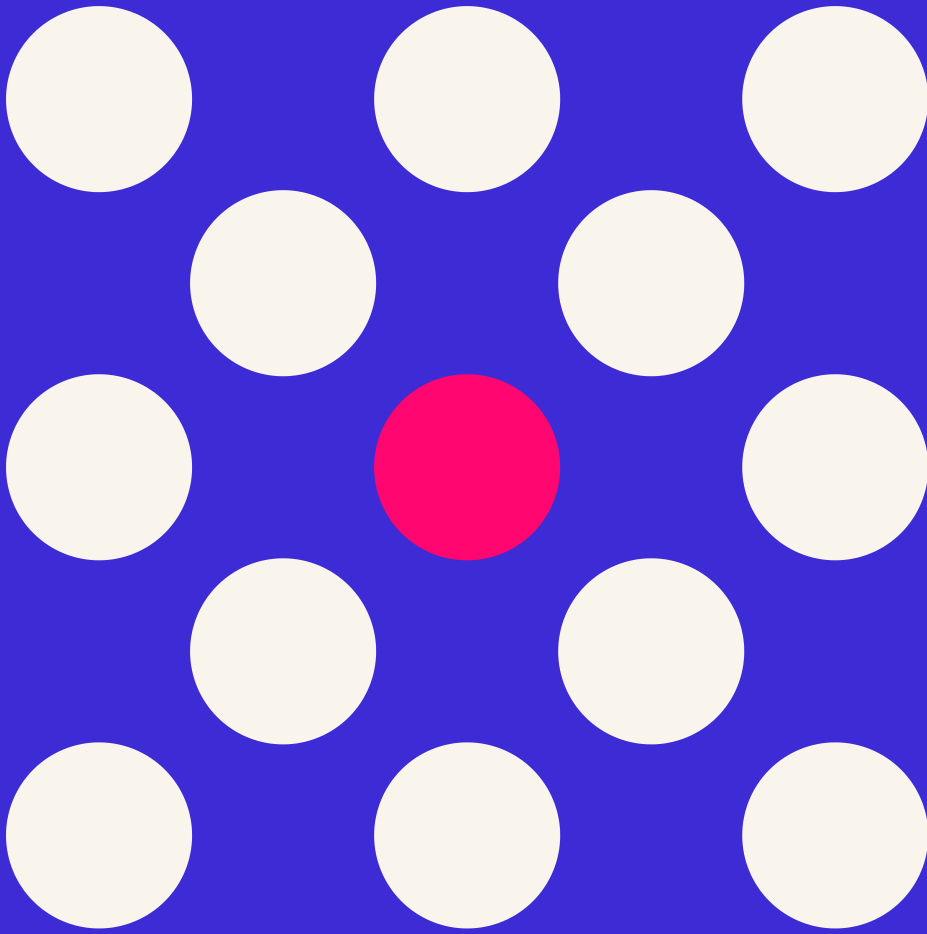




— LEITFADEN FÜR BEWERBER:INNEN & NEUGIERIGE

Arbeiten ohne Chefs. So funktioniert's bei uns.

Wie unsere selbstgeführte Organisation funktioniert,
warum wir so arbeiten und wie du herausfindest, ob das
zu dir passt.

WILLKOMMEN

Schön, dass du reinschaust.

Bei b'steuern gibt es keine Vorgesetzten. Und trotzdem läuft der Laden. Wie das geht, erklären wir dir auf den nächsten Seiten. Ohne Buzzwords, dafür mit den Fragen, die du dir vermutlich gerade stellst.

Dieser Leitfaden basiert auf einem Gespräch unserer beiden Co-Founder Christopher Plantener und Joan Hinterauer. Joan beschäftigt sich seit über zehn Jahren mit selbstgeführten Organisationen und baut unsere gerade mit auf.



Ich habe mich mit jedem Chef regelmäßig in die Haare gekriegt, meistens, weil ich Anweisungen bekam, die dem Unternehmen mehr geschadet als genützt haben. Irgendwann habe ich verstanden: Das Problem ist nicht der Mensch. Das Problem ist die Konstruktion.«

— JOAN HINTERAUER, CO-FOUNDER

INHALT

- 01** Was heißt »selbstgeführt« überhaupt?
- 02** Führung ist ein Job, keine Person
- 03** Rollen statt Titel: Domain Owner & Koordinator:innen
- 04** Alles offen, auch die Gehälter
- 05** Kleine Teams + KI = unser Tempo
- 06** Dein Start: Was dich wirklich erwartet
- 07** Passt das zu dir? Der Selbsttest
- 08** Zum Weiterlesen: unsere Leseliste

01

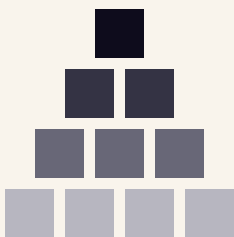
Was heißt »selbstgeführt« überhaupt?

Jedes Team organisiert sich irgendwie selbst. Das passiert automatisch und ist der passive Teil. Uns geht es um den aktiven Teil: Selbststeuerung.

01 · SELBSTSTEUERUNG

Das heißt: Du wartest nicht, bis ein Teamlead entscheidet, was als Nächstes dran ist. Du entscheidest selbst, weil du die Richtung kennst, die Zahlen siehst und weißt, wofür du Verantwortung trägst.

Klassische Firmen halten dich im Alltag bewusst von strukturellen, technischen und strategischen Fragen fern: »mach einfach deinen Job«. Wir machen das Gegenteil: Wir stellen dich ständig vor genau diese Fragen. Dadurch wächst du mit der Organisation mit, statt von Veränderungen überrollt zu werden.



KLASSISCH: DIE PYRAMIDE

Entscheidungen fließen von oben nach unten. Information von unten nach oben und geht unterwegs verloren.



BEI UNS: SELBSTGESTEUERTE TEAMS

Kleine Teams (max. 8 Menschen) um Kundengruppen und Technologien. Entscheidungen fallen dort, wo die Arbeit passiert.



Selbstorganisation ist der Begriff, den alle verwenden. Mir geht es aber um Selbststeuerung: dem zu erwachsen, dass ich immer einen Vorgesetzten brauche, um zu entscheiden, was ich als Nächstes mache.«

— JOAN HINTERAUER

02

Führung ist ein Job. Keine Person.

»Keine Chefs« heißt nicht »keine Führung«. Wenn man nüchtern draufschaut, erfüllt eine klassische Führungskraft vor allem drei Grundfunktionen.

02 • DREI FUNKTIONEN

Jede Organisation braucht sie, aber keine davon braucht einen Vorgesetzten. Wir verteilen sie auf Rollen, Formate und Werkzeuge:

1

Orientierung geben

Wenn Menschen rufen »Ich weiß nicht, wie ich entscheiden soll!«, lautet die klassische Antwort: »Da muss ein stärkerer Leader her.« Unsere Antwort: Diese Menschen brauchen Orientierung: Sie müssen das Geschäftsmodell und die Vision verstehen. Wer weiß, wohin die Reise geht, entscheidet selbst richtig.

2

Aufmerksamkeit lenken

Irgendwo brennt es, und alle machen weiter wie bisher? Klassisch haut jetzt der Chef auf den Tisch. Bei uns wird Aufmerksamkeit systematisch dorthin gelenkt, wo die größten Probleme und die größten Chancen sind. Sichtbar für alle, nicht per Ansage.

3

Koordinieren

Menschen, Rollen, IT-Systeme, zehn Kommunikationskanäle und jetzt auch noch KI-Agenten: Es sitzen immer mehr Player am Tisch. Koordination wird dadurch anspruchsvoller, nicht leichter. Aber es gibt keinen Grund, sie an eine Machtposition zu binden. Koordination ist ein Handwerk. Man kann es lernen und professionalisieren.



Wir glauben, ein Mensch muss dem anderen sagen, wo es langgeht. Aber eigentlich geht es nur darum, ein paar Grundfunktionen sicherzustellen.«

— JOAN HINTERAUER

03

Rollen statt Titel

Domain Owner & Koordinator:innen

03 · ZWEI ROLLEN

01

ROLLE 01

Domain Owner: Expertise statt Ellbogen

Wer ein Thema richtig gut kann, bekommt Domain Ownership, etwa für DATEV, Onboarding oder Lohn. In deine Domain redet dir niemand rein. Umgekehrt gilt: Ownership ist keine Lizenz, anderen Befehle zu erteilen. Ob dir Menschen folgen, entscheidet deine Reputation: Du zeigst, dass du es kannst, hältst dein Wort und behandelst Kolleg:innen gut. So landet nie jemand auf einer Führungsposition, auf der Team und Mensch unglücklich werden.

02

ROLLE 02

Koordinator:innen: die neutrale Instanz

Koordinator:innen designen Meetingformate und Workshops, halten Fäden zusammen und moderieren Konflikte. Die Rolle ist nicht disziplinarisch, und genau deshalb funktioniert sie. Sie lässt sich auch in Teilzeit neben dem Fachjob ausüben, und wir bilden dafür aus.

03 • KONFLIKTE

Und wenn's kracht? Konflikte lösen wir im Dreieck.

Die Streitenden stehen nie konfrontativ voreinander, sondern schauen gemeinsam auf die Sache, z. B. einen Zeitstrahl an der Wand. Ein:e Koordinator:in bereitet das Setting vor und moderiert. Weil niemand der Chef von irgendwem ist, geht das deutlich neutraler als in der klassischen Firma, wo die Führungskraft immer selbst Teil des Konflikts ist.

Die Sache / Methode

z. B. Zeitstrahl der Ereignisse an der Wand

A**B**

Koordinator:in moderiert

04

Alles offen. Auch die Gehälter.

Wer selbst entscheiden soll, braucht die Daten dazu. Deshalb ist bei uns transparent, was in klassischen Firmen nur »oben« liegt.

04 • TRANSPARENZ

- **Gehälter offen, auch die der Gründer**
- **Team entscheidet bei Einstellungen**
- **Zahlen & Budgets für alle**
- **Keine Einzel-Rankings**

Zahlen, Budgets und Gehälter stehen in einem für alle zugänglichen Sheet, auch die der Gründer. Beim Einstellen hat das Team das letzte Wort, nicht ein Chef: Wer später mit dir arbeitet, darf Nein sagen und kennt dafür auch dein Gehalt im Verhältnis zum Team.

Genauso wichtig ist, was wir nicht transparent machen: individuelle Leistungsdaten. Einzel-Rankings und »Verkäufer:in des Monats« erzeugen Kleinwettbewerb, und der lässt Menschen das große Ganze aus den Augen verlieren. Wir wollen, dass alle für die Firma denken, nicht gegeneinander.



**Woran merken wir, dass es funktioniert?
Daran, dass Mitarbeitende uns Gründer
challengen: Sind das die richtigen Kunden?
Ist das der richtige Ansatz? Das sind
Fragen, die in anderen Firmen nur die zwei
Top-Manager stellen.«**

— JOAN HINTERAUER

05

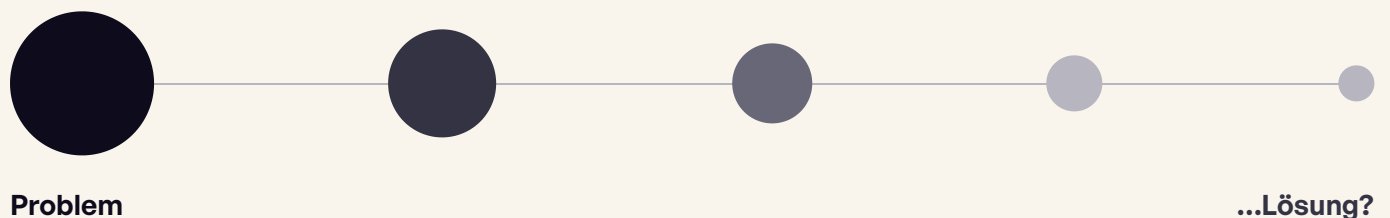
Kleine Teams + KI = unser Tempo

Wir sind überzeugt: Für das KI-Zeitalter ist
Selbststeuerung nicht Kür, sondern Voraussetzung.

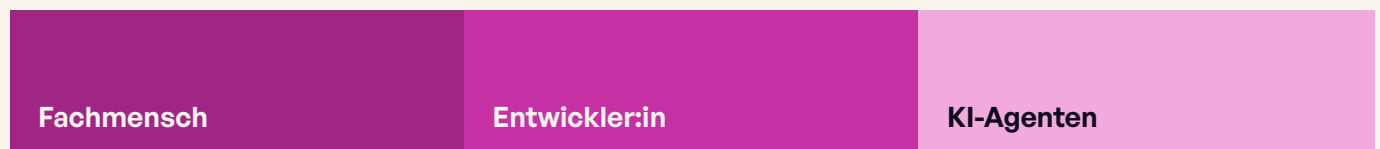
05 · DOMAIN-AI-PAIRING

Bei uns sitzen Fachmensch und Entwickler:in direkt nebeneinander, die KI-Agenten schreiben im Hintergrund den Code. Wir nennen das Domain-AI-Pairing. Der Weg vom Problem zur Lösung ist ein einziger Schritt.

KLASSISCH: STILLE POST



BEI UNS: DOMAIN-AI-PAIRING



ein Team, ein Schritt vom Problem zur Lösung

Warum passt das nicht in eine Hierarchie? Weil zentrale Steuerung genau diese kurze Kette unterbrechen würde. Wer bei diesem Tempo alles über Manager koordinieren will, treibt den Abstimmungsaufwand ins Unermessliche und die Organisation an die Belastungsgrenze.

Was die kleinen Teams stattdessen brauchen, ist Orientierung: zu wissen, wohin sich das Unternehmen entwickelt. Dann treffen sie ihre Entscheidungen selbst und schaffen unglaublich schnell Wert für die Mandant:innen.

05 • CODE CRASH

Das Buch »Code Crash« von Matthias Schrader bringt es auf den Punkt: KI verwandelt Code in Intent. Entscheidend ist nicht mehr, wer programmieren kann, sondern wer versteht, welches Problem gelöst werden soll. Genau dieses Wissen sitzt bei uns in jedem Team.

0

Vorgesetzte

max. 8

Menschen pro Team

1

festes Team pro Mandant:in

3.

Org-Design in 18 Monaten. Dynamik ist Absicht

06

Dein Start: Was dich wirklich erwartet

Wir sagen es dir lieber vorher: Die ersten zwei Wochen
brummt dir der Schädel.

06 • EHRlich GESAGT

Die Tool-Landschaft, das Tempo, die vielen neuen Eindrücke: Das ist für Menschen aus der klassischen Kanzlei die größte Umstellung. Es kann auch passieren, dass du nach zwei Wochen Urlaub die Software kaum wiederer kennst, weil sie sich weiterentwickelt hat.

Die gute Nachricht: Menschlich wirst du aufgefangen. Das ist das Feedback, das wir von praktisch jedem neuen Teammitglied bekommen: ein herzliches Umfeld, in dem jede:r hilft. Technisch brauchst du Neugier, Mut und den Willen, da durchzugehen.

06 • DAS 12-WOCHEN-PROGRAMM

Wir lassen dich damit nicht allein: das 12-Wochen-Programm

Selbststeuerung hat niemand von uns in Schule oder Ausbildung gelernt. Deshalb gibt es bei uns ein 12-wöchiges, stark reflektierendes Programm, offen für alle, nicht nur für künftige Koordinator:innen. Es startet philosophisch und endet hands-on:



WOCHEN 1 BIS 4

Menschenbild hinterfragen

Wie glaube ich, dass Menschen sich verhalten, und stimmt das überhaupt? Welche Beweise gibt es dagegen?



WOCHEN 5 BIS 8

Die eigene Rolle finden

Wo stehe ich in der Organisation? Erste Praxisbeispiele und Reflexion der eigenen Muster.



WOCHEN 9 BIS 12

Methoden anwenden

Selbst Workshops und Prozesse designen, Formate moderieren: das Handwerk der Selbststeuerung.



Verhalten ändert sich nicht durch Methoden oder Meetingformate. Es ändert sich, wenn Menschen ihr eigenes Bild vom Menschen hinterfragen.«

— JOAN HINTERAUER

07

Passt das zu dir?

Kein Modell passt für 100% der Menschen, unseres auch nicht. Ein einfacher Selbsttest:

07 • DER SELBSTTEST

Du wirst dich hier wohlfühlen, wenn du ...

- dich in klassischen Kanzleien regelmäßig ausgebremst gefühlt hast, nichts umsetzen konntest, nicht vorwärtsgekommen bist
- das Gefühl kennst, dass manche »über dir« mehr gegen Kunden und Kanzlei arbeiten als dafür
- neugierig auf Technologie bist und Herausforderungen liebst
- Verantwortung übernehmen willst, ohne auf einen Titel zu warten
- bereit bist, dich auf hohes Tempo und ständige Veränderung einzulassen

Sei ehrlich mit dir, wenn du ...

- klare Ansagen von oben brauchst, um gut zu arbeiten
- dich mit klaren Hierarchien wohler fühlst
- am liebsten mit einem einzigen Tool (Stichwort: nur DATEV) arbeitest
- viel Konstanz im täglichen Leben brauchst: wenig neue Technik, wenig Veränderung

Dann bist du in einer klassischen Kanzlei vermutlich glücklicher. Und das ist völlig okay.

Unser Versprechen im Gegenzug: Du arbeitest in einem Umfeld, in dem deine Ideen zählen, deine Fragen erwünscht sind und niemand über deinen Kopf hinweg entscheidet. Und du lernst Dinge, die es so in kaum einer anderen Kanzlei gibt, von KI-Workflows bis Organisationsdesign.



**Die Menschen, die
Herausforderungen lieben,
das sind die, die wir suchen.
Ganz definitiv.«**

— JOAN HINTERAUER

08

Zum Weiterlesen

Du willst vorbereitet ins Gespräch mit uns gehen oder einfach tiefer eintauchen? Diese Bücher haben unser Denken geprägt:

08 • LESELISTE



Reinventing Organizations

FRÉDÉRIC LALOUX

Der Klassiker zu selbstgeführten Organisationen mit vielen Praxisbeispielen. Für alle, die es gründlich mögen.



Reinventing Organizations visuell

FRÉDÉRIC LALOUX

Dasselbe Buch als illustrierte Ausgabe: der leichteste und schnellste Einstieg ins Thema. Unsere Empfehlung für den Anfang.



Im Grunde gut

RUTGER BREGMAN

Warum ein positives Menschenbild keine Naivität ist, sondern die bessere Arbeitshypothese. Die Grundlage unserer Mental Models. Sie ersetzen bei uns die klassischen »Values«.



Code Crash

MATTHIAS SCHRADER

Warum KI Code in »Intent« verwandelt, große Entwicklungsteams zerfallen und kleine, schnelle Teams gewinnen.

TIPP FÜRS BEWERBUNGSGESPRÄCH

Niemand erwartet, dass du diese Bücher gelesen hast. Aber wenn dich das Thema packt, ist »Reinventing Organizations visuell« an einem Wochenende durchgeblättert, und du weißt danach ziemlich genau, ob unsere Welt deine ist.

Neugierig geworden?

Dann lass uns reden. Schau dir unsere offenen Stellen an oder bewirb dich initiativ. Bei uns entscheidet das Team, mit wem es arbeiten will. Vielleicht bald mit dir.

bsteuern.com/uber-uns#jobs →

hello@bsteuern.com

