

# «Führen ohne Macht ist die Königsdisziplin»

Arbeitspsychologe Felix Frei sagt, dass sich viele Chefs vor Kontrollverlust fürchteten und deshalb die Hierarchie zementierten. Dies führe dazu, dass Impulse des Marktes und die Kreativität der Mitarbeiter viel zu wenig in den Unternehmensalltag einfließen würden.

**Mit Felix Frei sprach Mathias Morgenthaler**

**Sie verkünden in Ihrem neuen Buch das Ende der Hierarchie. Erleben wir nicht vielmehr eine Renaissance der Hierarchie? Global dominante Unternehmen wie Amazon oder Facebook leben doch davon, dass starke Führungsfiguren ihren Willen durchsetzen.**

Diese Konzerne sind in der Tat sehr erfolgreich, weil charismatische Unternehmensgründer ihre Vision autoritär durchgesetzt haben und den Weg vorgeben. Ich behaupte nicht, es gebe bald keine solchen Hierarchen mehr. Ich zeige aber, dass die meisten Unternehmen, die primär hierarchisch organisiert sind, auf Dauer schlicht zu langsam und zu wenig flexibel sind, um in der digitalisierten Welt von morgen eine wichtige Rolle zu spielen.

**Sie raten als Berater Ihren Kunden dazu, die Hierarchie und damit die Chefpositionen abzuschaffen?**

Nein, aber ich bereite sie auf ein Problem vor. Heute befinden sich die meisten Unternehmen in permanenten Reorganisationsübungen. Das ermüdet die Mitarbeiter enorm, ändert aber nichts daran, dass Impulse des Marktes und die Kreativität der Mitarbeiter viel zu wenig in den Unternehmensalltag einfließen. Es geht mir nicht darum, jegliche Hierarchie komplett abzuschaffen - einen Geschäftsführer zum Beispiel braucht es schon aus rein juristischen Gründen.

**Worum geht es Ihnen denn?**

Es geht darum, Führung vermehrt als Rolle zu verstehen und nicht als hierarchische Position. Und zwar als eine Rolle nebst anderen. Davon ist aber wenig zu sehen. Weil sich viele Chefs vor Kontrollverlust fürchten, zementieren sie die Hierarchie, die heilige Ordnung: Führen ohne hierarchische Macht ist die Königsdisziplin, die längst nicht jeder heutige Vorgesetzte beherrscht.

**Es ist ja klar, dass sich jemand, der sich über Jahrzehnte hochgearbeitet hat, nicht selber entmachten will.**

Sicher. Aber es ist absurd, wenn Manager permanent Eigeninitiative und Eigenverantwortung einfordern von ihren Untergebenen, faktisch aber Unterwerfung und vorausseilenden Gehorsam erwarten. Das heutige System ist voller Widersprüche. Chefs beklagen die Unselbstständigkeit und Passivität der Mitarbeiter, entscheiden aber alles selber und deuten diesen Umstand noch als Indiz für ihre Unentbehrlichkeit.

**Wie könnte man diese Widersprüche auflösen?**

Es ist absurd, was manch ein Firmenchef alles selber entscheidet. Und auf der Hierarchieebene unter ihm sitzen dann Manager, die in seinem Sinne entscheiden. Wie viel ökonomischer wäre es, wenn Mitarbeiter auf allen Ebenen vor Ort und kundennah entscheiden könnten? Natürlich muss man sich über die Spielregeln und Verfahren einigen, aber ein Hauptproblem der klassisch hierarchischen Unternehmen ist, dass Führung so stark personalisiert wird. Wer entscheidet, ist dann oft wichtiger, als was entschieden wird.



Sitzung in der Firma: Hierarchie hemmt, flexible Teamarbeit bringt Unternehmen voran. Foto: Tatiana Badaeva (Alamy)

**«Es ist absurd, wenn Manager Eigeninitiative einfordern, von ihren Untergebenen faktisch aber vorausseilenden Gehorsam erwarten.»**

**Immerhin sind hierarchische Organisationen stabiler als solche mit flexiblen Projektorganisationen.**

Hierarchie erzeugt Stabilität - und ist deshalb für stabile Umwelten geeignet. Unsere Welt ist aber unberechenbar geworden, und sie verändert sich rasend schnell. Da bringt es nichts, intern der Kontrollillusion zu huldigen. Die heutige Stabilität in den Firmen hat einen hohen Preis. Sie besteht im Wesentlichen aus einem Joint Venture zwischen oben und unten. Die Manager oben wollen ihre Privilegien behalten, Macht ausüben und ihr Ego stärken. Die Mitarbeiter unten sind froh, dass sie geführt werden und keine Verantwortung übernehmen müssen, aber gleichzeitig eine einfache Erklärung parat haben für alles, was schief läuft: dass die da oben keine Ahnung haben und ihren Job schlecht machen.

**Das klingt jetzt aber sehr holzschnittartig.**

Wir reden auch von archaischen Verhaltensweisen. Die alte Wirtschaft spielt ein viel patronales Spiel, als sich die meisten bewusst sind. Erwachsene Menschen, die im Privatleben und in der Zivilgesellschaft viel Verantwortung übernehmen, verhalten sich bei der Arbeit nicht selten wie kleine Kinder. Sie beteln um die Aufmerksamkeit des Vorgesetzten, wollen Anerkennung erhalten,

reagieren eifersüchtig auf Kollegen - das sind infantile Muster wirksam. Und die Chefs fühlen sich gleichzeitig ohnmächtig in ihrer gottväterlichen Einsamkeit, holen sich Rat bei Beratern oder Analysten und bauen die Vorschriften und Kontrollinstrumente aus, um die Illusion zu nähren, sie hätten die Sache tatsächlich im Griff.

**Keine schöne Arbeitsrealität, die Sie da beschreiben.**

Mündigkeit ist unteilbar. Wenn das Denken und Entscheiden einigen Wenigen vorbehalten ist, wird die Mehrheit in die Unmündigkeit gedrängt. Und die Chefs oben versuchen, mit immer grösserer Regeldichte, Mikromanagement und ausgebautem Controlling die Mitarbeiter zu steuern. Je ausgeklügelter das Regelgeflecht ist, desto anfälliger werden die Firmen für Manipulation und Betrug, weil man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht und sich niemand verantwortlich fühlt. Wenn Mitarbeiter sich nur noch in einem Korsett bewegen können, beginnen sie, das System zu unterlaufen.

**Können Sie das konkretisieren?**

Ein Beispiel: Ein früheres Swisscom-Konzernleitungsmitglied erzählte mir, er habe sich gewundert, als er nach seinem Ausscheiden aus der Firma als Kunde einen Swisscom-Shop betreten habe. Obwohl ausser ihm kein Kunde im Shop gewesen sei, habe er nach Bezug des Tickets gut zehn Minuten warten müssen, bis seine Nummer angezeigt worden sei. Der Kundenberater habe ihm dann freimütig erzählt, dass der erste Mitarbeiter, der am Morgen einträte, 30 Tickets beziehe. Das verschaffe dem Team einen gemütlichen Start in den Tag und Sorge dafür, dass ihr Shop in der konzerninternen Statistik

unter Aufwand pro Kunde am besten abschnide. Manager lachen gern über diese Geschichte, ohne zu erkennen, wo sie selber gerade die Regeldichte in ihrem Unternehmen erhöhen.

**Es trifft also zu, was Berater Reinhard Sprenger moniert: dass viele Unternehmen sich zu stark mit sich und zu wenig mit dem Kunden befassen?**

Ein grosser Teil der Energie der Angestellten und der Führungskräfte wird dafür verwendet, das System zu befriedigen. Man muss sich doch fragen, warum wir heute mehr arbeiten als unsere Eltern. 1930 prognostizierte der britische Ökonom John Maynard Keynes, in 100 Jahren müssten die Menschen nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten. Obwohl die Produktivität viel stärker gestiegen ist, als Keynes angenommen hatte, arbeiten viele von uns sogar noch am Abend und an den Wochenenden; die Initiative «6 Wochen Ferien für alle» hatte nicht den Hauch einer Chance. Was läuft da eigentlich falsch? Wohin versickert der ganze Produktivitätsfortschritt?

**Wie lautet Ihre Antwort?**

Nicht nur Unternehmen sind gefordert, ihr Menschenbild zu überdenken, sondern auch wir als Gesellschaft. Offenbar hat unsere Gesellschaft Angst vor freien Individuen, die nicht permanent arbeiten müssen. Der amerikanische Anthropologe David Graeber schreibt in seinem Buch über Bürokratie, mindestens jeder vierte Job sei sinnlos und gehöre in die Kategorie der Bullshit-Jobs. Er meint Berufsleute, die als Aufpasser agieren, andere bei der Arbeit überwachen und vermessen. Daraus erklärt sich meiner Meinung nach auch der hohe Stresslevel in der Privatwirtschaft und ebenso in der

**Felix Frei**  
Arbeitspsychologe



Felix Frei studierte Psychologie mit den Nebenfächern Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Später war er Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung

für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Er ist Gründer und Mitinhaber der Zürcher Unternehmensberatung AOC und Autor mehrerer Managementbücher. (mmw)

Verwaltung. Ermüdend ist nicht primär die effektive Arbeitslast, sondern das System, das sich selber reproduziert. Überspitzt gesagt: Die Leute machen einen langweiligen Job ohne klar ersichtlichen Nutzen und sind am Abend erschöpft und frustriert, weil sie damit nichts Sinnvolles bewirkt haben.

**Warum gibt es so wenige Beispiele von erfolgreichen Unternehmen ohne formale Hierarchie?**

Die gibt es sehr wohl. Die IT-Branche organisiert sich schon länger zunehmend agil und projektbezogen, viele Firmen machen Versuche mit dem Holacracy-Ansatz, bei dem die Autorität nicht mehr einzelnen Führungspersonen zugesprochen wird. Der frühere McKinsey-Berater Frederic Laloux schildert in seinem Buch «Reinventing Organizations» zwölf Beispiele von Unternehmen, die auf Hierarchie verzichten.

**Was ist die Erkenntnis daraus?**

Gemeinsam ist allen Firmen, dass es einen klar ersichtlichen Sinn gibt, der die Mitarbeiter leitet und motiviert. Das kann die Pflege kranker Menschen oder das Design von Webseiten sein. Dass dort jeder Verantwortung übernimmt, heisst übrigens nicht, dass immer alle einer Meinung sein müssen. Es gibt andere Entscheidungsregeln als Mehrheit oder Konsens. Aber die setzen eine kommunikative Reife voraus, die man in der hierarchisch organisierten Firmenwelt nicht braucht und daher auch selten findet.

**Was also sollen gute Unternehmen tun?**

Das Schlimmste ist, innovative und unternehmerische Mitarbeiter zu suchen und sie dann wie unmündige Kinder zu behandeln. Stattdessen sollte man konsequent auf Eigenverantwortung setzen: den Sinn der Unternehmung klarmachen, Prozesse aus Kundensicht definieren, Aufgaben als flexible Netzwerke organisieren, Führung als eine wechselnde Rolle unter anderen verstehen und einer interessanten und nützlichen Tätigkeit den Vorrang geben vor einer hierarchischen Laufbahn. Unternehmen müssen von innen her beweglich werden, statt von oben dauerreorganisiert zu werden.

*Felix Frei: Hierarchie - Das Ende eines Erfolgsrezepts. Pabst Science Publishers, Lengerich 2016. 187 S., ca. 35 Fr.*

Anzeige

boerse.tagesanzeiger.ch

## Anlagefonds

Swiss Funds Pool

Reihenfolge Fondsinformationen: Valorenummer, Fondsname, Anlagekategorie, Rechnungswährung, Ausschüttungspolitik, Konditionen Ausgabe / Rücknahme, Inventarwert (Aktualisierungsstand: 07.10.2016), Besonderheiten, Performance 2016 in %

Quelle: www.swissfunddata.ch

**Arvenus Capital AG**  
www.arvenus.ch  
info@arvenus.ch  
+41 (0)43 443 78 11

23935091 Arvenus(CH) Europe Event Driven A 8 CHF A 2/2 97.07 e +1.7  
11763337 Arvenus(CH) Europe Event Driven A 8 EUR A 2/2 106.57 e +2.2  
23935097 Arvenus(CH) Europe Event Driven A 8 USD A 2/2 100.33 e +3.0  
11763488 Arvenus(CH) Europe Event Driven IA 8 EUR A 2/2 10070.55 e +2.8

**GL Funds**  
Tel. +41 44 250 87 87  
www.glfunds.com

10171085 BI Physical Commodity Fund CHF 6 CHF B 2/3 73.34 e +10.3  
10171082 BI Physical Commodity Fund USD 6 USD B 2/3 85.43 e +12.6

**MIGROS BANK**  
Tel. 0848 845 400  
www.migrosbank.ch

2340675 Mi-Fonds (CH) SwiFrBd MT A 2 CHF A 2/1 106.55 e +0.3  
2340670 Mi-Fonds (CH) SwiFrBd Bond A 2 CHF A 2/1 113.96 e +2.2  
2635476 Mi-Fonds (Lux) InterBond A 2 CHF A 2/1 79.65 e +4.3  
2635478 Mi-Fonds (Lux) InterBond B 2 CHF B 2/1 153.98 e +4.3  
2340665 Mi-Fonds (CH) InterStock A 3 CHF A 2/1 99.69 e +2.0

2340662	Mi-Fonds (CH) EuropeStock A	3 CHF A 2/1	68.14 e	-3.2
2340658	Mi-Fonds (CH) SwissStock A	3 CHF A 2/1	114.64 e	-2.8
2635483	Mi-Fonds (Lux) InterStock A	3 CHF A 2/1	91.24 e	+0.6
2635484	Mi-Fonds (Lux) InterStock B	3 CHF B 2/1	121.14 e	+0.6
2635486	Mi-Fonds (Lux) SwissStock A	3 CHF A 2/1	115.80 e	-0.9
2635488	Mi-Fonds (Lux) SwissStock B	3 CHF B 2/1	143.73 e	-0.9
2340642	Mi-Fonds (CH) 10 A	4 CHF A 2/1	109.58 e	+2.5
2340643	Mi-Fonds (CH) 10 V	4 CHF B 2/1	112.58 e	+2.6
2340647	Mi-Fonds (CH) 30 A	4 CHF A 2/1	110.57 e	+2.2
2340649	Mi-Fonds (CH) 30 V	4 CHF B 2/1	112.67 e	+2.3
2340651	Mi-Fonds (CH) 40 A	4 CHF A 2/1	112.16 e	+2.0
2340652	Mi-Fonds (CH) 40 V	4 CHF B 2/1	113.78 e	+2.1
10270965	Mi-Fonds (CH) 45 Sustainable A	4 CHF A 2/1	124.93 e	+1.0
10270610	Mi-Fonds (CH) 45 Sustainable V	4 CHF B 2/1	126.04 e	+1.2

2340655	Mi-Fonds (CH) 50 A	4 CHF A 2/1	109.22 e	+1.9
2635452	Mi-Fonds (Lux) 30 A	4 CHF A 2/1	127.83 e	+1.0
2635457	Mi-Fonds (Lux) 30 B	4 CHF B 2/1	210.42 e	+1.0
2635460	Mi-Fonds (Lux) 40 (EUR) A	4 EUR A 2/1	115.78 e	+0.3
2635461	Mi-Fonds (Lux) 40 (EUR) B	4 EUR B 2/1	178.54 e	+0.3
2635463	Mi-Fonds (Lux) 50 A	4 CHF A 2/1	145.22 e	+0.9
2635465	Mi-Fonds (Lux) 50 B	4 CHF B 2/1	233.82 e	+0.9
10831172	Mi-Fonds (CH) SwiSimm A	5 CHF A 2/1	134.15 e	+7.9

**WMPartners Vermögensverwaltungs AG**  
Tel. +41 58 888 38 38  
contact@wmpartners.ch  
www.wmpartners.ch

10761831	WMP EM Established Leaders Fd B	3 CHF B 1/1	127.96 e	+8.4
2615190	WMP Eq Opport Fd - B	3 CHF B 1/1	131.42 e	+4.8

### Erklärungen

**Anlagekategorie:**  
1 Geldmarktfonds, 2 Obligationenfonds, 3 Aktienfonds, 4 Strategiefonds, 5 Immobilienfonds, 6 andere Fonds, 8 Hedge Fonds

**Ausschüttungspolitik:**  
A Ausschüttung, B Thesaurierung, 0 Andere

**Konditionen bei der Ausgabe:**  
1 keine Ausgabe- und/oder Gebühren zugunsten des Fonds (Ausgabe erfolgt zum Inventarwert)  
2 Ausgabe- und/oder Rücknahme- und/oder des Vertriebskanals (kann bei gleichem Fonds je nach Vertriebskanal unterschiedlich sein)  
3 Transaktionsgebühr zugunsten des Fonds (Beitrag zur Deckung der Spesen bei der Anlage neu zuzulassender Mittel)  
4 Kombination von 2 und 3  
5 Besondere Bedingungen bei der Ausgabe von Anteilen

**Konditionen bei der Rücknahme:**  
1 keine Rücknahme- und/oder Gebühren zugunsten des Fonds (Rücknahme erfolgt zum Inventarwert)

2 Rücknahme- und/oder des Vertriebskanals (kann bei gleichem Fonds je nach Vertriebskanal unterschiedlich sein)  
3 Transaktionsgebühr zugunsten des Fonds (Beitrag zur Deckung der Spesen beim Verkauf von Anlagen)  
4 Kombination von 2 und 3  
5 Besondere Bedingungen bei der Rücknahme von Anteilen

**Besonderheiten:**  
a) wöchentliche Bewertung  
b) monatliche Bewertung  
c) quartalsweise Bewertung  
d) keine regelmäßige Ausgabe und Rücknahme von Anteilen  
e) Vortagspreis  
f) frühere Bewertung  
g) Ausgabe von Anteilen vorübergehend eingestellt  
h) Ausgabe und Rücknahme von Anteilen vorübergehend eingestellt  
i) Preisindikation  
j) in Liquidation  
x) nach Ertrags- und/oder Kursgewinnausschüttung



# Wirtschaft

**Holz im Garten  
Lifestyle im Garten  
Holzterrassenböden**



www.alftechnik.ch  
Tel. 031 972 972 0

## «Chefs fürchten den Kontrollverlust»

Warum übernehmen Angestellte in Unternehmen so ungern Verantwortung und klagen dennoch über Stress? Der Psychologe Felix Frei sieht die hierarchische Organisation als Wurzel vieler Übel.

**Interview: Mathias Morgenthaler**

**Herr Frei, Sie verkünden in Ihrem neuen Buch das Ende der Hierarchie. Erleben wir nicht vielmehr eine Renaissance der Hierarchie? Global dominante Unternehmen wie Amazon, Tesla oder auch Facebook leben doch davon, dass starke Führungsfiguren ihren Willen durchsetzen.** Diese Konzerne sind in der Tat sehr erfolgreich, weil charismatische Unternehmensgründer ihre Vision autoritär durchgesetzt haben und den Weg vorgeben. Ich behaupte nicht, es gebe bald keine solchen Hierarchien mehr. Ich zeige aber, dass die meisten Unternehmen, die primär hierarchisch organisiert sind, auf Dauer schlicht zu langsam und zu wenig flexibel sind, um in der digitalisierten Welt von morgen eine wichtige Rolle zu spielen.

**Sie raten als Berater Ihren Kunden dazu, die Hierarchie und damit die Chefpositionen abzuschaffen?**

Nein, aber ich bereite sie auf ein Problem vor. Heute befinden sich die meisten Unternehmen in permanenten Reorganisationsübungen. Das ermüdet die Mitarbeiter enorm, ändert aber nichts daran, dass Impulse des Marktes und die Kreativität der Mitarbeiter viel zu wenig in den Unternehmensalltag einfließen. Es geht mir nicht darum, jegliche Hierarchie komplett abzuschaffen – einen Geschäftsführer zum Beispiel braucht es schon aus rein juristischen Gründen.

**Worum geht es Ihnen denn?**

Es geht darum, Führung vermehrt als Rolle zu verstehen und nicht als hierarchische Position. Und zwar als eine Rolle nebst anderen. Davon ist aber wenig zu sehen. Weil sich viele Chefs vor Kontrollverlust fürchten, zementieren sie die Hierarchie, die heilige Ordnung: Führen ohne hierarchische Macht ist die Königsdisziplin, die längst nicht jeder heutige Vorgesetzte beherrscht.

**Es ist ja klar, dass sich jemand, der sich über Jahrzehnte hochgearbeitet hat, nicht selber entmachten will.**

Sicher. Aber es ist absurd, wenn Manager permanent Eigeninitiative und Eigenverantwortung einfordern von ihren Untergebenen, faktisch aber Unterwerfung und vorausseilenden Gehorsam erwarten. Das heutige System ist voller Widersprüche. Chefs beklagen die Unselbstständigkeit und Passivität der Mitarbeiter, entscheiden aber alles selber und deuten diesen Umstand noch als Indiz für ihre Unentbehrlichkeit.

**Wie könnte man diese Widersprüche auflösen?**

Es ist absurd, was manch ein Firmenchef alles selber entscheidet. Und auf der Hierarchieebene unter ihm sitzen dann Manager, die in seinem Sinne entscheiden. Wie viel ökonomischer wäre es, wenn Mitarbeiter auf allen Ebenen vor Ort und kundennah entscheiden könnten? Natürlich muss man sich über die Spielregeln und Verfahren einigen, aber ein Hauptproblem der klassisch hierarchischen Unternehmen ist, dass Führung so stark personalisiert wird. Wer entscheidet, ist dann oft wichtiger, als was entschieden wird.

**Immerhin sind hierarchische Organisationen stabiler als solche mit flexiblen Projektorganisationen.** Hierarchie erzeugt Stabilität – und ist deshalb für stabile Umwelten geeignet.



Wenn kein Chef Anweisungen erteilt, ist die Eigeninitiative jedes Einzelnen gefragt. Foto: Tatiana Badaeva (Alamy)

Unsere Welt ist aber unberechenbar geworden, und sie verändert sich rasend schnell. Da bringt es nichts, intern der Kontrollillusion zu huldigen. Die heutige Stabilität in den Firmen hat einen hohen Preis. Sie besteht im Wesentlichen aus einem Joint Venture zwischen oben und unten. Die Manager oben wollen ihre Privilegien behalten, Macht ausüben und ihr Ego stärken. Die Mitarbeiter unten sind froh, dass sie geführt werden und keine Verantwortung übernehmen müssen, aber gleichzeitig eine einfache Erklärung parat haben für alles, was schiefläuft: dass die da oben keine Ahnung haben und ihren Job schlecht machen.

**Das klingt jetzt sehr holzschnittartig.**

Wir reden auch von archaischen Verhaltensweisen. Die alte Wirtschaft spielt ein viel patronales Spiel, als sich die meisten bewusst sind. Erwachsene Menschen, die im Privatleben und in der Zivilgesellschaft viel Verantwortung übernehmen, verhalten sich bei der Arbeit nicht selten wie kleine Kinder. Sie betteln um die Aufmerksamkeit des Vorgesetzten, wollen Anerkennung erhalten, reagieren eifersüchtig auf Kollegen – da sind infantile Muster wirksam. Und die Chefs fühlen sich gleichzeitig ohnmächtig in ihrer gottväterlichen Einsamkeit, holen sich Rat bei Beratern oder Analysten und bauen die Vorschriften und Kontrollinstrumente aus, um die Illusion zu nähren, sie hätten die Sache tatsächlich im Griff.

**Keine schöne Arbeitsrealität, die Sie da beschreiben.**

Mündigkeit ist unteilbar. Wenn das Denken und Entscheiden einigen wenigen vorbehalten ist, wird die Mehrheit in die Unmündigkeit gedrängt. Und die Chefs oben versuchen, mit immer grösserer Regeldichte, Mikromanagement und ausgebautem Controlling die Mitarbeiter zu steuern. Je ausgeklügelter das Regelgeflecht ist, desto anfälliger werden die Firmen für Manipulation und Betrug, weil man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht und sich niemand verantwortlich fühlt. Wenn Mitarbeiter sich nur noch in einem Korsett bewegen können, beginnen sie, das System zu unterlaufen.

**Können Sie das konkretisieren?**

Ein Beispiel: Ein früheres Swisscom-Konzernleitungsmitglied erzählte mir, er habe sich gewundert, als er nach seinem Ausscheiden aus der Firma als Kunde einen Swisscom-Shop betreten

habe. Obwohl ausser ihm kein Kunde im Shop gewesen sei, habe er nach Bezug des Tickets gut zehn Minuten warten müssen, bis seine Nummer angezeigt worden sei. Der Kundenberater habe ihm dann freimütig erzählt, dass der erste Mitarbeiter, der am Morgen eintreffe, 30 Tickets beziehe. Das verschaffe dem Team einen gemütlichen Start in den Tag und Sorge dafür, dass ihr Shop in der konzerninternen Statistik unter Aufwand pro Kunde am besten abschneide. Manager lachen gerne über diese Geschichte, ohne zu erkennen, wo sie selber gerade die Regeldichte erhöhen in ihrem Unternehmen.

**Es trifft also zu, was Berater Reinhard Sprenger moniert: dass viele Unternehmen sich zu stark mit sich und zu wenig mit dem Kunden befassen?**

Ein grosser Teil der Energie der Angestellten und der Führungskräfte wird dafür verwendet, das System zu befriedigen. Man muss sich doch fragen, warum wir heute mehr arbeiten als unsere Eltern. 1930 prognostizierte der britische Ökonom John Maynard Keynes, in 100 Jahren müssten die Menschen nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten. Obwohl die Produktivität viel stärker gestiegen ist, als Keynes angenommen hatte, arbeiten viele von uns sogar noch am Abend und an den Wochenenden; die Initiative «6 Wochen Ferien für alle» hatte nicht den Hauch einer Chance. Was läuft da eigentlich falsch? Wohin versickert der ganze Produktivitätsfortschritt?

**Wie lautet Ihre Antwort?**

Nicht nur Unternehmen sind gefordert, ihr Menschenbild zu überdenken, sondern auch wir als Gesellschaft. Offenbar hat unsere Gesellschaft Angst vor freien Individuen, die nicht permanent arbeiten müssen. Der amerikanische Anthropologe David Graeber schreibt in seinem Buch über Bürokratie, mindestens jeder vierte Job sei sinnlos und gehöre in die Kategorie der Bullshit-Jobs. Er meint Berufsleute, die als Aufpasser agieren, andere bei der Arbeit

**«Es ist absurd, wenn Manager Eigeninitiative einfordern, von ihren Untergebenen faktisch aber vorausseilenden Gehorsam erwarten.»**

überwachen und vermessen. Daraus erklärt sich meiner Meinung nach auch der hohe Stresslevel in der Privatwirtschaft und ebenso in der Verwaltung. Ermüdend ist nicht primär die effektive Arbeitslast, sondern das System, das sich selber reproduziert. Überspitzt gesagt: Die Leute machen einen langweiligen Job ohne klar ersichtlichen Nutzen und sind am Abend erschöpft und frustriert, weil sie damit nichts Sinnvolles bewirkt haben.

**Warum gibt es so wenige Beispiele von erfolgreichen Unternehmen ohne formale Hierarchie?**

Die gibt es sehr wohl. Die IT-Branche organisiert sich schon länger zunehmend agil und projektbezogen, viele Firmen machen Versuche mit dem Holacracy-Ansatz, bei dem die Autorität nicht mehr einzelnen Führungspersonen zugesprochen wird. Der frühere McKinsey-Berater Frederic Laloux schildert in seinem Buch «Reinventing Organizations» zwölf Beispiele von Unternehmen, die auf Hierarchie verzichten.

**Was ist die Erkenntnis daraus?**

Gemeinsam ist allen Firmen, dass es einen klar ersichtlichen Sinn gibt, der die Mitarbeiter leitet und motiviert. Das kann die Pflege kranker Menschen oder das Design von Websites sein. Dass dort jeder Verantwortung übernimmt, heisst übrigens nicht, dass immer alle einer Meinung sein müssen. Es gibt andere Entscheidungsregeln als Mehrheit oder Konsens. Aber die setzen eine kommunikative Reife voraus, die man in der hierarchisch organisierten Firmenwelt nicht braucht und daher auch selten findet.

**Was also sollen Unternehmen tun?**

Das Schlimmste ist, innovative und unternehmerische Mitarbeiter zu suchen und sie dann wie unmündige Kinder zu behandeln. Stattdessen sollte man konsequent auf Eigenverantwortung setzen: den Sinn der Unternehmung klarmachen, Prozesse aus Kundensicht definieren, Aufgaben als flexible Netzwerke organisieren, Führung als eine wechselnde Rolle unter anderen verstehen und einer interessanten und nützlichen Tätigkeit den Vorrang geben vor einer hierarchischen Laufbahn. Unternehmen müssen von innen her beweglich werden, statt von oben dauerreorganisiert zu werden.

Felix Frei: Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts. Pabst Science Publishers, Lengerich 2016.

## Österreichische Bahn übernimmt Nachtzüge

Der Nachtzugverkehr in Europa geht definitiv weiter. Die Verbindungen nach Dresden und Amsterdam fallen jedoch weg.

Die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) übernehmen knapp die Hälfte des Angebots der Deutschen Bahn (DB). Die ÖBB bieten ab dem 11. Dezember sechs neue Nachtverbindungen in Deutschland an, eine davon auch in die Schweiz. Der blaue «Nightjet» werde auf insgesamt 15 Strecken rollen und soll vermehrt deutsche Fahrgäste befördern, kündigte ÖBB-Chef Andreas Matthä gestern in Wien an. Ab Zürich gibt es künftig täglich folgende Verbindungen:

- Zürich - Basel - Berlin - Hamburg
- Zürich - Wien
- Zürich - Graz
- Zürich - Budapest/Prag
- Zürich - Villach/Zagreb

Die ÖBB investieren dafür 40 Millionen Euro in Beschaffung und Umbau der Fahrzeuge. Die DB stellt ihrerseits ihre Nachtzüge komplett ein. Rund 40 Prozent davon übernimmt die ÖBB: Sie kaufen 15 Liegewagen und 42 Schlafwagen der DB und bauen sie um. Gemeinsam mit den bestehenden Wagen werden künftig 74 Liegewagen und 52 Schlafwagen als ÖBB-«Nightjets» quer durch Mitteleuropa rollen.

Vom Verein Umverkehr, der sich gegen den Abbau bei den Nachtzügen gewehrt hatte, gibt es trotzdem Kritik: Die bisher getrennt geführten Züge von Zürich nach Berlin und Hamburg würden in einem Zug zusammengeführt und das Angebot werde damit halbiert. Einen Platz zu ergattern, werde so schwierig. Die Nachtzüge nach Prag via Dresden sowie nach Amsterdam würden ganz gestrichen, bemängelt Umverkehr.

Die Deutsche Bahn hatte bereits Ende 2015 bekannt gegeben, alle bisherigen Linien des klassischen Nachtzugverkehrs in diesem Dezember «in einem Schritt» einzustellen. Als Grund wurden jahrelange Verluste in diesem Geschäft genannt. So seien 2015 bei rund 90 Millionen Euro Umsatz 31 Millionen Euro Minus herausgekommen. (sda/bwi)

## Tuifly fliegt weiter ins Chaos

Beim Ferienflieger Tuifly ist ein Ende des Ausnahmezustands nicht in Sicht. Nachdem die Airline, eine Tochterfirma des deutschen Reisekonzerns TUI, gestern fast alle Verbindungen streichen musste, dürfte es nach Unternehmensangaben auch am Wochenende Ausfälle und Verspätungen geben. In den kommenden Tagen «kann es zu weiteren Flugstreichungen kommen», warnte das Unternehmen. Auch die Partner-Airline Airberlin musste gestern rund 50 Flüge absagen und rechnet «in den nächsten Tagen mit weiteren Flugausfällen», wie ein Sprecher auf Anfrage sagte. Airberlin mietet von Tuifly Maschinen samt Besatzung.

Die Probleme bei Tuifly bestehen bereits seit Wochenanfang und verschlimmern sich zusehends. Zunächst gab es lediglich Verspätungen, ab Mittwoch wurden dann immer mehr Flüge gestrichen. Auch Verbindungen in die Schweiz, nach Basel, waren davon betroffen. Entschuldigungen will Tuifly den Kunden aber nicht zahlen. Bei den «massenhaften und äusserst kurzfristigen Krankmeldungen» handle es sich «um einen aussergewöhnlichen und nicht vermeidbaren Umstand im Sinne von höherer Gewalt», sagte ein Sprecher der AFP. Hintergrund vieler Krankmeldungen bei Tuifly sind Sorgen der Mitarbeiter um ihre Zukunft. Am Mittwoch war offiziell bekannt geworden, dass die Touristiksparte von Airberlin mit Tuifly zusammengelegt werden soll. (sda/bwi)



**Felix Frei**

Der promovierte Psychologe arbeitet als Unternehmensberater. Zuvor war er Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der ETH Zürich.

## **Online-Versionen**

[Tages-Anzeiger](#)

[Der Bund](#)

[Basler Zeitung](#)



## Kommentare in den Online-Versionen

[Tages-Anzeiger](#) / [Der Bund](#) / [Basler Zeitung](#)

**Bruno Müller** vor 12 Std.

Es ist höchste Zeit, wird dieses Thema endlich einmal angesprochen. Die ganze Demokratie, auf die wir ja so stolz sind, ist eigentlich ein grosser Witz angesichts der feudalistischen Organisation der Arbeitswelt, die sich sehr wenig von mittelalterlichen Gesellschaftsordnungen unterscheidet.

▲ [Empfehlen \(0\)](#) [Melden](#) [Teilen](#) [Antworten](#)

**Bernhard Amfeld** vor 3 Tg.

Ich hab in den letzten Monaten mit zig Schweizer Firmen gesprochen, und leider sind fast überall die besagten "Chefs die sich vor Kontrollverlust fürchten", auf Deutsch gesagt machiavellistische A-löcher an der Macht. Offenheit und Eigenverantwortung sind nur hingelogene Lippenbekenntnisse. Es sieht nicht gut aus für die Zukunft der Schweiz.

▲ [Empfehlen \(57\)](#) [Melden](#) [Teilen](#) [Antworten](#)

**Pedro Reiser**

8. Oktober 2016 um 08:09

Felix Frei hat recht. Ich war Chef bei der ehemaligen Sandoz (Divisionsleiter und Konzernleitungsmitglied) und bei Novartis (CEO Novartis Japan). Die beste Führung eines Grosskonzerns, die ich kenne, ist die von Toyota. Ich fragte einmal den CEO von Toyota, wie er führt. Er sagte mir: "Das letzte, was ich machen kann, ist, zu verkünden, was meine Strategie für Toyota ist. Dann würden nämlich alle 300'000 Mitarbeiter aufhören zu denken. Wir erarbeiten unsere Strategie von unten nach oben". So habe ich auch bei Sandoz und Novartis meine Bereiche, trotz Moret & Vasella, erfolgreich geführt..

**Carine Leuthold**

8. Oktober 2016 um 09:30

Mit viel Interesse habe ich diesen Artikel gelesen, freue mich, dass die Idee von Teal/Holocacy/Responsive Organisations so bekannter wird. In der Schweiz treffen sich seit ca. 18 Monaten in div. CH-Städten Menschen in meetup Gruppen, um genau über diese Fragen, die der Autor stellt, zu diskutieren und gemeinsam Lösungen nach dem Ansatz von Laloux und Holocracy zu finden. Anfang November findet in Thun ein zweitägiges bar camp event statt, der allen interessierten offen steht <http://www.tealcamp.ch>

**M Kobelt**

8. Oktober 2016 um 12:03

Ich bin kein Befürworter von Hierarchie. Jedoch erachte ich es als Problem, wenn die "Macht" von Leuten ausgeübt wird, die kein Budget verantworten. Wenn die formale Hierarchie fehlt oder wirkungslos ist, dann geht die "Macht" an Gruppierungen über die dann andere ausgrenzen.