ist von allen herkömmlichen Aufgaben befreit, um sich gänzlich auf die Entwicklung von neuen Ideen zu konzentrieren. Von der Verbesserung bestehender Produkte, über neue Erfindungen, bis zur Neugründung von SBUs oder der Optimierung von Prozessen sind alle Unternehmensbereiche betroffen. (vgl. *Semler* 1999, S. 216-217)

3.4.3 Generelle Regeln

Keine Kontrollen: Es gibt keinerlei Kontrollen in allen erdenklichen Bereichen der Firma. Betriebsausgaben müssen nicht durch höhere Instanzen genehmigt werden, Internetverkehr wird weder beschränkt noch aufgezeichnet und An- bzw. Abwesenheitszeiten werden nicht protokolliert. (vgl. *Semler* 2004, S. 41, 116)

Transparenz: Informationen sind allen Angestellten gleichermaßen zugänglich. Bilanzen sind offen und alle Firmenangehörigen werden im Lesen dieser Bilanzen geschult. Auch die Gehälter und Spesenabrechnungen unterliegen nicht der Geheimhaltung. (vgl. *Semler* 2004, S. 122-123)

Meetings: Besprechungen sind für alle offen und die Teilnahme ist stets freiwillig. Das stellt sicher, dass Angelegenheiten von denjenigen behandelt werden, die ein echtes Interesse daran haben. Tagesordnungspunkte werden auf einer Intranetplattform angekündigt und so hat jeder oder jede Angestellte die Möglichkeit, sich einer Besprechung seines bzw. ihres Interesses anzuschließen. (vgl. *Semler* 2004, S. 192) Board meetings werden ähnlich gehandhabt, aber hier sind nur 2 Plätze, nach dem first-come first-serve Prinzip, für die gesamte Belegschaft freigehalten. (vgl. *Semler* 2004, S. 223)

Fehlerkultur: Fehler werden grundsätzlich nicht geahndet oder sanktioniert, und es wird strikt zwischen der Person, die den Fehler begangen hat, und dem fehlerhaften Verhalten unterschieden. Das erlaubt eine offene Diskussion über die Umstände, die zu dem Fehler geführt haben, und alle Beteiligten können daraus lernen. (vgl. *Semler* 2004, S. 198, 226)

Gewinnbeteiligung: Ein von der gesamten Belegschaft ausgehandelter Prozentsatz (ca. 23%) des jährlichen Überschusses jeder SBU wird an diese zur freien Verfügung ausgezahlt. Diese SBUs entscheiden dann autonom über die weitere Verwendung. Ob Ausschüttung an die Belegschaft (der Regelfall), oder Reinvestition in Firmengebäude wird demokratisch entschieden. (vgl. *Semler* 1999, S. 132)

Interne Besetzung: Offene Stellen werden bevorzugt durch bestehendes Personal besetzt. Erfüllt ein interner Kandidat 70% der Anforderungen, wird er einem externen Bewerber, auch bei dessen besserer Qualifikation, vorgezogen. (vgl. *Semler* 1999, S. 164)

3.5 Misserfolge

Die Exfrau eines Managers benutzte die Firmenkreditkarte für private Einkäufe, ein Umstand, der durch die fehlenden Kontrollinstanzen erst sehr spät auffiel. (vgl. *Semler* 2004, S. 117)

Der Aufbau einer neuen SBU wurde einem jungen Manager überlassen. Trotz Bedenken einiger Kollegen ließ man ihm 6 Monate freie Hand, bis klar wurde, dass er für diese Aufgabe nicht geeignet war. Der Verlust belief sich schließlich auf eine halbe Million Dollar. (vgl. *Semler* 2004, S. 69)

Der vielleicht interessanteste Fall ereignete sich, als zwei SBUs in einen Konflikt gerieten. In einer Maschinenfabrik wurde regelmäßig Farbe ins Abwassersystem gespült und der Manager der danebenliegenden *Environmental Resources Management (ERM)*, ebenfalls eine SBU von Semco, kritisierte diesen Umstand scharf. Der Manager der Maschinenfabrik lehnte eine Modernisierung der Anlage aus Kostengründen ab, mit dem Verweis darauf, die Anlage würde den gesetzlichen Auflagen entsprechen. Ein Jahr später hatte ERM nach langen Diskussionen aufgegeben, nicht ohne darauf hinzuweisen, dass das entsprechende Gesetz fehlerhaft sei und bald geändert werden würde. Bei der nächsten behördlichen Kontrolle wurde eine Strafe verhängt und die Anlage musste umgebaut werden, denn zwischenzeitlich gab es, wie von ERM angekündigt, eine Gesetzesreform, die aus nicht näher bekannten Gründen unbeachtet blieb. Viele meinten damals, das Topmanagement hätte intervenieren sollen, aber sowohl Ricardo Semler, als auch seine rechte Hand Clovis Bojikian, wollten nicht den Grundsatz der Autonomie für die Vermeidung des drohenden Verlusts opfern. Ein bei Semco oft praktiziertes Prinzip, das Semler selbst *Management durch "aktives Nichtstun"* nennt. (vgl. *Semler* 2004, S. 154-156)

3.6 Ableitbare Prinzipien

Aus diesen unter Punkt 3.4 angeführten Maßnahmen, Regeln und Merkmalen lassen sich drei grundsätzliche Prinzipien ableiten, die sich gegenseitig bedingen. Sie bilden die Grundlage des Systems, wie es bei Semco in all den Jahren Anwendung fand.

I) Demokratie

Von der Gestaltung des Arbeitsplatzes über die Verlegung von Betriebsstätten bis zur Einstellung oder Beförderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden Entscheidungen demokratisch getroffen. (vgl. *Semler* 1989, S. 3ff) Eine wichtige Konsequenz daraus ist, dass sich die vorhandenen Hierarchien auf Respekt und Fähigkeiten gründen. Da Vorgesetzte und Neueinstellungen immer durch das Kollegium bestimmt werden, können sich nur kompetente Führungspersönlichkeiten in ihren Positionen halten. Vetternwirtschaft oder persönliche Beziehungen als Kriterium der Einstellung oder Beförderung sind von vornherein ausgeschlossen. (vgl. *Semler* 1999, S. 164; *Pflüger* 2009, S. 204)

II) Teilung des Profits

Jede Geschäftseinheit (SBU) übergibt zwei mal jährlich 23% des Profits als Gewinnbeteiligung an drei Angestellte, die diese als Treuhänder verwahren, bis über die endgültige Verwendung abgestimmt wurde. Diese direkte Erfolgsbeteiligung bei gleichzeitiger Möglichkeit zur Einsicht in die Geschäftsbücher und Bilanzen wirkt als Anreiz zu qualitativ hochwertiger Arbeit einerseits und verhindert Verschwendung und Ineffektivität andererseits. (vgl. *Semler* 1989, S. 7f) Daraus folgt unmittelbar, dass Kontrolle durch Verantwortungsgefühl dem Kollegium gegenüber ersetzt wird. Wenn sich Angestellte einem Kollektiv verpflichtet fühlen und durch Wertschätzung und Anerkennung die Gewissheit verspüren, sinnvoll zu einem größeren Ganzen beizutragen, dann werden Kontrollen überflüssig. (vgl. *Allio* 2008, S. 7) Damit diese Art von *peer-review* funktionieren kann, ist das letzte und vielleicht wichtigste Prinzip von entscheidender Bedeutung.

III) Transparenz

Alle Informationen sind offen und frei zugänglich. Erst wenn Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein freier Zugang zu allen Informationen gewährt ist, können sie am Gestaltungsprozess überhaupt teilhaben. Der manchmal geäußerte Einwand, man könne die Belegschaft nicht mit der oft schwer auszuhaltenden, harten Realität konfrontieren und müsse sie daher schützen, steht in eklatantem Widerspruch zu deren Bedürfnis, als Erwachsene behandelt zu werden. (vgl. *Pflüger* 2009, S. 207-208; *Semler* 2004, S. 122-123) Gerade in Krisen beweisen mündige Angestellte oft Weitblick und Besonnenheit. (vgl. *Pflüger* 2009, S. 177-178; *Semler* 1999, S. 231-233; *Semler* 2004, S. 189-190) Dieser offene Informationsaustausch garantiert ein Gleichgewicht der individuellen (Entwicklungs-)Möglichkeiten. (vgl. *Semler* 2004, S. 124)

“And that’s all there is to it. Participation gives people control of their work, profit sharing gives them a reason to do it better, information tells them what’s working and what isn’t.” (*Semler* 1989, S. 10)

3.7 Kritik

Unklar bleibt, inwieweit Gruppendruck (*peer-pressure*) sich auf die Entscheidungsfindungsprozesse in demokratisch geführten Unternehmen auswirkt. Zum Beispiel zeigten die Experimente von Solomon Asch eindrucksvoll, unter welchen Umständen und in welchem Ausmaß sich Individuen der Meinung einer Mehrheit anpassten, selbst wenn diese zu offensichtlich falschen Entscheidungen führte. (vgl. *Asch* 1951, S. 1ff)

Gleiches gilt für den in kooperierenden Teams erzeugten Leistungsdruck, der zwar einerseits für die Leistungsfähigkeit des Teams sorgt, andererseits stets die Gefahr von Überforderung einzelner birgt. (vgl. *Achouri* 2011, S. 164)

4 Theorie

In diesem Kapitel der Arbeit wird versucht, die theoretischen Hintergründe zu erörtern. Im Sinne einer systemischen Betrachtungsweise, die Dinge im Zusammenhang mit dem größeren Ganzen zu sehen (vgl. *Simon* 2011b, S. 13), sollen einerseits die organisationstheoretischen Aspekte untersucht werden (z.B. Struktur und Hierarchie), andererseits aber auch dem Menschen (seinen Bedürfnissen und Motiven) als Teil einer Organisation, genügend Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dazu werden die neuesten Erkenntnisse aus der Neurobiologie herangezogen. Jeweils am Ende jeden Unterkapitels wird ein Bezug zum Semco System im Allgemeinen oder seinen Methoden und Prinzipien im Speziellen hergestellt.

4.1 Systemische Organisationstheorie

Die Organisationstheorie liefert ein Modell für das Zusammenwirken von Individuen, um in arbeitsteiligen Prozessen durch Koordination und Synchronisation Resultate zu erzielen. In Organisationen werden Aufgaben entweder definiert und unterschiedliche Rollen und Kommunikationswege festgelegt, oder diese entwickeln sich spontan. (vgl. *Simon* 2011b, S. 101)

4.1.1 Zweck von Organisationen

Von der Ehe bis zum Staatenbündnis – dass Menschen sich zum Zweck der Kooperation organisieren, ist wahrscheinlich so alt wie die Menschheit selbst. (vgl. *Simon* 2011a, S. 14) Alleine schon die Komplexität, der zeitliche Aufwand oder die notwendigen Kompetenzen moderner Kurationsprozesse (wie z.B. der des Baus eines Autos) übersteigen die Möglichkeiten von Individuen bei weitem, sodass Kooperation geradezu geboten ist. (vgl. *Simon* 2011a, S. 15) Trotzdem muss aus organisationstheoretischer Sicht zwischen sich aus ökonomischen Gründen organisierenden Individuen (z.B. Paaren und Familien) und Organisationen unterschieden werden. Bei ersteren treffen konkrete (nicht austauschbare) Menschen mit spezifischen Verhaltensmustern aufeinander, bei letzteren können die Mitglieder (theoretisch) ausgewechselt werden, ohne dass sich die Funktion oder Lebensdauer der Organisation ändern würde. (vgl. *Simon* 2011a, S. 18) Es sei angemerkt, dass diese Austauschbarkeit sich mehr auf die Rolle bzw. Position

innerhalb einer Organisation bezieht als auf das Individuum, denn natürlich macht es einen Unterschied, welche Person eine gewisse Funktion übernimmt. Der Charakter und das Verhalten dieser Person beeinflusst (=irritiert) als relevante Umwelt seinerseits die Organisation, wenn auch nicht auf deterministische, vorhersehbare Weise. (vgl. *Simon 2011a*, S. 25, 73) (siehe 4.1.4 *Hierarchie und Macht*)

Auch wenn Organisationen in der Regel zum Erreichen von (bestimmten) Zielen gegründet werden und durchaus als Mittel zum Zweck verstanden werden dürfen, so bleibt die Idee eines gemeinsamen, alle Beteiligten vereinigenden, Zieles doch illusorisch. Wenn auch die Akteure unterschiedliche, ja manchmal sogar sich gegenseitig ausschließende Interessen verfolgen, mag trotzdem ein und die selbe Organisation das gemeinsame Mittel zur individuellen Zweckerfüllung sein. (vgl. *Simon 2011a*, S. 30)

Glücklicherweise existiert für jede Organisation ein primäres, übergeordnetes Ziel, das unabhängig von den Einzelinteressen ihrer Mitglieder besteht - das Überleben. (vgl. *Simon 2011a*, S. 31f) Erst wenn "die Mitglieder der Organisation über keine Motivation mehr verfügen, die Organisation am Leben zu erhalten, dann stirbt sie." (*Simon 2011a*, S. 33)

Viele Unternehmen versuchen ihren Daseinszweck in Missionstatements auszudrücken. Diese helfen, Angestellte auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören und sollen dazu beitragen, dass alle an einem Strang ziehen oder sich dem Großen-Ganzen zugehörig fühlen. Leider tendieren diese Credos dazu, austauschbar und nicht spezifisch zu klingen, weil es schwer fällt, sie ohne Plattitüden zu formulieren. Bei Semco gibt es nichts dergleichen. Semco will sich nicht dadurch definieren, *was* getan wird, sondern *wie* es getan wird. (vgl. *Semler 2004*, S. 111f) Wenn eine Organisation aufhört, etwas Bestimmtes sein zu wollen, dann ist es leichter, darin als Mitglied dieser Organisation seine Berufung zu finden und ihr zu folgen. Oder in den Worten Ricardo Semlers: "We always hope that on their own, people will find something that matches their calling." (*Semler 2004*, S. 57) Das impliziert aber auch die Bereitschaft, Misserfolge von Angestellten auszuhalten und durchzustehen. (vgl. *Semler 2004*, S. 75)

Der Daseinszweck von Semco, so scheint es jedenfalls, ist weder der Profit noch Wachstum (vgl. *Semler* 2004, S. 84-86), sondern das Sicherstellen des Überlebens der Organisation (und damit ihrer Mitglieder).

4.1.2 Bildung von Struktur

Ein allen Organisationen zugrundeliegendes Prinzip ist, dass sich Strukturen bilden (oder gebildet werden). Diese Strukturen bestehen aus den Elementen (Organisationsmitgliedern) und deren Relationen (Beziehungen) zu einander. Die Elemente sind zwar austauschbar, aber die Organisation des (sozialen) Systems bleibt dabei bestehen. (vgl. *Maturana/Varela* 1984, S. 54) Weiters gilt, dass diese Struktur durch die Einschränkung der im System zugelassenen Relationen definiert ist. (vgl. *Luhmann* 1984, S. 383) Wenn die basalen Bausteine sozialer Systeme und damit auch von Organisationen *Kommunikationen* sind (vgl. *Simon* 2011a, S. 22), dann folgt daraus: In Organisationen sind die möglichen und unmöglichen Kommunikationswege durch die Struktur bestimmt.

Organisationsstrukturen kommen in vielerlei Gestalt vor. In der Organisationstheorie unterscheidet man zwischen den klassischen Leitungssystemen und Strukturmodellen, sowie funktionalen Organisationen (vgl. *Pinnow* 2011b, S. 32f) und modernen Netzwerkorganisationen, die sich oft an Beispielen aus der Natur orientieren. Eine Netzwerkorganisation "besteht aus relativ autonomen Mitgliedern [...], die durch gemeinsame Ziele und Werte miteinander verbunden sind und zur gemeinsamen Leistungserstellung komplementäres Know-how einbringen." (*Pinnow* 2011b, S. 90) Beispielhaft zu nennen seien hier die Amöben-Organisation, deren Vorteil in der inneren Stabilität und der äußeren Flexibilität mit der Fähigkeit zur Vermehrung durch Teilung liegt (vgl. *Pinnow* 2011b, S. 77f), die Holon-Organisation, in denen das einzelne Mitglied (Holon) zwar autonom, aber dennoch ganz bewusst als Teil eines größeren Holons handelt (vgl. *Pinnow* 2011b, S. 75f) und die *chaordische* bzw. Spaghetti-Organisation, in der erst die Hierarchie abgeschafft wird, um Struktur wieder von selbst (aus sich heraus) entstehen zu lassen (vgl. *Pinnow* 2011b, S. 85-87).

Dennoch kann Semco nicht als reine Netzwerkorganisation betrachtet werden, denn immer noch gibt es eine, wenn auch flache und demokratisch legitimierte, Hierarchie. Solche Unternehmen werden aufgrund ihrer Mischung von zentraler und dezentraler Organisationsstruktur als *hybride* Organisationen bezeichnet. Mit ihnen versucht man die Vorzüge beider Prinzipien zu nutzen. (vgl. *Pinnow* 2011b, S. 113)

Daniel Pinnow prognostiziert hybriden Organisationen mit systemischer Führung eine rosige Zukunft. Erst in Netzwerken würden die Prinzipien der Autonomie, der Eigenverantwortung und der Kommunikation ihre volle Wirkung entfalten. Die nach wie vor vorhandenen, wenn auch flachen, hierarchischen Funktionsanteile, wie sie z.B. bei Semco implementiert sind, seien dabei keineswegs ein Widerspruch, denn neben den wenigen Zentralfunktionen würde sich der Rest autonom entwickeln und verstärkt über Commitment und Vertrauen geführt werden. (vgl. *Pinnow* 2011b, S. 117)

4.1.3 Entscheidungsprozesse

Entscheidungen beruhen auf Wissen (den Erfahrungen aus der Vergangenheit) und einer Einschätzung über die Zukunft (Unsicherheit). Erst das Vorhandensein von Alternativen erfordert eine Entscheidung und erst dann stellt sich auch die Frage nach Verantwortung. D.h. nicht jedes Handeln oder Verhalten wird als Ergebnis einer Entscheidung bewertet. Wenn eine Entscheidung getroffen und diese dann kommuniziert wird, dann dient diese Entscheidung als Grundlage für weitere Entscheidungen (=Entscheidungsprämisse). Die vormals noch bestehende Unsicherheit über die Zukunft wurde dadurch für die nächste Generation von Entscheidungen beseitigt, gerade so, als ob die Zukunft sicher wäre. Alle verworfenen Optionen werden vergessen, in dem Sinne, dass nicht umgesetzte Handlungen nicht in das Gedächtnis der Organisation integriert werden. Selbst wenn noch Aufzeichnungen oder Protokolle in den Archiven der Organisation existierten, die den Entscheidungsprozess nachvollziehbar werden ließen, sind für die Organisation selbst nur realisierte Handlungsoptionen beobachtbar. Genauso, wie ein neu hinzugekommenes Organisationsmitglied (z.B. ein neuer Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin) nicht weiß, wie vergangene Entscheidungen zustande gekommen sind, oder welche Handlungsoptionen *nicht* umgesetzt wurden. Ein Konzept, das in der Organisationstheorie als Unsicherheitsabsorption Eingang

gefunden hat. (vgl. *Simon 2011a*, S. 66-69) Genau diese Unsicherheit ist es aber auch, die den Fortbestand der Organisation erst möglich macht, denn "Entscheidungen sind die Operationen, durch die Organisationen sich reproduzieren: Ohne Alternativen keine Unsicherheit, ohne Unsicherheit keine Entscheidungen, ohne Entscheidungen keine Organisation." (*Simon 2011a*, S. 69)

Die durch die Entscheidung (scheinbar) beseitigte Unsicherheit lässt sie zur Prämisse für weitere Entscheidungen werden und diese wiederum für weitere. Abstraktion macht die Ambivalenzen und Ambiguitäten handhabbar und ermöglicht die Koordination von Akteuren und Aktionen – eine zentrale Funktion von Organisationen. (vgl. *Simon 2011a*, S. 70)

In demokratischen Entscheidungsprozessen gelten nach wie vor dieselben Grundsätze. Die Besonderheit liegt darin, dass Entscheidungen auf Konsens basieren müssen und das Erreichen dieser Übereinstimmung Zeit in Anspruch nimmt. Auch bei Semco ist man sich bewusst, dass Probleme sehr oft mehrmals, oder auch immer wieder von vorne diskutiert werden, bis alle Argumente gehört und alle Einwände ausgesprochen werden konnten. (vgl. *Semler 1999*, S. 244) Dieser Mehraufwand im Entscheidungsfindungsprozess, der Informationen und somit Wissen ganz automatisch verteilt und damit in das Gedächtnis der Organisation eingehen lässt, wird als Investition in die Zukunft des Unternehmens gesehen. (vgl. *Semler 1999*, S. 251f)

4.1.4 Hierarchie und Macht

Hierarchien, sowohl formelle als auch informale, erfüllen in Organisationen mehrere Funktionen. Die zwei wichtigsten sind Konfliktlösung und Koordination.

Zum einen erleichtern Hierarchien die Koordination, weil Hierarchie Kommunikation ersetzt. Besonders in Situationen, in denen die Zeit drängt, also der Aufwand der Kommunikation eingespart werden soll, ist diese Eigenschaft der Hierarchie nützlich. Zum anderen kann Hierarchie im Konfliktfall eine zentrale Bedeutung bekommen. Hierarchische Entscheidungen sorgen in Pattsituationen zwischen Personen oder Organisationseinheiten dafür, dass die Organisation handlungsfähig bleibt. Abgesehen davon hilft alleine das Wissen über die Existenz einer solchen

übergeordneten Instanz Konflikte zu vermeiden oder einen Konsens zu finden, weil diese übergeordnete Instanz die Unsicherheit der Konfliktparteien erhöht. (Man weiss nicht, wie diese entscheiden wird.) (vgl. *Simon 2011a*, S. 93f)

Beide Eigenschaften der Hierarchie können auch zum Machterhalt eingesetzt werden, durchaus zum Nachteil der Organisation, weil das Ressourcen der Organisationsmitglieder bindet. Einerseits durch Erzeugen von Zeitdruck, denn dieser macht hierarchische Entscheidungen nötig, andererseits mit der seit Jahrtausenden bekannten Methode des "Teile und Herrsche!". Dabei legitimieren die Konflikte auf den unteren Ebenen die Hierarchie, wie der sprichwörtliche brandstiftende Feuerwehrmann seinen Einsatz. (vgl. *Simon 2011a*, S. 94)

Im Gegenzug zur formalen Hierarchie hat Macht einen viel informelleren Charakter. Macht als reine Folge von Struktur oder Hierarchie zu sehen, weil z.B. ein Untergebener die Konsequenzen der Enttäuschung von Erwartungen eines Vorgesetzten fürchtet (oder eine Belohnung für die Erfüllung solcher Erwartungen erhofft), wäre dabei zu kurz gegriffen. (vgl. *Simon 2011a*, S. 88) Tatsächlich ist das Machtverhältnis durch die größere oder eben geringere gegenseitige Austauschbarkeit definiert. Die Macht eines Vorgesetzten über einen Untergebenen ist rein hypothetischer Art, wenn dieser Untergebene für den Erfolg der Organisation von essentieller Bedeutung ist. (vgl. *Simon 2011a*, S. 91f) "Die Nicht-Austauschbarkeit erzeugt die Macht des Monopolisten. Größere Macht *hat* [...] in einer gegenseitigen Abhängigkeitsbeziehung immer derjenige, der vom anderen als weniger austauschbar erlebt wird, als umgekehrt." (*Simon 2011a*, S. 90)

Da Entscheidungen die Funktion der Unsicherheitsabsorption haben (siehe 4.1.3 *Entscheidungsprozesse*), gewinnt jemand, der innerhalb einer Organisation in der Lage ist, die Unsicherheit anderer zu steigern oder zu verringern, an Macht. Diese Disposition eines Entscheiders, die Unsicherheit anderer bezüglich der eigenen Entscheidung zu steuern, muss nicht zwangsläufig hierarchisch *oben* stattfinden. (vgl. *Simon 2011a*, S. 90f)

Der freie Umgang mit Information verhindert bei Semco das Bilden von Wissens- und damit Machtmonopolen. Dadurch kann Macht durch Einfluss ersetzt werden und dieser gründet sich auf Kompetenz. (vgl. *Semler* 2004, S. 124)

Trotz allem, "der Hierarch ist aufgrund seiner Macht in der Lage, unwahrscheinliche Kommunikation zu initiieren: Mitarbeiter in Kontakt zu bringen (koppeln), die formal nichts miteinander zu tun haben. Er kann kreativ neue Kommunikationsformen oder -strukturen ins Leben rufen, die sich spontan nicht bilden würden. Er kann komponieren ..." (*Simon* 2011a, S. 95)

4.2 Neurobiologische Hintergründe (Neuroleadership)

Nachdem neurowissenschaftliche Untersuchungen und Methoden schon länger auf den Gebieten der Ökonomie z.B. in den Fachrichtungen *Neuromarketing* und *Neurofinance* Anwendung finden, richtet sich nun zunehmend der Fokus auf das *Neuroleadership*. Hier gilt es, die Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung nutzbar zu machen und in ein systematisches Konzept zu bringen. Zentrale Bedeutung haben dabei vier neurowissenschaftlich fundierte Grundbedürfnisse. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 14)

4.2.1 Menschliche Grundbedürfnisse

Abraham Maslow beschrieb 1954 eine Bedürfnispyramide, welche fünf verschieden gewichtete Motivklassen (Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Achtung und Wertschätzung sowie Selbstverwirklichung) unterscheidet. (vgl. *Maslow* 1954, S. 35ff) Auch wenn sich diese Theorie bis heute einer großen Bekanntheit erfreuen kann und immer wieder gerne zitiert wird, mehrt sich die Kritik daran (vgl. *Rosenstiel* 1975, S. 68ff; *Staehe* 1990, S. 152f)

Seither wurden von der Motivationsforschung mehrere alternative Modelle angeboten, um jetzt von solchen aus der Hirnforschung ergänzt zu werden. Klaus Grawe hat im Zuge seiner neurowissenschaftlichen Untersuchungen vier verschiedene Grundbedürfnisse herausgearbeitet, die bei jedem Menschen vorhanden sind und deren Verletzung oder dauerhafte Nichtbefriedigung das Wohlbefinden nachhaltig beeinträchtigt. Dies sind das *Bildungsbedürfnis*, das

Bedürfnis nach *Orientierung* und *Kontrolle*, das Bedürfnis nach *Selbstwerterhöhung* und *Selbstwertschutz* sowie das Bedürfnis nach *Lustgewinn* und *Unlustvermeidung*. (vgl. *Grawe* 2004, S. 185f) Im Folgenden wird auf diese Grundbedürfnisse näher eingegangen.

4.2.1.1 Bindung

Das neurowissenschaftlich am besten nachgewiesene Bedürfnis des Menschen ist jenes nach Bindung. In der frühkindlichen Entwicklung werden Beziehungserfahrungen zu (mindestens) einer Bezugsperson verinnerlicht, die im Gedächtnis abgespeichert werden. In dieser frühen Phase hat die Verfügbarkeit und Einfühlsamkeit dieser Bezugsperson maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der Wahrnehmungen und emotionalen Reaktionen. Erfahrungen von Schutz, Nähe, Sicherheit und Trost prägen das spätere Verhalten des Menschen. (vgl. *Grawe* 2004, S. 235ff)

Die Befriedigung des Bedürfnisses nach Bindung setzt Vertrauen voraus, denn dieses ist der soziale Kitt, der die Gemeinschaft zusammenhält. (vgl. *Spitzer* 2007, S. 48) *Brooks King-Cases* erforschte in einer Reihe neurobiologischer Experimente, die eine Investor–Treuhand-Beziehung simulierten, dass sich fast immer eine “Wie du mir, so ich dir.” Strategie einstellt. Die Investoren investierten vorsichtig, bekamen von den Treuhändern mehr zurück und investierten im nächsten Zyklus selbst wieder mehr. Die Gewinnhöhe hing also davon ab, wie sehr es den Probanden gelang, durch ihr Verhalten Vertrauen aufzubauen. Ein Effekt, der auch aus der Spieltheorie bekannt ist. (vgl. *Singer* 2004, S. 159)

4.2.1.2 Orientierung und Kontrolle

Das zweite menschliche Grundbedürfnis ist jenes nach Orientierung und Kontrolle. Mit Kontrolle ist dabei jene Kontrolle gemeint, die vom Menschen selbst, durch seine Maßnahmen und Aktionen ausgeht und auf seine Umgebung einwirkt. Das Kontrollbedürfnis drückt sich auf zweierlei Art aus: Einerseits eine Situation zu beeinflussen, andererseits sich einen möglichst großen Handlungsspielraum offen zu halten. Dies impliziert, sich fremder Kontrolle entziehen zu wollen, sich also selbst möglichst nicht beeinflussen zu lassen. Eng mit dem Bedürfnis nach Kontrolle verbunden ist jenes nach Orientierung. Orientierung ist das kognitive Wissen über

eine bestimmte Situation. Zum Beispiel, wie es um den unternehmerischen Erfolg steht, welche Entscheidungen jüngst vom Management getroffen wurden, oder ob Veränderungen geplant sind. Erst wenn man umfassend informiert ist, man alle Daten und Fakten kennt und man sich sicher sein kann, dass einem Kollegen und Vorgesetzte keine Informationen vorenthalten, kann man selbstsicher fundierte Entscheidungen treffen und autonom handeln. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 75)

4.2.1.3 Erhöhung und Schutz des Selbstwertes

Das neurologisch komplexeste und daher auch am wenigsten erforschte Grundbedürfnis ist jenes nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz. Die Voraussetzung zur Entwicklung eines Selbstbildes ist die Fähigkeit, sich als Individuum wahrzunehmen und reflexiv zu denken. Erst durch die Interaktion mit anderen, hauptsächlich in Form sprachlicher Kommunikation, kann jemand ein Gefühl dafür entwickeln, grundsätzlich wertvoll zu sein. Wahrscheinlich ist sie deshalb nur beim Menschen nachgewiesen, stellt somit also ein spezifisch menschliches Bedürfnis dar. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 76)

Es gibt mehrere Mechanismen, mit denen sich der Selbstwert positiv beeinflussen lässt. Der beste, weil am wenigsten fremdbestimmt, ist jener durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit. Das ist bei selbstverantwortlichen Tätigkeiten der Fall, bei denen der Erfolg auch selbst direkt beobachtbar ist. So zum Beispiel, wenn man als Arbeiter oder Arbeiterin nicht nur einen kleinen Teil eines komplexen Produkts am Fließband einbaut, sondern das ganze Endprodukt selbständig bis zur Endkontrolle zusammenfügt. (vgl. *Spitzer* 2010, S. 166)

Auch mit Anerkennung, Lob und Wertschätzung durch andere, kann sich der eigene Selbstwert erhöhen. Wer das Gefühl hat, gebraucht und ernstgenommen zu werden, und wessen Einsatz und Erfolg anerkannt wird, der erfährt dadurch eine Bestätigung seines Selbst(wertes). (vgl. *Pinnow* 2011b, S. 152f)

Kann das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz weder durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit noch durch Lob und Anerkennung von anderen befriedigt werden, so bleibt noch übrig, entweder alle anderen abzuwerten oder dieses unbefriedigte Grundbedürfnis mit stärker befriedigten zu kompensieren. Oft

durch das Ausüben starker Kontrolle auf die Umwelt, indem Regeln und Vorschriften penibel eingehalten werden müssen. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 77) Beides hat denkbar negative Auswirkungen auf das Umfeld – auf Angestellte, Kolleginnen und Kollegen oder die Familie.

4.2.1.4 Lustgewinn und Unlustvermeidung

Als letztes Grundbedürfnis des Menschen ist der Lustgewinn bzw. die Unlustvermeidung zu nennen. Lustgewinn und Unlustvermeidung heißt nichts anders, als dass Menschen danach streben, möglichst angenehme Zustände zu erleben und unerfreuliche zu vermeiden. Was dabei (oft unbewusst) als “gut” oder “schlecht” empfunden wird, beruht auf höchst individuellen Vorerfahrungen und ist daher rein subjektiv. Beim Erleben einer neuen Situation, wenn also neue Reize im Gehirn aufgenommen werden, findet eine neuronale Bewertung dieser Situation statt. Das, was gerade erlebt wird, wird mit bereits gemachten Erfahrungen abgeglichen und daraus werden Reaktionen und weitere Handlungen abgeleitet. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 77f)

Zum Beispiel wird nach der Bewältigung einer herausfordernden Aufgabe das Belohnungssystem aktiviert und der Botenstoff Dopamin ausgeschüttet. Entspricht die Aufgabe den Fähigkeiten und Qualifikationen des oder der Angestellten und bekommt er oder sie gleichzeitig die nötigen Kompetenzen übertragen, verstärkt das den Lustgewinn. Die Arbeit macht Spaß. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 93)

4.2.2 Bezug zu Semco

Viele der bei Semco umgesetzten Maßnahmen und Programme helfen genau diese Bedürfnisse zu befriedigen. Der freie Zugang zu Information stiftet Vertrauen und dieses Vertrauen stärkt die Bindung zu den Kollegen und zum Unternehmen. Auch die Arbeit in kleinen Teams ermöglicht es, dieses Bindungsbedürfnis auszuleben. Die Einbindung der Angestellten in die demokratischen Entscheidungsprozesse wiederum befriedigt das Bedürfnis nach Kontrolle und Orientierung, weil es Gewissheit darüber gibt, Einfluss auf die eigene Situation nehmen zu können. Durch den hohen Grad von Autonomie bekommen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viele Gelegenheiten, an Herausforderungen wachsen zu können, was wiederum den

Selbstwert erhöht. Jobrotation eröffnet regelmäßig neue Aufgabenfelder und sorgt dafür, dass keine Langeweile aufkommt. Damit wird das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung angesprochen. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 93ff)

In die gleiche Kerbe schlägt der deutsche Neurowissenschaftler Gerald Hüther, wenn er davor warnt, diese Grundbedürfnisse des Menschen zu ignorieren. “Überall dort, wo [...] genau vorgeschrieben und kontrolliert wird, wo Mitdenken nicht wertgeschätzt und Verantwortung nicht übertragen wird, werden die kreativen Potenziale der Angestellten nicht nur übersehen. Sie werden unterdrückt. Persönliches Engagement und intrinsische Motivation der Mitarbeiter schwinden dahin.” (*Hüther* 2009, S. 2)

4.2.3 Kritik

Dennoch fällt es schwer, grundsätzlich wirklich neue Erkenntnisse aus der Hirnforschung abzuleiten. Auch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen, wie Psychologie und Soziologie, insbesondere der Motivationsforschung, kam man auf ganz ähnliche Ergebnisse. Exemplarisch sei hier die Zwei-Faktoren-Theorie (oder auch Motivator-Hygiene-Theorie) von Frederick Herzberg genannt, die die Motivationsfaktoren Leistung und Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung, Aufstieg und Beförderung sowie Wachstum nennt. (vgl. *Herzberg* 2003, S. 5ff)

Vielleicht drückte es Gerald Hüther in seinem Vortrag auf der Jahrestagung der Milton-Erickson-Gesellschaft 2006 selbst am besten aus, als er sagte: “Natürlich ist vieles, was Hirnforschung nachweist, nichts anderes als eine Bestätigung von Vorstellungen, die eben in vielen anderen Bereichen auch gemacht werden.” (*Hüther* 2006, 00:57:00) Denn, die durch diverse Messverfahren wie MEG und MRT gewonnenen *bunten* Bilder, hätten (vereinfacht betrachtet) lediglich eine andere Überzeugungskraft.

5 Fazit

Im Schlussteil wird eine kurze Zusammenfassung präsentiert, die Arbeit einer kritischen Beurteilung unterzogen und ein Ausblick auf eine mögliche Zukunft der Führungsforschung und -praxis gegeben.

5.1 Zusammenfassung

Gary Hamel schreibt in seinem Buch *The Future of Management* wie sehr, trotz ernstgemeinter Erneuerungsversuche, auch 90 Jahre nach Max Webers Tod sich die Managementpraxis an dessen Prinzipien wie Kontrolle, Präzision, Stabilität, Disziplin und Regelmäßigkeit orientiere. Man hätte zwar gelernt zu improvisieren und neue Methoden in den Arbeitsalltag einfließen zu lassen, aber immer noch würden Innovationsprojekte initiiert werden, anstatt durch und durch innovationsfähige Unternehmen zu schaffen. Angestellte bekämen klingende Namen wie Partner und Teammitglied ohne ihren Entscheidungsspielraum und ihre Autonomie auszuweiten, und man betone die Mitbestimmungsrechte der gesamten Belegschaft, könne sich aber nicht vorstellen, Gehältern das Ergebnis eines 360 Grad Feedbacks zu Grunde zu legen. (vgl. *Hamel 2007*, S. 14f)

Es gibt aber auch unzählige Unternehmen, die neue Wege eingeschlagen haben, z.B. *Whole Foods Market* (S. 69ff), *Google* (S. 101ff), *W. L. Gore & Associates* (S. 83ff) und *Semco* (S. 143ff), um nur einige zu nennen. (vgl. *Hamel 2007*) Hier werden die Strukturen zu neuen, hybriden Organisationsformen geordnet, die sowohl Hierarchie- als auch Netzwerkcharakter haben. Dem Grundbedürfnis der Angestellten nach Bindung, Selbstwirksamkeit, Spaß und Erhöhung des Selbstwertes wird durch Mitbestimmung und Selbstorganisation Rechnung getragen.

Anhand des Beispiels von Semco SA kann geschlossen werden, welche Maßnahmen und Prinzipien zu größerer Mitarbeiterzufriedenheit und damit zu geringerer Fluktuation führen und gleichzeitig dabei helfen, erfolgreicher zu werden. Drei wesentliche Voraussetzungen sollten dazu erfüllt sein: Erstens, die Strukturen im Unternehmen müssen demokratische Entscheidungsprozesse zum Grundsatz machen und ungehinderte Kommunikation ermöglichen. Netzwerk- und hybride Organisationen erfüllen diesen Anspruch. Dazu gehört z.B. auch die freie Wahl des

Arbeitsplatzes und der Teamkollegen oder die Mitbestimmung bei Neueinstellungen und Beförderungen. Zweitens wird eine Kultur des Vertrauens gelebt, in der das Verantwortungsgefühl der Gemeinschaft gegenüber die üblichen hierarchischen Kontrollmechanismen ersetzt. Diese Ausweitung der Verantwortung muss sich aber auch in einer direkten Erfolgsbeteiligung widerspiegeln. Drittens sollten möglichst alle Informationen, d.h. Zahlen, Daten und Fakten, die das Unternehmen und damit die Angestellten betreffen, frei zugänglich gemacht werden, z.B. Bilanzen, Budgets, Auftragsvolumina, Kostenkalkulationen, Spesenabrechnungen und Gehälter.

Sowohl die Organisationstheorie als auch die Erkenntnisse aus der Neurobiologie können zur Erklärung der Methoden des Semco Systems einen nützlichen Beitrag leisten.

Die hybride Organisationsform zwischen hierarchisch und vernetzt vereint die Vorteile beider Strukturen, nämlich die Flexibilität der Netzwerkorganisation und das Verhindern von Chaos durch Hierarchie. Die Organisationstheorie zeigt auf, wie die Monopolisierung von Information und Wissen zu unausgeglichene Machtverhältnissen führt, die von einzelnen Mitgliedern der Organisation zum persönlichen Vorteil und zum Nachteil des Unternehmens genutzt werden.

Aus der Neurobiologie erschließt sich wiederum, warum es für Menschen so wichtig ist, sich in die Gemeinschaft einzubringen und gleichzeitig ihre Autonomie zu bewahren. Das Grundbedürfnis, den Selbstwert zu schützen oder zu erhöhen und Spaß (durch Lustgewinn und Unlustvermeidung) bei der Arbeit zu haben, ist eine weitere Erkenntnis, die sich im Führungsverhalten der Manager und Managerinnen niederschlagen sollte.

5.2 Schlussfolgerung

Wenn demokratisch geführte Unternehmen den Bedürfnissen der Angestellten besser gerecht werden, sie also zufriedener sind und sich das in höherer Leistungsbereitschaft niederschlägt, muss man sich zwangsläufig die Frage stellen, warum nicht alle Unternehmen diesem Beispiel folgen. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Ob es Traditionen sind, die widerspruchsfrei weitergeführt werden, verkrustete und starre Strukturen, die einen Wandel unmöglich machen, Managerinnen und Manager, die ihre Machtgelüste ausleben, oder lediglich der Umstand, dass man sich nicht vorstellen kann, dass es auch anders, vielleicht sogar besser gehen könnte, ist im Einzelfall zu beurteilen.

Zumindest gegen letzteres sind all jene Unternehmer, Wissenschaftler und Autoren jeden Geschlechts angetreten, die ein neues Verständnis von Führung nicht nur als wünschenswert, sondern sogar als notwendig erachten. Dabei werden das Management, die Angestellten und das Unternehmen als Organisation in eine neues Licht gerückt. Führungskräfte seien Sinnstifter und Wegbereiter, die durch das Initiieren von Kommunikation lenken, anstelle Befehle zu erteilen, und die Mut besitzen und das Vertrauen haben, Verantwortung zu übertragen. Unternehmen könnten auch als Netzwerke, anstelle von Pyramiden organisiert sein, in denen kleine Teams selbstverantwortlich komplexe Aufgaben übernehmen. Zumindest dann, wenn Angestellten als verantwortungsbewussten Erwachsenen begegnet wird.

Nach Meinung des Autors kann nicht genug betont werden, wie wichtig es dabei ist, ein Unternehmen (im Kontext der Führung) unter beiden Gesichtspunkten, nämlich jenem der Entwicklung der Organisationsstruktur bzw. der daraus entstehenden Kultur und jenem der Beziehungen zu den Angestellten und deren Bedürfnissen, zu leiten. Die Struktur gibt dabei den Rahmen vor, innerhalb dessen Informationsaustausch erwünscht und zugelassen ist. Selbst informelle Kommunikation kann durch organisatorische Maßnahmen (siehe 4.1.2 *Bildung von Strukturen*) beeinflusst werden, indem z.B. der Aufenthalt an sozialen Treffpunkten innerhalb des Unternehmens gefördert oder eben sanktioniert wird. Auch die spezifische Ausprägung der Hierarchie, sowie die Gestaltung von Abteilungen und Teams tragen zu Autonomie und Selbstorganisation von Angestellten bei

oder behindern diese. Zwar werden solcherart Entscheidungen im Allgemeinen im Bereich der Organisationsentwicklung getroffen und entziehen sich somit meistens dem Einfluss einer Führungskraft des mittleren Managements, doch können gerade diese einen großen Beitrag in der Beziehungsarbeit zu Angestellten leisten. Besonders der persönliche Führungsstil und das jeweilige Verhalten im Führungsalltag haben maßgeblichen Einfluss darauf, ob Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die Lage versetzt werden, ihre grundlegenden Bedürfnisse (siehe 4.2.1 *Menschliche Grundbedürfnisse*) befriedigen zu können.

5.3 Kritische Beurteilung

Auch wenn unzählige Artikel und *case studies* über Semco veröffentlicht wurden und Semco bzw. Ricardo Semler in einer unüberschaubaren Menge von wissenschaftlichen Publikationen Erwähnung findet, führen die Spuren stets zu denselben Ursprüngen. Es scheint, als wären die beiden Bücher von Ricardo Semler und einige Artikel in wissenschaftlichen Magazinen die einzigen originären diesbezüglichen Quellen. Auch wenn wenig Anlass besteht, die Validität der geschilderten Umstände zu bezweifeln, wären mehrere *unabhängige* Quellen wünschenswert gewesen.

Es kann keine objektive Aussage darüber getroffen werden, ob die Erkenntnisse aus Neurobiologie und Organisationstheorie hinreichend oder sogar notwendig sind, demokratische Unternehmen wie Semco zu beschreiben und zu erklären. Andere Theorien weisen vielleicht ebenso einen geringen Widerspruchsgrad auf, wurden hier aber nicht untersucht. Die detaillierte Gegenüberstellung mit weiteren Modellen und Theorien aus der Führungsforschung, insbesondere der systemischen Führung, wären ein ausgezeichnetes Thema für eine weiterführende Arbeit.

5.4 Ausblick

Wenn sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in autonomen Teams selbst organisieren, ihre Aufgaben planen und koordinieren, selbst ihre Kolleginnen und Kollegen einstellen und auch nicht kontrolliert werden, was bleibt dann in Zukunft für das Management zu tun übrig?

Daniel Pinnow sieht die Führungskraft von morgen mit einem psychotherapeutischen Hintergrund. Sie sei dann weniger Entscheider, als Katalysator, um Entscheidungen möglich zu machen. "Ein Leader der Zukunft muss Grundkenntnisse in Soziologie, Psychologie und [...] Verhaltensbiologie besitzen, damit er die Arbeit seines Teams (und parallel die eigene!) so organisieren kann, dass es den Naturgesetzen des menschlichen Verhaltens entspricht." (Pinnow 2011b, S. 199)

Dieses Verständnis von Führung ähnelt sehr dem des Coachings, denn Coaching heißt, durch Unterstützung bei der Problemlösung die Potenziale aller Angestellten auf ihrer jeweiligen Entwicklungsstufe zu entfalten und deren Lösungskompetenz zu fördern. (vgl. *Haberleitner et al.* 2007, S. 23) Auch Theo Peters und Argang Ghadiri sehen aus neurobiologischer Sicht im Coaching einen brauchbaren Ansatz. Möglicherweise könnte das Coaching zukünftig von der Domäne der externen Coaches Eingang in den Führungsalltag direkter Vorgesetzter finden, weil es die Befriedigung aller vier Grundbedürfnisse des Menschen unterstützt. (vgl. *Peters/Ghadiri* 2011, S. 119)

Wie auch immer die Führungswerkzeuge und -stile der Zukunft im Detail aussehen werden, es ist ein klarer Trend in Richtung Systemik erkennbar. Nach systemischer Beratung, systemischer Therapie, systemischem Coaching und systemischer Supervision könnte nun auch systemische Führung an Bedeutung gewinnen. Nicht nur Cyrus Achouri scheint darin eine große Chance zu sehen, wenn er schreibt: "Systemische Führung ist eine erlernbare Kunst, die es Mitarbeitern ermöglicht, motiviert und eigenverantwortlich zu arbeiten und dabei Unternehmens- und Mitarbeiterziele in bestmöglichen Einklang zu bringen. Damit wird die größte Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und infolgedessen auch der größtmögliche Unternehmenserfolg gewährleistet." (*Achouri* 2011, S. 269)

Ganz in diesem Sinne sei Ricardo Semler das letzte Wort überlassen. "People, I've found, will act in their best interests, and by extension in their organizations' best interests, if they're given complete freedom. It's only when you rein them in, when you tell them what to do and how to think, that they become inflexible, bureaucratic, and stagnant." (*Semler* 2000, S. 2)

Literatur- und Quellenverzeichnis

Achouri, Cyrus (2011): Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung - Systemisches Management im 21. Jahrhundert. Offenbach am Main

Allio, Robert J. (2008): A conversation with Gary Hamel - It's Time to Reinvent Management. In: Strategy & Leadership. 2/36/2008, S. 5-10

Asch, Solomon Eliot (1951): Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In: Guetzkow, H. (Hrsg.): Groups, Leadership, and Men. Pittsburg, S. 177-190

Gebert, Diether/Rosenstiel, Lutz Von (2002): Organisationspsychologie. 5. Aufl., Stuttgart.

Grawe, Klaus (2004): Neuropsychotherapie. Göttingen

Haberleitner, Elisabeth/Deistler, Elisabeth/Ungvari, Robert (2007): Führen, Fördern, Coachen - So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter. 2. Aufl., München

Hamel, Gary (2007): The Future of Management. 2. Aufl., Boston

Herzberg, Frederick (2003): One More Time: How Do You Motivate Employees? In: Harvard Business Review. 1/2003, S. 81-96

Hüther, Gerald (2006): Reparatur oder Heilung. [Audio-CD] Kongress: Hypnose, Hypnotherapie und systemische Ansätze, Jahrestagung der Milton-Erickson-Gesellschaft. 16. - 19. März 2006. Bad Orb

Hüther, Gerald (2009): Wie gehirngerechte Führung funktioniert. In: Manager-Seminare. 130, S. 30-34

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt am Main

Maslow, Abraham (1954): Motivation and personality. New York

Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (1984): Der Baum der Erkenntnis. Bern

ÖBVP (2010): INFORMATION ZUR BURNOUT-SYMPATOMATIK, Österreichischer Bundesverband für Psychotherapie, November 2010

Peters, Theo/Ghadiri, Argang (2011): Neuroleadership - Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden

Pflüger, Gernot (2009): Erfolg ohne Chef - Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen. Berlin

Pinnow, Daniel F. (2011a): Führen - Worauf es wirklich ankommt. 5. Aufl., Wiesbaden

Pinnow, Daniel F. (2011b): Unternehmensorganisationen der Zukunft - Erfolgreich durch systemische Führung. Frankfurt

Rosenstiel, Lutz von (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit. Berlin

Semler, Ricardo (1989): Managing Without Managers. In: Harvard Business Review. September/October 1989. Reprint 89509

Semler, Ricardo (1999): Maverick! - The Success Story Behind The World's Most Unusual Workplace. London

Semler, Ricardo (2000): How we went Digital without a Strategy. In: Harvard Business Review. September/October 2000, S. 51-58

Semler, Ricardo (2004): The Seven-Day Weekend - A Better Way to Work in the 21st Century. London

Simon, Fritz B. (2011a): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 3. Aufl., Heidelberg

Simon, Fritz B. (2011b): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 5. Aufl., Heidelberg

Singer, Peter (2004): Wie sollen wir leben? Ethik in einer egoistischen Zeit. München

Spitzer, Manfred (2007): Gott-Gen und Großmutterneuron - Geschichten von Gehirnforschung und Gesellschaft. Stuttgart

Spitzer, Manfred (2010): Medizin für die Bildung - Ein Weg aus der Krise. Heidelberg

Staehe, Wolfgang H. (1990): Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München

www.ralstonsemmler.org.br (2012): Ralston-Semmler Foundation - Who We Are,
http://www.ralstonsemmler.org.br/Fundacao/2010/en/?page_id=2
[Stand: 1.9.2012]

www.semco.com.br (2012a): About the Semco Group - History,
<http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=1&contentID=610>
[Stand: 1.9.2012]

www.semco.com.br (2012b): The Semco Way - Principles and Values,
<http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=566>
[Stand: 1.9.2012]

www.semco.com.br (2012c): Group Companies,
<http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=7>
[Stand: 1.9.2012]