

# Koordination ohne Hierarchie – geht das?

Autoritäten erfüllen wichtige Aufgaben, lösen schnell Probleme, schaffen Anreize – haben aber auch toxische Nebenwirkungen: verursachen Angst und demotivieren. Ob und wie sich das vermeiden lässt, damit beschäftigt sich der Wirtschaftsprofessor **Markus Reitzig**.

*Lisa Breit*

**Wien** – Kann ein Unternehmen ohne Hierarchie auskommen? Und wie wirken sich flache Hierarchien auf die Motivation von Mitarbeitern aus? Diesen und anderen Fragen ging Markus Reitzig vom Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien zusammen mit Forscherkollegen nach. Hierarchien, sagt er, seien nichts anderes als Autoritätsketten. Diese Autoritäten werden aus drei Gründen geschaffen: um Aufgaben zu verteilen, zusammenzuführen und unerwartete Probleme besser zu lösen.

Allerdings: Hierarchien haben Folgen, „die problematisch sein können“, sagt Reitzig. Zunächst bedeuten sie Status – und Status ist konnotiert mit Macht. „Das führt zu einem Aufstiegsdenken, das nichts mit sinnvoller Arbeitsteilung zu tun hat“.

Zudem verursachen sie ängstliches Verhalten, sagt Reitzig. „Je mehr Hierarchiestufen jemand über sich hat, desto größer wird nachweislich seine Angst vor negativem Feed-

men gute Ideen durch die Lappen gehen.“ Besonders betroffen ist offenbar das mittlere Management.

Um herauszufinden, wie in Unternehmen Aufgaben koordiniert werden können, ohne dass die beschriebenen negativen Effekte eintreten, untersuchten Reitzig und sein Team neue Organisationsformen – Open-Source-Projekte wie Wikipedia und innovative Start-ups. Diese setzen auf flachere Hierarchien, andere Formen der Autorität, Selbstbestimmung.

Das Fazit der Wissenschaftler: Auch in diesen Unternehmen sind Autoritäten zu finden – „bei Wikipedia ebenso wie bei Linux“ – jedoch konstituieren und legitimieren sie sich dort anders. „Es sind Eigenschaften wie Kompetenz und Unternehmergeist, die dazu führen, dass Personen als Autorität akzeptiert werden.“

”



Je mehr Hierarchiestufen

Ein weiterer wichtiger Unterschied zu klassisch strukturierten Unternehmen: Die Autorität beziehe sich in den neuen Organisationen nicht auf die Person, sondern auf die Sache. „In einem traditionellen Unternehmen werden

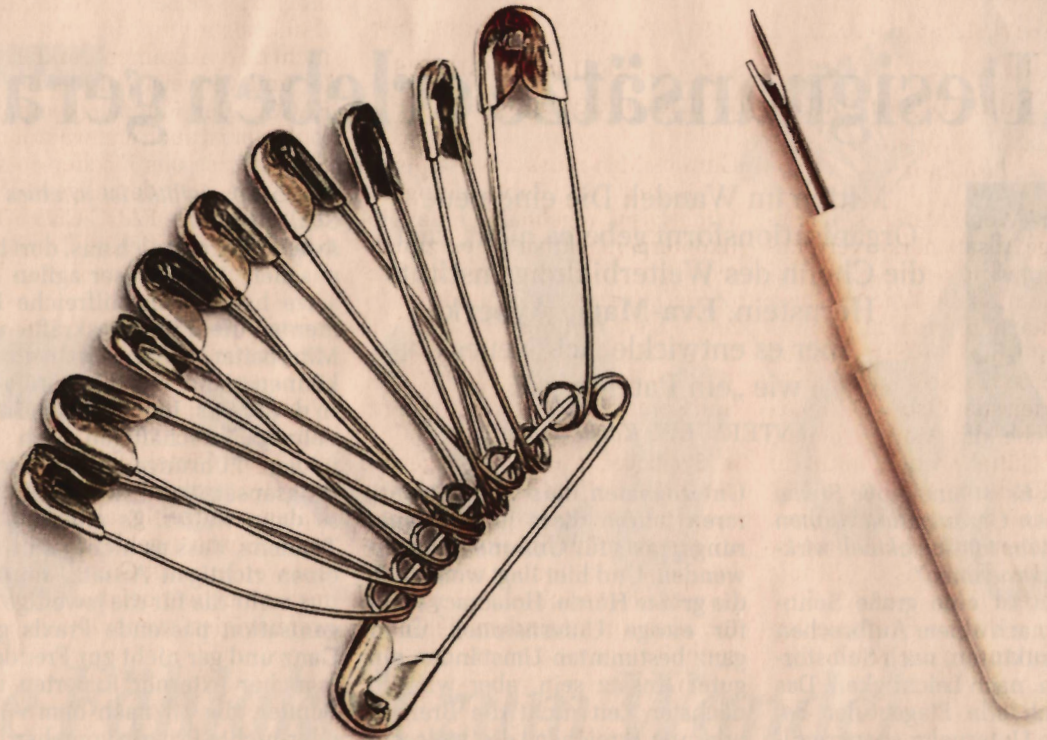
ler und Koordinator von Linux, „nur gegenüber einer ganz spezifischen Sache Autorität. Er kann zum Beispiel einen Software-Beitrag zurückweisen und sagen: Nein, deine 200 Seiten Code brauche ich nicht.“ Leistungen aktiv einzufordern, das obliege ihm nicht.

Beim Open-Source-Projekt Wikipedia machten die Forscher ähnliche Beobachtungen, auch dort funktionieren Hierarchien

und nicht auf die Person. „Autorität wird nur für ein gemeinsames Ziel eingesetzt: Qualität.“ Die User heißen die zwischengeschalteten Autoritäten meist gut, fühlten sich durch sie – zumindest anfangs – nicht eingeschränkt. Sie arbeiten auch nach Eingriffen in den Arbeitsablauf nicht weniger motiviert; denn Eingriffe sind lediglich Ultima-Ratio-Maßnahmen, wenn die Koordination im Kollektiv versagt.

bessere ist, ist leichter, als zu bestimmen, wer mehr Gehalt bekommen soll.“

Beachtenswert sei jedoch, dass der Idealismus, die Akzeptanz notwendiger Autoritäten irgendwann kippe. Beobachtet haben Reitzig und sein Mitarbeiter Helge Klapper das etwa bei Wikipedia: „Am Anfang lief es bildbuchartig: Die User und Administratoren arbeiteten zusammen für das gemeinsame Anliegen. Dann



back. Und schließlich lähmen steile Hierarchien Mitarbeiter selbst dann, wenn sie sich nicht um negative Beurteilung sorgen – indem sie sie demotivieren. „Insbesondere Letzteres kann dazu führen, dass Unterneh-

jemand über sich hat, desto größer wird seine Angst vor negativem Feedback.“

Markus Reitzig,  
Organisationsforscher



chefs ihren Mitarbeitern in einem relativ großen Spektrum an Aufgaben, die sie sich vertraglich bereiterklärt haben zu tun, etwas vorschreiben.“ Hingegen habe beispielsweise Linus Torvalds, Entwick-

anders: Es gibt User und Administratoren. Jeder User kann sich um die Position als Administrator bewerben, die anderen entscheiden, ob er dafür geeignet ist. Administratoren haben die Aufgabe, den reibungslosen Ablauf der Diskussion partnerschaftlich mitzugestalten. Ihre Autorität bezieht sich also auch hier auf die Sache, auf den Projektbeitrag als Ganzes,

Dass Mitarbeiter der neuen Organisationsformen besonders motiviert seien, liege aber auch daran, dass sie sich ihre Aufgabe selbst aussuchen – im Gegensatz zu Mitarbeitern in traditionellen Betrieben. Das ist auch vorteilhaft für Chefs. „Sie müssen nur noch koordinieren, nicht mehr so stark Anreize schaffen“, sagt Reitzig. „Und zu sagen, welcher Weg der

aber wollten neue Nutzer austeigen, aber ihre Akzeptanz als Administratoren war nicht mehr dieselbe“, berichtet Reitzig. „Sogar dann, wenn Autorität bewusst anders – eingeschränkter – genutzt werden soll, läuft man also Gefahr, dass Personen hierarchische Positionen irgendwann wieder aus traditionellen Gründen anstreben.“

## Striving for a top career?

Join the MBA programs of Europe's largest business university: students from over 30 nations & internationally renowned faculty.

**Global Executive MBA**, Start: April  
3 international residencies (Asia, CEE, USA).  
Jointly offered with the University of Minnesota. FT ranked.

**Professional MBA**, Start: October  
International residency (USA). Specialization e.g. in Finance, Marketing & Sales, Energy Management, Project Management, Entrepreneurship & Innovation.

**Executive MBA PGM**, Start: September  
International residency (Spain). Taught in German.

**WU Executive Academy**  
mba@wu.ac.at, +43-1-313 36-4816  
executiveacademy.at/mba

Scholarships  
available!

**WU**  
EXECUTIVE  
ACADEMY

## Finanzleiter werden noch mächtiger

Umfrage: Chief Financial Officers mahnen Investitionen ein

Wien – Mit der voranschreitenden Digitalisierung gewinnen Finanzchefs einen besseren Einblick in die aktuellen Entwicklungen ihres Unternehmens. Das versetzt sie zunehmend in die Lage, neben einem verbesserten Finanzmanagement die Geschäftsleitung bei unternehmerischen Entscheidungen strategisch zu unterstützen. Diese Verlagerung des Verantwortungsbereichs wird sich vermutlich bis 2020 weiter forcieren, wie eine Befragung von 100 CFOs in Österreich durch den spezialisierten Personaldienstleister Robert Half ergab.

CFOs werden bis 2020 eine noch stärkere Rolle als Unternehmensstrategen einnehmen, die deutlich über das reine Finanzmanagement hinausgeht. Mehr als jeder fünfte Finanzvorstand (22 Prozent) glaubt, dass er in seiner Rol-

le unternehmerisch aktiv sein und geschäftliche Initiativen und Marktpotenziale aufzeigen soll. Weiterhin sind etwa gleich viele CFOs der Ansicht, sie müssten in den nächsten Jahren hauptsächlich strategische Einblicke in Echtzeit für ihr Unternehmen liefern.

Sven Hennige, Senior Managing Director Central Europe & The Netherlands bei Robert Half, analysiert die Umfrageergebnisse:

„CFOs stehen aktuell unter hohem Druck. Die Geschäftsleitung verlangt von ihren Finanzabteilungen nicht nur, eine stärkere unternehmensstrategische Rolle einzunehmen. Sie sollen gleichzeitig ein gestiegenes Arbeitsaufkommen stemmen und effizientes Zeitmanagement betreiben. Entscheidend für die nächsten Jahre wird sein, wie gut es den CFOs gelingt, ein starkes Team aufzustellen, das flexibel auf den digitalen Wandel reagiert, Führungsqualitäten besitzt und gut kommuniziert.“

Um die Finanzabteilung für die künftigen strategischen Herausforderungen im Unternehmen optimal aufstellen zu können, wünschen sich die Finanzleiter vor allem mehr Veränderungsbereitschaft. Fast jeder Vierte sieht die Zielsetzung 2020 in Gefahr, weil wichtige Investitionen nicht in seinen Verantwortungsbereich fließen. Außerdem beurteilen 16 Prozent der Befragten den hohen



ISO 29990 certified

### Englisch für Ihren Erfolg

- Alle Lehrer Native Speaker
- Lernzielgarantie, gratis Wiederholung
- Alle Lernniveaus, Anfänger bis Proficiency
- Täglich starten, online und zeitflexibel lernen

Ab 2015 Exams im Internet!

