

# NZZ FOLIO

Ausgabe 3/2016: „Oben und Unten“, S. 40 - 43

[HTTP://FOLIO.NZZ.CH/2016/MAERZ/WEG-MIT-DEM-CHEF](http://folio.nzz.ch/2016/maerz/weg-mit-dem-chef) , Stand 6.05.2016

## WEG MIT DEM CHEF

Ein radikales Management-Experiment will alle Hierarchien abschaffen. Kann das gutgehen?

Von Steffan Heuer

© Daniel Stolle, Kyröskoski, Finnland



Der Internetunternehmer und Multimillionär Tony Hsieh, Gründer und CEO des Online-Schuhversands Zappos, ist bekannt für seine unkonventionellen Ideen. Die gutgelaunten und forschenden Kundendienstler, die so gar nicht in ein normales Callcenter passen, sind das Aushängeschild des Unternehmens. Nachdem Amazon die Firma 2009 für 1,2 Milliarden Dollar gekauft hatte, blieb Hsieh an Bord und legte die Hebel um. Er verlegte die Zentrale kurzerhand ins alte, lädierte Zentrum von Las Vegas, fern der glitzernden Casinos, und versprach, das heruntergekommene Viertel mit rund 250 Millionen Dollar seines Vermögens wiederzubeleben.

Doch die meisten Schlagzeilen erntet Hsieh derzeit mit seinem zweiten radikalen Renovierungsvorhaben, nämlich Zappos von einem traditionell geführten Betrieb mit 1500 Mitarbeitern in etwas Unerhörtes umzuwandeln: «Eine Organisation, die sich komplett selbst organisiert und selbst verwaltet.» Schluss mit Managern und Titeln, Schluss mit Gehaltslisten und Mitarbeitergesprächen und überhaupt Schluss mit dem verkalkten Managementdenken, das der modernen Weltwirtschaft Form und Richtung vorgibt.

Das Werkzeug, das diesen radikalen Wandel vollziehen soll, führte Hsieh per Dekret Anfang 2015 ein: «Holacracy» heisst die Managementtheorie, die ein Unternehmer aus Pennsylvania vor knapp zehn Jahren ersann. Sie verbreitet sich seitdem wie eine Heilslehre der postindustriellen

Wissensgesellschaft und hat nach Angaben ihres geistigen Vaters bisher mehr als 10 000 praktizierende Anhänger in mehr als 300 Unternehmen von Amerika über Europa bis neuerdings Asien gewonnen. Wer die online erhältliche «Verfassung» für sein Unternehmen verabschiedet und seine Mitarbeiter in die neue Welt der Selbständigkeit entlässt, so die Verheissung, sorgt für mehr Zufriedenheit, Kreativität und Produktivität – und baut so die schöne, neue Arbeitswelt auf, in der jeder sein eigener Boss und seines Glückes Schmied sein kann. Nein, sein muss.

Freiheit wirkt indes nicht immer befreiend. Die Wirklichkeit, das zeigt ein Blick auf die bisherige Erfahrung bei Zappos, sieht etwas komplizierter und chaotischer aus. Seitdem Hsieh den Übergang ankündigte und all jenen Angestellten eine Abfindung in der Höhe von mindestens drei Monatslöhnen versprach, die nicht ins gelobte Land aufbrechen wollten, hat fast ein Fünftel der Belegschaft gekündigt. Immer wieder gingen Mitarbeiter an die Öffentlichkeit und beschwerten sich über die Unordnung einer Arbeitswelt ohne klare Hierarchien und Vorgesetzte, über endlose Besprechungen, um die neuen Rahmenbedingungen abzustecken.

Die Mehrheit der jüngsten Ausscheider waren keine kleinen Angestellten, sondern Manager, die mit der grundlegenden Umstellung der IT-Infrastruktur betraut waren, von der das weitere Funktionieren und das Wachstum der Firma abhängen. Tony Hsieh findet jedoch nichts dabei, wegen eines Experiments so viele Führungskräfte zu verlieren. Wichtiger sei doch, dass die grosse Mehrheit das Angebot zu gehen nicht angenommen habe. Und entscheidend sei für ihn die Frage, was mit Unternehmen passiere, die bei der Suche nach ihrer Innovationskraft keine innovative Antwort fänden und verkrusteten. «Holacracy ist nur das Werkzeug. Ziel ist, Zappos wie eine Stadt zu gestalten, ohne bürokratische Kontrolle von oben.»

Diese Einschätzung ist Wasser auf die Mühlen von Brian Robertson, jenem Unternehmer aus Pennsylvania, der sich das «neue Betriebssystem für Organisationen» ausgedacht hat, als er einem kleinen Softwarehaus namens Ternary frischen Wind einhauchen wollte. Wenn man ihm länger zuhört, schleicht sich das Gefühl ein, er spreche über Software und Apps anstatt über Menschen aus Fleisch und Blut. Selbst die Verfassung, das wichtigste Dokument der Bewegung, hat eine Versionsnummer (aktuell 4.1) wie Windows oder Mac OS, und wer Fehler findet, meldet «Bugs», wie es sonst Programmierer tun. Robertson beschreibt seine Idee als eine «Social Technology», die Mitarbeiter befreie, damit sie sich besser entfalten könnten.

Ironischerweise muss der Befreiungsschlag von oben kommen; der CEO entscheidet, die Hierarchie abzuschaffen und den Untertanen ihre Freiheit zu geben. «Es mag paradox klingen, aber es ist wie bei einem König in einem Feudalstaat, der seinen Untertanen aus freien Stücken eine Verfassung gibt und damit den Rechtsstaat einführt. Das sorgt für einen geordneten Übergang statt einer chaotischen Revolution», erklärt Robertson. Auf der Grundlage dieser Verfassung, die seine Beratungsfirma namens Holacracy One kostenlos zur Verfügung stellt, sollen sich Mitarbeiter zu einer nicht näher definierten und ständig wandelbaren Anzahl von «Circles» oder Kreisen zusammenfinden, die die herkömmlichen Gremien zur Beschlussfassung ablösen, von der Personalabteilung bis zum Beschaffungswesen.

Statt zum Manager ernannt zu werden, übernimmt jeder nach seinen Fähigkeiten und Neigungen bestimmte «Rollen», die sich in ständigem Fluss befinden und von anderen in Frage gestellt werden können. Wer sich über Probleme am Arbeitsplatz beschweren will, soll das bei seinem «Partner» persönlich oder in einem Kreis tun. Die Mitarbeiterbewertung wird abgelöst durch «Badges» oder Abzeichen, die man durch Engagement und Leistungen erwirbt. Sie dienen als Grundlage der Entlohnung.

«Der Übergang ist nicht leicht», gibt Robertson zu. Die Verfassung sei nur eine Blaupause, auf deren Grundlage jedes Unternehmen seine Struktur in die neue Welt überführen müsse. Laut Robertson dauert der Übergang selbst für kleine Firmen bis zu fünf Jahre. «Insofern ist das, was Zappos durchmacht, ganz normal. Sie haben es sogar sehr schlau angestellt, dass sie die grosse Fluktuationswelle an den Anfang geschoben haben. So bleiben nur jene dabei, die wirklich bereit und gewillt sind.»

Neu ist die Idee für Holacracy keineswegs, vielmehr hat Robertson Konzepte aus den vergangenen fünf Jahrzehnten der Denkweise der technisierten Welt des 21. Jahrhunderts angepasst, in der jeder gehalten ist, sich ständig zu messen und zu verbessern. Das intellektuelle Fundament trägt kommunistische Züge, denn gelegt wurde es von Arthur Koestler 1967 in seinem Buch «Das Gespenst in der Maschine». Darin argumentiert Koestler, dass alle Elemente unserer Realität, von der Chemie bis zur Soziologie, aus Hierarchien von ineinander verschachtelten Gruppen bestehen, die er «Holons» nennt. Sie richten sich nach übergeordneten Holons und sind andererseits nach innen von Regeln und Feedback-Kreisläufen bestimmt. Koestler prägte dafür den Begriff «Holarchie.» Nur so, schrieb der in Ungarn geborene Autor, der später nach England emigrierte, könnten lebende Organismen und auch die Gesellschaft im chaotischen Alltag Sinn stiften.

Der Vater der sogenannten Integraltheorie, Kenneth Wilber, hauchte Koestlers Holarchien eine Prise New-Age-Spiritualität für das 21. Jahrhundert ein. «Das Universum besteht vom ganz grossen bis zum ganz kleinen Massstab aus Holons», verkündete Wilber ebenso bedeutungsschwer wie vage. Kein Wunder, führte die Übersetzung dieses Konzepts in eine Managementtheorie zu Neusprech-Formulierungen, die krampfhaft versuchen, bestehende Dinge mit anderen Begriffen zu belegen. Aus Titeln sind «Rollen» geworden, aus Ausschüssen und anderen Gremien «Kreise». Aber Hierarchien und strenge Regeln gibt es nach wie vor – sogar mehr als in der alten Managementwelt.

Das gibt sogar Brian Robertson zu. Seine Verfassung allein umfasst 39 Seiten. «Holacracy schafft mehr Strukturen als vorher. Es gibt klar definierte Rollen und Zuständigkeiten und Erwartungen, die mit jeder Rolle verbunden sind.» Verwaltet wird diese neue Welt durch eine Web-Plattform namens Glass Frog, die als Armaturenbrett der Holacracy-Bewegung dient. Für Basisnutzer ist sie kostenlos, wer tiefer einsteigen möchte, muss eine Gebühr von 9 Dollar pro Nutzer pro Monat zahlen – ganz in Anlehnung an das «Freemium»-Modell der Internetwirtschaft, bei der das volle Menu eines Dienstes oder einer App nur gegen Bezahlung zugänglich ist. Robertson hat aus der Idee nicht nur eine spirituell angehauchte Bewegung gemacht, für die innovationsversessene Unternehmer wie Tony Hsieh Feuer gefangen haben, sondern auch ein florierendes Geschäft. Der Begriff Holacracy ist ein eingetragenes Warenzeichen, und wer sich mit den unendlich ineinander verschachtelten Holons des Konzepts auseinandersetzen will, kann Robertsons Firma für Übergangsberatung engagieren; das kostet ein paar Tausend bis mehrere Hunderttausend Dollar. Dazu kann man Fortbildungskurse besuchen und sich als Coach zertifizieren lassen.

Probleme bei der Umsetzung macht Robertson vor allem an drei Ursachen fest. Erstens, wenn die Unternehmensführung nicht voll dahintersteht; zweitens, wenn das mittlere Management sich durch die Abschaffung alter Posten und Titel bedroht fühlt und rebelliert; drittens, wenn die Belegschaft alten Gebräuchen und Strukturen anhängt. Der vertraute Hofstaat und der Adel sterben eben schwer.

Selbst wenn der Chef ein überzeugter Anhänger der Bewegung ist, gibt es Grauzonen, die ein Unternehmen erkunden muss. Erik Lundquist, Gründer und CEO von Smart-HR in Rochester, Minnesota, kann ein Lied davon singen. Das sechzig Jahre alte Familienunternehmen begann als Apotheke und hat sich in den letzten vier Jahren zu einem Outsourcing-Dienstleister gewandelt, der für andere Firmen das Personalwesen und die Buchhaltung abwickelt – erst für andere Apotheken, neuerdings auch für branchenfremde Kunden wie Autohändler oder Stiftungen. Mit vierzehn Angestellten und einer Million Dollar Jahresumsatz kein grosser Betrieb, aber für Holacracy perfekt geeignet, wie Lundquist sagt. «Ich war schon immer ein Chef, der nichts von Mikromanagement hält und den Leuten so viel Entscheidungsfreiheit wie möglich geben wollte.»

Als er im Sommer 2014 ein dreitägiges Culture Camp bei Zappos in Las Vegas besuchte, war er von der erfrischend anderen Unternehmenskultur des Schuhversands angetan. «Tonys Vision wirkte inspirierend», erinnert sich Lundquist. Er hörte zum ersten Mal von Holacracy und war fasziniert von der Idee: «Das ähnelte meinem Denken.» Nach ein paar Monaten der Recherche und Gesprächen mit Robertsons Beratungsfirma ratifizierte Lundquist im Oktober 2014 die Verfassung. «Ich sprach mit meinen Leuten, und keiner hatte wirklich etwas dagegen. Aber es war eine enorme Verschiebung der Machtverhältnisse.»

Smart-HR engagierte Holacracy One für ein halbes Jahr zum Coaching, während die kleine Firma auslotete, wie die Rollen verteilt werden sollten. Das Unternehmen hatte erst drei, dann neun Kreise, bis es sich bei fünf einpendelte. So wurde aus der Personalabteilung ein Kreis namens «People Partnership». Es stellte sich heraus, dass die organisatorische Nabelschau gehörig Zeit frass: «Wir hielten viel mehr Besprechungen ab als nötig, aber das gehörte zum Lernprozess. Heute verwenden wir weniger Zeit auf Meetings als vorher, und sie sind extrem effizient geworden.»

Lundquist musste lernen, wirklich loszulassen. «Früher gingen alle Angebote über meinen Tisch, bevor wir sie rausschickten. Beim Preis hatte ich das letzte Wort. Jetzt macht das der Kreis für Kundenbeziehungen – und ich vertraue ihnen.» Nach fünfzehn Monaten auf dem Holacracy-Pfad und schätzungsweise 75 000 Dollar Beratungsgebühren, die an Robertsons Firma geflossen sind, wähnt sich Lundquist «auf halbem Weg». Er wird dieses Jahr einen mehrtägigen Kurs besuchen, um sich als Holacracy-Coach zertifizieren zu lassen, und er will einige seiner Mitarbeiter zu Schulungen schicken. Eine weitere wichtige Umstellung steht noch an, nämlich den Verwaltungsrat seiner Firma offiziell zu einem Anchor Circle umzubenennen und auch so nach aussen zu demonstrieren, dass Smart-HR zum Teil der Bewegung geworden ist.

Verwirrung gab es unter seiner überschaubaren Belegschaft bei mehreren Fragen. Wer führt Bewerbungsgespräche? Und wie? Früher waren das gut strukturierte Interviews, bei denen die Qualifikationen geprüft wurden. Jetzt, sagt Lundquist, treffen die Kandidaten einen Kreis und müssen sich im Gespräch als «kultureller Fit» bewähren, beweisen, dass sie wie ein «Mikrounternehmer» denken, der an der Firma teilhaben will, statt nur in einem Machtgefüge zu arbeiten und anhand eines Pflichtenhefts entlohnt zu werden. «Das überfordert manchmal auf beiden Seiten das Vorstellungsvermögen.» Ebenso schwierig im Alltag: Wer gibt wem Feedback? Wer beschwert sich bei wem, wenn es keine Personalabteilung mehr gibt? «Der Mensch neigt dazu, dem direkt Betroffenen nicht von Angesicht zu Angesicht Feedback zu geben. Dazu war früher ein Vorgesetzter da, der sich kümmerte. Die direkte Konfrontation muss man lernen», sagt der experimentierfreudige Chef.

In dieselbe Kerbe hieb Zappos-CEO Tony Hsieh im April 2015 in einem vierzehn Seiten langen Memorandum an seine Belegschaft. Holacracy, schrieb er darin, sei eine Rosskur fürs Unternehmen. Aber es sei besser, «das Pflaster mit einem Ruck abzureissen» – sprich Unruhe und Verwirrung in Kauf zu nehmen, um schneller ans Ziel der sich selbst verwaltenden Organisation zu gelangen. Und dann soll es noch weiter gehen. Hsieh will Zappos zur sogenannten türkisfarbenen Organisation machen.

Dieses Farbenspiel hat sich der belgische Managementberater Frédéric Laloux ausgedacht. Er hat Koestler, Wilber, Robertson und gängige Elemente der Chaostheorie zu einem 2014 erschienenen Buch namens «Reinventing Organizations» eingedampft. Darin klassifiziert er den Wandel eines Unternehmens hin zu einem Organismus sich selbst organisierender Teilhaber entlang einem Farbspektrum, auf dem Türkis für das Endstadium der holarchischen Erleuchtung steht.

Die Vorschläge von Laloux klingen ein wenig, als ob sie einem Geschichtsbuch über die Sowjetunion oder Chinas Kulturrevolution entlehnt seien. Ähnlich wie bei einem Organismus benötige ein Unternehmen «Antikörper», die aktiv würden, wenn sie ein «Virus oder eine Krankheit» ausmachten. Wer als Mitarbeiter nichts leistet oder seine neue Freiheit missbraucht, muss über öffentlich einsehbare «Leaderboards» (eine Art Mitarbeiter-Hitparade) oder durch Rechenschaftslegung vor quartalsweise tagenden Gremien unter «natürlichen Gruppendruck» gesetzt werden, um seinen «Wert» für die Organisation zu beweisen. Und wer ein Problem hat, muss sein Gegenüber konfrontieren, bevor er sich an einen Kreis oder den CEO wenden kann.

Kritiker von Holacracy schütteln nur den Kopf, wenn sie dies hören. Etwa der Silicon-Valley-Kenner und Zukunftsforscher Paul Saffo. «Das ist der grösste Blödsinn, den ich je gehört habe», sagt er. «Ich kenne kein Unternehmen, in dem Holacracy wirklich funktioniert.» Es sei kein Wunder, dass die Idee aus der Softwarewelt komme und mit denselben Begriffen operiere. Softwarefirmen, so Saffo, seien von Natur aus experimentierfreudig und spielten immer mehrere Versionen eines Programms durch. Digitale Technologien, die Informationen im Handumdrehen streuen, wirken dabei wie ein chemisches

Lösungsmittel, das Organisationen aufweicht und sogar ins Wanken bringt. Aber sie stossen auch irgendwann an ihre Grenzen – und genau darin liege die gefährliche Irreführung der Holacracy, warnt Saffo. Eine rein informale Struktur aufzubauen mag für kleine Teams gehen, sogar für Spezialeinheiten im Militär. «Aber die Wirklichkeit sieht völlig anders aus als eine Softwarebude, in der kluge Köpfe wie eine Gruppe hochbegabter Mönche vor sich hinarbeiten und ihre eigenen Regeln und Rollen aushandeln.»

Je grösser ein Unternehmen werde, so der Trendforscher, desto mehr benötige es klare Strukturen und Hierarchien. Dass ihr Fehlen die Mitarbeiter verunsichert und ihre Zufriedenheit sowie Produktivität am Arbeitsplatz senkt, haben inzwischen mehrere Studien belegt. «Hierarchien helfen Menschen zu verstehen, wem sie vertrauen können», sagt Saffo. Was nicht heissen solle, setzt er nach, dass Robertsons Bewegung nicht den Finger in eine Wunde gelegt habe: «Grossunternehmen leiden durchaus an mangelnder Flexibilität. Aber auf Holacracy umzusteigen wie früher auf andere Managementmoden wäre ein Riesenfehler.» Stattdessen sollten sich Unternehmen ein paar gute Ideen herauspicken, die sie umsetzen können. «Schon kleine Veränderungen können grosse Wirkung entfalten. Ansonsten ist Holacracy wie der Kommunismus: eine wunderbare Idee – wenn nur alle Menschen kleine Heilige wären. Da sie das nicht sind, kommt dabei nur Murks heraus.»

Der Buchautor Andrew Keen geht mit der Managementbewegung ohne Manager noch härter ins Gericht: «Ernsthafte Silicon-Valley-Unternehmen wie Google, Apple, Facebook, LinkedIn oder Risikokapitalgeber benutzen Holacracy nicht», stellt er fest. «Das ist ein Kult von ein paar Individuen und Firmen ohne jede historische Relevanz. Wenn einmal die Geschichte des Silicon Valley geschrieben wird, wird Holacracy nicht einmal als Fussnote vorkommen.»

Selbst der begeisterte Holacracy-Anhänger Erik Lundquist ist sich nicht sicher, ob die Umstellung auf eine Welt der vermeintlich freien und selbstbestimmten «Partner» Bestand haben werde. «Wir sind eine Art Labor. Mal sehen, wo wir in zwei bis drei Jahren stehen. Holacracy mag nicht das richtige Modell sein, um zur Arbeitswelt von morgen zu gelangen, aber immerhin haben wir uns auf den Weg in die Zukunft gemacht.» Mit einigen Abstrichen: Wenn Smart-HR in den kommenden Monaten sein altes Gehaltssystem abschafft und stattdessen nach erworbenen «Abzeichen» entlohnt, stellt es Lundquist seinen Mitarbeitern frei, ob sie zum neuen Modell wechseln oder beim alten bleiben wollen. «Die meisten werden wechseln, aber zwingen werde ich sie nicht.»

Wahre Freiheit eben.

*STEFFAN HEUER ist USA-Korrespondent des Magazins «brand eins»; er lebt in San Francisco.*