

# Keine Chefs mehr, die bestimmen

*Führt Selbstorganisation ins Chaos? Die Realität sieht anders aus, wie Erfahrungen verschiedener Firmen zeigen*

NATALIE GRATWOHL



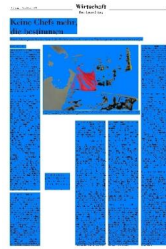
*Der radikale Wechsel von einer hierarchischen Struktur zur Selbstorganisation stiess bei der Firma Pawi Verpackungen anfangs nicht bei allen Mitarbeitenden auf Zustimmung.* PD

Die Firma Pawi Verpackungen hat vor fünf Jahren Mut bewiesen. Das hierarchisch geführte Familienunternehmen beschloss, auf Selbstorganisation zu setzen. Heute entscheiden die Mitarbeitenden in sogenannten Kreisversammlungen über alle wichtigen Angelegenheiten, die sie in ihrer Arbeit betreffen.

«Früher kehrte ich von der Strategie-sitzung zurück und stellte meinem Team die Pläne vor», sagt Silvan Flury, Leiter IT und Finanzen bei Pawi Verpackungen, «heute besprechen wir die Strategie gemeinsam an der Kreisversammlung.» Damit würden Probleme und Engpässe früher erkannt. Wenn jemand mit etwas

nicht einverstanden sei, bringe er einen Verbesserungsvorschlag in den Kreis ein. «Es ist nicht mehr möglich, die Faust im Sack zu machen und die Vorgesetzten zu kritisieren», sagt Flury.

**«Konsent» von allen nötig**



Die Kreise sind ein wichtiges Element der Soziokratie, einer Form der Selbstorganisation. Die Versammlungen in den einzelnen Kreisen finden alle ein bis zwei Monate statt und folgen einem festen Ablauf. Nach der Einstimmungsrunde werden offene Fragen zum traktierten Thema geklärt, dann vertreten die Teilnehmenden ihre Meinungen, und anschliessend werden alle nochmals gefragt, ob sie ihre Ansichten aufgrund der Voten geändert hätten.

Schliesslich kommt es zum Entscheid. Hat jemand begründete, schwerwiegende Einwände, wird der Vorschlag mit konkreten Ideen angepasst und erneut darüber beraten. Dies geschieht so lange, bis alle mit dem Vorschlag einverstanden sind. In der Sprache der Soziokratie nennt man dies: Alle Teilnehmer haben ihren «Konsent» gegeben. Die Gespräche an den Kreisversammlungen leitet ein Moderator, der dafür sorgt, dass alle Mitglieder zu Wort kommen. Die volle Wirkung entfaltet die Soziokratie laut Flury, wenn die Mitarbeitenden ihre Meinung ändern und neue Ideen eingebracht werden: «Dadurch finden wir iterativ bessere Lösungen.»

Doch wie bewährt sich dieses aufwendige Verfahren im schnelllebigen Arbeitsalltag? Am Anfang habe es deutlich länger gedauert, Grundsatzentscheide zu fällen, sagt Flury. Manche Mitarbeitenden sei es beispielsweise schwergefallen, sich mit ihrer Meinung gegen ihre Vorgesetzten zu stellen. «Mittlerweile haben wir uns an die neue Struktur gewöhnt, hören einander besser zu und entscheiden effizient», sagt Flury. Man brauche zwar immer noch länger als früher, um eine Lösung zu finden, dafür würden weniger Fehlentscheide getroffen, die später korrigiert werden müssten.

## Kontinuierliche Schulungen

Der radikale Wechsel von einer hierarchischen Struktur zur Selbstorganisation stiess anfangs nicht bei allen Mitarbeitenden auf Zustimmung. «Einige langjährige Führungskräfte waren skeptisch», sagt Flury. Auch in der Belegschaft habe

es nach der Einführung einige wenige Abgänge gegeben. «Nicht alle Menschen wollen sich stärker einbringen und zu Mitunternehmern werden», sagt Flury.

Das Industrieunternehmen, das 215 Mitarbeitende aus 26 verschiedenen Nationen beschäftigt, hat die Soziokratie als Organisationsform gewählt, um innovativer und agiler zu werden. Ausserdem will das Unternehmen mit Sitz in Winterthur dadurch die Mitarbeiterzufriedenheit und seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern, was laut Flury bereits gelungen ist.

Damit zählt Pawi zu den Pionieren. Erst eine Handvoll Firmen im deutschsprachigen Raum hat Erfahrungen mit der Soziokratie gesammelt. Die Umset-

**«Wir haben keine perfekte Organisation, es ist eher wie ein lebender Organismus.»**

**Tonio Zemp**  
Software-Unternehmen Liip

zung ist nicht trivial: Sie erfordert viel Effort und kontinuierliche Schulungen für alle Angestellten. Die Organisation ist laufend damit beschäftigt, Verbesserungen vorzunehmen. Laut Flury geht es derzeit darum, wie Schnittstellenprobleme effizienter und besser gelöst werden und in welche Kreise diese gehören.

## Manager leisten Widerstand

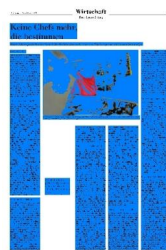
Die Grundidee, dezentraler zu entscheiden und das Wissen derjenigen zu nutzen, die sich mit der Materie am besten auskennen, ist nicht neu. «In der Autoherstellung begann Volvo bereits 1974, auf autonome Montagegruppen zu setzen», sagt Olaf Geramanis, Professor für angewandte Gruppendynamik an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW. Die enge Arbeitsteilung wurde aufgehoben, und bestimmte Komplexe wurden gemeinsam und selbstorganisiert gefertigt. Selbstorganisation ist aus seiner Sicht in solchen oder ähnlichen Bereichen zweckmässig. Es müsse aber nicht die gesamte Firma selbstorganisiert sein.

«Eine funktionierende Selbstorganisation setzt viel Kompetenz und eine hohe Bereitschaft seitens der Mitarbeitenden voraus», sagt Geramanis. Es gebe auch Angestellte, die einfach ihre Rolle erfüllen und ihren Job gut erledigen wollten, sich darüber hinaus aber nicht als Person einbringen und mehr Verantwortung übernehmen wollten. Bei diesen Mitarbeitenden bestehe die Gefahr, dass sie das System der Selbstorganisation als blanke Überforderung erlebten und infolgedessen nicht zur Gesamtleistung des Unternehmens beitragen könnten. Ausserdem könnten in Selbstorganisationsstrukturen entstehen, in denen Machtverhältnisse undurchsichtig würden. So möge es offiziell keine Vorgesetzten mehr geben, tatsächlich übten ehemalige Teamleiter aber informell einen Teil ihrer früheren Aufgaben weiterhin aus, sagt Geramanis.

Oft scheitert die Einführung der Selbstorganisation an den Führungspersonen. Diese Erfahrung hat Ivo Bättig gemacht, der Firmen auf dem Weg zur Selbstorganisation berät. «Viele Manager leisten Widerstand», sagt er. Es falle ihnen schwer, Macht und Kontrolle abzugeben, und oft befürchteten sie, dass es sie in der neuen Organisation nicht mehr brauche. Einigen Vorgesetzten fehle zudem die Überzeugung, dass Menschen gerne Leistung erbrächten, Verantwortung tragen und etwas Sinnvolles tun wollten.

Leadership sei in der Selbstorganisation weiterhin gefragt. «Andere zu unterstützen, zu motivieren, Ideen einzubringen und effektiv und transparent zu kommunizieren, wird sogar noch wichtiger», sagt Bättig. Es sei auch ein Mythos, dass plötzlich alle Mitarbeitenden gleich seien. Frühere Chefs, die gerne gestalteten, könnten in der neuen Organisationsform immer noch erheblichen Einfluss haben.

Laut Bättig ist die Selbstorganisation prinzipiell für alle Firmen geeignet: «Es ist eine Frage des Menschenbildes.» Es sei jedoch viel schwieriger, als Abteilung eines traditionell organisierten Konzerns umzustellen. «Ein



Chefwechsel oder eine umfassende Restrukturierung kann den Prozess wieder stoppen», sagt er. Dies seien auch die Gründe, weshalb die Selbstorganisation in Geschäftsbereichen bei einigen grossen Unternehmen nicht weiterverfolgt werde. Derzeit führt der Berater ein Projekt in einer Abteilung eines Grosskonzerns durch, die 1300 Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Berufsfeldern umfasst. Bättig hat den Wechsel zur Selbstorganisation selbst hautnah erlebt. Vor sechs Jahren gab er als Mitglied der Geschäftsleitung der Digitalagentur Unic seine formale Führungsfunktion auf, um den Weg für die Holakratie freizumachen. In der Holakratie, die ebenfalls nach Kreisen organisiert ist, übernehmen Mitarbeitende klar definierte Rollen.

## Der Weg ist anspruchsvoll

Innerhalb der Rollen agieren die 280 Mitarbeitenden völlig selbstverantwortlich. Sie tragen Budgetverantwortung, können die Infrastruktur nutzen, müssen jedoch auch den Gesamtkontext im Auge behalten. Treten Probleme auf, sind sie dafür verantwortlich, eine Lösung vorzuschlagen. Wenn beispielsweise die Mitarbeiterin feststellt, dass die Website instabil ist, hat sie in der Sprache der Holakratie «eine Spannung» und damit die Pflicht, einen Vorschlag zur Lösung zu unterbreiten. Sie kann beispielsweise im Governance-Meeting vorschlagen, eine neue Rolle zu definieren, die für die Stabilität der Website zuständig ist. Wenn es keine berechtigten Einwände gibt, wird die neue Rolle geschaffen, und jemand übernimmt diese Aufgabe.

Wird die Struktur dadurch nicht irgendwann zu kleinteilig? «Nein», sagt Bättig, die Holakratie gebe nur die Grundelemente vor, und es liege in der Verantwortung der Mitarbeitenden, die

Organisation so zu gestalten, wie es am besten für sie passe. «Der Weg dahin ist anspruchsvoll, weil viele Probleme auftauchen», erklärt Bättig. Doch mit der Zeit gelinge es den Mitarbeitenden immer besser, die Spannungen nicht mehr als lästig zu betrachten, sondern als wertvolle Anhaltspunkte, wie sich die Organisation weiterentwickeln könne.

In den sechs Jahren der Holakratie sei die Mitarbeiterzufriedenheit gestiegen und das Unternehmen profitabler und kundenorientierter geworden. In Zahlen ausgedrückt: Die ehemaligen Kaderleute von Unic wenden heute 60 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Kunden auf, vorher waren es 20 Prozent.

## Machtvakuum entstehen lassen

Auch das Software-Unternehmen Liip hat vor sieben Jahren auf das System der Holakratie umgestellt, und die Geschäftsleitungsmitglieder haben ihre Funktion aufgegeben. Einer der früheren Manager ist Tonio Zemp. «Es war für mich persönlich kein einfacher Prozess», erinnert er sich. Am Anfang hat er sich zurückgezogen und bewusst ein Machtvakuum entstehen lassen, bis andere Mitarbeitende die Aufgaben übernommen haben. Zemp wollte die Transformation der Organisation nicht behindern.

Später hat er die Schaffung von Rollen in Bereichen angestossen, in denen er seine Fähigkeiten am besten zum Nutzen des Unternehmens einsetzen kann. Heute bringt Zemp unter anderem in Schieflage geratene Projekte wieder auf Kurs und wird bei schwierigen Kündigungen hinzugezogen. «Ich kann nicht mehr überall mitentscheiden, doch durch meine Rollen habe ich immer noch grossen Einfluss», sagt er.

In dem IT-Unternehmen mit seinen 220 Mitarbeitenden wird jede organisatorische Änderung gemäss dem Ho-

lakratie-System transparent dokumentiert. «Wir haben keine perfekte Organisation, es ist eher wie ein lebender Organismus», sagt Zemp. Dies bedeute aber nicht, dass alle ständig etwas verändern müssten. Knapp die Hälfte der Mitarbeitenden trieben den Wandel voran, die übrigen trügen ihn mit.

## Bewährt auch in der Pandemie

Bei Liip gibt es keine Personalverantwortung mehr. Die Mitarbeitenden sind selbst für die eigene berufliche Entwicklung verantwortlich. Sie werden dabei von Coaches wie Zemp unterstützt. Einzelne Mitarbeitende wären aus seiner Sicht ambitionierter, wenn ihre Entwicklungsschritte wie in herkömmlichen Systemen mit Beförderungen und Hierarchiestufen sichtbarer wären. Derzeit wird im Unternehmen nach Möglichkeiten gesucht, die beruflichen Fortschritte besser aufzuzeigen.

In der Selbstorganisation anerkenne man, dass sich nicht alles vorhersehen und planen lasse, sagt Zemp. Es gehe vielmehr darum, als Unternehmen widerstandsfähig und anpassungsfähig zu sein: «IT-Projekte sind am erfolgreichsten, wenn wir gemeinsam mit den Kunden effizient über Hindernisse hinwegkommen.» Dafür sei es notwendig, dass alle Mitarbeitenden mitdächten und Verantwortung übernähmen.

Auch in der Corona-Phase hat sich die Organisationsform für Liip bewährt. Nach dem Ausbruch der Krise hätten die Mitarbeitenden, deren Rollen von der Pandemie betroffen gewesen seien, aus eigenem Antrieb umgehend einen Krisenstab gebildet, sagt Zemp. Das Unternehmen geriet nicht ins Chaos, sondern passte sich als Organisation dem schwierigen Umfeld an – schneller, als Zemp erwartet hatte.