



© privat

INTERVIEW MIT: Markus Reitzig

Flache Hierarchien einführen

Chancen und Herausforderungen

Flache Hierarchien liegen im Trend. Aber für welche Unternehmen eignen sie sich? Und wie sollten Organisationen vorgehen, wenn sie auf eine selbstbestimmtere Form der Arbeit setzen wollen? Zu diesen Fragen forscht Markus Reitzig, Lehrstuhlinhaber und Professor für Strategisches Management an der Universität Wien. Im Interview erklärt er, unter welchen Bedingungen Unternehmen mit flachen Strukturen erfolgreich sind.

Interview: Bettina Geuenich

Professor Reitzig, brauchen wir heute noch Hierarchien?

Hierarchien haben gewisse Vorteile: Wir können in einer Hierarchie mit vergleichsweise wenig Kommunikation von oben nach unten alle gleichermaßen informieren. Das ist dann besonders sinnvoll, wenn ein Unternehmen viele standardisierte und einheitliche Prozesse hat, die einfach reibungslos laufen müssen. In einer solchen Organisation kann ich über Hierarchien sehr effizient in eine Richtung kommunizieren. Die Informationskosten sind somit gering. Wenn ich aber auf das Wissen zurückgreifen will, das in der Organisation verteilt ist, wenn ich neue Produkte entwickeln und innovativ sein möchte, dann sind Hierarchien hinderlich, weil der Rückfluss von Informationen nach oben sowie der horizontale Informationsaustausch nicht vorgesehen sind.

Das heißt, flache Hierarchien sind vor allem für innovative Unternehmen sinnvoll?

Flache Hierarchien machen Sinn, wenn Unternehmen mindestens eines der folgenden drei Ziele verfolgen:

Sie möchten erstens das kreative Potenzial von vielen Mitarbeitenden ausschöpfen, weil Innovationsfähigkeit für sie eine wichtige Rolle spielt. Sie brauchen zweitens kurze Entscheidungswege und Entwicklungszeiten, weil der Markt das erfordert. Und sie beschäftigen drittens Personal, das keine klassischen Vorgesetztenstrukturen mehr will, weil es sich darin nicht so entfalten kann, wie es der eigenen Ausbildung entspricht. Dabei handelt es sich meistens um gut ausgebildete, sehr proaktive Menschen, die sich über flache Hierarchien am besten binden lassen.

Verfolgen Unternehmen nicht zumindest eines dieser drei Ziele, dann macht es überhaupt keinen Sinn, über flache Hierarchien nachzudenken. Denn dann stehen andere Ziele im Vordergrund, die Organisationen mit einer klassischen Hierarchie voraussichtlich gut erreichen können.

Nehmen wir an, unser Unternehmen verfolgt die drei genannten Ziele – und will flache Hierarchien einführen: Welche Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung dieses Vorhabens?

Eine Herausforderung stellt sich dadurch, dass Managerinnen und Manager in flacheren Hierarchien eine viel größere Führungsspanne bekommen und stärker delegieren müssen. Sie müssen ihr Führungsverhalten ändern. Das heißt in der Praxis zum Beispiel, dass sie genau überlegen müssen, welche Aufgaben sie abgeben können und wo sie den Finger drauf haben sollten, ohne ins Mikromanagement abzugleiten. Andererseits müssen auch die Mitarbeitenden motiviert und fähig sein, Aufgaben der Führungskräfte zu übernehmen. Hinzu kommen die Rahmenbedingungen, also das Organisationsdesign. **Um nur ein Beispiel zu nennen: Die Prozesse des Unternehmens müssen in einer flachen Struktur verhindern, dass separat agierende Teams – ohne ihr Wissen – an denselben Themen arbeiten und dabei Aufwand duplizieren oder am Ende zu Lösungen kommen, die nicht zusammenpassen, sodass sie sich in Konflikten verstricken.** Die Herausforderungen sind also vielfältig.

Wie verändert sich die Bedeutung von Führung in flacheren Hierarchien?

Ganz wichtig: Autonomie ist kein Substitut für Führung. In flachen Hierarchien haben wir auch Führung, sie unterscheidet sich nur von derjenigen in traditionellen Hierarchien. Mikromanagement und Kontrollen sind weniger gefragt. Führungskräfte sind in flachen Strukturen eher Organisationsdesigner, Ansprechpartner und Konfliktlöser. Es beginnt bei der Delegation. Grundsätzlich gibt es fünf grundlegende Bereiche des Managements, aus denen Führungskräfte Aufgaben delegieren können: Manager müssen Aufgabenpakete schnüren, diese Pakete bestimmten Personen zuteilen, die Entlohnung sicherstellen, Kommunikation gewährleisten und Konflikte lösen. Aus diesen fünf Feldern lassen sich je-

weils Aufgaben abgeben. Jeder Bereich stellt aber andere Anforderungen an das Personal.

Können Sie dazu Beispiele geben?

Wenn ich zum Beispiel möchte, dass meine Leute sich selbst überlegen, wie sie miteinander kommunizieren wollen, dann bekommen das die meisten Teams problemlos hin. Sie vereinbaren wöchentliche Meetings, schreiben E-Mails, gründen eine Messenger-Gruppe. Das ist nicht schwer. Wenn ich aber verlange, dass sich alle Teams ihre Arbeitspakete selbst schnüren, wird das deutlich komplizierter. Denn dann brauchen diese Personen einen Überblick über die Produktarchitektur und die Prozesse. Sie müssen auch in der Lage sein, ihre Fähigkeiten und ihre Motivationslagen gut einzuschätzen. Das stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeiten von Personen.

Wie finde ich im Vorfeld heraus, ob Menschen diese Fähigkeiten besitzen und in flachen Hierarchien gut arbeiten können?

Im Recruiting kann ich einerseits mit einem anderen Blick als bisher auf die Ausbildung schauen. Es gibt Studiengänge, die lehren, wie man Probleme modularisiert und Arbeitspakete vergibt. Das gilt zum Beispiel für die Softwareentwicklung. Insgesamt müssen wir uns aber auch die Persönlichkeit der Menschen anschauen – denn Wissen ist eines, Wollen ein anderes. Wir wissen beispielsweise aus der Sozialpsychologie, dass proaktive Menschen extrem motiviert sind und mehr leisten, wenn sie Autonomie bekommen. Bestimmte Eigenschaften wie Leistungsbereitschaft oder Fairness korrelieren stark damit, ob jemand Autonomie wertschätzt oder nicht. Das lässt sich mit standardisierten Testverfahren messen – und zwar nicht nur auf der Führungsebene, wie es schon üblich ist, sondern bei allen Mitarbeitenden. Dabei sollte man aber Folgendes auch bedenken: Es reicht nicht, lauter hochgradig motivierte und talentierte Menschen zu haben, die komplett darin aufgehen, sich in diesem System selbst zu verwirklichen. Es muss auch Leute geben, die den Laden zusammenhalten und das erledigen, was liegen bleibt – die zum Beispiel die Kaffeeküche aufräumen, den Betriebsausflug organisieren und an das Telefon gehen, wenn die anderen in wichtigen Meetings sind. Ohne

diese Menschen funktioniert die ganze Selbstorganisation meist nicht.

In flachen Hierarchien müssen Mitarbeitende auch zunehmend Verantwortung für ihre eigene Weiterentwicklung übernehmen.

Welche Rolle hat die Personalentwicklung da noch?

Ich würde ketzerisch zurückfragen: Welche Funktion hatte sie? Natürlich muss ich schauen, dass meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit aktuellen Entwicklungen standhalten. Hier geht es um klassische Weiterbildung und Wissensvermittlung. Aber die Persönlichkeitseigenschaften, über die wir eben gesprochen haben, sind vor langer Zeit angelegt worden. Die bringen Menschen mit – oder eben nicht. Sie können niemanden über Weiterbildung oder Changeprojekte motivieren, in flachen Strukturen gut und zufrieden zu arbeiten. Sie können sich nur auf Leute konzentrieren, die eine gewisse Bereitschaft und die Fähigkeiten mitbringen, um sie dann mit Weiterbildung zu unterstützen.

Wie lässt sich die Vergütung in flachen Strukturen regeln – und wie passen Organisationen die Gehälter an, ohne Führungskräfte zu vergraulen, die an einen gewissen Standard und bestimmte Machtinsignien gewöhnt sind?

Wenn Sie eine mittlere Managementebene rausnehmen, können Sie den Führungskräften möglicherweise die Entscheidungsrechte wegnehmen. Sie gehaltlich runterzustufen, ist aber nur schwer umsetzbar. Einige Unternehmen schaffen daher Spezialfunktionen für diese Personen, wie zum Beispiel die Funktionsleitung für einen bestimmten Bereich – sagen wir Digitalisierung. So sind die ehemaligen Führungskräfte finanziell nicht schlechter gestellt und haben auch wenig an Status eingebüßt. Die Gestaltung solcher lateraler Positionen ist aber hochgradig individualisiert. Das lässt sich nicht am Reißbrett gestalten, sondern es entsteht im Dialog mit der Person, um die es geht, wenn das Unternehmen ein Interesse daran hat, sie zu halten.

Ist es besser, Hierarchien schrittweise abzubauen oder den radikalen Schnitt zu wagen?

Wenn wir uns anschauen, wie Unternehmen in der Vergangenheit Hierarchien abgeflacht

haben, dann gibt es zwei Ansätze: Die einen haben einen radikalen Neustart gewagt, weil sie für sich erkannt haben, dass sie mit den aktuellen Strukturen nicht weiterkommen. So hat beispielsweise der Manager Lars Kolind in den 1980er- und 1990er-Jahren den dänischen Hörgeräteproduzenten Oticon saniert. Er hat eine siebenstufige Hierarchie abgebaut zu einer zweistufigen – und sämtliche Privilegien der Führungskräfte abgeschafft. Ihm ging es ausschließlich darum, erst einmal die Leute loszuwerden, die er loswerden wollte, um das Unternehmen dann wieder ganz neu aufzubauen. Einen solchen radikalen Schnitt wählt das Management eines Unternehmens aber eher, wenn es mit dem Rücken zur Wand steht. Die Alternative besteht darin, die Strukturen evolutionär zu verändern. Sie beginnen zum Beispiel erst einmal in einem bestimmten Bereich – mit Führungskräften, die dafür offen sind. Wenn Sie genügend Leute im Unternehmen haben, die in flachen Hierarchien grundsätzlich gut arbeiten könnten, und dann noch ein paar Menschen darunter sind, die das gut vorleben und andere mitziehen, haben Sie irgendwann eine kritische Menge, die Veränderungen vorantreibt, wie beispielsweise unter der Ägide von Georg Rätker bei T-Systems in Deutschland.

Welchen Mehrwert können Unternehmen damit erzielen?

Flache Hierarchien können dazu beitragen, neue Produkte zu entwickeln und talentierte Personen für das Unternehmen zu rekrutieren, die auf dem Markt schwer zu bekommen sind – selbst wenn traditionelle Organisationen mehr Sicherheit oder bessere Gehaltsstrukturen bieten. Der Computerspielerproduzent Valve ist ein gutes Beispiel. Das Unternehmen hat eigentlich keine nennenswerten Hierarchien und rekrutiert nach eigenen und nach Fremdaussagen extrem erfolgreich – auch verglichen mit bekannten Wettbewerbern wie der Firma Blizzard, die das Spiel World of Warcraft entwickelt hat. Valve gibt Entwicklern die Freiheit, das zu machen, was sie wirklich wollen. Und damit hat diese Firma es geschafft, sich als Wettbewerber zu etablieren. Gerade in der Spieleindustrie sind flache Hierarchien ein Asset, weil es in der Branche besonders wichtig ist, schnell zu sein und viele Produktreleases zu erzielen mit Leuten, die extrem gut ausgebildet sind.

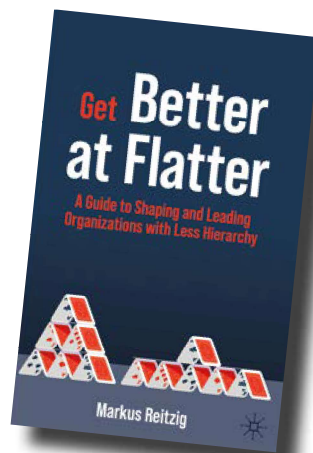
Aber auch in anderen Sparten sehen wir seit Jahren den Trend, dass die Tiefe der Hierarchien abnimmt. Das hat natürlich damit zu tun, dass die IT-Technologie das Arbeiten mit größeren Führungsspannen erleichtert. Aber der Hauptgrund ist wohl, dass Innovationsfähigkeit, Geschwindigkeit und gutes Personal für Unternehmen generell sehr wichtig sind.

// LITERATURTIPP

Schöne „Neue Arbeit“? Worauf es ankommt, damit aus dem New-Work-Traum kein Albtraum wird.

Von Markus Reitzig. In: personal manager 1/2023, S. 16-19.

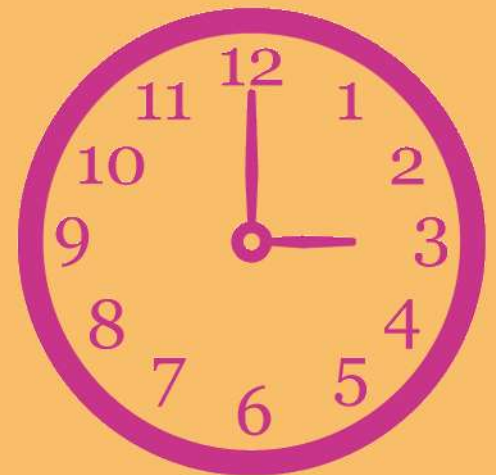
Get Better at Flatter: A Guide to Shaping and Leading Organizations with Less Hierarchy. Von Markus Reitzig. Palgrave Macmillan 2022.



ZEIT-ERFASSUNG

DIGITAL

ÜBER SMARTPHONE, TABLET, AM PC ODER VIA TERMINAL



www.isgus.at