



Und der Chef kommt nie vorbei:
Angeblich sind Angestellte mit mehr
Freiheiten zufriedener. Foto Plainpicture

Unternehmen ohne Chef

Verantwortung statt Vorgesetzte, Kreativität statt Kontrolle – „Holacracy“ soll den Arbeitsalltag revolutionieren. Klingt gut. Ist es das auch?

Von Francesco Giammarco

Wie alle Urheber angeblich revolutionärer Ideen hat auch der amerikanische Softwareentwickler Brian Robertson schon Präsentationen auf einer TED-Konferenz und vor der Google-Belegschaft gehalten. Er erzählt dann, dass es in seinem Unternehmen keine Chefs gebe, aber trotzdem Hierarchien. Dass keine Positionen existierten, aber trotzdem jeder wüsste, was zu tun ist. Und dass er, der Gründer, nur ein Mitarbeiter sei wie alle anderen auch. Robertson nennt sich einen „CEO auf Entzug“.

Unternehmen ohne Chef? Das soll möglich sein durch eine Idee, die Robertson Holacracy nennt. Eine Organisationsform für Unternehmen, in der jeder Mitarbeiter in seinem Bereich absolute Autonomie besitzt. Es gibt auf der ganzen Welt etwa 500 Unternehmen und Non-Profit Organisationen, die so arbeiten. Das größte ist der amerikanische Online-Händler Zappos. Dessen Vorstandsvorsitzender wollte Holacracy unbedingt, er bot jedem Mitarbeiter, der dabei nicht mitmachen wollte, eine hohe Abfindung. Ein Fünftel der Belegschaft nahm dieses Angebot an und ging.

Jetzt ist das Konzept auch in Deutschland angekommen. Bei der Telekom wird in einer Abteilung der Tochterfirma T-Systems mit Holacracy experimentiert. Bei der Deutschen Bahn soll in einer Abteilung ein Versuchsprojekt gestartet werden. Es sind aber vor allem Start-ups, die Robertsons Idee folgen.

Zum Beispiel FinanceFox, ein Unternehmen, das Versicherungspolicen vergleicht. Dessen Gründer Julian Teicke arbeitete früher bei Rocket Internet, dem Internetunternehmen

der Samwer-Brüder. Dann machte er sich mit seinem eigenen Unternehmen selbständig. „Ich habe es aufgebaut, wie ich es von Rocket kannte“, erzählt Teicke. Doch die Art und Weise zu arbeiten, die er bei den Samwer-Brüdern gelernt hatte, habe seinem Unternehmen geschadet. „Das sind rückwärtsgewandte Strukturen“, sagt er. „Wenige wissen, was das Ziel des Unternehmens ist. Und viele andere Leute werden gepeitscht und ständig kontrolliert.“

Das entspricht dem Bild, das Robertson von klassischen Unternehmen zeichnet. Die sind aufgebaut wie Pyramiden. Viele Leute arbeiten an der Basis, wenige mächtige Manager an der Spitze. Die delegieren Verantwortung nach unten. Jede Entscheidung muss von oben abgesegnet werden.

Bei Holacracy sind alle Mitarbeiter in selbständig arbeitende „Kreise“ eingeteilt. Jeder Kreis hat eine bestimmte Aufgabe für das Unternehmen zu erfüllen. Bei FinanceFox gibt es zum Beispiel den „People-Kreis“ – in seinen Aufgabenbereich fallen Arbeitsverträge, Neueinstellungen und Gehälter. Das hört sich erst einmal nach einer stinknormalen Personalabteilung an. Doch statt Positionen gibt es in dem Kreis „Rollen“, die jeweils ein Mitarbeiter übernimmt. Bei FinanceFox ist das zum Beispiel der Kontakt zum Kunden oder die Gestaltung der App. So wird die Autorität in einem Unternehmen auf viele Schultern verteilt. Die Fäden laufen nicht bei einem Chef zusammen, sondern jede Rolle hat in ihrem Bereich absolute Gestaltungsfreiheit. Das bedeutet auch, dass man als Mitarbeiter nicht auf- oder absteigen kann, es gibt keine Karriereleiter. Motivieren soll also nicht der Aufstieg im Unternehmen, sondern die Möglichkeit, die eigene Arbeit möglichst gut zu erledigen. Laut Robertson geht ein Unternehmen so nicht nur sicher, dass jeder Mitarbeiter all seine Ideen und Kompetenzen einbringen kann. Die Mitarbeiter sind angeblich auch zufriedener.

Das war auch ein Grund, warum sich Teicke für das Modell entschieden hat: „Das größte Problem unserer Gesellschaft ist, dass sich die Leute von ihrer Arbeit entfremden“, sagt er. Jeder wisse, was seine Aufgabe sei, was von ihm erwartet werde und dass ihm niemand dazwischenrede. „Dadurch entstehen Sachen, von denen wusste ich gar nicht, dass sie in den Köpfen meiner Mitarbeiter sind“, sagt Teicke.

Brian Robertson geht es nicht allein um seine Idee – er will Geld verdienen. HolacracyOne heißt seine Firma. Im Grunde ist das Konzept zwar frei zugänglich, die sogenannte Holacracy-Verfassung, in der alle Regeln niedergeschrieben sind, ist im Internet einsehbar. Aber das System gilt als sehr komplex. Robertson vergibt Lizenzen an Berater und Coaches, die interessierte Unternehmen schulen. FinanceFox hat dafür mehrere zehntausend Euro gezahlt.

Robertson nennt Holacracy ein Betriebssystem für Unternehmen. Das ist es auch, es besteht aus Komponenten und Funktionen. Das Modell organisiert nicht die Menschen in einem Unternehmen, sondern die Arbeit. Im Grunde hat

Robertson einen Programmcode für Firmen geschrieben. Wie in einem Betriebssystem sind alle Komponenten genau definiert. Holacracy im Ganzen ist nicht anarchistisch, das Gegenteil ist der Fall. Alles ist genau reguliert. In Meetings sind die Ablaufpläne vorgegeben, wer wann spricht, was gesagt wird und wie und wann andere darauf eingehen dürfen. Alles folgt der immer selben Formel – wie ein Algorithmus. Jeder Mitarbeiter ist angehalten, nur in seiner Rolle zu sprechen, unnütze Diskussionen oder Meinungsäußerungen werden sofort unterdrückt. Konsens ist nicht das Ziel. Ergebnisse sind das Ziel.

Die Regeln sind so streng, weil Holacracy Zwischenmenschliches aus dem Arbeitsprozess raushalten möchte. Das System zielt auf die Trennung von „role and soul“, wie Robertson es nennt – von Rolle und Seele. In den Konferenzen sprechen sich die Mitarbeiter nicht mit ihrem Namen an, sondern mit ihren Rollenbezeichnungen. „Man muss trennen, zwischen dem Raum, in dem man arbeitet, und dem Raum, in dem man Mensch ist“, sagt Teicke. „Wenn man Ersteren explizit definiert, befreit das den anderen von Spannungen.“ Will heißen: Gerade weil man die Arbeit vom Menschlichen befreit, kann man im Privaten umso menschlicher sein. Nach einer besonders angenehmen Arbeitsatmosphäre klingt das nicht gerade – auch wenn viele Angestellte darauf schwören.

Längst nicht alle Angestellten sind begeistert. Sie untergraben das neue System.

Doch nicht jeder bei FinanceFox ist begeistert von all den Neuerungen. Einige Kollegen haben Anpassungsschwierigkeiten. Die Prozesse sind langsam, jedes Problem wird in die Struktur integriert. Außerdem fühlen sich ältere Mitarbeiter mit viel Erfahrung übergangen, wenn andere autonom Entscheidungen treffen. „Wir haben auch Leute hier, die nicht verstehen, warum wir das tun. Die versuchen das System zu untergraben“, gibt Teicke zu. Hinzu kommt: Die Trennung von „role and soul“ will gelernt sein. Wird in einer Konferenz ein Vorschlag abgelehnt, gibt es natürlich noch immer Leute, die sich gekränkt fühlen.

Hinzu kommt, dass FinanceFox für manche zentralen Fragen, die Holacracy nicht beantwortet, noch keine Lösungen gefunden hat: Nach welchen Kriterien bezahle ich die Mitarbeiter? Wie staffle ich die Gehälter? Wann gibt es eine Gehaltserhöhung? Das Unternehmen arbeitet daran. Es geht schließlich auch darum, etwas zu beweisen. „Wenn Menschen hier in diesem System arbeiten können, dann können sie es überall“, sagt Julian Teicke. Die entscheidende Frage ist wohl nur: Wollen die Menschen das auch? ■