

# Ohne Chef geht's auch

**W**enn das Orpheus Chamber Orchestra auf die Bühne kommt, fehlt immer einer: der Dirigent. Auch wenn die letzte Geige gestimmt, das letzte Notenblatt geordnet, das letzte Räuspern im Publikum verstummt ist, kommt er nicht. Und lässt dann das New Yorker Kammerorchester die ersten Töne von Bach, Haydn oder Mozart erklingen, fehlt er immer noch. Schlicht, weil es ihn nicht gibt. Das Ensemble ist eines der wenigen auf der Welt, das den Takt selbst angibt; am Dirigentenpult hat es seit seiner Gründung 1972 noch niemanden gebraucht. Bei jedem neuen Werk, das das Orchester einstudiert, übernimmt ein anderes Mitglied die künstlerische Leitung. Und das erfolgreich: Das Orpheus Chamber Orchestra heimste bereits einen Grammy ein, nahm mehr als 70 Alben auf, gründete ein eigenes Institut und veranstaltet Workshops für Schüler.

Viele Chefs halten sich für unersetzlich. Dabei gibt es auch Unternehmen, in denen die Mitarbeiter alles gemeinsam entscheiden – mit Erfolg.

Von Friederike Haupt

Nicht nur die Musiker können auf den Dirigenten gut verzichten. Selbst in manchem Unternehmen gilt die Devise: Ohne Chef geht's auch. Allerdings funktioniert es in den seltensten Fällen, den Vorstandsvorsitzenden kurzerhand abzuschaffen und einfach weiterzumachen wie bisher, auch wenn sich das der eine oder andere Angestellte heimlich wünschen mag. Womöglich liefen auch die Geschäfte trotz des Weihnachturlaubs des Vorgesetzten ganz ordentlich weiter. Aber Unternehmen, die dauerhaft ohne streng hierarchische Führung erfolgreich sein wollen, brauchen einen Plan.

Den hat Maren Hessler, denn sie ist ihre eigene Chefin – und trotzdem Mitarbeiterin beim Beratungsunternehmen Kessels & Smit. „Macht und Kontrolle sind von gestern“, sagt sie. „Bei uns ist jeder der Leader.“ Sie und ihre rund 50 Kollegen verstehen sich als basisdemokratische Gemeinschaft, in der jeder die gleichen Rechte und Pflichten hat. Das klingt zunächst einmal nach einem Netzwerk von Freiberuflern. „Aber es ist mehr als das“, sagt Hessler. Man trete unter dem Namen des ge-

meinsamen Unternehmens auf und sei gewissermaßen Gesellschafter. Gemeinsame Projekte ergeben sich aus individuellen Absprachen. So zu arbeiten sei weitaus anstrengender als in hierarchischen Strukturen. „Man muss immer wieder besonders initiativ werden.“ Um sich zu organisieren, gibt es viele Roundtable-Gespräche, alle sechs Wochen einen Tag, an dem sich alle treffen, einmal im Jahr auch eine mehrtägige Zusammenkunft. Alle fünf Jahre wird das ganze Konzept überarbeitet, damit sich bloß keine Routine einstellt.

Die Vorteile sieht Hessler in der persönlichen Freiheit und der Unabhängigkeit von gängelnden und unberechenbaren Chefs. „Im Prinzip ist dieses System in jeder Art von Unternehmen möglich“, sagt sie. Andererseits räumt sie ein, dass Chefs, die ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnen, nicht abgeschafft werden bräuchten. Als idealtypische Vorgesetzte sieht sie jene, die daran arbeiten, sich selbst überflüssig zu machen.

Gibt es nicht? „Doch“, sagt die Beraterin und nennt den Brasilianer Ricardo Semler. Der demokratisierte als Geschäftsführer sein Unternehmen Semco S/A radikal, bezog jeden einzelnen Mitarbeiter stärker in Entscheidungen ein – und schaffte es, innerhalb von zwanzig Jahren die Anzahl der Beschäftigten von 90 auf 3000 zu erhöhen. Auch die Umsätze wuchsen rasant. Ganz ohne Führungskräfte geht das freilich nicht; allerdings verteilte Semler die Macht, anstatt sie für sich allein zu behalten.

Dass seine – auch finanzielle – Erfolgsgeschichte kein Einzelfall ist, beweist die Liste der 40 demokratischsten Arbeitgeber auf der Welt, die die kanadische Organisation Worldblu jedes Jahr veröffentlicht. Zwar kann und will die Zusammenstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben; aber Worldblu zeigt an Beispielen jeder Größe und Branche, wie erfolgreich Unternehmen mit einflussreichen Mitarbeitern sein können. Dabei

muss nicht immer gleich der Chef abgeschafft werden: Vom Townhall-Meeting, bei dem Mitarbeiter die Führungskräfte befragen dürfen, über ein Mitbestimmungsrecht in wichtigen Entscheidungen bis hin zur Rotation wichtiger Stellen ist viel möglich. Die Liste versammelt neben kleinen Non-Profit-Organisationen und zugleich künstlerisch und kommerziell orientierten Kollektiven auch Größen wie etwa das kalifornische Unternehmen Davita, das immerhin 30000 Mitarbeiter hat.

Auch Gernot Pflüger ist überzeugt davon, dass jedes Unternehmen ohne Chef auskommen kann. Er ist einer von zwei Geschäftsführern der Veranstaltungsagentur CPP Studios in Offenbach, in der jeder der 20 Mitarbeiter den gleichen Lohn erhält. Feste Arbeitszeiten und -plätze gibt es nicht, auch die Zuständigkeiten wechseln ständig. Kann das funktionieren? „Das letzte Jahr, das Krisenjahr“, sagt Pflüger, „war eines der besten in unserer neunzehnjährigen Firmengeschichte – weil wir flexibler sind.“

In seinem Buch „Erfolg ohne Chef“ beschreibt er, warum er das Menschenbild, das die Struktur streng hierarchisch organisierter Unternehmen prägt, für überholt hält. Er selbst machte sich selbständig, als er genervt war

„Macht und Kontrolle sind von gestern.“

Maren Hessler, Kessels & Smit

von Bevormundung, Angst vor Sanktionen und ständigem Druck. „Dabei arbeiten Leute auch und gerade gern, wenn man ihnen Freiraum gibt. Die wollen nicht nur den Sessel anwärmen.“ Seine Agentur sei keine typische „Kreativklitsche“ – vom Azubi bis zum ergrauten Familienvater reiche das Spektrum seiner Kollegen. Wer erst einmal verstanden habe, dass das Gleichheitsprinzip in der Agentur keine Mogelpackung, sondern gelebte Demokra-

tie sei, freunde sich damit an, egal, wie alt er sei.

Gerade in Krisenzeiten, glaubt Pflüger, falle vielen Unternehmern nur ein, Leute zu entlassen und Gehälter zu kürzen. Dabei zähle gerade dann das Wissen der „einfachen Angestellten“, die oft durch direkten Kundenkontakt recht gut wüssten, was zu tun sei. Nur frage sie eben niemand. Pflüger rät Chefs, in ihren Unternehmen einmal probeweise mehr Demokratie einzuführen. Sein Vorschlag: „Stammesähnliche Mini-Einheiten“ bilden, also beispielsweise innerhalb einer Vertriebsabteilung mit 200 Mitarbeitern mehrere Teams zusammenstellen. Diese sollten sich selbst organisieren. Angestellten empfiehlt Pflüger, sich in kleinen Gruppen zusammenzutun und über Initiativen für mehr Selbstbestimmung zu diskutieren. Wichtig dabei sei aber, nicht bewusst Feindbilder wie „die da oben“ zu bekämpfen, sondern die Chefs mit ins Boot zu holen.

Schneller und radikaler ging das beim Schweizer Maschinenbauer Mikron. Er schaffte zum 1. Januar 2010 kurzerhand den Vorstandsvorsitzenden ab. Man wolle die Führungsstruktur der Größe der Firmengruppe anpassen, hieß es mit Verweis auf die „wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten“. Der Präsident der Ammann Group, zu der Mikron gehört, hat die Aufsicht über die Geschäfte höchstpersönlich übernommen: „Ich bin seit 20 Jahren im Unternehmen und kenne es sehr gut, deshalb funktioniert das“, sagt Johann Schneider-Ammann. Ausgerechnet beim Chefgehalt mit dem Sparen anzufangen, ist ungewöhnlich – scheint aber zu funktionieren. Schneider-Ammann berichtet, dass Mikron in zwei Divisionen aufgeteilt worden sei, die von je einer Person geführt werden – diese beiden erstatten ihm regelmäßig Bericht. „Dass die Verantwortung auf mehrere Personen aufgeteilt wurde“, sagt der Präsident, „hat unserem Unternehmen nur genutzt.“

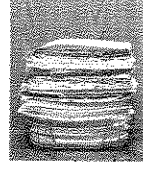
getallen sind! Nichts Offizielles natürlich. Eigentlich ist es ja nur ein informelles Treffen, na, wenigstens keines, bei dem Beschlüsse gefasst werden sollen. Aber man redet eben, weißt du ja. Ich könnte dir jetzt gar nichts Konkretes sagen, ist ja auch nicht spruchreif, sondern eben informell. Klar, ging's da auch um Personalien, unter anderem. Und man trifft da so viele Leute auf einem Haufen wie sonst im ganzen Jahr nicht, was natürlich gut ist, weil da Weichen gestellt werden. Das ging jeden Abend bis vier Uhr morgens! Nein, das wäre sowieso nichts gewesen, für dich, mit deiner Erkältung. Mit deiner Grippe natürlich. Wie hat da einer gesagt? „Nur die Harten kommen in den Garten.“ Der Spruch war plötzlich überall zu hören. Reiner Blödsinn natürlich. Du weißt ja, wie das ist. Einer bringt so was auf, und schon im nächsten Augenblick plappern es alle nach. Klar, das fiel schon auch mal in deine Richtung. Aber wann immer ich das gehört habe, habe ich dich verteidigt, Ansch! Du weißt, du kannst dich auf mich verlassen! Lasst mir Ansch! aus dem Spiel, habe ich gesagt! Sie gehört eindeutig zu den Harten, auch wenn sie heute nicht hier ist. Das wird schon seine Gründe haben. Noch besser wäre es natürlich gewesen, du wärest dabei gewesen, da mach' ich gar kein Hehl draus. Aber wie auch immer, ich wollte nur, dass du gleich Bescheid weißt.“

Als Claudia Pitz auflegte, war ihr Gewissen beruhigt. Bei den Personalentscheidungen, die jetzt anstanden, konnte ihr niemand vorwerfen, sie habe nicht mit offenen Karten gespielt.

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

## ZAHL DER WOCHE

**92** Prozent der Deutschen arbeiten nicht in ihrem Traumberuf. Grund: Kein Geld und keine Zeit für die Wunsch-Ausbildung. Quelle: Monster

 Die Kunst des „Nein“  
Wer nicht ausgenutzt werden will, sollte Bitten auch mal ausschlagen. Seite 2

Grün ist die Hausse  
Christine Bortenlänger kämpft um den Finanzplatz München. Seite 3



Was kostet ein Doktorhut?  
Die Uni Hannover geht mit strengen Regeln gegen Titelhändler vor. Seite 4

Das MIT ist der Maßstab  
In Karlsruhe ist die größte deutsche Technikschieme entstanden. Seite 4

