

Warum die Zeit vieler CEOs schon bald ablaufen könnte

Von George Stutz

Das Büro Schoch Werkhaus wurde letzte Woche zu einer Zukunftswerkstatt. Unter dem Motto «Chefsessel für alle» zeigte unter anderem Innovationsexpertin Senem Wicki auf, warum selbstorganisierte, flexible und agile Firmen die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft sein werden.

Winterthur Senem Wicki verfügt über eine breite Erfahrung in der Analyse langfristiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends. Die 34-Jährige ist zudem Verwaltungsrätin der Büro Schoch Werkhaus AG.

Die bekannte Zürcher Taschen-Firma Freitag hat 2014 ihr Organigramm überarbeitet, den CEO-Posten gestrichen und lebt seither die Holokratie. Warum wird sich diese Art der Unternehmensorganisation in Zukunft durchsetzen? Senem Wicki: Dass selbstorganisierte Strukturen in der Arbeitswelt vermehrt diskutiert und ausprobiert

Der Wunsch als Individuum wahrgenommen zu werden

werden, hat mehrere Gründe: Zum einen steigt der Innovationsdruck und Unternehmen möchten agiler auf einen sich laufend verändernden Kontext reagieren können. Dieses Denken in schnellen Prototypen und arbeiten in Projekten, anstatt entlang silobildender Abteilungen, wird stark aus der USA und dem Tech-Umfeld getrieben. Zum anderen steigt der Anspruch vieler Menschen, als Individuum wahrgenommen zu werden, auch bei der Arbeit. Hierarchische Organisationen und das weit verbreitete Leistungsdenken hat uns zwar Wohlstand gebracht, scheint aber immer mehr Menschen auch unglücklich zu machen. Neue Organisationsmodelle versprechen mehr Autonomie und Respekt in der Arbeitswelt.

Eignen sich alle Branchen und Unternehmen für eine Umstrukt-



Der Showroom des Büro Schoch Werkhauses wurde zur Zukunftswerkstatt mit renommierten Referenten und Vordenkern.

rierung zum selbstorganisierten Unternehmen?

Natürlich gibt es Organisationen, oder Teilbereiche einer Organisation, die sich nicht eignen, weil sie wenig individuellen Spielraum zulassen. Denken sie an die Regelung des Flug-, oder Bahnverkehrs, die auf die Sekunde durchgetaktet sein sollen. Wobei es natürlich auch in der Mobilität – zum Beispiel Uber – Unternehmensformen gibt, die dank einer direkten Vernetzung von Kunde und Fahrer nach Prinzipien der Selbstorganisation sehr effizient funktionieren.

Welche neuen Chancen eröffnen sich einem selbstorganisierten Unternehmen im Markt?

Theoretisch kann schneller auf sich bietende Opportunitäten reagiert werden, die Sensoren der gesamten Organisation sind quasi aktiviert und vor allem auch: jeder Teil der Organisation ist handlungsfähig. Hinzu kommt: wer heute innovative Wege beschreitet, positioniert sich als Vordenkerorganisation. Auch bei potenziellen Arbeitskräften und Kunden.

Was bedeutet die entsprechende Umstellung der Führungsform für die physischen Arbeitsplätze?

Der Arbeitsort ist so unwichtig und gleichzeitig ausschlaggebend, wie

nie zuvor in der Geschichte der Arbeit. Gerade weil zunehmend flexibel und theoretisch von überall her gearbeitet werden kann, muss der seltener werdende Moment des realen Zusammenkommens viel leisten. Selbstorganisation bedeutet zudem auch: weg von fixen Positi-

Der Arbeitsort ist unwichtig und doch ausschlaggebend

onen und hin zu granularen Arbeitspaketen. Je nach dem, woran gerade gearbeitet wird, werden andere Rahmenbedingungen benötigt. Ein ruhiges Kämmerchen für konzentriertes Schreiben, ein optimal eingerichteter Platz für Interaktion mit dem Team oder ein inspirierender Eingang, um Kunden und Mitarbeitenden die DNA der Firma zu kommunizieren.

Was bedeutet die breite Verantwortungsverteilung für den einzelnen Mitarbeiter?

Im Idealfall bedeutet es mehr Möglichkeiten, die individuellen Fähigkeiten einzusetzen, statt sich im Korsett eines starren Stellenbeschriebs einzuschnüren. Im Worst-case: sich so viel Verantwortung aufzuladen und sich über die Arbeit definieren, dass Distanz verloren geht und ein Burn-out droht. Eine He-

rausforderung, die aber auch klassische, hierarchische Leistungsorganisationen stark betrifft.

Hinkt die Schweiz betreffs selbstorganisierter Unternehmen dem Ausland hinterher?

Ich konnte meine Grundausbildung bei den ChaosPiloten in Skandinavien machen und bin noch immer mit der Region verbunden. Mir gefällt das Bild der hinkenden Schweiz nicht - die schweizerische Innovationsstrategie ist nun mal eine andere als die skandinavische. Trotzdem: Jetzt, über 10 Jahre nachdem ich Skandinavien verlassen habe, tauchen Gedanken und Ansätze, die wir damals schon praktiziert haben, auch hierzulande auf. Das freut mich, besonders auch weil sie einem Menschenbild entspringen, an das ich tief im Innern glaube: dass ein Mensch sich eigentlich einsetzen will für seine Umgebung. Wenn er nur Wege findet, sich das auch zu trauen.

Senem Wicki

Die Innovationsexpertin verfügt über einen Master of Arts in Design und Trendforschung der Zürcher Hochschule der Künste.



FEEDBACKS

Sind viele Chefsessel Auslaufmodelle?

Winterthur Zu den geladenen Referenten der Zukunftswerkstatt im Schoch Werkhaus gehörte auch **Daniel Freitag**, Co-Gründer des gleichnamigen Blachentaschen-Labels. Die Freitags krempelten ihr Firmen-Organigramm bereits 2014 in einen selbstorganisierten Betrieb um und strichen den Chefsesselposten eines CEOs. Seither sei ihre Firma in etwa gegliedert wie eine Stadt, erklärte Freitag und stiess beim ebenfalls anwesenden Stadtrat **Stefan Fritschi** auf offene Ohren: «Den



holokratischen Ansatz von Daniel Freitag fand ich sehr spannend. Ob es in der städtischen Verwaltung funktioniert, bin ich mir noch nicht sicher...» Seinen Chefsessel möchte Fritschi dennoch nicht räumen, denn: «In einer Demokratie erwarten die Bürger und Bürgerinnen, dass eine gewählte Person zuoberst in der Hierarchie ist. Damit ist auch die Erwartung da, dass diese Person in guten wie in schlechten Zeiten Verantwortung für die unterstellte Organisation übernimmt. Daher kommt es für mich nicht infrage, dass ich mich vor dieser Verantwortung flüchte.» In seiner Firma die Funktion eines CEOs bekleidet auch der Gastgeber der Zukunftswerkstatt, **Jan Schoch**. «Der Titel CEO bedeutet ja nicht die Art und Weise, wie ein Unternehmen geführt wird – in unserem Unternehmen möchten wir, dass die Mitarbeitenden Kompetenzen haben und auch Verantwortung übernehmen», so Schoch, der persönlich der Überzeugung ist, dass ein Unternehmen doch einen «Chef» haben muss. Das Erlebte in der Zukunftswerkstatt wird auch Unternehmerin **Romana Heuberger** noch einige Zeit beschäftigen. Sie fragt sich: «Flexibilität und Sicherheit – spannende Gegensätze oder ein gemischtes Doppel in der Arbeitswelt von morgen?» gs



Mann betrügt Sozialamt um 70'000 Franken

Einem Mann gelang es, über längere Zeit unrechtmässig Sozialleistungen zu beziehen. Auch ein externer Hinweis liess das Sozialamt nicht aufhören. Nun wurde der Betrüger vor Gericht verurteilt.

Winterthur Er bezog über zwei Jahre lang Sozialhilfe der Stadt Winterthur. Und dies zu Unrecht, wie sich bei der Überprüfung seiner Sozialversicherungsleistungen herausstellte. Denn der heute 50-Jährige ging eigentlich einer Erwerbstätigkeit nach und verschwieg sein zweites Konto, auf diesem er den regelmässigen Lohn dafür kassierte. Und dies, obwohl ihm zahlreiche Arztzeugnisse eine hundertprozentige Arbeitsunfähigkeit attestierten. Doch auch das stimmte nicht, denn der Schweizer hatte lediglich ein Drogenproblem und konsumierte regelmässig Kokain.

Betrüger erhält weiter Leistungen

In den zwei Jahren verursachte er so einen Schaden von rund 71'000 Franken. Und damit nicht genug, denn im Pfändungsverfahren betrugte der in Winterthur wohnhafte Mann ebenfalls. Nebst der Stadt Winterthur zählen hier aber auch Verwandte und Versicherungen zu den Geschädigten. Auf die Schliche kam ihm das Sozialamt im Rahmen der systematischen Überprüfung seines AHV-Kontos. Dabei seien die mit der AHV abgerechneten Löhne ersichtlich gewesen. Über die genauen Gründe seines Tuns blieb der Mann sehr vage. «Ich machte mir zu wenig Gedanken darüber, was ich anrichte und geriet da einfach rein», sagte er letzten Donnerstag vor Bezirksgericht Winterthur. Es sei nie seine Absicht gewesen, zu betrügen. Sein Geständnis wirkte sich aber nicht strafmildernd aus. Die Richterin verurteilte den 50-Jährigen, wie

von der Staatsanwaltschaft beantragt, wegen gewerbmässigen Betrugs sowie mehrfachen betrügerischen Konkurses und Pfändungsbetrugs zu einer bedingten Freiheitsstrafe von 22 Monaten, die er somit erst bei erneuter Straffälligkeit absitzen muss. Sämtliche Kosten, die Entscheidgebühr und Schulden gehen ihm zu Lasten. Bezahlen wird er sie aber vorerst nicht können, denn der Verurteilte bezieht aufgrund seiner Arbeitslosigkeit nach wie vor Sozialleistungen von 720 Franken. Zudem übernimmt das Sozialamt die Kosten für seine Miete und Krankenversicherung.

Freiwilligenarbeit vorgegaukelt

Dieter Wirth, Leiter der sozialen Dienste Winterthur, sagt dazu auf Anfrage: «Solange eine Person bedürftig ist, sind die sozialen Dienste gesetzlich dazu verpflichtet, Sozi-



Über 70'000 Franken erschlich sich der Betrüger beim städtischen Sozialamt.

hilfe zu entrichten, unabhängig von ihrer Vorgeschichte.» Im vorliegenden Fall sei alles korrekt nach internen Vorgaben abgelaufen und die Kontrollmechanismen hätten gegriffen. Auch ein Foto, das den Beschuldigten beim Arbeiten zeigte und den Behörden zugespielt wurde, machte die sozialen Dienste nicht argwöhnisch genug, um den

Betrug aufzudecken. «Wir konfrontierten den Klienten mit dem Vorwurf, gearbeitet zu haben. Daraufhin hat er plausibel bestätigt, keiner bezahlten Arbeit nachgegangen zu sein, sondern im Rahmen eines nicht profitorientierten Kulturprojektes Freiwilligenarbeit ohne Bezahlung geleistet zu haben.» Dass der Mann diese Tätigkeit trotz der bescheinigten Arbeitsunfähigkeit überhaupt ausführen konnte, sei nicht ungewöhnlich, so Wirth. «Aus Sicht der sozialen Integration ist es sinnvoll, dass solche Personen eine Tagesstruktur haben und einen gewissen Bezug zur Arbeitswelt behalten können.» Nachdem schon vor rund einem Jahr ein grösserer Missbrauchsfall aufgedeckt wurde, habe man die Kontrollhäufigkeit der Fälle erhöht, das für die Strafanzeigen zuständige Team verstärkt und verschiedene organisatorische Anpassungen umgesetzt. *Fabrice Dubler*