

Arbeiten ohne Chef und ohne Hierarchie

Mit dem Organisationsmodell

Holacracy braucht es keine Chefs. Als einziges Schaffhauser Unternehmen arbeitet ProMove nach dem US-Modell und kennt die Vorteile, aber auch die Tücken.

VON JEANNETTE VOGEL

SCHAFFHAUSEN Die Teppichetage verschwindet, und die Mitarbeitenden haben mehr Befugnisse. Mit diesen und anderen Massnahmen soll das Konzept Holacracy Unternehmen erfolgreicher machen. Das Beratungsunternehmen ProMove TM hat seinen Hauptsitz in Schaffhausen und nutzt das Führungsmodell seit 2004. «Im Kanton sind wir in meinem Verständnis zurzeit noch die einzige Firma, die sich an dem Modell orientiert», sagt Michael Kres, der Gründer von ProMove. «Wir haben erfahren, wie viele Vorteile das Modell bringt, aber auch wo Grenzen liegen.»

Holacracy – englisch ausgesprochen – ist ein schwieriges Wort: «Im Grunde genommen geht es um die Verschmelzung der griechischen Wörter holo (Ganzheitlichkeit) und -kratie (Herrschaft)», sagt Kres. Es dreht sich bei Holacracy darum, dass alle die Herrschaft in der Firma haben – jedoch: «Wir nutzen den Begriff bei uns nicht und nennen das Modell intern Selbstverantwortung», so Kres. Das aus der USA stammende Führungsmodell



ProMove-Firmengründer Michael Kres setzt seit 2004 auf die Selbstverantwortung der Mitarbeiter.

Bild Jeannette Vogel

will klassische Strukturen verschwinden lassen, an ihre Stelle treten Rollen, die jeder Mitarbeitende ausfüllt. «Bei uns ist es so, dass die Menschen ihre Rolle und somit ihr Einsatz- und Verantwortungsfeld regelmässig selbständig neu bestimmen. Das erfolgt in bilateralen Absprachen und wöchentlichen Feedbackrunden», sagt Kres.

Bei ProMove wurden nicht nur Organigramme abgeschafft. Auch klassi-

sche Prozessbeschreibungen gibt es nicht mehr: «Wir haben festgestellt, dass die meisten Abläufe für Handbücher geschrieben werden, sich die Menschen aber ohnehin so verhalten, wie sie es für am besten halten.»

Kontrollwahnsinn Einhalt gebieten

ProMove hat den eigenen administrativen Aufwand massiv reduziert: «Dafür hat in den letzten Jahren der uns von aussen aufgezwungene Auf-

wand durch zu liefernde Statistiken, Reportings und Audits zugenommen», sagt der Firmengründer. «Wir sind aber auch hier daran, nach Möglichkeiten zu suchen, um dem Controllingwahn Einhalt zu gebieten.»

Im Prinzip ist Holacracy für alle Unternehmensgrössen gedacht, jedoch: «Das Modell eignet sich eher für kleinere und mittlere Unternehmen. Ich denke da an die Zürcher Firma Unic mit 250 Mitarbeitenden. Sie hat im Ap-

ril die Transformation zu Holacracy abgeschlossen», so Kres. Seit dem Frühjahr gibt es beim E-Business-Dienstleister Unic keine Hierarchiestufen mehr. Eine derart radikale Umstrukturierung fordert vom Chef und von seinen Angestellten viel. Der Vorgesetzte muss seine Macht abgeben, und seine Mitarbeitenden müssen lernen, frei Entscheidungen zu treffen. Nach langen Jahren der Betriebszugehörigkeit dürfte das manchen schwerfallen, Kres sieht das anders: «Langjährige Mitarbeitende wissen doch viel eher, was es braucht und was nicht. Wir haben hier nur gute Erfahrungen gemacht.»

Keine Lohnungleichheit vorgesehen

Alle Mitarbeitenden tragen zum Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens bei – Lohnungleichheit ist mit Holacracy nicht zu erwarten: «Nein, warum denn? Es leisten ja auch nicht alle gleich viel, haben unterschiedliche Aufgaben und Rollen oder unterschiedliche Pensen», so Kres. Der Lohn wird bei der Schaffhauser Beratungsfirma noch starr im Arbeitsvertrag festgelegt. Das nächste Ziel von ProMove sei, auch hier mehr Transparenz und dem Team mehr Eigenverantwortung in der Lohngestaltung zu geben, sagt Kres.

Arbeiten nach Holacracy hat auch bei ProMove Grenzen: «Bei uns ist sie dort, wo wir dem System noch nicht genügend zutrauen, etwa bei schwierigen Entscheidungen wie Kündigungen. Hier greifen – zumindest bei uns – nach wie vor klassische Mechanismen», sagt Kres.