

Hierarchien erfolgreich abbauen

Weniger Führungsebenen sorgen nicht automatisch für mehr Schnelligkeit und Innovationen. Es braucht klare Ziele und ein kluges Organisationsdesign, mahnt **Markus Reitzig**.



Universität Wien [M]

Sie sind der ausgemachte Feind der Agilitätspropheten, und glaubt man eingeschworenen New-Work-Jüngern, dann geht es jedem Unternehmen besser, das sie abschafft: Hierarchien. Leider stimmt das so nicht. Es gibt viele Hinweise dafür, dass die Wahrheit komplexer ist. Großunternehmen mit vielen Managementebenen sind immer noch überproportional an der Wertschöpfung beteiligt, und sogar Klein- und Mittelständler sind mit zu flachen Strukturen gescheitert. Was sich hingegen belegen lässt, ist, dass die durchschnittliche Tiefe von Unternehmenshierarchien seit Jahrzehnten abnimmt, weshalb das Thema (in)direkt jede Firma betrifft. Für diesen Trend gibt es gute Gründe.

Einer ist, dass flachere Strukturen mit weniger Ebenen von Entscheidungsträgern gerade auf gewissenhafte, proaktive und talentierte Mitarbeiter attraktiv wirken. Ein anderer, dass sie helfen können, innovativere Produkte schneller zu entwickeln. Können – nicht müssen. Denn dass sich beim Abflachen der Struktur die Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern sukzessive verändern muss, liegt auf der Hand.

Wenn bei gleicher Mitarbeiterzahl die Hierarchie-Ebenen abnehmen, muss die Führungsspanne zunehmen. Die Manager müssen mehr delegieren, und Mitarbeiter organisieren sich stärker selbst. Hier liegt die wahre Herausforderung für Firmen – zu bestimmen, wann und wie viel Führung delegiert werden soll. Sie werden dabei erfolgreich sein, wenn sie drei Kerneinsichten beherzigen.

Erstens: Das Ziel ist entscheidend. Ob und, wenn ja, wie weit das mittlere Management aufgelöst und Führungsaufgaben auf die Mitarbeiter verteilt werden sollen, hängt davon ab, was die Struktur leisten soll. Firmen, die primär Standardprodukte in konsistenter Qualität global anbieten, profitieren von zentralen Entscheidungen, wie sie für Hierarchien typisch sind. Ein Abflachen ihrer Struktur erscheint kaum sinnvoll.

Anders ist dies bei Unternehmen, die neue Produkte erschaffen wollen, schneller am Markt reagieren müssen und Talente binden wollen. Hier können flachere Strukturen helfen, das verstreute kreative Potenzial der Mitarbeiter besser zu nutzen, dezentrale Lösungen schneller zu entwickeln und durch Gewährung von mehr Autonomie zur Zufriedenheit von Schlüsselmitarbeitern beizutragen.

Zweitens: Strukturen werden von Mitarbeitern getragen. Führungsaufgaben zu delegieren ist das eine. Erwarten zu können, dass sie gut von Mitarbeitern übernommen werden,

ist das andere. Die Motivation, sich selbst zu organisieren, statt Anweisungen zu befolgen, kann aus der neu gewonnenen Autonomie erwachsen.

Je nachdem in welchen Bereichen delegiert wird, können die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, die gesteigerte Kontrolle über das eigene Leben, das erhöhte Zugehörigkeitsgefühl zum Kollektiv, aber auch die herabgesetzte Angst vor Bewertung durch Vorgesetzte Mitarbeiter zur arbeitsintensiven Selbstorganisation anspornen. So berichten beispielsweise Angestellte des Kunststoff-Verarbeiters W. L. Gore positiv darüber, sich Projekte aussuchen zu können, in denen sie ihren eigenen Interessen nachgehen können.

Bei der Wettbörse Smarkets überlässt Gründer Jason Trost seinen Mitarbeitern die Gehaltsfindung untereinander. Und er ist überzeugt, dass dieses Gefühl der Selbstbestimmung über das eigene Schicksal ein wesentlicher Motivator ist.

Dass derartige Freiheiten verschiedene Mitarbeiter unterschiedlich stark beflügeln, ist leicht nachvollziehbar. Wir wissen aus der Personal- und Sozialpsychologie, dass insbesondere gewissenhafte, proaktive und kontrollüberzeugte Personen zum Erfolg in einer flacheren Struktur beitragen werden, da sie die dortige Autonomie besonders genießen, und dass ehrliche und verträgliche Personen die Träger einer solchen Struktur sein werden, da sie auch die unangenehmen Aufgaben in der Selbstorganisation übernehmen, wenn nötig.

Und schließlich gehört zur Wahrheit auch, dass Mitarbeiter nicht nur motiviert, sondern auch fähig sein müssen, sich mit deutlich weniger Führung im Sinne der Firma zu engagieren und abzustimmen. Kognitive Fähigkeiten aufseiten der Angestellten – wie das Vermögen, ein größeres Problem in sinnvolle Arbeitspakete zu zerlegen – sind essenziell, wenn Arbeitsteilung delegiert werden soll.

Es überrascht daher nicht, dass Unternehmen, die diese Tätigkeiten erfolgreich an ihre Mitarbeiter übertragen, oftmals aus Branchen kommen, in denen diese Fähigkeiten bereits bei der Ausbildung angelegt werden. Wie beim Maschinenbauer Sun Hydraulics oder beim Computerspielerhersteller Valve.

Drittens: Das Arbeitsumfeld muss passen. Selbst wenn das gesteckte Unternehmensziel für eine flachere Struktur spricht und die Mitarbeiterschaft sie tragen können sollte, müssen die Kosten der Selbstorganisation bei den Angestellten gering gehalten werden,

damit die Firma am Ende erfolgreich wirtschaftet. Dabei hilft eine intelligente Modularisierung des Arbeitsprozesses, um zu vermeiden, dass verschiedene autonome Projektteams ungewollt Parallelaufwand betreiben oder ihre Ergebnisse am Ende nicht kombiniert werden können.

Will die Unternehmensleitung es den Mitarbeitern selbst überlassen, wann und wie sie ihre Arbeit erledigen, helfen Personalpuffer. Mehr Personal für dieselben Tätigkeiten einzustellen mag zunächst teuer klingen, kann sich aber rechnen, wenn es zur Leistungssteigerung beiträgt, ungewollte Personalfuktuation vermeidet und bei der Rekrutierung leistungsstärkerer Angestellter hilft. Als Paradebeispiel dient hier der Kleidungshersteller Patagonia, wo Mitarbeitende einfach und ungeplant freinehmen können, um surfen oder Ski fahren zu gehen.

Und schließlich reduzieren Prozesse zur Lösung von unvermeidbaren Konflikten im Kollektiv den Zeitaufwand, den Mitarbeiter in Tätigkeiten stecken müssen, die nichts mit ihrer Kernaufgabe zu tun haben. Inspiration dafür liefert beispielsweise der laterale Autoritätsansatz von Wikipedia, bei dem Auseinandersetzungen nicht von klassischen Vorgesetzten, sondern von gewählten und sonst nicht weisungsbefugten Schiedsrichtern beendet werden können.

Nur wenn Unternehmen alle drei Punkte berücksichtigen, werden sie am Ende erfolgreich ihre Hierarchien verflachen und die Vorteile solcher Strukturen nutzen können. Das erfordert zum einen Zeit – denn oftmals ist die aktuelle Belegschaft (noch) nicht bereit, das aktuelle Arbeitsumfeld (noch) nicht geeignet. Zum anderen braucht es ein schrittweises, klares Denken und ein Maßschneidern der Struktur, Personalpolitik und des Führungsstils an die Bedürfnisse der jeweiligen Firma.

Es ist aber weder nötig noch sinnvoll, die oben beschriebene Logik für jedes Unternehmen neu zu erfinden. Die ist in der Praxis erprobt und in jeder Firma gleich. Deshalb sind auch keine neuen holistischen Konzepte oder modernen denglischen Managementmodewörter nötig, um den Prozess zu gestalten. Das ist jedem klar, der es ernsthaft versucht.



Wir wissen aus der Personal- und Sozialpsychologie, dass insbesondere gewissenhafte, proaktive und kontrollüberzeugte Personen zum Erfolg in einer flacheren Struktur beitragen werden.

Der Autor

Markus Reitzig ist Professor für strategisches Management an der Universität Wien.