

Wenn der Chefsessel leer bleibt

Kein CEO, keine Personalabteilung, und den Lohn kann jeder selbst bestimmen. Der Management-Guru Heiko Fischer ist überzeugt, dass demokratisch organisierte Firmen kreativer und produktiver sind

NZZ am Sonntag: Herr Fischer, sind Sie ein Anarchist?

Heiko Fischer: Ich bin ein demokratischer Unternehmer. Überall fordert man heute Demokratisierung. Warum denn nicht auch in den Betrieben?

Lautet Ihr Credo: Jeder soll selber wählen können, was, wann, wo, wie und mit wem er arbeitet?

Wir wollen die Leute befähigen, an den Punkt zu kommen, wo sie das tatsächlich können. Die Kompetenz zur Selbstorganisation will erlernt sein, man kann nicht einfach den Schalter umlegen. Doch zumindest Wissensarbeiter, die meist durch Leidenschaft getrieben sind, sind in der Lage, sich untereinander so zu organisieren, dass sie von zu Hause aus arbeiten zu Zeiten, die ihnen liegen.

Das klappt vielleicht mit sehr motivierten Leuten, die ebenso gut selbständig erwerbend sein könnten. Aber mit durchschnittlichen Angestellten?

Bei Ebay hatten wir solche freiheitlichen Teams mit Leuten, die nicht die bestausgebildeten waren. Kundendienstmitarbeiter mit Realschulabschluss schafften es, weit über ihre Grenzen hinauszugehen, sobald sie dazu die Möglichkeit bekamen und den Mehrwert für sich entdeckten. Dasselbe in meiner Zeit als Personalchef der Videospiele-Firma Crytek: Natürlich gab es Mitarbeiter, denen die Freiheit nicht lag, und die dann in einen konventionellen Betrieb wechselten. Aber wenn Sie den Leuten die Verantwortung und die Kompetenzen geben, kommen meist die Potenziale zur Entfaltung, und es entstehen aussergewöhnliche Resultate. Diese sind ein klarer Wettbewerbsvorteil.

Können Sie ein Beispiel geben?

Es beginnt bei der Personal-Rekrutierung. Bei Crytek sagten wir: Um Top-Leute anzulocken, brauchen wir weder eine Human-Resources-Abteilung noch Assessment-Verfahren. Das betroffene Team sucht Leute aus, dann arbeitet man probeweise zusammen, dann gibt's eine Abstimmung, zusammen mit dem Kandidaten. So erfährt er gleich, was man gut fand, was schlecht, und kann Stellung nehmen dazu. Es fühlte sich weniger wie Recruiting an, mehr wie Verlieben.

Können die Mitarbeiter auch ihren Lohn selber bestimmen?

Ja, inklusive Gewinnbeteiligung. Wenn man von der Firmenseite aus transparent ist, was die finanzielle Situation betrifft, verhalten sich die Mitarbeiter meist realistisch. Wir boten Mitarbeitern nach der Probezeit sogar 5000 Euro zum Gehen an, um

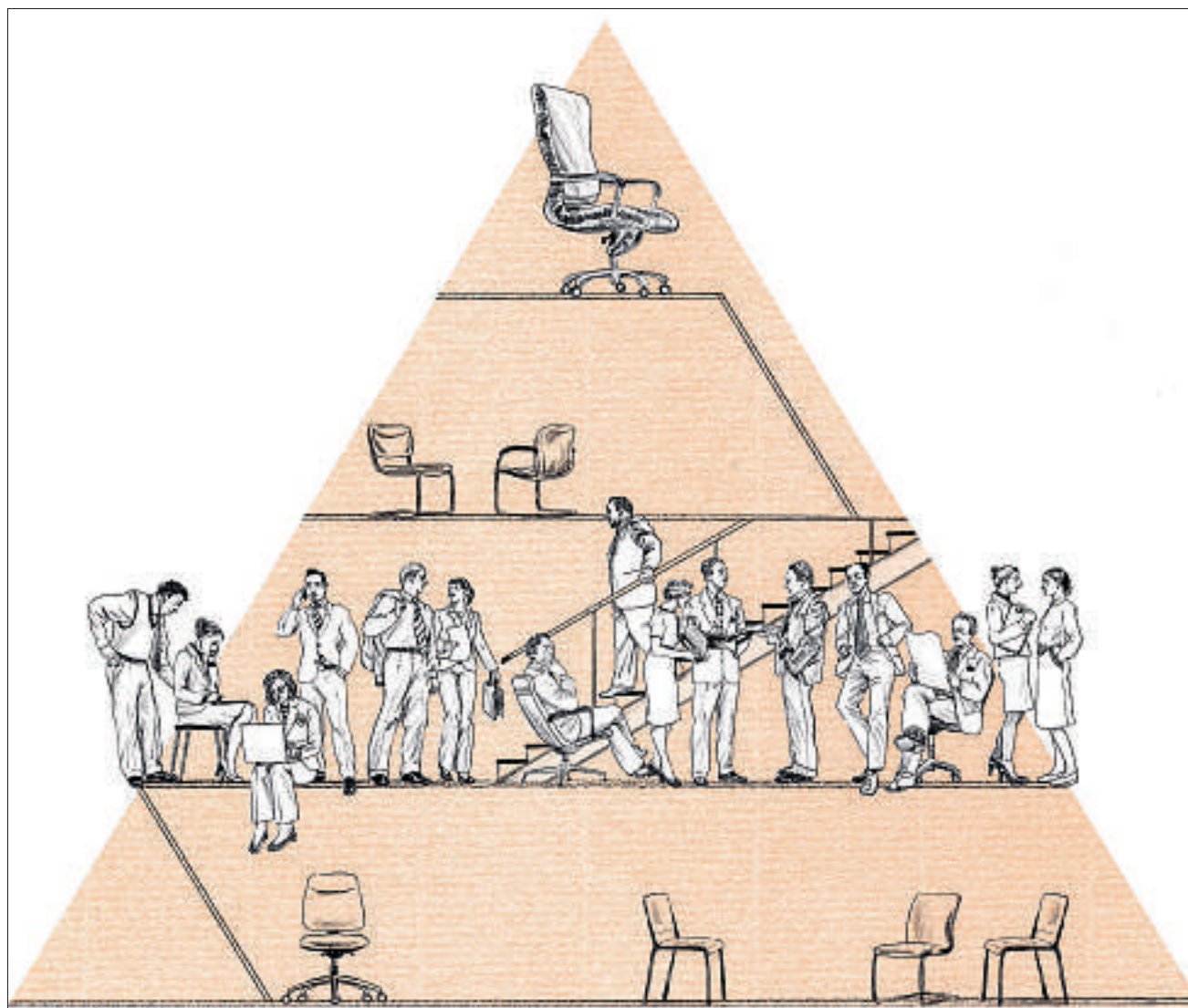


ILLUSTRATION: ANJA STIEHLER / JUTTA FRICKE ILLUSTRATORS

Paradebeispiel Semco

Das berühmteste Beispiel einer radikal demokratisch organisierten Firma ist der Maschinenhersteller Semco in Brasilien. Als Ricardo Semler die Fabrik 1981 übernahm, stellte er alles auf den Kopf. Die 3000 Mitarbeiter wählen die Vorgesetzten, bestimmen ihre Löhne, rekrutieren in den Teams neue Angestellte und teilen die Gewinne per Abstimmung auf. Semlers Buch «Das Semco-System. Management ohne Manager» wurde ein Bestseller. Unter Semlers Leitung stieg der Umsatz der Firma von 4 Millionen Dollar im Jahr 1982 auf 212 Millionen 2003. (dai.)

Ja, niemand beginnt mit dem Management und einer Human Resources-Abteilung. Man beginnt mit einer Idee, einem tollen Team und Kunden. Erst später kommt der ganze Überbau. Also muss man zurück zu den Wurzeln, dahin, wo jeder Unternehmer anfängt. Wie es der Ökonom Peter Drucker ausdrückte: «Firmen machen nicht Profit, Firmen machen Schuhe.»

Wo gibt es heute demokratisch organisierte Betriebe?

Die brasilianische Firma Semco wirtschaftet seit 25 Jahren erfolgreich nach diesen Grundsätzen. Heute gibt es weltweit viele Firmen, die so arbeiten, quer durch alle Branchen.

Haben Sie spezifische Erfahrungen mit der Schweiz?

Ich war fasziniert von der Volksabstimmung für mehr Ferien – die abgelehnt wurde! Das zeigt doch, dass die Leute, sofern sie über einen gewissen Bildungsstand und die nötigen Informationen verfügen, auch gegen ihre persönlichen Interessen, aber im Interesse des Gemeinwohls entscheiden können. Da hat die Schweizer Demokratie der deutschen einiges voraus punkto Partizipation.

Warum bekommt Ihre These gerade jetzt so viel Publicity?

Vermutlich haben soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter ein Umdenken ausgelöst. Sie zeigen, was Kommunikation ohne Hierarchie bewirken kann, das geht bis hin zu Wikipedia oder zum arabischen Frühling. Irgendwann dringt diese offene Mentalität auch in Firmenkulturen ein. Managements sollten der Entwicklung voraus sein und mündigen Arbeitnehmern einen neuen, besseren Rahmen bieten. Einen betriebswirtschaftlichen Frühling sozusagen.

Interview: David Signer

Heiko Fischer



Er war Manager bei General Motors und Ebay und Personalchef beim Computerspiele-Entwickler Crytek, wo er die Abschaffung der Human-Resources-Abteilung betrieb. 2011 gründete Fischer die Firma RH Consulting. Der gefragte Referent trat u. a. an der TEDx-Konferenz und am GDI in Rüslikon auf. (dai.)

die rein monetär getriebenen respektvoll auszusortieren. Boni werden anhand einer internen Punktevergabe verteilt. Die Kollegen werden überraschend objektiv und fair beurteilt.

Warum werden diese Modelle nicht häufiger umgesetzt?

Chefs haben Angst vor Kontrollverlust und Chaos, wenn sie Verantwortung delegieren. Und Angestellte rufen in Krisenzeiten nach dem rettenden, heroischen Supermanager aus Angst vor Fehlern. Wir sagen: Konzentriert euch nach aussen – auf den Kunden, die Produktion, die Inhalte. Probiert und lernt, statt eure Energien mit «Innenpolitik» zu vergeuden. Dann sind nicht nur die Mitarbeiter motivierter, das Unternehmen wird auch effizienter und lukrativer.

Gibt es denn in Ihrem Modell überhaupt Hierarchien?

Abläufe müssen strukturiert werden, klar. Auch unser Konzept hat einen Rahmen: Demokratie der Willigen

und Fähigen, freier Informationsfluss und faire Gewinnbeteiligung. Damit wird der Schwenk von Richtigmachen auf das Richtige machen gefördert. Die Mitarbeiter wählen die Struktur und die Organisatoren selber, ganz wie in einer direkten Demokratie. Dann wird sie auch mitgetragen. Und die Ordnung kann auch wieder geändert werden. Dabei ist es keinesfalls so, dass die Leute nur «nette» Chefs wählen, die alles durchwinken. Sie wählen engagierte, kritisch denkende Leute mit Managerqualitäten.

Entwickeln Firmen nicht allein dadurch rigide Strukturen, dass sie wachsen?

«Die Mitarbeiter wählen die Struktur selber, ganz wie in einer direkten Demokratie. Dann wird sie auch mitgetragen.»