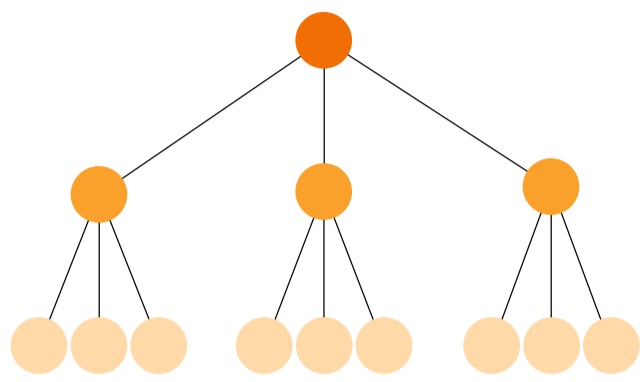
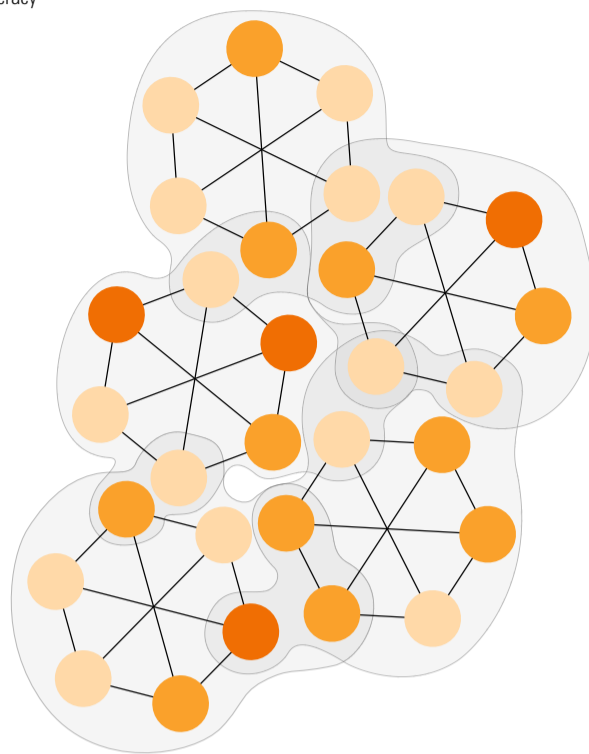


## Mehr Partizipation in den Unternehmen

Traditionelle Organisation



Holacracy



QUELLE: imr.

NZZ-Infografik/jok.

# Arbeiten ohne Chef und Hierarchie

Das Unternehmenskonzept Holacracy delegiert Befugnisse an die Angestellten

Traditionell sind Firmen hierarchisch organisiert. Die Abläufe sind entsprechend kompliziert. Holacracy ist dagegen ein Konzept, das auf Eigenverantwortung setzt.

ALEXANDER SAHEB

Bereits seit einem Jahr hat sich die Geschäftsleitung des Internetunternehmens Liip nicht mehr zu einer Sitzung getroffen. Die Firma mit Hauptsitz in Freiburg, vier weiteren Schweizer Standorten und 135 Angestellten ist 2015 beim Umsatz und bei der Belegschaft trotzdem um 30% gewachsen. Migros, Raiffeisen, die Universität Zürich und die Schweizerische Nationalbank sind Kunden der Gesellschaft, die Websites entwirft. Liip erzielte den Erfolg mit einer vor drei Jahren eingeführten Struktur, die dezentral und selbstorganisiert ist. Das sei der einzige Weg gewesen, das Wachstum und den Wandel zu meistern, sagt Mitinhaber Gerhard Andrey.

Infolge der raschen Expansion war man immer öfter vor der Notwendigkeit gestanden, neuen Mitarbeitern die informell gewachsene Organisationsform und deren Abläufe zu erklären. Seit Herbst 2015 testet Liip deshalb das Konzept «Holacracy». Darin hat man ein Rahmenwerk und Vokabular gefunden, um die Firmenstruktur formalisiert abzubilden, erklärbar zu machen und weiterzuentwickeln.

## Selbstverständlicher Wandel

Holacracy wählt für die Unternehmensentwicklung einen evolutionären Ansatz. Das von der US-Gesellschaft Holacracy-One entwickelte Konzept kennt keine hierarchische Führungsstruktur. Eine Firma hat stattdessen ein einigendes Leitbild, den Unternehmenszweck (Purpose), der weit über die Gewinnerzielung hinausgeht. «Kreise» ersetzen die Abteilungen. Die Mitarbeiter erfüllen «Rollen» mit umfassend beschriebenen Aufgaben. Wer bei Holacracy einen Arbeitsvorgang («Prozess») ausführt, darf auch über dessen Struktur bestimmen. Holacracy ist ein Werkzeugkasten, um ein evolutionäres Managementkonzept einzuführen. Die dahinterstehenden Menschenbilder und Werte werden auf responsive.org ausführlich geschildert. In der Schweiz bestehen bereits mehrere Gruppen, die sich über solche Organisationsformen austauschen. Holacracy in-

stitutionalisiert die Entscheidungsbefugnisse der Belegschaft. Die Steuerung des Tagesgeschäfts und die Weiterentwicklung des unternehmensweit geltenden organisatorischen Regelwerks erfolgen in Meetings. Die «tactical meetings» regeln dabei alltägliche operative Abläufe. «Governance meetings» behandeln die Weiterentwicklung der Organisation und die Art der Zusammenarbeit. Für beide Entscheidungsebenen gilt: Wem etwas nicht gefällt, der kann an den Treffen einen Wandel verlangen und einen Änderungsvorschlag machen.

Dieser wird ohne weiteres umgesetzt, sofern kein Teilnehmer des Meetings einen dadurch entstehenden Schaden beweisen kann. Die Beweisführung sei dabei sehr streng und verhinde, dass jemand den Wandel bremsen könne, sagt Andrey von Liip. Die taktischen Meetings finden bei der Firma meist wöchentlich, die Governance-Meetings alle zwei bis drei Wochen statt. Der Wandel im Unternehmen wird so selbstverständlich. Er darf jederzeit durch alle angestossen werden, ohne dass ein Konsens erreicht werden muss.

Bei Liip finden sich neue Mitarbeiter dank dem Holacracy-Vokabular jetzt rascher in der Organisation zurecht. Im Vorstellungsgespräch wird dabei Klarheit geredet. Man werde bei der Firma keinen Chef haben, selber aber auch nie Chef werden, heisst es da beispielsweise. In einigen Monaten wird man bei Liip entscheiden, ob man an Holacracy festhält oder ein anderes Konzept sucht.

Auch das Industrieunternehmen Oerlikon steht vor der Entscheidung, weitere Holacracy-Projekte zu verfolgen. Britta Bibel-Cavallaro, Compliance-Chefin der Gruppe, liess 2015 ein sechsköpfiges Projektteam unter Holacracy arbeiten. Laut ihrem Fazit laufen Projekte nun schneller und führen rascher zum gewünschten Ergebnis. Die Mitarbeiter können sich besser einbringen, Probleme in den Meetings sofort klären und sind wesentlich zufriedener. Bibel-Cavallaro hat dabei beobachtet, dass sich Angestellte, die jahrelang in einer Hierarchie ohne eigene Entscheidungskompetenzen gearbeitet haben, bei Holacracy stark umstellen müssen. Ihrer Ansicht nach fühlen sich deshalb eher jüngere Mitarbeiter ohne starkes Hierarchiebewusstsein mit dem Konzept wohl. Diesen sage auch zu, dass Firmen unter Holacracy ihren Daseinszweck jenseits von Gewinnmarge und Umsatzzahlen definierten.

Aufmerksam verfolgt derweil Peter Stämpfli die Entwicklung und Verbreitung des Konzepts in der Unter-

nehmenswelt. Der Verwaltungratsdelegierte der Berner Stämpfli-Gruppe, die im Druck- und Verlagswesen tätig ist, möchte aus dem traditionellen Hierarchiedenken ausbrechen und seine Firmen zu Netzwerkorganisationen entwickeln. Im komplexen, sich rasch ändernden wirtschaftlichen Umfeld der Gruppe genügen die Ergebnisse klassischer Entscheidungsfindung immer weniger. Eigenverantwortung und Zusammenarbeit sind bereits heute Werte von Stämpflis Firmenkultur, er möchte sie aber noch mehr gelebt sehen. Entscheide sollen künftig so nah wie möglich bei der ausführenden Person fallen. 2015 durften die Mitarbeiter der gruppeneigenen Kommunikationsagentur ihren neuen Chef selber wählen – die Geschäftsleitung traf nur die Vorselektion.

Bis im Sommer des laufenden Jahres will Stämpfli die Holacracy-Diskussion in seine Firmen tragen und prüfen, ob dieses oder ein anderes evolutionäres Organisationsmodell am besten geeignet ist, die Firmenziele zu erreichen.

## Weniger Koordinationsaufwand

Nicht mit Holacracy, aber gleichfalls auf Basis evolutionärer Organisationsformen arbeitet der auf Change-Management spezialisierte Unternehmensberater Beat Fraefel aus Affoltern am Albis. Er berät derzeit ein Spital und ein Handelsunternehmen, welche die Selbstorganisation der Belegschaft forcieren möchten. Im Spital sollen sich die Angestellten im Schichtbetrieb selbst organisieren, damit die Abläufe verbessert werden und der Koordinationsaufwand als Führungstätigkeit entfällt. Das Handelsunternehmen mit rund 50 Mitarbeitern – es vertreibt teure, technisch anspruchsvolle Investitionsgüter – möchte erreichen, dass Kunden künftig nicht mehr mit mehreren Kontaktpersonen im Unternehmen sprechen. Beide Organisationen stehen nach ersten Workshops nun vor dem Entscheid, ob man im Tagesgeschäft mehr auf Selbstorganisation setzen möchte.

Fraefel sieht vor allem zwei Gründe für das Interesse an evolutionären Organisationsformen. Einerseits vereinfachen die Konzepte den Umgang mit Komplexität. Andererseits identifizieren sich junge Berufsleute stark mit den im Manifest von responsive.org festgehaltenen Werten. Diese Altersgruppe übernimmt bei Firmen zunehmend verantwortungsvolle Positionen und möchte diesen Werten vermehrt zum Durchbruch verhelfen.

## AUS DER ARBEITSWELT

## Wenn die Überwachung im Betrieb Einzug hält

Nicole Rütli · Die letzte Restrukturierungswelle hatte auch Graber erfasst, und nach Monaten anstrengender Jobsuche war er schliesslich bei einem Meinungsforschungs- und Umfrageinstitut gelandet. Leider nicht wie erhofft im Management-Team, sondern als einfacher Mitarbeiter in der telefonischen Befragungsabteilung. «So manch erfolgreicher Konzernchef hatte einmal weit unten angefangen», versuchte Graber sich Mut zuzusprechen, und eigentlich gefiel ihm sein neuer Job ganz gut. Er konnte die meiste Zeit am Telefon verbringen, mit seinen Interviewpartnern plaudern und sie – je nach Auftrag – zu diesem oder jenem Thema befragen.

Dies änderte sich allerdings schlagartig an jenem Tag, als das Management dazu überging, die Mitarbeiter einer systematischen Kontrolle zu unterziehen. Dem neu eingeführten elektronischen Quality- und Performance-Measurement-System (QPMS) entging dabei nichts, angefangen von der Zahl der gewählten Telefonnummern über die Zahl und die Länge der getätigten Gespräche bis zum Feedback der Interviewpartner. Je mehr Personen man innerhalb kurzer Frist dazu überreden konnte, am Interview teilzunehmen, und je höher die Zahl der erfolgreich durchgeführten Befragungen sowie die Zufriedenheit der Auskunftsperson, umso höher war die Punktezahl, die das individualisierte QPMS anzeigte. Auch die aktive Arbeitszeit der Mitarbeiter wurde nun erfasst: Sobald Graber mehr als 15 Minuten am Computer inaktiv war, leuchtete an seinem Arbeitsplatz eine rote Lampe auf. Davon ausgenommen war natürlich die Mittagszeit von 12 bis 13 Uhr.

Auf einem grossen, für alle Teammitglieder ersichtlichen Screen standen die Namen der Mitarbeiter sowie die Punktezahl, die diese in den zurückliegenden Wochen erreicht hatten. Am Ende jedes Monats erfolgte die berichtigte Sitzung, wo die Top-Performer gefeiert und weniger erfolgreiche Interviewer zu

mehr Einsatz ermuntert wurden. Graber war zunächst wie gelähmt und getraute sich vor lauter Überwachung kaum mehr, ein Gespräch zu führen. Aber nach zwei Tagen hatte er den Dreh raus: schnell wählen, bei komplizierten, ausschweifenden Interviewpartnern sogleich aufhängen (ohne dass das elektronische Überwachungssystem etwas davon mitbekam), sich strikt an den Fragebogen halten, kurze Telefonate und gegen Ende des Gesprächs etwas Charme spielen lassen, um das Rating nach oben zu bringen.

Mehr Schwierigkeiten verursachte die Erfüllung der Quoten: Je nach Auftrag mussten die Interviewer eine bestimmte Anzahl Frauen und/oder Männer in einer gewissen Altersgruppe, Einkommensklasse oder mit spezifischen Merkmalen befragen. Zu Hilfe kam Graber dabei sein Familien- und Bekanntenkreis: So rief er beispielsweise seinen pensionierten Bruder an, nachdem er ihm per SMS die kurze Mitteilung «suche 18-jährigen Fussballfan mit Migrationshintergrund» hatte zukommen lassen. Dass dieses Profil kaum auf ihn zutraf, spielte keine Rolle. Seine Frau interviewte er ebenfalls regelmässig zu ihrer bevorzugten Biersorte, Pflegeprodukten oder ihrer politischen Ausrichtung. Auch sein Freund Max hatte sich schon für längere Gesundheitsbefragungen zur Verfügung gestellt und mehrmals über seinen Musikgeschmack Auskunft gegeben, wobei er im Auftrag eines Radiosenders unzählige Songs bewerten musste. Dass er kaum in der Lage war, die klassische Musikrichtung und Hip-Hop-Stil auseinanderzuhalten, war irrelevant.

Am Ende des Monats war Graber mit seinem Punktestand zufrieden. Dass er aber zum Mitarbeiter des Monats ausserkoren und zum Supervisor befördert wurde, damit hatte er nicht gerechnet. So richtig darüber freuen konnte er sich nicht. Irgendwie plagte ihn das schlechte Gewissen.

## RECHNUNGSLEGUNG

## Die Suche nach dem Sündenbock beim Pharmakonzern Valeant

Christoph G. Schmutz · Wer ist der Schuldige? Bei jedem Skandal taucht diese Frage früher oder später auf. Das ist im Fall des kanadischen Pharmakonzerns Valeant nicht anders. Üblicherweise übernimmt aber niemand die Verantwortung freiwillig für Fehler und entstandenen Schaden, sondern alle versuchen, jemand anderes in die Rolle des Sündenbockes zu drängen.

Welcher Schaden ist im Fall Valeant entstanden? Die Firma hat in sechs Jahren mit einer äusserst aggressiven Akquisitionsstrategie den Umsatz von 0,8 Mrd. \$ auf 8 Mrd. \$ verzehnfacht. Das Rezept des Konzernchefs Michael Pearson beschreibt die «Financial Times» kurz und treffend wie folgt: Konkurrenten kaufen, Forschungsbudget streichen, Preise der Medikamente erhöhen, die Wissenschaftler entlassen – und das Ganze wiederholen. Das funktionierte bis im Sommer 2015. Damals war Valeant rund 90 Mrd. \$ wert. Seither geht es nur noch bergab. Die Akquisitionen haben einen Schuldenberg von über 30 Mrd. \$ hinterlassen, der die Firma zu erdrücken droht. Die Preiserhöhungen haben die Aufmerksamkeit der Politik auf sich gezogen, Pearson muss sich in dieser Frage Ende April den Fragen eines Ausschusses des US-Kongresses stellen.

Auch die Börsenaufsicht, die Staatsanwaltschaft und die Firma haben Untersuchungen lanciert. Valeant hat nämlich zugegeben, Fehler in der Buchhaltung zu haben. Umsätze von rund 80 Mio. \$ seien zu früh gebucht worden. Leerverkäufem an der Börse ist das zuerst aufgefallen. Unter den Vorfällen

dürften die Aktionäre finanziell am stärksten gelitten haben. Der Wert der Firma beträgt im Vergleich mit dem Sommer 2015 noch einen Zehntel.

Wer ist nun der Sündenbock? Pearson, der Architekt der folgenreichen Strategie, musste den Hut bereits nehmen. Auch die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC hat sich auf kritische Fragen gefasst zu machen. Denn offensichtlich hat die Firma Abschlüsse unterschrieben, die – wenn auch kleine – Fehler hatten. Laut «Financial Times» will PwC den Abschluss 2015 erst unterschreiben, wenn jemand bei Valeant zugibt, die Prüfer belogen und in der Vergangenheit nicht alle oder falsche Informationen geliefert zu haben. Diese Rolle schiebt das Valeant-Board dem vormaligen Finanzchef, Interims-CEO und Verwaltungsrat Howard Schiller in einer Medienmitteilung in die Schuhe. Der Verwaltungsrat habe Schiller aufgefordert, sein Amt niederzulegen. Dieser dementierte die Vorwürfe und hat sich geweigert, zurückzutreten.

Auch die Beratungsfirma McKinsey dürfte über den Fall nicht erfreut sein. Denn Pearson hatte 23 Jahre bei diesem Unternehmen gearbeitet und auch andere McKinsey-Kollegen in die Firma gebracht. So stellte er im Sommer 2015 Robert Rosiello als Finanzchef an. Dieser war zuvor während 30 Jahren bei McKinsey tätig gewesen. Sollten sich die Betrugsvorwürfe erhärten, stünde auch der Verwaltungsrat in der Pflicht. Das Gremium, das Pearson bis Februar 2016 präsidierte, müsste sich nämlich mindestens als schweigende Mitläufer verantworten.