

OHNE
FÜR

Erste Unternehmen schaffen ihre Abteilungsleiter ab. Sogar bei der Deutschen Bahn. Arbeiten wir bald alle ohne Vorgesetzte?



Die Jalousien sind heruntergelassen. Leere Pizzakartons liegen auf dem Boden. Auf einem Tisch steht ein Zebrakopf aus Plastik, noch von Karneval. Daneben liegt eine Nerf-Gun, eine Spielzeugpistole mit Schaumstoffgeschossen. Die fünf Männer, die in T-Shirts und Sneakern um den Tisch sitzen, arbeiten in ihrem Büro ohne Chef. Oder anders: Alle sind hier Chef.

Wir sind im 22. Stock in der Zentrale der Deutschen Bahn in Frankfurt am Main. Das 20 Quadratmeter große Büro mit den zugezogenen Jalousien liegt wie eine Oase in der Bürolandschaft. Fast überall in der Bahn-Zentrale sieht es aus wie auf dem Bezirksamt: Die Tische sind mit Buchstaben versehen, sonst könnte man sie nicht auseinanderhalten. Sichtschutzwände sorgen für Struktur. Die Bahn gilt als hierarchisch, fast wie ein Ministerium. Mit ihren 310 000 Mitarbeitern ist sie so ziemlich der letzte Ort, an dem man Leute in T-Shirts und Sneakern erwartet, die sich gegenseitig mit Spielzeugpistolen beschießen.

Hier, im 22. Stock, wird eine Utopie zur Realität: Jeder Angestellte in jedem Büro auf der Welt träumt mal davon, seinen Chef loszuwerden. Einfach selbst entscheiden, wann man was macht. Und nicht nur ausführen, sondern mitbestimmen. Genau das probiert die Bahn in dem Chaosbüro aus. Aber kann das funktionieren?

In den vergangenen Jahren hat sich die Arbeitswelt verändert. Der Wettbewerb zwi-

schen den Firmen ist härter geworden, sie müssen schneller reagieren. Autoritäre Chefs wie Josef Ackermann von der Deutschen Bank, Jürgen Schrempp von Daimler und Martin Winterkorn mit seinem VW-Skandal: Sie alle sind gescheitert, weil sie ihre Macht nicht teilen wollten. Gleichzeitig haben die Mitarbeiter sich verändert. Sie wollen mitreden.

Die Idee, die Bahn zu revolutionieren, hatte Johannes Gerner vor einem Jahr. Der 37-Jährige war gerade dabei, eine neue Abteilung aufzubauen. Aber er war frustriert vom Kleinklein, von zu vielen Abstimmungen, zu kleinen Verantwortungsbereichen. Er kam nicht weiter. Bis er einen Vortrag von Ulf Brandes hörte, dem Autor des Buchs *Management Y*, in dem der Wandel zu einem zukunftsfähigen Unternehmen beschrieben wird. Eine Methode von Brandes ist das Arbeiten ohne Chef. »Das wollte ich ausprobieren«, sagt Gerner.

Er erzählte seinen Mitarbeitern von dem Vorhaben. Die hatten sich auch schon über die starren Strukturen bei der Bahn geärgert. Zum Beispiel Melvin Zinngrebe, 26, der manchmal mit der Nerf-Gun spielt. Er ging damals nicht gerne zur Arbeit. »Ich habe mich immer gefragt, warum ich die Arbeit so unbefriedigend finde. Und wie es sein kann, dass hier so viele tolle Leute arbeiten, aber die Qualität der Bahn oft alles andere als toll ist«, sagt er.

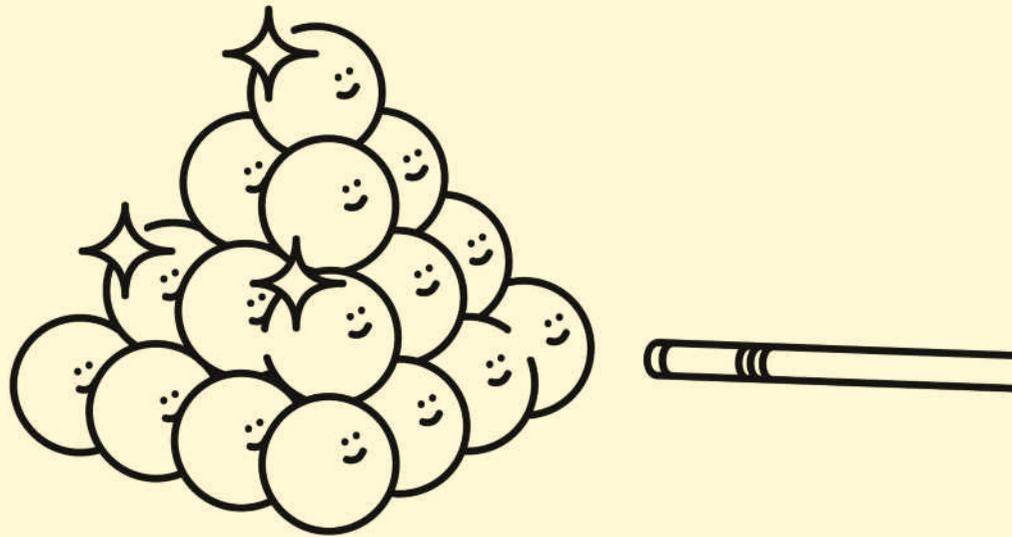
Melvin Zinngrebe hat schon oft mit Chefs gearbeitet, die ihm Aufträge erteilten. Nicht immer konnte er sie nachvollziehen. »Ein Chef, der meine Arbeit kontrolliert, suggeriert, dass

ich nicht selbst in der Lage bin, Entscheidungen zu treffen«, sagt er. Die Vorstellung, selbst verantwortlich zu sein, motivierte ihn. »Für mich war das die Lösung, dass wir produktiver werden und glücklicher«, sagt Zinngrebe.

Damit bringt er es auf den Punkt. Mitbestimmung, das zeigen Studien, motiviert. Und ein motivierter Mitarbeiter leistet deutlich mehr als ein unmotivierter, auch das ist belegt. Das ist der Grund, warum nicht mehr nur Start-ups, sondern auch mittelständische Unternehmen und Konzerne wie die Deutsche Bahn oder die Telekom von flachen Hierarchien sprechen: Sie erhoffen sich davon ökonomischen Erfolg.

Das Team, in dem Zinngrebe, Gerner und drei weitere Kollegen arbeiten, beschäftigt sich mit den Ticketautomaten an den Bahnhöfen. Die Bahn will da Kosten einsparen. Immer mehr Menschen kaufen die Tickets online. Der Betrieb der Automaten muss also billiger werden, damit er sich noch lohnt.

Mitbestimmung motiviert. Und ein motivierter Mitarbeiter leistet deutlich mehr



Doch bevor die fünf Kollegen die Automaten optimierten, optimierten sie ihre eigene Arbeit. Zum Beispiel, indem sie die Anwesenheitszeiten abschafften und schnellere Abstimmungen per Mehrheitsentscheid einführten. Sie benutzen To-do-Listen mit dem Tool Trello, mit dem man sieht, wer was macht oder bereits erledigt hat. Schließlich gab der Geschäftsführer, sozusagen der Oberchef, sein Okay dazu, dass der Abteilungsleiter Gerner seine Chefrolle an den Nagel hängte. Das neue Team bekam den umständlichen Namen Lean & Agile Operational Service. Sie nennen es lieber einfach Laos.

Das alles klingt nach Lerngruppe oder freiwilliger Vereinsarbeit. Doch einfach war die Umstellung bei dem Bahn-Team nicht. Johannes Gerner sagt: »Für mich war es schwer, plötzlich weniger Kontrolle zu haben. Ich habe die anderen ständig aufgehalten mit meinen Fragen.« Seine Mitarbeiter kompensierten zunächst die fehlende Kontrolle mit noch mehr Arbeit. »Das haben wir aber schnell rausgekriegt«, sagt Melvin Zinngrebe. Das Projekt war erfolgreich: Der Betrieb der Ticketautomaten kostet die Bahn nun 40 Prozent weniger als zuvor. Johannes Gerner meint: »Das liegt an den neuen Strukturen.«

Momentan diskutieren Personaler und Berater über verschiedene Managementmethoden für flachere Hierarchien. Die heißen zum Beispiel Scrum, worüber Ulf Brandes in seinem Buch schreibt. Eine andere Methode ist die Holokratie, eine Organisationsform ohne

Chef, aber mit klaren Regeln der Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter können ohne Absprachen Entscheidungen treffen. Nur wenn jemand erhebliche Einwände hat, wird die Entscheidung noch mal diskutiert. Auch für Konferenzen ist festgelegt, wer wann spricht, damit sie produktiver sind. Die Idee kommt von dem Amerikaner Brian Robertson. Er hat seine Firma so strukturiert und eine Verfassung geschrieben, mit der jedes Unternehmen sein Modell übernehmen kann. In den USA arbeiten etwa 300 Firmen so. In Deutschland sind es vor allem Start-ups wie die Firma Soulbottles in Berlin, die holokratisch arbeiten.

Das Team von Johannes Gerner hat sich nicht auf eine Organisationsform festgelegt, sondern wendet Elemente aus verschiedenen Theorien an. Aus der Holokratie haben sie unter anderem den Mehrheitsentscheid übernommen. Zwei weitere Abteilungen der Bahn arbeiten mit reiner Holokratie. Die 70-köpfige Personalabteilung der Sparte Vertrieb arbeitet nach wieder einer anderen Theorie ohne Chef. Genauso wie eine Abteilung der Tochter für den Schienengüterverkehr DB Cargo und die Kollegen der Südostbayernbahn. Und bei der DB Systel, der IT-Tochter der Bahn mit 3600 Mitarbeitern, soll bis zum nächsten Jahr die Hälfte der Belegschaft selbst organisiert sein, langfristig sogar das ganze Unternehmen.

Cornelius Fischer ist bei der Bahn für das Thema flache Hierarchien zuständig. Er sagt: »Der Konzern braucht verschiedene Organisationsformen, um langfristig erfolgreich zu

sein.« Es gäbe aber nicht von oben die Anweisung, ohne Chef zu arbeiten. »Das entsteht immer Bottom-up«, sagt er. Also durch Leute wie Johannes Gerner, die selbst auf die Idee kommen, ihre Abteilungen neu zu organisieren. »Das ist auch gewünscht«, sagt Fischer.

Cornelius Fischer ist überzeugt, dass die Bahn beweglicher sein muss, um schnell genug agieren zu können – und um für Berufseinsteiger interessant zu sein. Wenn man ihm glaubt, dann führen die Experimente mit cheffreiem Arbeiten nicht nur zu günstigeren Ticketautomaten, sondern auch dazu, dass im ICE das Bordrestaurant öfter funktioniert und die Bahn bei Streckenschäden neue Wege findet.

Werden die Chefs bald ganz abgeschafft? Muss sich der DB-Vorstandschef Richard Lutz um seine Zukunft sorgen? Wackeln die Chefsessel in anderen Konzernen? Und in den Familienunternehmen auf der Schwäbischen Alb? Nein. Kritiker sind sich einig: Cheffreies Arbeiten kann in größeren Firmen nicht klappen. Hilmar Schneider, der das Institut Zukunft der Arbeit in Bonn leitet, sagt: »In einer Krise muss jemand für Fehler geradestehen, und das kann nur die Führungskraft sein.«

Johannes Gerner, der bei der Bahn das Team ohne Chef aufgebaut hat, wird demnächst die Abteilung wechseln. Dann ist er formal wieder Chef. Aber in die Signatur seiner Mail will er diese Position nicht hineinschreiben. »Das käme mir komisch vor, wie ein Rückschritt«, sagt Gerner. Er sehnt sich schon jetzt zurück nach Laos. ♦