

Semco

Ein Fragment von Christian R ther, www.newwork-matrix.com

Branche: große industrielle Maschinen (Mischmaschinen, Pumpen, K hlssysteme = Kernbetrieb Semco), darüber hinaus Joint Ventures mit ausländischen Firmen auch im Dienstleistungsbereich

Jahr	1980	1988	1995	2003	2008	2016
Umsatz	4 Mio\$	35 Mio \$		212 Mio \$	4.284 Mio \$ (?)	
MA	220					

Aktuellere Zahlen:

<https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf>

Haupt-Quellen

- Semler, Ricardo: Maverick + 7 day weekend
- Einige Fallstudien und Interviews/Dokus über Semler – siehe HP

Ricardo Semler:

- Gastlehrstuhl in Harvard
- 2x Latein-Amerikas Businessmen of the year
- Global leader of tomorrow (time-magazin)

Geschichte

1953	Antiono Curt Semler gründet Semco basierend auf einem Produkt: Einer Zentrifuge, die Öl aus Gemüse extrahiert.
1960	Kooperatoin mit zwei Pumpen-Herstellern aus UK, Einstieg in die Schiffindustrie, weitere marine Produkte, großes Wachstum, nachher 90% mit Schiffindustrie
1980	Schiffbaukrise, Sohn Ricardo Semler übernimmt Semco, feuert 2/3 des bisherigen Managements (viele davon Freunde vom Vater) und versucht zu diversifizieren z.B. K�hlssysteme, Klimaanlage, Geschirrw�scher, aber noch traditionelles hierarchisches System, 400 cost centers to 50
1985	Semler ist überarbeitet, mehrere Zusammenbrüche und MA nicht so motiviert wie gewünscht. Er verändert die Organisation: Abschaffen von Management Privilegien , Start von selbst-organisierten Teams... siehe unten
1988	Erstes Buch: Business Maverik in Brasilien erschienen, auf englisch 1995
2004	Zweites Buch von Semler: 7 day weekend, Teilzeit-CEO, er zieht fast ganz aus Semco zurück und widmet sich
2012	Wandel in der Struktur von Semco – Schwerpunkt Joint Ventures „Semco-Style“ und ausländische Investoren in Brasilien Semler ist noch Eigentümer
2017	Semler unterstützt das holländische Beratungsunternehmen „Semco-Style“ Institut

- Weitere Zahlen:
- 27% Growth for 25 Years (2005)
- Weniger als 2% Fluktuationsrate in 24 Jahren (2005)
- Ca 300 Bewerbungen pro Woche ohne konkreten Stellenbezug

Quellenkritik:

Semler hat zwei Bücher über den Semco-Weg geschrieben und die Jahre bis 2002 dokumentiert. Seitdem gibt es eine Reihe von Fallstudien und Interviews mit Ricardo Semler. Genauere Daten über Semco und die Zeit nach 2002 sind schwer zu bekommen. Es gibt eine Vielzahl von Fallstudien und einige Interviews mit Semler, allerdings wenig Infos, die über die beiden Bücher hinausgehen. Seit ca. 2002 hat Semler andere Schwerpunkte: Nach der Demokratisierung des Unternehmens versucht er nun das ins Schulsystem zu bringen über seine Stiftung „Lumiar School“ und auf die lokale Ebene in eine kleine Stadt auf seinem Grund. (35.00 Happiness)

Im Jahr 2016 wurde in Holland ein Semco-Institut begründet, um die Erkenntnisse von Semler und Semco auch in andere Unternehmen zu bringen. Laut El Kodady vom Semco-Institut arbeitet Semler an einem neuen Buch, aber es ist unklar, wann es rauskommt.

Geschichte von Semco und Semler:

Mit zwanzig Jahren hat Ricardo Semler die Firma von seinem fünfzig Jahre älteren Vater übernommen. Es war seine Bedingung, dass er ganz alleine verantwortlich ist. In den ersten Wochen hat er 2/3 des Managements entlassen, teilweise Freunde des Vaters und auch Familienangehörige. Die ersten zwei Jahren ging es um eine Konsolidierung und danach um eine Diversifizierung, um nicht mehr so abhängig von nur einem Auftraggeber zu sein.

Die ersten fünf Jahre war Semler ein klassischer Manager und ständig überarbeitet. Er hatte schon mehrere Zusammenbrüche und musste etwas anders machen.

In der Jugendzeit hatte er in einer Rockband gespielt und diese Freiwilligkeit und Freude wollte er in seine Firma übertragen. Wie kann ich die Umgebung so gestalten, dass die Leute gerne am Montag zur Arbeit kommen.

In den Jahren von Mitte der 80er bis 90er Jahre hat er den Semco-Style entwickelt und vielfältige Änderungen in Richtung Selbstorganisation und Partizipation eingeleitet. Sein Unternehmen ist ein Prototyp und Pionier des heutigen „newwork“.

The company transformation from an autocracy to an entrepreneurial democracy took over fifteen years. Throughout this reconstruction period of Semco, corporate staff was reduced by 75%.

In den ersten 10 Jahren Wachstum um 900% und Marktführer in allen Branchen...
Der letzte Strike 21 Jahre her, 1985

Neben den klassischen Maschinenbau hat er zunehmend Joint-Ventures mit ausländischen Dienstleistern gesucht und so den Semco-Style mit ausländischen Fach-Know-How verbunden.

„Implementation of Semco Style in the new companies thus created has yielded an IRR of 46,5%. This is a testament to the fact that even today, companies that adopt Semco Style are more effective, profitable and flexible, and have higher customer satisfaction and happier co-workers.“¹

Seit 2012 gibt es noch ein Maschinenbau-Kerngeschäft, das Ricardo Semler gehört (<http://www.semcoequipamentos.com.br/fale-conosco.asp>) sowie zwei Joint-

¹ Vgl. <https://semcostyle.org/about>

Ventures aus dem Dienstleistungsbereich (Personal-Abrechnung und Steuerberatung). Frühere Joint-Ventures wurden verkauft.²

Die früheren Counselors/Direktoren haben die Gesamtstruktur als Partner-Organisation übernommen und der Schwerpunkt liegt jetzt in der Anbahnung von Joint-Ventures mit ausländischen Unternehmen. Der Marktzugang nach Brasilien ist recht restriktiv und eine Tür ist die Partnerschaft mit inländischen Firmen. Das ist derzeit die Hauptausrichtung von Semco-Partners.

„We are an active portfolio manager that adds value to a variety foreign corporations expanding their business in Brazil. Our mission is to seek out new businesses, oversee existing businesses, and promote synergies among them.“³

Luminar:

http://www.ralstonsemmler.org.br/Fundacao/2010/en/?page_id=2

² Vgl. <http://www.semco.com.br/en/project/>

³ <http://www.semco.com.br/en/#benefits>

Ein paar Besonderheiten zu Beginn⁴ (vielleicht Semco Survival Manual übersetzt?)

Happiness bei der Arbeit

„Bei Semco ist die zentrale Frage: Wie bekommst du die Leute zur Arbeit an einem grauen Montagmorgen? Das ist der einzige Parameter, der uns wichtig ist, das ist 100% ein Motivations-Thema. Alles andere – Qualität, Gewinne, Wachstum – wird automatisch geschehen, wenn die Leute gerne am Montag Morgen zur Arbeit kommen.“⁵

1992 sagten 93% der Associates und Co-Ordniators, dass sie sehr gerne am Montag Morgen zur Arbeit gehen. Semler glaubt, dass „die Leute zur Arbeit gehen, weil sie etwas Wesentliches im Leben gestalten möchten. Ich habe noch nie jemanden getroffen, der wegen des Geldes zur Arbeit geht. Auch keinen Geschäftsmann.“ Semcos Counsellor Joao Vendramin glaubt, dass die einmalige Kultur bei Semco so anziehend ist, „eine Umgebung von Freiheit, Abwesenheit von Angst, Ermutigung Risiken einzugehen und das schöne Gefühl der Zugehörigkeit zu etwas sehr interessantem“

Mitarbeiterfluktuation zwischen 1994-2004 =1%

Laut Semler Vortrag 2% letzten 10 Jahre

What is and what isn't Semco Style?

Over the years, Semler has fine-tuned his management approach and strengthened it with a theoretical foundation to create the 'Semco Style' of organizing. Semco Style builds on five pivotal principles that form the basis for some 30 management programs and more than 100 powerful practices. These key principles are:

- Trust
- Reducing control
- Self-management
- Extreme stakeholder alignment
- Creative innovation

These principles go well beyond the notion of self-governance and are interdependent: eliminate one, and the others become far less meaningful.

What Semco Style isn't is a recipe you should simply follow, it is not dogmatic or unchangeable. Semco Style is the result of a lot of trial and error, of taking a few steps forward and a couple back, and it strives to remain a work in progress indefinitely.

The Semco Style Institute aims to fuel the ongoing evolvement of the Semco Style of organizing by creating a community of Certified Consultants and Semco Style Change Makers who can learn from each other.

Together, we will create organizations that are able to transform themselves continuously and successfully. Organizations that make people look forward to coming to work every day.“

Aus Semco-Style-Institute, vgl. <https://semcostyle.org/about>

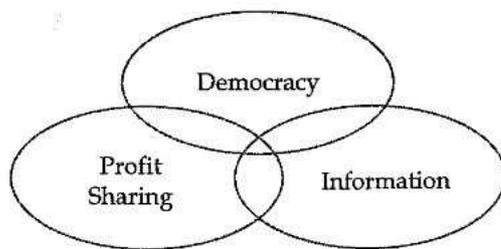
⁴ Vgl. orgeffectiveness.ca/post/33166914205/the-most-radical-workplace-in-the-world-and-10 und <http://jonathangifford.com/maverick-ricardo-semler-10-key-democratic-changes-semco/> + Survival Buch (viele Regeln hier: <http://www.newunionism.net/library/case%20studies/SEMCO%20-%20Employee-Powered%20Leadership%20-%20Brazil%20-%202005.pdf>)

⁵ <http://gsblive.uct.ac.za/instructor/usermedia/1651/Semco%20Case%20Study.pdf>

Menschlichkeit

- Klares Bekenntnis zur Theorie Y – der Mensch wird als mündiger Erwachsener gesehen und als solcher behandelt
- Konsistenz und Eindeutigkeit der Werte, z.B. Semler verzichtet auf Veto oder guter Umgang mit Gewerkschaften, keine Widersprüche zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit, keine Statussymbole – Gleichwertigkeit der FK und MA (keine Parkplätze)
- Symbolische Handlungen für Gleichwertigkeit: ‘Democracy,’ writes Semler, ‘begins with little things like neckties, time clocks, parking spaces and petroleum blue uniforms.’
- Semler: „Menschen sind verantwortungsvolle Erwachsene zu Hause. Warum sollten sie plötzlich in unmündige Jugendliche sich verwandeln, wenn sie den Arbeitsplatz betreten?“

TRIAS Information, Demokratie, Profitsharing



Vgl. Democracy bei Organisationsstruktur weiter hinten

Information/Transparenz:

Alle Informationen sind für alle frei zugänglich. Auch die finanziellen Daten sind offen und die MA werden besonders geschult, damit sie diese auch verstehen und einordnen können. Das freie Fließen von Informationen und der Zugang dazu fördern gute Entscheidungen und einen demokratischen Entscheidungsprozess.

Vgl. Buch – oberste Kreis Infos nicht so frei

Frage: sensible Infos für Mitbewerber??

Semler hatte keine Sorge, dass Informationen in die Hände der Mitbewerber käme: „Wir wissen gar nicht, wer diese `falschen` Hände sind. Früher war der Konkurrent um die Ecke, jetzt ist er in Taiwan oder Finnland. Ich habe noch nie eine Firma gesehen, die aufgrund von Quartalsveröffentlichungen übernommen wurde.“

Jeder MA kann auch mit den Medien reden ohne Angst auf Bestrafung

Demokratie und MA Involvierung:⁶

Keine Privilegien fürs Management

Keine traditionelle Organisationsstruktur

Fabrik-Komitees: Arbeiter, Ingenieure, Verkäufe + Gewerkschaftler – sie treffen sich unregelmäßig untereinander, regelmäßig mit den Managers der Fabriken + Platz im Board

Hoher Grad der Selbstorganisation/-verantwortung: eigene Zeitplanung, eigene Ziele festlegen, Produkte umgestalten, eigene Marketing Strategien

Z.B. beim Kauf eines neues Werkes oder einer großen Akquisition haben alle MA eine Stimme bei der Entscheidung

Semler sagt bei einem Vortrag 2005: „Interessant ist Management by Unterlassung, = Aktiven Nichts-Tun. Vor zwei Jahren hatten wir eine Cocktail-Party und da haben wir gefeiert, dass ich seit zehn Jahren keine Entscheidung mehr getroffen habe. Wirklich. Sie gaben mir auch ne Plakette. Ich bin kein Teil des Entscheidungsprozesses mehr, ich habe kein Büro, keine Sekretärin, kein Firmen-Auto oder Parkplatz. Für den Entscheidungsprozess haben wir viele Katalysatoren, die kümmern sich drum. Dahinter steckt die Einstellung: Warte mal, ich brauche nicht jederzeit alle Entscheidungen zu treffen. Und häufig ist das Beste wirklich nichts zu tun, selbst in kritischen Situationen. Das bringt dann eine Lösung, auf die du als Chef nie allein gekommen wärest.“

⁶ <https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf> S. 12

Profitsharing⁷

„Der beste Weg zu Profite zu investieren ist es, die den Mitarbeitern zu geben“
‘Few ideas are as capitalist as profit-sharing, which rewards with a part of the company’s earnings the people who help generate this blessed surplus. What is a bonus scheme, after all, but a form of profit-sharing? ... The truth is that profit-sharing doesn’t create employee involvement, it requires it.’

Semco Profit Sharing Programm wird von den Mitarbeitern gestaltet und kontrolliert. Jedes Quartal wird der Gewinn pro Business Unit kalkuliert und 23% wird unter den Mitarbeitern verteilt, 34% gehen an Vater Staat und den Rest bekommen die Anteilseigner und wird reinvestiert.

Die Mitarbeiter entscheiden demokratisch über die Verteilung ihres Anteils und meistens wird er gleichmäßig unter allen Mitarbeitern verteilt, unabhängig von der Position, d.h. der Fabrik-Leiter bekommt genauso viel wie die Putzkraft.

Pflicht: Komitee legt Erfolgsbeteiligung fest, demokratisch gewählt

Positiver Umgang mit Gewerkschaften/ Familiären Zusammenhalt, Jobsicherheit
2-3 Paragraphen Survival Kit

- Gute Zusammenarbeit mit Gewerkschaften – konstante Beziehung ist gesund und die Gegenwart von Gewerkschaftlern ist sehr willkommen. Während des Streiks keine Verhandlungen, erst danach. Während des Streiks kann das Betriebsgelände von den MA auch betreten werden
- Arbeiter Komitees, die Mitglieder bekamen Zeit für ihre Arbeit, sie haben Verbesserungen vorgeschlagen und haben Einfluss genommen auf Bereiche, die früher dem Management vorbehalten waren, Erhöhung der Produktivität. In Krisenzeiten auch Entscheidungen zur Arbeitszeiterhöhung oder Lohn-Reduzierung. Layoffs nach klaren sozialen Kriterien, besondere Zustimmung bei Entlassungen von MA über 50 und länger als 3 Jahre in der Firma
- Jobsicherheit über 50 und länger als 3 Jahre in der Firma
- Bei Neueinstellungen haben derzeitige Semco-MA bessere Chancen, weil sie ab Passung von 75% jedem Neubewerber von Außen vorzuziehen sind.

Struktur:

- Stammesgrößen, d.h. 150-200 MA pro Werk

„The small business units are an imitation of Semco’s main values and believes. They are completely independent; managers are free to manage as they wish. For Ricardo Semler, people at their workplace will perform at their full potential only when they know their colleagues around them, which account for no more than 150 employees in a unit: “Each business unit is small enough so that everyone involved understands everything that is going on and the outcomes. No way people can self organize if a unit is hundreds of people large. The magic number for the maximum effective size for a group is 150 and Semco will not allow a business unit to go beyond that.“

The units can be divided by product, by market or by machine, but always trying to make different people responsible for areas such as marketing, production, sales, finance, and HR in each unit. The purpose of designing the clusters like this was to give more accountability and responsibility to each team, which ultimately increases the quality of a product. In addition, the goal was to have employees operating all the equipment in their cluster and learn from each other. In this system all kinds of work

⁷ Vgl <https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf> S.14

fragmentation would be held to a minimum and the driving force of productivity is personal interest and motivation.“⁸

⁸ <https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf>, S.8

Arbeitsplatz

- Arbeitsplatz: keine Wände, Pflanzen trennen die Bereiche, Organisation rund um das Produkt, Ermutigung zum Austausch mit anderen Kollegen, Selbstgestaltung des Arbeitsplatzes: We want all our people to feel free to change and adapt their working areas as they please. Painting walls or machines, adding plants or decorating the space around you is up to you. The company has no rules about this and doesn't want to have any. Change the area around you according to your tastes and desires and those of the people who work with you. (Semler, 1993, Appendix)
- Selbstbestimmung der Arbeitszeit
- Job rotation für jedermann, neue Skills lernen, Job-rotation-programme: 2-5 Jahre auf einer Stelle, nur für Manager? (S.20)
- Keine fixen Büros, komm einfach wohin du willst (nah am Kunden/ nah zu Hause)
- Work at home – soviel wie möglich, Ermutigung
- Flexible Arbeitszeiten – soviel wie möglich, ohne Semco zu schaden

Selbstorganisation

- Gruppen-Druck: Durch kleine Teams und gemeinsame Gewinn-Verteilung gibt es einen deutlichen Gruppendruck, der die hohe Autonomie des Einzelnen ergänzt und ausgleicht, z.B. Personalauswahl, Rechtfertigung von Ausgaben
- Resultorientated Arbeit – nicht Arbeitszeit und –ort, sondern Ergebnisse im Austausch mit Peers zählen
- Alle 6 Monate Führungskräfte-Evaluation (Partner/Coordinator): Jeder MA füllt einen Fragebogen mit 35 Punkten aus, anonym, nachher Gespräch mit FK, multiple choice Fragen technische Fertigkeiten, Kompetenz, Führungsqualitäten – alles öffentlich, die meisten Manager 80-85%, weniger als 70% Druck für Veränderung
- Einstellung der FK über Gruppen-Interviews von verschiedenen Gruppen (Arbeiter, Ingenieure, Administration), über 70% = Einstiegshürde, Job-Interview bei dem neugegründeten Hotel von Semler:
<https://www.youtube.com/watch?v=SC4vADgEhos> (40.00)

Vgl. – neu Leader

Semler beschreibt den Prozess so: „Z.B. Eine Gruppe sagt, sie braucht eine Führungskraft. Okay, machen wir ein Meeting, dann und dann und wer immer erscheint kann mitbestimmen, wer nicht da ist, stimmt der Entscheidung der anderen zu. Sie treffen sich. Also sie brauchen einen Finanzexperten. Was machen wir? Wir geben ihm unsere Buchhaltungszahlen und sie sollen eine Bilanz daraus in 40 Minuten erstellen, dann geben wir ihnen noch eine schwierige Case-Study und sie sollen noch ein paar Sprachen sprechen. Aber vergiss die Schule und den offiziellen Lebenslauf. Wir bekommen ca. 800 Bewerbungen auf jede Stelle und sagen wir, wir haben jetzt zehn für den Posten ausgewählt. Wir laden alle zehn zu einem Interview ein und aus unserem Unternehmen kommen dann alle, die es interessiert. So ca. 20 Leute befragen die Kandidaten dann. Also die zehn sind zusammen und die Befragung dauert dann Stunden. Nachher bitten wir alle Mitarbeiter auf einem Zettel zu schreiben, welche zwei Leute sie auswählen würden. Die beiden mit den meisten Stimmen kommen dann nach dem Mittagessen zurück und wir sagen ihnen: Schau dir die Firma an, verbring den Tag hier, stelle alle Fragen, die du hast, auch ob das alles stimmt, was wir dir gesagt haben. Und so geht es noch etwas weiter. Und das machen wir bei allen Neueinstellungen und das hat dazu geführt, dass wir in 24 Jahren weniger als 2% Fluktuationsrate haben.“⁹

- Einstellungsverfahren: die Evaluations-Kriterien werden von den zukünftigen MA beschlossen, 100% = idealer Mitarbeiter. Mehrere Interviews. Wenn ein MA der Organisation 70% erhält, dann wird die Stelle mit ihm besetzt, selbst wenn Outsiders scored 95% - familiäre Kultur
- Risk-salary-system ist möglich: zwischen – 25% bis +125% of pay
- Peers stellen ein und können dich feuern, aber immer fair und in Absprache mit den Gewerkschaften
- Do-it-yourself: No support stuff for faxing or office work, every unit/worker do his work
- Selbstdisziplin und Freiheit, die Aufgaben müssen zu dem jeweiligen Termin erledigt sein, - result orientated workplace/evaluation
- Keine Titel: Semler: „Wenn ein Kunde einen Titel braucht, dann gibt ihn den, den er braucht. Wenn ein Trainee einen Kunden hat, der nur mit dem Direktor sprechen möchte, dann schreibt der Trainee eben „Direktor“ auf die Visitenkarte.“

⁹ Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=JJoFQR2gXeo> (ab 33.30)

- Besprechungen freiwillig und offen, Abstimmung einfache Mehrheit
- Vereinfachtes Reporting
- Transparenz aller Zahlen auch ggf. ggü Kunden

Eigene Gehälter festlegen: (5.00 – Ted Talk)

1. Wieviel machen die Leute in der Company
2. Wieviel in der Branche
3. Wieviel Gewinne in general bei Semco

Dok.Happiness (14.34):

A lot of people don't feel well this responsibility. Wenn du einem Menschen sagst, dass du nicht interessiert bist, wann sie arbeiten und wieviel, sondern nur, dass sie ihre Arbeit erledigt bekommen, dann ist es für manche ängstmachender als ein Boss, der sagt: Du musst um 8-17 Uhr sonst feuere ich dich.

Aber die große Mehrheit der Menschen wird die Freiheit ???

Guilherme Beliero (happiness, 1500):

„Ich glaube daran, dass man den Mitarbeitern vertrauen sollte. Sie sollten selbst entscheiden, was für sie und für das Unternehmen gut ist. Dann fühlen sie sich, als ob Ihnen das Unternehmen gehört. Das ist der beste Weg, dass die Arbeiter mehr produzieren und be more passionate about it. The benefit ist, that you make the work more you, I can adapt the work tot he kind of person I am, you not have to be another person outside the company and inside the company.“

ORGANISATIONSTRUKTUR

Abschaffung Hierarchie – stattdessen Vier Kreis-Hierarchien statt linearer Struktur

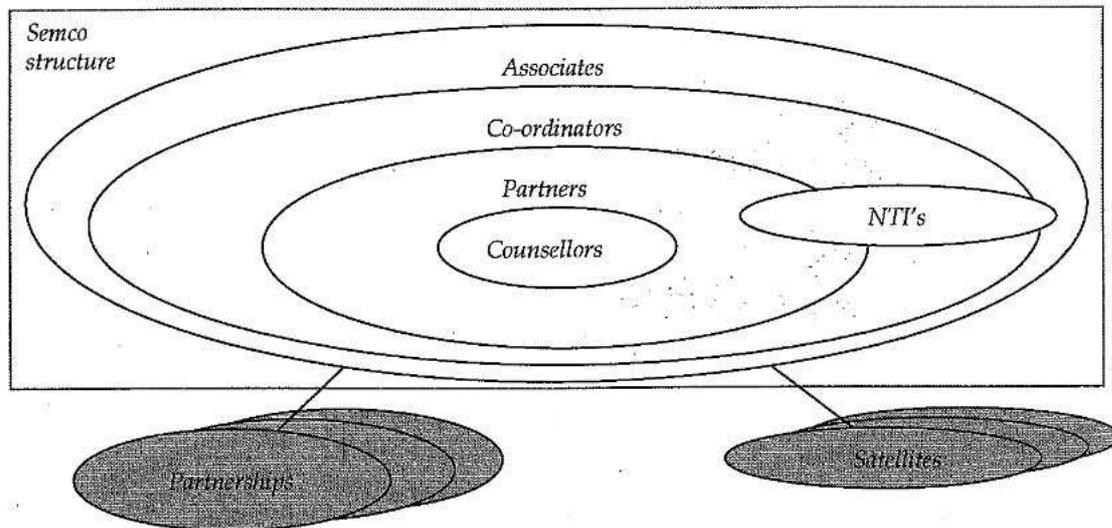


Figure 1: Semco's structure. Source: "Maverick!" by Ricardo Semler, Arrow Business, London, pages 183-192

Vgl. auch: <https://prezi.com/xa8bod8ovoug/semco-case-study/>

- Counselors: six ältesten Führungskräfte, rotierend alle 6 Monate, Semler gab CEO auf, Rolle: Entscheidungen stimulieren, jeder hält 1% der Firma
- Partners: Leader of business units, 7-10 Business units, run the company
- Koordinatoren = FK für Abteilungen oder spezielle Projekte, 5-20 Associates, Wechsel mit Assoziierten, Verdienst nicht unbedingt höher als, kein reporting
- Assoziierte: jeder andere ist associate

Associates können alle Entscheidungen machen, für die sie sich wohlfühlen, und wenn notwendig einen Koordinator konsultieren, dann Dienstags Entscheidungen für die gesamte Organisation (affect all business units/are significant for all = large investments)

'Just three circles, four job categories, and two meetings,' writes Semler. 'That's it . . . Implementing the new system meant ripping apart the pyramid, clearing away whole levels of management, eliminating a host of titles, and breaking established chains of command.'

In jeder Unternehmenseinheit gibt es sechs bis zwölf Teams aus fünf bis zwanzig Mitarbeitern, die von einem Teamleiter (Koordinator) geführt werden und sich bunt über die dritte Kreisebene verteilen können.

Prinzipiell kann jeder Mitarbeiter alle Entscheidungen eigenständig fällen, die seinen Arbeitsplatz betreffen. Fühlt er sich nicht sicher, bespricht er das mit seinem Teamleiter. Ebenso entscheidet der Teamleiter alles, was sein Team betrifft eigenständig, nur bei Unsicherheit bespricht er das mit dem Leiter der Unternehmenseinheit. Offene Fragen werden bei der wöchentlichen Teamleiterbesprechung behandelt. Entscheidungen, die alle Unternehmenseinheiten betreffen,

werden auf wöchentlichen Konferenzen getroffen, die einen Tag nach dem Teamleiterbesprechungen stattfinden.

NTI-Teams

Die erste Idee kam von drei Ingenieuren, die von ihren traditionellen Arbeitsverpflichtungen freigestellt werden wollten, um sich möglichen Innovationen zu widmen, z.B. neue Produkte, Verbesserung des Produktionsprozesses oder Entwicklung von neuen Marketing Strategien. So sind die Nucleos of Technology Innovation (NTI) gestartet. Keine Hierarchie, die Performance wird alle sechs Monate von einem Partner evaluiert, der dann weitere 6 Monate erlaubt oder nicht. Nach den ersten sechs Monaten gab es 18 Projekte und damit erfolgreich.

Satelite programm

Später: Subcontractors, eigene externe? Unternehmen, eigenes Business, weniger spezialisierte Geschichten, Anschubfinanzierung von Semco, können sich Maschinen ausleihen, zuerst sogar die MA gefeuert, damit sie dort anfangen können, viel Energie + Innovation

830 MA, 9 Business units, 5 locations in 1987

300 MA, 6 BU, 2 location in 1991 + 200 MA in Satelite companies or full-time consultants

Die neuen Satelite Supplier dürfen Ressourcen benutzen: Parkplätze, Büros, Computer... Unterstützung beim Einstieg: Leasing von Maschinen, Preisbildung, Kostenkontrolle, Inventur und Bürokratie (Start-up-Hilfe)

Semler writes: '... we've shrunk Semco to a core of sales, engineering, design, materials handling, purchasing and assembly people ...' in pursuit of the '...vision of a smaller, more fluid, more flexible, less defined company ...'

Die Sateliten können auch an die Mitbewerber verkaufen und benutzen Semco Ressourcen...

- Alle 6 Monate werden die FK 70-80% der Zustimmung haben entlassen
- Vertrauen in die MA = Partner
- Small business units – auf Stammes-Ebene – max 150 MA pro Fabrik, smaller units, cells mit Kleine Teams 6-8 Personen, selbstorganisiert, verantwortlich für das gesamte Produkt. Qualitätskontrolle, Hiring and firing, Entlohnung selbst *'In times of robust economic growth we have found our divided plants make more money than they did when they were larger. And we have also found that smaller plants bounce back from bad times or a crisis much faster than larger ones. From all of this I have come to believe that economy of scale is one of the most overrated concepts in business.'*
- Zwei Plätze im Board für die ersten Leute, die kommen... (z.B. Cleaning Ladies)
- Wöchentliche Leadership Meetings in dem die Führungskräfte ihre Projekte vorstellen und zeigen, wie sie der Firma Wert zufügen. Zustimmung vom Team oder Abstimmung über die Präsentationen. Peer-Druck für FK. Budget-Entscheidungen werden hier getroffen.
- Einmal Montags-Meetings und Dienstags-Meetings?
- Jeder ist eingeladen zu kommen und sich einzubringen, aber freiwillig
- Projekt-Meetings: jeder kann es einberufen und es findet statt oder nicht, jeder der da ist, entscheidet, der Rest gibt Konsent dazu...

In dem zweiten Buch beschreibt er, wie jeder ein Treffen einberufen können, wenn es ein Problem gibt und dass jeder teilnehmen und mitentscheiden kann. Die

Entscheidungen in diesem Gremium werden demokratisch mit einfacher Mehrheit beschlossen. Dabei hat auch er nur eine Stimme und wird mehrfach überstimmt. Daneben gibt es im innersten Kreis zwei freie Plätze, die von Jederman besetzt werden dürfen. Die Gäste können mit diskutieren und auch mitentscheiden wie vollwertige Kreismitglieder.

Semco hat trotz seiner Größe von ca. 3.000 Mitarbeitern die Struktur eines KMUs. Jede Unternehmenseinheit hat max. 150 Mitarbeiter. Wächst die Einheit darüber hinaus, wird sie wieder geteilt. Pro Einheit gibt es 6-12 Teams, die sehr selbstverantwortlich arbeiten. So bleibt alles noch übersichtlich.

Gleichzeitig gibt es verschiedene Maßnahmen wie Job-Rotation, Job-Enlargement und –Enrichment sowie eine Art Trainee-Programm, das den Austausch der Mitarbeiter untereinander fördert. Es werden sogar Mitarbeiter eingestellt, für die es noch keine Stelle gibt.

Alle wesentlichen Entscheidungen werden auf der Teamebene getroffen. Es gibt nur wenige zentrale Abteilungen, der gesamte HR-Bereich umfasst zwei Mitarbeiter, die die Führungskräfte und das Team bei ihren Personalmaßnahmen unterstützen.

Sonstiges

- Nachhaltiges Ausrichtung/langfristiges Denken
- Wenige Regeln, wenige Kontrollen
- Keine Formalitäten – viel Freiraum und Echtheit. Die Türen sind offen und die Leute sollen das sagen, was ihnen auf der Zunge liegt
- Das persönliche Leben ist heilig. Solange es die Firma nicht belastet, ist das Privatleben heilig und privat/persönliche Angelegenheit der MA.
- Sabbatical training – nach Genehmigung durch die Co-Workers, jeder ist ermutigt neue Skills zu lernen
- Jeder muss Urlaub nehmen – Fürsorgepflicht, 30 Tage im Jahr
- Minimierung des bürokratischen Aufwands, selbst Kosten für Reisen entscheiden, 1-Seiten-Memos, Reiseabrechnungen selbst entscheiden...
- Keine Strategie: Semler hat keinen großen Plan und hat viel Vertrauen in die Entwicklung der Firma. „Ich glaube, dass strategische Planung und Visionen häufig Hindernisse für den Erfolg sind.“
- Lost in space: Neue Mitarbeiter können für eine bestimmte Zeit (ein Jahr) in verschiedenen Abteilungen arbeiten und ihren Platz finden. Sie haben keinen Boss, keine Job-Beschreibung. Nach max. einem Jahr verhandeln sie eine längerfristigen Vertrag mit einer Business unit

Bewertung Christian:

Semco ist ein Vorzeige-Unternehmen für Selbstorganisation und Partizipation zumindest in den Jahren 1985-2002, über die Semler in seinen beiden Büchern berichtet.

- Stetig steigender Umsatz und Gewinn
- Beliebtester Arbeitgeber
- Wenig Fluktuation – 1% der MA
- Gut dokumentiertes Beispiel

Transfer auf andere Firmen mit wenig Erfolg:

„Überliefert ist die folgende Anekdote über Ricardo Semler [...]: Nach zwei internationalen Bestsellerbüchern und rund 20 Jahren Tätigkeit als Wanderprediger auf dem „Speaker´s Circuit“ ärgerte Semler sich eines Tages so sehr darüber, dass niemand dem guten Beispiel seiner Firma folgen wollte (abgesehen von irgendeiner Klitsche in Indien), dass er alle Exemplare seiner eigenen in seinem Haus verfügbaren Bücher – einschließlich aller Übersetzungen – im Garten aufhäufte und daraufhin feierlich einäscherte.“¹⁰

Hoffnung noch nicht aufgegeben, ein neuer Anlauf jetzt über das Semco-Style-Institut

Einer der reichsten Männer Brasiliens

Es reichen 10 Mio für ein gutes Leben – er lebt darüber hinaus

Er arbeitet seit gut 15 Jahren nimmer im Unternehmen und erhält die Früchte..

¹⁰ Vgl. <https://www.linkedin.com/pulse/warum-wir-von-semco-co-nichts-lernen-k%C3%B6nnen-niels-pflaeging-1?trk=mp-reader-card>

NEUE RESSOURCEN

Bücher von Ricardo Semler:

- Maverick
- 7 day weekend

Umfassende Case-Studies:

<http://jonathangifford.com/maverick-ricardo-semler-10-key-democratic-changes-semco/>

<http://gsblive.uct.ac.za/instructor/usermedia/1651/Semco%20Case%20Study.pdf>

<https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf>

Interviews/ Dokumentaries

Capitalising happiness, Doku VPN, (eher im ersten Teil):

<https://www.youtube.com/watch?v=SC4vADgEhos>

Leading by Omission (eher am Ende):

<https://www.youtube.com/watch?v=JJoFQR2gXeo>

Umfassendes Interview 2013

<https://www.youtube.com/watch?v=USC1RE8jE5o>

Mehrteiliges Interview 2015

(1) <https://www.youtube.com/watch?v=oCQqHIVJEDk>

(2) <https://www.youtube.com/watch?v=zaX3NKFYeOI>

(3) https://www.youtube.com/watch?v=msT_BvwKYY

(4) <https://www.youtube.com/watch?v=I2ONwfl7-kE>

(5) https://www.youtube.com/watch?v=eP7tV_o3wVk

Weitere Ressourcen

- Semler HBR: <https://hbr.org/1989/09/managing-without-managers>

Leaders for the 21st century:

- https://books.google.cz/books?id=2g_xpXm2eJEC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=charles+handy+semco&source=bl&ots=C2-Axr0o29&sig=7-FqmKAtoh9vuy89B1botxJ-Q8&hl=de&sa=X&ved=oahUKEWjwzv2Yp93SAhXGOxoKHfPUDRwQ6AEIJTAB#v=onepage&q=charles%20handy%20semco&f=false

https://books.google.at/books?id=LREhAQAAQBAJ&pg=PT234&lpg=PT234&dq=charles+handy+semco&source=bl&ots=TzYiONMb_Q&sig=cfM-fEBQVibHJni1Y4IRnbpNUI4&hl=de&sa=X&ved=oahUKEwiLoeDyp93SAhUhIMAKHWgFBrQQ6AEIODAD#v=onepage&q=charles%20handy%20semco&f=false

- Niels Pfläging: Fallbeispiel – Mit flexiblen Zielen führen, S. 208ff

Humanistic management:

https://books.google.at/books?id=LREhAQAAQBAJ&pg=PT234&lpg=PT234&dq=charles+handy+semco&source=bl&ots=TzYiONMb_Q&sig=cfM-fEBQVibHJni1Y4IRnbpNUI4&hl=de&sa=X&ved=oahUKEwiLoeDyp93SAhUhIMAKHWgFBrQQ6AEIODAD#v=onepage&q=charles%20handy%20semco&f=false

Kurz:

- Homepage von Semco
<http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=605>
- Semler, Ricardo: [Maverick, 1993] Maverick! The success story behind the world's most unusual workplace, 1993
- Semler, Ricardo: [7 day, 2003] The Seven-Day Weekend. A better way to work in the 21st century, 2003
- Interview mit Ricardo Semler, 2013:
<https://www.youtube.com/watch?v=USC1RE8jE5o>

- Interview mit Ricardo Semler, 2015:
<https://www.youtube.com/watch?v=oCQqHIVJEDk&list=PL7ItOalv4zHbjMw3-z1558FCbAyOcciTy>
- Artikel im Brandeins <http://www.brandeins.de/magazin/nachfolge/mach-es-zu-deinem-projekt.html>
- Artikel in Sein <http://www.sein.de/gesellschaft/neue-wirtschaft/2010/die-befreiung-der-arbeit-das-7-tage-wochenende.html>

Ted Talk Semco:

<https://www.youtube.com/watch?v=k4vzhweOefs>

Interview aus 2013 in Holland:

<https://www.youtube.com/watch?v=MlSSf9hbRHo>

Vortrag mit fünf Teilen – Consultancy Conference 2015

1. <https://www.youtube.com/watch?v=AzF4KoF8AJ0>
2. https://www.youtube.com/watch?v=B_Q9nPzos0
3. <https://www.youtube.com/watch?v=ovphlaod90Y>
4. <https://www.youtube.com/watch?v=AzF4KoF8AJ0>
5. <https://www.youtube.com/watch?v=V6YJeiI-gWo>

Interview aus 2016 in Holland:

<https://www.youtube.com/watch?v=HqSU829VsMI>

10 key aspects of semco:

<http://jonathangifford.com/maverick-ricardo-semler-10-key-democratic-changes-semco/>

Podcast:

<http://podcast.leadwise.co/>

Semco-Style-Institute:

<https://semcostyle.org/>

Weitere Ressourcen:

<http://www.agreatsupervisor.com/articles/lessons.htm>

<https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf> (umfassend)

<http://gsblive.uct.ac.za/instructor/usermedia/1651/Semco%20Case%20Study.pdf>

(recht gut/copy)

<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/130446mr.pdf> (aktuell, high performance)

Überlebenshandbuch + 2013:

<https://www.cesarpiqueras.com/manual-de-supervivencia-semco/>

<http://slideplayer.com/slide/4523084/>

<http://managingagile.blogspot.co.at/2012/01/last-week-enda-couple-of-agile-thinkers.html>

<http://orgeffectiveness.ca/post/33166914205/the-most-radical-workplace-in-the-world-and-10>

Manufacturing Cells, Vgl.

<https://threecontinentcourseforthewickedandbrave.files.wordpress.com/2014/02/final-semco-group.pdf> S.11

Doku Belgien:

<https://www.youtube.com/watch?v=SC4vADgEhos>

Mehrteiliges Interview 2015

(1) <https://www.youtube.com/watch?v=oCQqHIVJEDk>

(2) <https://www.youtube.com/watch?v=zaX3NKFYeOI>

(3) <https://www.youtube.com/watch?v= msT BvwKYY>

(4) <https://www.youtube.com/watch?v=I2ONwfl7-kE>

(5) https://www.youtube.com/watch?v=eP7tV_o3wVk

Ricardo Semler + Semcostyle + Semco heute

<http://ricardosemler.com/>

<http://www.semco.com.br/en/media-coverage/>

<http://podcast.leadwise.co/>

<https://www.facebook.com/semcostyle/?fref=ts>

ALTER BLOGBEITRAG

Aus: <http://www.christianruether.com/2011/03/ricardo-semmler-und-semco-behandle-deine-mitarbeiter-wie-erwachsene/>

Ricardo Semler: „*Es ist kein System, es ist ein Samen für neue Ideen, nur die Deutschen nennen es System!*“ (MIT Talk, 43. Minute, Leading by omission)

Anfang 2017 unterstützt Semler das holländische Beratungsunternehmen Semco-Style. Semco-Style möchte Semlers Erkenntnisse und Erfahrungen in die Wirtschaftswelt bringen und bieten eine Ausbildung für BeraterInnen an. Die Holländer haben jetzt wirklich ein „System“ daraus gemacht ☺

Ricardo Semler übernahm 1983 Semco von seinem Vater und feuerte am ersten Tag als CEO ca. 60% des Managements. Zu Beginn ging es ums Überleben, er arbeitete mehr als 10 Stunden pro Tag und einige Stunden am Wochenende. Fünf Jahre später war er gesundheitlich am Ende. Das war der Anlass, sein Leben und seine Firma umzukrempeln. Über einen Zeitraum von zehn Jahren machte er sich und viele andere typische Konzepte im Management überflüssig. Mitte der 90er Jahre zog er sich aus dem operativen Geschäft zurück, blieb aber an der Spitze als Teilzeit-CEO und Haupteigentümer.

In seinem zweiten Buch „Das 7-Tages-Wochenende“ schreibt Semler über Semco: „*So, jeder, der das Buch in die Hand nimmt, wird mich zuerst fragen: Was ist Semco? Ich kann es ihnen nicht sagen. Wenn Sie mich bitten das in konventioneller Wirtschaftssprache zu beschreiben, muss ich zugeben, dass ich keine wirkliche Idee habe, in welchen Geschäftsfeldern Semco ist. Seit zwanzig Jahren habe ich mich widersetzt Semco zu definieren, aus einem einfachen Grund: Wenn man einmal sagt, in welchem Geschäftsfeld man ist, dann ziehst du Mauern für deine Mitarbeiter auf, du begrenzt ihr Denken und gibst ihnen einen guten Grund, neue Möglichkeiten zu ignorieren. `Wir sind nicht in diesem Geschäftsfeld`, werden sie sagen.*

Statt Semcos Identität zu diktieren, lasse ich die Mitarbeiter es formen mit ihren individuellem Einsatz, ihren Interessen und Initiativen. [...]

Dieses Buch möchte die klare Philosophie und Praxis erläutern, die Semco zu einem der weltweit verrücktesten Arbeitsplätze gemacht hat. Seien Sie gewarnt – viele unserer Grundsätze fordern selbst die progressivsten Unternehmer und Manager heraus. Unsere Architektur ist wirklich die Summe aller konventionellen Business-Praktiken, die wir vermeiden. Es ist einfacher zu sagen, was es nicht ist, als was es ist.

Es ist das Fehlen von formaler Struktur, die Art und Weise, wie wir Kontrolle abgeben, so dass die Arbeiter ihren Interessen und ihren Instinkten folgen können, wenn sie Projekte oder Arbeitsfelder auswählen. Wir insistieren darauf, dass die Arbeiter zu erst ihre persönlichen Herausforderungen und Zufriedenheit suchen, bevor sie versuchen, die Ziele des Unternehmens zu erfüllen. Es ist die Art und Weise, wie wir unsere Mitarbeiter ermutigen durch ihren Tag und die Woche umherzuschweifen, so dass sie sich in neue Ideen und Geschäftsfelder mäandrieren. Es wird deutlich in der Art und Weise, wie wir Demokratie und offene Kommunikation umarmen und zu Fragen und Dissens ermutigen.

Demokratie am Arbeitsplatz ist kein luftiges Konzept, sondern ein besserer Weg, Dinge zu tun. Wir alle verlangen nach Demokratie in jedem anderen Aspekt unseres Lebens und unserer Kultur. Die Leute sind vernünftige Erwachsene in ihrem

Privatleben, auf der Bank, in der Schule ihrer Kinder, in der Familie und unter Freunden – warum werden sie plötzlich am Arbeitsplatz wie Jugendliche behandelt? Warum können die Arbeiter nicht involviert werden bei der Auswahl ihrer Führungskräfte? Warum sollten sie nicht sich selbst managen? Warum dürfen sie nicht den Mund aufmachen – herausfordern, fragen und Informationen offen teilen?

Wenn wir eine Kardinal-Strategie haben, die den Untergrund für alle diese Praktiken bildet, wird es diese sein: Frag nach dem Warum. Frag es jederzeit und frag es immer drei Mal nacheinander. Das ist alles andere als natürlich. Die Menschen sind konditioniert, vor zu vielen Fragen zurückzuschrecken. Erstens ist es unanständig und gefährlich. Zweitens könnte es heißen, dass wir unwissend und dumm sind. Drittens hinterfragt es Gewissheiten. Vielleicht ist das, was wir meinen zu wissen, nicht korrekt oder wahr. Viertens hat das Management Angst vor Mitarbeitern, die ständig hinterfragen. Aber am meisten verlangt das Nachfragen, dass alle routinierten und festgefahrenen Antworten, die ursprünglich mal ein Resultat von etwas war, was ich kristallisiertes Denken nenne, diesen Bewusstseinszustand, in dem Ideen sich verfestigt haben in unflexible und nicht fragwürdige Konzepte, die nicht länger von irgendeinem Nutzen sind.

Arbeitnehmer müssen frei sein zu fragen, zu analysieren, zu forschen und ein Unternehmen muss flexibel genug sein, diese Fragen zuzulassen und auf mögliche Antworten zu hören. Diese Gewohnheiten sind der Schlüssel zu Langlebigkeit, Wachstum und Profit. [...]

Bei Semco spornen wir die Leute an, alles zu hinterfragen, was sie hören – um jedes Konzept oder Anweisung zu aufzuknoten, zu demontieren und neu wieder zusammenzufügen. Wir machen das nicht, um Streit anzuzetteln, sondern weil es mehr als einmal uns zu neuen Geschäftsgelegenheiten geführt hat.“

Dieses ständige Hinterfragen und die konsequent demokratische Ausrichtung führen zu einer ver-rückten Unternehmenskultur:

- Empowerment der Teams: Das Team entscheidet gemeinsam über alle wesentlichen Themen wie Budgets, die Höhe der Gehälter, Strategie, Aufnahme und Entlassung von Mitarbeitern und Führungskräften
- Empowerment jedes Mitarbeiters: Sehr viele Entscheidungen können selbstverantwortlich vom Mitarbeiter getroffen werden, allerdings müssen die Entscheidungen gegenüber dem Team gerechtfertigt werden.
- Flexible Arbeitszeiten und -orte: Es gibt über die Stadt verteilt eine Vielzahl von kleinen Semco-Offices. Die können genutzt werden oder es kann zu Hause gearbeitet werden. Es gibt keine Kontrolle der Arbeitszeit, sondern es müssen die gemeinsam vereinbarten Ergebnisse geliefert werden.
- Entbürokratisierung: Memos dürfen nur eine Seite lang sein, es gibt keine Richtlinien mehr, sondern nur ein bebildertes Überlebenshandbuch. Fast alle Entscheidungen können auf den kleinen Dienstweg entweder allein oder im Team getroffen werden.
- Flache Hierarchie mit nur drei Ebenen und vier Rollen.

Die Grobstruktur für den Konzern beschreibt Semler in seinem ersten Buch "Maverick" als eine Kreisstruktur aus drei Ebenen:

1. einem inneren Kreis aus sechs Personen (Berater), die die allgemeine Politik und Strategie von Semco koordinieren (Semler sitzt in diesem Organ)
2. aus einem zweiten Kreis von Leitern der Unternehmenseinheiten (Partner)

3. und einem dritten Kreis, indem sich alle Mitarbeiter befänden (Kollegen). Dabei haben Koordinatoren noch eine spezielle Führungsfunktion in den kleineren Teams (?)

<https://prezi.com/xa8bod8ovoug/semco-case-study/>

In jeder Unternehmenseinheit gibt es sechs bis zwölf Teams aus fünf bis zwanzig Mitarbeitern, die von einem Teamleiter (Koordinator) geführt werden und sich bunt über die dritte Kreisebene verteilen können.

Prinzipiell kann jeder Mitarbeiter alle Entscheidungen eigenständig fällen, die seinen Arbeitsplatz betreffen. Fühlt er sich nicht sicher, bespricht er das mit seinem Teamleiter. Ebenso entscheidet der Teamleiter alles, was sein Team betrifft eigenständig, nur bei Unsicherheit bespricht er das mit dem Leiter der Unternehmenseinheit. Offene Fragen werden bei der wöchentlichen Teamleiterbesprechung behandelt. Entscheidungen, die alle Unternehmenseinheiten betreffen, werden auf wöchentlichen Konferenzen getroffen, die einen Tag nach dem Teamleiterbesprechungen stattfinden.

In dem zweiten Buch beschreibt er, wie jeder ein Treffen einberufen können, wenn es ein Problem gibt und dass jeder teilnehmen und mitentscheiden kann. Die Entscheidung in diesem Gremium werden demokratisch mit einfacher Mehrheit beschlossen. Dabei hat auch er nur eine Stimme und wird mehrfach überstimmt. Daneben gibt es im innersten Kreis zwei freie Plätze, die von Jederman besetzt werden dürfen. Die Gäste können mit diskutieren und auch mitentscheiden wie vollwertige Kreismitglieder.

Semco hat trotz seiner Größe von ca. 3.000 Mitarbeitern die Struktur eines KMUs. Jede Unternehmenseinheit hat max. 150 Mitarbeiter. Wächst die Einheit darüber hinaus, wird sie wieder geteilt. Pro Einheit gibt es 6-12 Teams, die sehr selbstverantwortlich arbeiten. So bleibt alles noch übersichtlich.

Gleichzeitig gibt es verschiedene Maßnahmen wie Job-Rotation, Job-Enlargement und –Enrichment sowie eine Art Trainee-Programm, das den Austausch der Mitarbeiter untereinander fördert. Es werden sogar Mitarbeiter eingestellt, für die es noch keine Stelle gibt.

Alle wesentlichen Entscheidungen werden auf der Teamebene getroffen. Es gibt nur wenige zentrale Abteilungen, der gesamte HR-Bereich umfasst zwei Mitarbeiter, die die Führungskräfte und das Team bei ihren Personalmaßnahmen unterstützen.

2003 ist Semco ein Konglomerat aus mehr als acht Unternehmensteilen:

1. Industrieller Maschinenbau: Pumpen, Backmaschinen....
2. Herstellung von Klimaanlage für große Geschäftshäuser und deren Wartung
3. Moderne Hausverwaltung und –betreuung
4. Facility Management für große Gebäudekomplexe
5. Umweltberatung
6. Internet und High-Tech Ventures
7. Outsourcing von HR-Abteilungen
8. Inventur-Controlling für große Warenhäuser (z.B. WalMart)
9. Andere (Semler ist da nicht so genau ;-))

Allen gemein ist, dass

1. es sich um hoch komplexe Produkte und Dienstleistungen handelt,
2. sie in jedem Markt Premium Player sind und High-End-Produkte anbieten,
3. und somit jeweils in einer speziellen Marktnische führend sind.

Diese Vielfalt an Unternehmenseinheiten wird durch eine einzigartige Unternehmenskultur zusammengehalten, die von Semler und den Mitgliedern des inneren Kreises konsequent vorgelebt werden (Talk = Walk). Auf ihrer Homepage sind diese Werte zu finden:

1. Wir sehen uns als eine zuverlässige und vertrauenswürdige Firma
2. Wir schätzen Ehrlichkeit und Transparenz höher als alle zeitlichen Interessen
3. Wir suchen eine Balance zwischen kurz- und langfristigem Profit
4. Wir bieten Produkte und Dienstleistungen an, die von Kunden als beste auf dem Markt gesehen werden
5. Wir bieten dem Kunden sehr ausdifferenzierte Dienstleistungen an und unsere Zuverlässigkeit dem Kunden gegenüber ist wichtiger als das Profitstreben
6. Wir ermutigen Kreativität und unterstützen freches Verhalten
7. Wir ermutigen die Partizipation von jedem und hinterfragen Entscheidungen, die von oben nach unten gehen
8. Wir bewahren eine informelle und angenehme Arbeitsumgebung mit einer professionellen Einstellung und einem freien Geist
9. Wir bewahren eine sichere Arbeitsumgebung und verbessern industrielle Geschäftsprozesse, um unser Personal und die Umwelt zu schützen
10. Wir haben die Demut unsere Fehler zu erkennen und verstehen, dass wir uns immer wieder verbessern können

Daneben formuliert Semler sechs Prinzipien, die ihn bei seinen Experimenten geleitet haben:

1. Vergesse den Umsatz – es geht nicht um Umsatzwachstum, sondern um ausreichende Umsätze für das Überleben
2. Höre nie auf, ein Start-Up zu sein – in sechs Monatsphasen überdenken die Teams und Einheiten
3. Sei kein Kindermädchen – behandle die Mitarbeiter wie Erwachsene
4. Lasse Talente ihren Weg finden – Wir stellen auch Mitarbeiter ohne Stelle ein und lassen ihnen Zeit, den optimalen Platz zu finden
5. Treffe schnell und offen Entscheidungen – Es ist besser im Nachhinein um Verzeihung zu bitten, als im Vorfeld um Erlaubnis
6. Wechsel Teampartner promisk – Semler legt großen Wert auf Jobrotation und -wechsel zwischen den Unternehmenseinheiten, damit jeder seinen Platz findet und vielfältige Möglichkeiten hat, ihre Talente zu entwickeln.

Semler schreibt: *„Früher oder später wird notwendig sein für gleichzeitige das Erreichen von persönlichen und unternehmerischen Zielen in das hineinzutreten, was ich `Reservoir an Talenten` bezeichne. Jeder hat eine Fülle von Instinkten, Interessen, Fertigkeiten, die zusammen die Talente formen. Einige nennen das „Berufung“. Wie auch immer es genannt wird, dieses Reservoir kann tiefer sein und vielfältiger als es selbst dem `Eigentümer` bewusst ist. Der beste Weg um Job-Zufriedenheit über einen langen Zeitraum zu bewahren ist es dieses Reservoir auszuschöpfen oder der Berufung zu antworten. Letztendlich arbeitet keiner für Geld allein. [...] Ich möchte Leute im Unternehmen, die begeistert von ihrer Arbeit sind. Wenn sie nicht wissen, wie sie diese Leidenschaft anzapfen können, dann möchte ich helfen. [...]*

Angestellte brauchen Bestätigung, dass ihr Eigen-Interesse ihre erste Priorität hat, auf die sie achten sollen und die sie nicht ersetzen sollen durch Unternehmens-Interesse oder andere. Wir empfehlen das aus unserem eigenen Unternehmens-Interesse heraus – ein Angestellter, der zuerst auf sich selbst schaut, wird motiviert

sein etwas zu leisten. Bei Semco wird das als eigentliche Anpassung ans Unternehmen verstanden (Corporate Aligement) [...]
Aber wir müssen auch anerkennen, dass es zur menschlichen Natur gehört, nach einiger Zeit das Interesse an etwas zu verlieren. [...] Interessen tendieren dazu, zyklisch zu sein. Bei Semco bieten wir Incentives an, wenn sie sich andere Jobs und Abteilungen suchen. Das ist eine weitere Hilfe für sie aus ihrem Reservoir von Talenten zu schöpfen und unabhängig zu werden. Wenn sie sich umher bewegen und ihrem inneren Radar folgen, dann verlassen sie sich nicht mehr auf das Unternehmen und erwarten keine Vorgaben mehr. [...]
Das Umherwandern begrenzt Seilschaften und Verschmelzung in Gruppierungen, was beides schädlich für Demokratie, Kommunikation und Innovation ist. [...]
Wir hoffen immer, dass die Angestellten etwas finden, was zu ihrer Berufung passt. [...] Führungskräfte müssen ihr Kontrolle aufgeben und der Kraft des Talents vertrauen. Nur dann wird die Berufung einer Person hervorbrechen und nur dann wird die Person – oder ihr Boss oder ein Kollege – die richtige Nische für ihn finden. [...] Wir sind bekannt, dass wir Anzeigen schalten wie: `Wir haben keine offenen Stellen derzeit, aber bewerben Sie sich trotzdem. Kommen Sie und reden Sie darüber was Sie für uns tun können und wie wir vielleicht eine Stelle für Sie schaffen könnten.´“

Semco ist höchst erfolgreich mit dieser Unternehmenskultur. In dem Jahren 1993-2003 gab es ein jährliches Umsatzwachstum von 25-40% und ein Gewinnwachstum von 600%, die Mitarbeiterfluktuation liegt bei unter einem Prozent und Semco gehört zu den beliebtesten Arbeitgebern in Braslien. Ein Erfolgsmodell.

RESSOURCEN BLOGBEITRAG

Artikel/ Buchzusammenfassungen von Ricardo Semler

Erweitertes Exzerpt von „Maverik“ <http://www.altfeldinc.com/pdfs/Maverick.pdf>

Weitere Zusammenfassung von „Maverik“:

<http://www.saludygestion.com/archives/Ricardo%20Semler%20&%20Semco,%20T%20hunderbird.pdf>

Artikel über 7day weekend:

<http://www.inc.com/articles/2004/03/7dayweekend.html>

Artikel über 7day weekend: <http://www.erfolgdurchglueck.de/blog/?tag=semco>

Das Semco Überlebenshandbuch (Workplace Survival Guide):

<http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=567>

Ricardo Semler: How we went digital without strategy, HBR:

http://www.iterations.com/private/research/adflight/download_files/digital_wout_strat.pdf

Ricardo Semler: Won't take control, HBR:

<http://semco.locaweb.com.br/en/artigos/docs/76.pdf>

Sammlung von Artikeln/ Interviews über/ mit Ricardo Semler – von Semco gesammelt:

<http://semco.locaweb.com.br/pt/content.asp?content=5678&contentID=549>

Artikel

Artikel in „Brandeins“:

<http://www.brandeins.de/archiv/magazin/nachfolge/artikel/mach-es-zu-deinem-projekt.html>

Artikel in „Sein“: <http://www.sein.de/gesellschaft/neue-wirtschaft/2010/die-befreiung-der-arbeit-das-7-tage-wochenende.html>

Harvard Business Review, Ricardo Semler: Managing without Manager,

http://www.schneede.se/assets/files/Ricardo_Semler.pdf +

<https://hbr.org/1989/09/managing-without-managers>

Strategy+business: <http://semco.locaweb.com.br/pt/artigos/docs/91.pdf>

Guardian: <http://www.guardian.co.uk/money/2003/apr/17/madeleinebunting.g2>

und <http://www.guardian.co.uk/business/2003/apr/27/theobserver.observerbusiness7>

Transkript von Charles Handy Hörbeitrag:

<http://downloads.bbc.co.uk/worldservice/learningenglish/handy/semler.pdf>

Bized-Artikel: Bized: <http://www.aacsb.edu/publications/archives/janfeb04/p16-21.pdf>

Wissenschaftliches/ Case-Studies/ Ähnliches

Zwei Professoren über Organisational Change und Semler:

<http://www.newunionism.net/library/case%20studies/SEMCO%20-%20Employee-Powered%20Leadership%20-%20Brazil%20-%202005.pdf>

Über Selbstverantwortung: [http://org-](http://org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Selbstverantwortung.pdf)

[portal.org/fileadmin/media/legacy/Selbstverantwortung.pdf](http://org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Selbstverantwortung.pdf)

Casestudy concerning Leadership: <http://www.docshare.com/doc/151193/SEMCO-CASE-STUDY>

Casestudy principles of Semco: <http://www.slideshare.net/AIESECDK/semco-case-study-fco-handout-presentation>

Artikel mit interessanten Buchempfehlungen:

<http://www.agreatsupervisor.com/articles/lessons.htm>

90seitige vergleiche Casestudy Semco and Frey Hotels:

<http://www.essays.se/essay/1e255bcbf1/>

13seitige Casestudy Leadership and organisational Change:

<http://www.newunionism.net/library/case%20studies/SEMCO%20-%20Employee-Powered%20Leadership%20-%20Brazil%20-%202005.pdf>

Steelcase- Casestudy:

<http://www.newunionism.net/library/case%20studies/SEMCO%20-%20Work,%20Space,%20Freedom%20-%20Brazil%20-%202003.pdf>

Interviews

Management Center Europe: <http://semco.locaweb.com.br/en/artigos/docs/80.pdf>

Set them free: <http://www.ciainsight.com/c/a/Expert-Voices/Ricardo-Semler-Set-Them-Free/>

CIO-Insight: <http://www.ciainsight.com/c/a/Expert-Voices/Ricardo-Semler-Set-Them-Free/>

CNN: <http://edition.cnn.com/2004/BUSINESS/05/19/go.semlar.transcript/>

Across the board: <http://semco.locaweb.com.br/en/artigos/docs/79.pdf>

Verschiedene Links: <http://www.leadershipworks.co.za/downloads.php>

Videos

Semler: Leading by Omission – <http://www.youtube.com/watch?v=JJ0FQR2gXeo>

Interview mit Semler:

<http://www.youtube.com/watch?v=3pR87RnOKus&feature=related>

Bericht über Semco:

<http://www.youtube.com/watch?v=gG3HPX0D2mU&feature=related>

Caring Capitalist:

<https://www.youtube.com/watch?v=gG3HPX0D2mU>

