

# Paradigmenwechsel in der Wirtschaft?

**Ein neues Paradigma des Wirtschaftens, Führens und Organisierens sprosst rund um die Welt. Hierarchie, traditionelle Führungsmodelle und reine Profitorientierung werden abgelöst von neuen Unternehmensformen. Alles Utopie oder längst Realität?**

Franziska Fink

„Das ist übrigens einer unserer Chefs!“ Debbie deutet auf einen jungen Mann in Turnschuhen, der auf einem Klettergerüst sitzt, im Gespräch mit einer Kollegin. Ich staune: Das ist Brian Chesky, der Gründer und Chef von Airbnb. An nichts ist zu erkennen, dass er eine besondere Rolle im Unternehmen hat. Er sieht aus wie einer der 800 anderen jungen Menschen, die sich im Firmenhauptsitz in San Francisco tummeln. ‚Tummeln‘ trifft am besten, was hier einen Arbeitstag beschreibt. Die ehemalige Fabrikhalle ist zu einer bunten Wohn- und Arbeitswelt umgebaut worden. Loftartige Begegnungszonen, mobile Arbeitsplätze. Jeder Fleck im Gebäude hat ein eigenes Design. Ein Wohnwagen mit Campingplatz-Deko, um in Ruhe zu telefonieren, ein kuscheliges Wohnzimmer-Ensemble für Meetings oder ein Besprechungsraum, der aussieht wie eine Garage. Airbnb nimmt den eigenen Auftrag ernst. Der Seinszweck der Organisation ist es, Reisenden überall auf der Welt ein Zuhausegefühl zu geben. Die Internetplattform ermöglicht es Millionen privater GastgeberInnen, ihr Zimmer oder ihre Wohnung an Reisende zu vermieten. Die Hotellerie schluckt schwer, innerhalb von kürzester Zeit ist damit der größte Konkurrent auf den Markt gekommen – aus einer Richtung, auf die niemand vorbereitet war.

Die Firma wächst in hohem Tempo – erst vor sieben Jahren gestartet als Idee von drei Freunden, die in ihrer WG in San Francisco für Messebesucher eine Luftmatratze und Frühstück anboten. Heute leiten diese drei findigen Jungunternehmer eine Firma mit einem Unternehmenswert von über 25 Milliarden Dollar, die damit riesige Hotelketten wie Marriott ökonomisch abgehängt hat.

Der Autor Frederic Laloux beforscht Firmen wie Airbnb. Sein Bestseller ‚Reinventing Organizations‘ gilt in interessierten Kreisen derzeit als die neue Bibel. Laloux nutzt die Konzepte der ‚Spiral Dynamics‘ und der Integralen Theorie

nach Ken Wilber, die Bewusstseinsstufen von Menschen beschreiben. Das Modell der Spiral Dynamics unterscheidet Grade der Bedürfnisbefriedigung und Lösungskompetenz mit verschiedenen Farben. Laloux nimmt diese Farbenlehre auf und beobachtet Organisationen damit. Die Art, wie Menschen sich organisieren, stehe in der westlichen Welt vor dem nächsten Entwicklungssprung. ‚Going teal‘ heißt das Zauberwort. ‚Teal‘ (smaragdgrün) ist die Farbe der nächsten Entwicklungsstufe – ihre Merkmale sind Selbstorganisation, verteilte Autorität, integrative Entscheidungsprozesse und ‚Steuerung über Purpose‘. Airbnb ist ein Beispiel für eine Firma, die ihr Handeln an einem höheren Sinn orientiert: „Provide hospitality, create a sense of belonging to wherever you go in the world.“

In smaragdgrünen Firmen kann sich so jede/r MitarbeiterIn laufend fragen, ob der persönliche Seinszweck zum Seinszweck des Unternehmens passt, ob er oder sie hier ihr ganzes Potenzial verwirklichen kann.

Selbstorganisation und verteilte Autorität bedeuten, es gibt keine Führungskräfte mehr, jede/r entscheidet Dinge selbst, die für die eigene Arbeit relevant sind. Die Regeln der Zusammenarbeit werden evolutionär die ganze Zeit mitentwickelt. Das ist keine Zukunftsmusik, sondern die Realität mancher Firmen in Europa und den USA – Tendenz steigend.

## Jeder Fleck im Gebäude hat ein eigenes Design.

Szenenwechsel nach Las Vegas: Wie der Airbnb-Gründer ist auch Tony Hsieh, der CEO von Zappos, kaum auszumachen in der Masse der MitarbeiterInnen. Sein Arbeitsplatz ist mitten im Großraumbüro. Alle haben ihre Schreibtische verrückt dekoriert, überall hängen Namensplaketten. Allein die Farben verraten, wie lange jemand schon in der Firma ist. Daran könnte man erkennen, dass Tony zu den Oldies gehört. Seit 1999 baut er Zappos mit auf und hat den kleinen Schuhversand von einst zum beliebtesten Online-Händler in den USA gemacht. Er hat hier nicht mehr zu sagen als alle anderen, seit er in seiner Firma ‚Holacracy‘ eingeführt hat. Das neue Steuerungsmodell hat die alte Hierarchie abgelöst. Zappos hat keine Führungskräfte mehr. Die übliche pyramidenförmige Hierarchie wurde von Kreisen abgelöst.



AirBnB

MitarbeiterInnen haben keine Funktionen mehr (wie ‚Sales Manager‘ oder ‚Lohnbuchhalterin‘), sondern jede/r hat unterschiedliche Rollen. Wie verschiedene Hüte, die man sich aufsetzt, je nachdem, welche Aufgabe gerade dran ist. Wer früher ‚Assistentin‘ war, hat jetzt Rollenhüte, zum Beispiel ‚Reisebuchung‘, ‚Protokollantin‘, ‚Direktorin des ersten Augenblicks‘ (ein treffender Ausdruck für den Empfang). Zu jeder Rolle ist festgelegt, wozu es sie gibt und welche Handlungen von ihr erwartet werden. Die InhaberInnen der Rollen treffen sich in Kreisen, wo genau bestimmt ist, welche Hüte drinnen sitzen müssen, um den gemeinsamen Purpose (= Seinszweck) voranzubringen. Im Call-Center-Kreis sitzen alle Menschen mit Hüten, die für den reibungslosen Betrieb eines Call Centers wichtig sind, wie etwa ‚Call Center Agent‘, ‚IT-Support‘, ‚Personalplaner‘. Im Marketingkreis sind Rollen wie ‚Website-Betreuung‘ oder ‚Business Development‘.

## Alle haben ihre Schreibtische verrückt dekoriert, überall hängen Namensplaketten.

So wird sichergestellt, dass nur jene Menschen in Meetings sitzen, die es wirklich betrifft. Auch die Art, wie diese Besprechungen gestaltet sind, ist neu. Sie unterscheiden zwischen Tactical Meetings und Governance Meetings. Im Tactical Meeting wird alles geklärt, was die gemeinsame Arbeit betrifft – das tägliche Zusammenspiel für den

Kunden. Im Governance Meeting geht es um die Regeln für dieses Spiel. Welche neuen brauchen wir oder wie verändern wir die bestehenden Regeln, damit sie dem Seinszweck der Organisation am besten dienen? Ein Moderator sorgt dafür, dass alle bei der Sache bleiben und dass klar ist, mit welchem Hut jemand gerade spricht. Machtspiele, Beziehungsgemäusel, Scheindiskussionen bricht er sofort ab. Die MitarbeiterInnen bei Zappos gewöhnen sich noch daran. Nach 10, 20 oder 30 Jahren Berufserfahrung in Firmen, die ticken, wie sie eben ticken, haben die meisten all die Spiele gelernt, die man braucht, um erfolgreich zu sein. Koalitionen schmieden, Beziehungen nutzen, Fassaden aufbauen, Wind machen oder Lücken verdecken. Wo Holacracy steuert, funktioniert all das nicht mehr. Person und Rolle werden getrennt gedacht. Es geht nicht darum, dass Peter mit dem Chef persönlich gut kann und deshalb seine Themen durchbringt. Wenn Peter das bisher genutzt hat, gefällt ihm das neue System erst mal nicht.

Andere blühen bei Zappos auf, seit die Hierarchie abgeschafft ist. Aus der ängstlichen, stillen Sarah aus Kentucky ist eine fröhliche, selbstsichere Frau geworden. Sie trägt blau gefärbte Haare, einen lustigen Hut, auffällige Klamotten und Plateau-Schuhe, mit denen sie auf langen Beinen daherkommt. „Holacracy ist daran schuld“, sagt sie und grinst. Früher hätte sie sich nie getraut, Dinge zu tun, die anderen missfallen könnten. Gar nicht zu reden davon, mit dem Chef gemeinsam eine Firma zu gestalten. Als bei Zappos das neue Betriebsmodell Holacracy eingeführt wurde, war sie die

Einzig in ihrem Team, die die neuen Regeln und Strukturen spannend fand. Die Kolleginnen waren dagegen, doch Sarah blieb dran. Die Verfassung gab ihr die Sicherheit, dass es in Ordnung war, was sie tat. Und plötzlich konnte sie mitgestalten, wurde ernst genommen, obwohl sie nie studiert und nichts von der Welt gesehen hatte, ‚nur‘ Telefonistin war. Ihre klugen Ideen waren gefragt und ihre Vorschläge stießen auf Resonanz. Wer proaktiv ist, kann in den neuen Firmen mit Selbstorganisation sofort mitgestalten. Der alte Weg, erst mal die Karriereleiter hinaufzuklettern, bis man Einfluss nehmen kann, ist damit abgelöst. Auch der Flaschenhals Geschäftsleitung, die alle Entscheidungen trifft, ist passé. Jede Rolle entscheidet die Dinge, die täglich anstehen. Wer damit ein Problem hat, bringt es als ‚Spannung‘ ins nächste Tactical Meeting. Dort sorgt der Moderator dafür, dass alle Spannungen gelöst werden. Er vermittelt zwischen den Rollen, dass jeweils ein Konsens gefunden wird – immer mit dem Blick darauf, was dem Seinszweck der Organisation am besten dient.



AirBnB

Tony ist erleichtert, dass nicht mehr alle Entscheidungen bei ihm liegen. Eine junge Mitarbeiterin des Call Centers leitet einen Kreis, in dem Tony nur ein Mitglied ist. Sie könnte ihn sogar aus seiner Rolle heben, wenn sie das will. Außenstehenden scheint es, als sei die Welt hier verkehrt. Bei genauerem Hinsehen wird die Schönheit deutlich, die sich dahinter verbirgt: eine Firma, die einem höheren Sinn folgt. Der Purpose (= Seinszweck) wirkt wie ein gemeinsamer Bund aller MitarbeiterInnen. „Das wollen wir in die Welt bringen und daran richten wir all unsere Entscheidungen aus.“ Um dieses gemeinsame Ziel kraftvoll zu machen, ist jede/r

MitarbeiterIn gefragt, den eigenen Lebens-Purpose immer wieder damit abzugleichen. „Passt es zusammen? Kann ich meinen eigenen Lebenszweck hier verwirklichen?“

## Die Regeln der Zusammenarbeit werden evolutionär die ganze Zeit mitentwickelt.

Verrückte Welt? Zappos hat allen MitarbeiterInnen eine Abfindung angeboten, wenn sie jetzt die Firma verlassen, weil sie merken, dass sie anderswo ihren Seinszweck besser erfüllen können. Mit der Aktion verliert die Firma gerade manche ihrer besten MitarbeiterInnen. Für den 40-jährigen Gregory würde das zehn Monatsgehälter bar auf die Hand bedeuten. Doch der Softwareentwickler ist fasziniert von dem Experiment, das Zappos wagt. „Das ist die Zukunft der Wirtschaft und wir sind die Pioniere!“ Sein eigener Lebenszweck lautet: Die nächste Gesellschaft ermöglichen. „Den kann ich hier erfüllen. Deshalb bleibe ich da!“ Er schaut Sarah an, die neben ihm sitzt: „Dich werde ich vermissen!“ Sie hat gekündigt und die Abfindung kassiert. Damit kann sie mit gutem Gefühl ihre Selbstständigkeit starten. Sie will Vorträge halten und Menschen inspirieren, auch ihren Herzensweg zu gehen. Aus der eigenen Erfahrung berichtet sie, wie die neuen Organisationsformen Vielfalt befördern. ‚Diversity‘, derzeit ein Modewort in der Wirtschaft, findet in Holacracy plötzlich einen Nährboden. Wo Person und Rollen bewusst unterschieden werden, ist es egal, wer mit wem befreundet ist, ob eine Frau die richtige Oberweite hat, um dem Chef zu gefallen, oder ob die sexuelle Ausrichtung zur Überzeugung der Eigentümer passt. Diese Freiheit ermöglicht Menschen wie Sarah, ihre Eigenheiten auszuleben, sich nicht verstecken zu müssen und so kraftvoll das eigene Potenzial in die Erfüllung ihrer Rollen und ihres Purpose zu stecken.

Auch in Europa sprossen die Teal-Unternehmen. Buurtzorg ist eine der Vorreiter-Firmen, die Frederic Laloux in seinem Buch beschreibt. Das niederländische Unternehmen für mobile Krankenpflege hat mit der Umstellung auf verteilte Autorität und große Autonomie für die MitarbeiterInnen einen unerwarteten Quantensprung geschafft. Anstatt von einer Zentrale gesteuert, organisieren sich die KrankenpflegerInnen in kleinen Regionalteams selbst. Die Pflegenden von Buurtzorg nehmen sich mehr Zeit für PatientInnen und füreinander. Ihre Erfolge: Die PatientInnen genesen schneller und brauchen nur halb so lange Pflege wie normal. Auch die Pflegenden bei Buurtzorg sind um 60% seltener krank als anderswo. Eine Studie hat errechnet, dass das niederländische Gesundheitssystem jährlich 2 Milliarden Dollar sparen würde, wenn alle Pflegebetriebe sich so

organisieren. Alle wollen zu Buurtzorg und trotz Wachstum kann die Firma die vielen Bewerbungen kaum beantworten.

## Person und Rolle werden getrennt gedacht.

Auch Airbnb bekommt täglich Stapel von Anfragen. Die neuen Organisationsformen sind anziehend – sei es durch den Purpose, mit dem Menschen sich verbinden können, oder durch die Chance, Organisation wirklich gemeinsam zu gestalten. Noch sind es wenige solcher Firmen gegenüber der großen Masse traditioneller Hierarchie-Unternehmen. Und doch beginnt hier ein Paradigmenwechsel, der von jener Kraft getrieben sein wird, die im Wirtschaftssystem die große Mehrheit ausmacht – von den ArbeitnehmerInnen. ■



Franziska Fink (34) ist systemische Organisationsberaterin (Beratergruppe Neuwaldegg) und beobachtet in ihrer Arbeit mit Unternehmen, welche Strömungen Wirtschaft und Gesellschaft kurzfristig und langfristig verändern.



Zappos

# Sie wollen auch eine Anzeige bei uns schalten?



Melden Sie sich bei uns!  
[a.djurdjevic@absengermedia.at](mailto:a.djurdjevic@absengermedia.at)