

«Die Chefs zittern vor Autoritätsverlust»

Agile Organisationsformen sind im Trend. Experte Felix Frei erklärt im Interview, wo die Probleme liegen und wer sich auf einen radikalen Schnitt im Arbeitsleben einstellen muss.

BLICK: Herr Frei, die [Swisscom](#) krempelt ihre IT-Abteilung um und schafft einen Grossteil der Chefs ab. Ist das eine gute Idee?

Felix Frei: Es gibt keine Alternative dazu. Die Digitalisierung macht es möglich, flexible und massgeschneiderte Produkte anzubieten, nicht immer nur nach Schema X zu produzieren. Aber dafür muss eine Firma entsprechend aufgestellt sein. Das gilt vor allem für die IT-Branche.

Dann ist das Thema für alle, die in anderen Berufen arbeiten, egal?

Nein. Im Moment setzen zwar vor allem die IT-Branche und Start-up-Firmen auf agile Organisationsformen. Aber ein Grossteil der [Wirtschaft](#) wird sich anpassen müssen. Nur wer flexibel ist, kann von der Digitalisierung profitieren.

Wie wollen Sie das dem Quartier-Beck oder dem Maurer beibringen?

Für die gilt das nicht. Wo Arbeit standardisiert geschieht, ist die klassische Hierarchie auch in Zukunft sinnvoll.

Nur weil die Firmen jetzt ein paar hippe englische Begriffe verwenden, dreht sich die Welt nicht andersrum. Die Arbeit bleibt die gleiche.

Stimmt nicht. Agil zu arbeiten, ist ein radikaler Schnitt. Die Leute tragen nicht mehr nur ihren kleinen Teil zum Gesamtprodukt bei, sondern sind komplett eingebunden. Sie tragen Verantwortung für das Endprodukt.

Kann Basisdemokratie in einer Firma funktionieren? Einer muss doch sagen, wo es langgeht.

Agile Organisationsformen haben nichts mit Basisdemokratie zu tun, es wird auch nicht nur palavert. Regelmässige Kommunikation ist natürlich wichtig, aber es darf auch Befehle geben. Es gibt nur nicht mehr die eine Person, die immer befiehlt, die Last wird verteilt. 100 Köpfe haben mehr gute Ideen als einer.

Jeder, der heute noch Chef ist, wird sich mit Händen und Füssen gegen einen solchen Statusverlust stemmen.

Das ist wirklich oft so. Zwei Drittel aller Chefs verlieren einen grossen Teil ihrer Autorität, wenn sie ihren Titel los sind – davor zittern sie. Nur eine Minderheit wird weiterhin wegen ihrer Kompetenz respektiert. Für die ist es kein Problem, dass ein Grossteil der Chef-Posten gestrichen wird. Sie werden sich weiterhin Gehör verschaffen können.

Eine grosse Triebkraft für gute Arbeit ist die Aussicht, in eine Chefposition aufzusteigen. Das gibt es in agilen Organisationen kaum mehr.

Andere Faktoren werden immer wichtiger. Vielen Leuten sind heute der Arbeitsinhalt und die Art der Zusammenarbeit wichtiger als ein goldener Streifen auf der Schulter.

Wie komme ich künftig zu einer Lohnerhöhung, wenn ich nicht mehr aufsteigen kann?

Damit sprechen Sie einen wunden Punkt an. Da Lohn, Bonus, Status und Privilegien heute allesamt an die formale Hierarchie gebunden sind, wird aus dieser Ecke der grösste Widerstand kommen. Doch wer weiss: Vielleicht denken die Jungen da dereinst auch offener.

Für normale Angestellte klingen agile Organisationsformen nach mehr Verantwortung und Druck bei gleichem Lohn.

Die meisten merken bald, dass sie sich viel mehr mit der Arbeit identifizieren können, sobald sie mehr Einfluss haben. Klassische Hierarchien dagegen bedienen gefährliche Interessen: Oben sonnen sich die Chefs im Glanz und kassieren ab, unten machen es sich die Angestellten bequem, schieben die Verantwortung an den Chef ab und schauen nicht mehr nach links und rechts. In einer agilen Organisation kann sich keiner mehr verstecken.

In der Schweiz sind solche Arbeitsformen noch eine Nische. Hinken wir dem Ausland hinterher?

Nein, und wir sind hervorragend aufgestellt. Der Föderalismus, die direkte Demokratie und die Vereinskultur haben die Schweizer zu aktiven, sehr mündigen Bürgern gemacht. Es gibt wenige Länder, die so gute Voraussetzungen mitbringen.