



Hürden beim Hierarchieabbau

Von Markus Reitzig

Je flacher, desto erfolgreicher: Nach diesem Motto verschreiben sich zahllose Unternehmen dem Abbau von Hierarchien. Nicht immer geht die Rechnung auf. Das Resultat: Kosten, Frust und unklare Verantwortlichkeiten. Doch woran scheitert der Hierarchieabbau? Unser Autor macht drei Hindernisse aus – und zeigt, wie Unternehmen diese überwinden können.

● Können Sie sich noch erinnern, als Sie das erste Mal auf einer Tagung oder bei einem Seminar von New Work gehört haben? Demokratischen Arbeitsplätzen? Von agilen Unternehmen? Und dabei jedes Mal von flachen Hierarchien als Organisationsform der Zukunft? Ist Ihre anfängliche Begeisterung einer gewissen Skepsis gewichen oder aber Ihre anfängliche Skepsis einer gewissen Neugier? Die eine wie die andere Entwicklung wäre verständlich. Und wahrscheinlich jede gut für Ihr Unternehmen. Denn die sagenumwobenen flachen Giganten – in denen der Kommunikationsweg von der Unternehmensspitze zum einzelnen Mitarbeiter ein kurzer ist und die Selbstorganisation auf allen Ebenen floriert – es gibt sie, und sie inspirieren uns. Aber die Firmen, die mit der Verflachung gescheitert sind und sich erneut traditionellen Strukturen zugewendet haben, gibt es auch. Genauso wie jene, die nie versucht haben, ihre traditionellen Hierarchien abzubauen, und weiterhin sehr erfolgreich sind. Was ist also, neben all der medialen Euphorie für die Thematik, wirklich dran und drin für Unternehmen? Wann macht es Sinn, sich mit dem Thema ernsthaft auseinanderzusetzen? Und wenn man es tut, worauf kommt es wirklich an? Um dies zu verstehen, müssen wir aus der Blase des Beratersprech austreten und ein paar Gedanken sauber miteinander kombinieren.

Abflachen von Hierarchien: Wovon reden wir?

Am Anfang stand und steht der Begriff der Autorität. Autoritäten sind Personen, denen andere legitimerweise folgen, zumindest in gewissen Bereichen. Führungskräfte in Unternehmen sind Autoritäten. Autoritäten, denen andere Führungskräfte folgen, bezeichnen wir als höhere Führungskräfte. Schichten wir verschiedene Autoritäten übereinander, dann entsteht eine Hierarchie, in der die zweithöchste Ebene der höchsten Folge

leistet, die dritthöchste der zweithöchsten und so weiter. Folgen bedeutet dabei, im Zweifel Entscheidungen der Vorgesetzten zu akzeptieren und umzusetzen.

Hierarchien lassen sich anhand vieler Kennzahlen charakterisieren, aber zwei sind elementar. Die Tiefe der Hierarchie beschreibt, wie viele Autoritätsstufen es überhaupt in der Unternehmung gibt. Die Führungsspanne beschreibt, mit wie vielen Untergebenen eine Führungskraft im direkten Austausch steht. Verflacht man eine Hierarchie, so bedeutet dies, dass man ihre Tiefe reduziert. Einfach gesprochen, werden eine oder mehrere Autoritätsschichten aus dem Organigramm entfernt. Verflacht man eine Hierarchie, ohne das Personal nennenswert zu reduzieren, steigt die durchschnittliche Führungsspanne.

Mag die Einsicht auch trivial anmuten, so ist sie doch der fundamental wichtige Schritt, den zu verstehen und zu bedenken es gilt bei allen weiteren Überlegungen. Denn damit kommt ein Zwang, dem sich keiner entziehen kann: der zur Delegation, mit dem sich viele schwertun.

Zwang zum Delegieren: Aber was genau?

Hatte eine Führungskraft ursprünglich drei bis vier direkte Ansprechpartnerinnen oder Ansprechpartner unter sich, so kann die Reduktion der Hierarchie von vier auf drei Ebenen in einem Unternehmen von 500 Mitarbeitenden schnell dazu führen, dass die Zahl der direkten Weisungsempfänger nach Restrukturierung auf sechs wächst. Spielen Sie mit den Zahlen ein wenig herum, und Sie werden feststellen, dass das schnell ausufern kann.

Führungskräfte, die bereits vor einer solchen Restrukturierung ausgelastet waren, werden durch die Abflachung der Hierarchie mithin zwangsläufig überlastet, wenn sie nicht ihre Aufgabe neu definieren. Und das bedeutet konkret, dass sie jedem einzelnen

Weisungsbefugten weniger Zeit widmen als vorher. Dies bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass Führungskräfte in der neuen flachen Struktur nun mehr Entscheidungsfreiheiten werden delegieren müssen als vorher.

Wie viel Freiheit bezüglich welcher Entscheidungen?

Diese Frage lässt sich nicht beantworten, ohne kurz zu reflektieren, was Führungskräfte genau tun. Die Überlegung mag auf den ersten Blick ein wenig seltsam anmuten, denn natürlich haben Manager einen vollen Kalender und jeder sieht individuell anders aus. Aber darum geht es hier nicht. Im Kern, und das ist entscheidend, lässt sich zeigen, dass alle Tätigkeiten von Führungskräften, die mit der Organisation von Arbeitsprozessen in ihren Unternehmungen betraut sind, in nur fünf Kategorien fallen: das Herunterbrechen eines größeren Ziels in einzelne Arbeitspakete (1. Arbeitserlegung); die Verteilung der Pakete auf die Mitarbeitenden (2. Arbeitszuteilung); die Gestaltung der Anreize für Mitarbeitende, diesen Aufgaben auch nachzukommen (3. Entlohnung); das Design der Kommunikationsstruktur (4. Informationsfluss); das Management von – trotz bester Planung immer auftretenden – Konflikten und unvorhergesehenen Situationen (5. Ausnahmenmanagement).

Wenn Führungskräfte nunmehr Entscheidungen delegieren an ihre Weisungsgebundenen, dann in genau diesen fünf Bereichen.

Und spätestens hier wird klar, dass sich dabei eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Organisationsformen herausbilden kann, je nachdem wo und in welchem Umfang zur autonomen Selbstorganisation aufgerufen wird. So unterscheidet sich der Grad der Dezentralisierung der Firma Atos, in der Mitarbeitende ihre Kommunikationsstruktur zwar weitgehend selbstständig im transparenten Raum gestalten, sonst aber zumeist weisungsgebunden bleiben, von der des Unternehmens Valve. Dort entscheiden die Programmierer nicht nur, wie sie miteinander kommunizieren, sondern sie bestimmen auch selbst, woran die Firma überhaupt arbeitet, an welchen Projekten sie persönlich

Tatsächlich ist für die Mitarbeiterzufriedenheit Autonomie ein wesentlicher Treiber. Davon abgesehen, ist Autonomie jedoch kein Substitut für Führung.

mitarbeiten wollen, wie sie entlohnt werden wollen und wie sie Konflikte lösen. Zwischen den genannten Beispielen liegt eine Vielzahl unterschiedlichster Spielformen, in denen der Fokus der Delegation auf das gelegt wird, was von der jeweiligen Unternehmung von Mitarbeitenden im Team zu entscheiden als wichtig angesehen wird; so beispielsweise die monetäre Vergütung der Wettbörse Smarkets oder die nicht-monetäre Entlohnung und viel beschworene Work-Life-Balance beim Sportbekleidungshersteller Patagonia, um nur einige Beispiele zu nennen.

Das wirft die Frage auf, warum bei den genannten Positivbeispielen von Firmen der jeweilige Fokus in der Selbstorganisation genau so gelegt wurde und nicht anders. Die Hintergründe sind dabei im Konkreten so unterschiedlich wie die Firmen selbst, die zugrunde liegende Logik weist aber Gemeinsamkeiten auf und hilft bei der Ableitung einer ersten Erkenntnis.

Hürde eins:

Wieso das eine und nicht das andere delegieren?

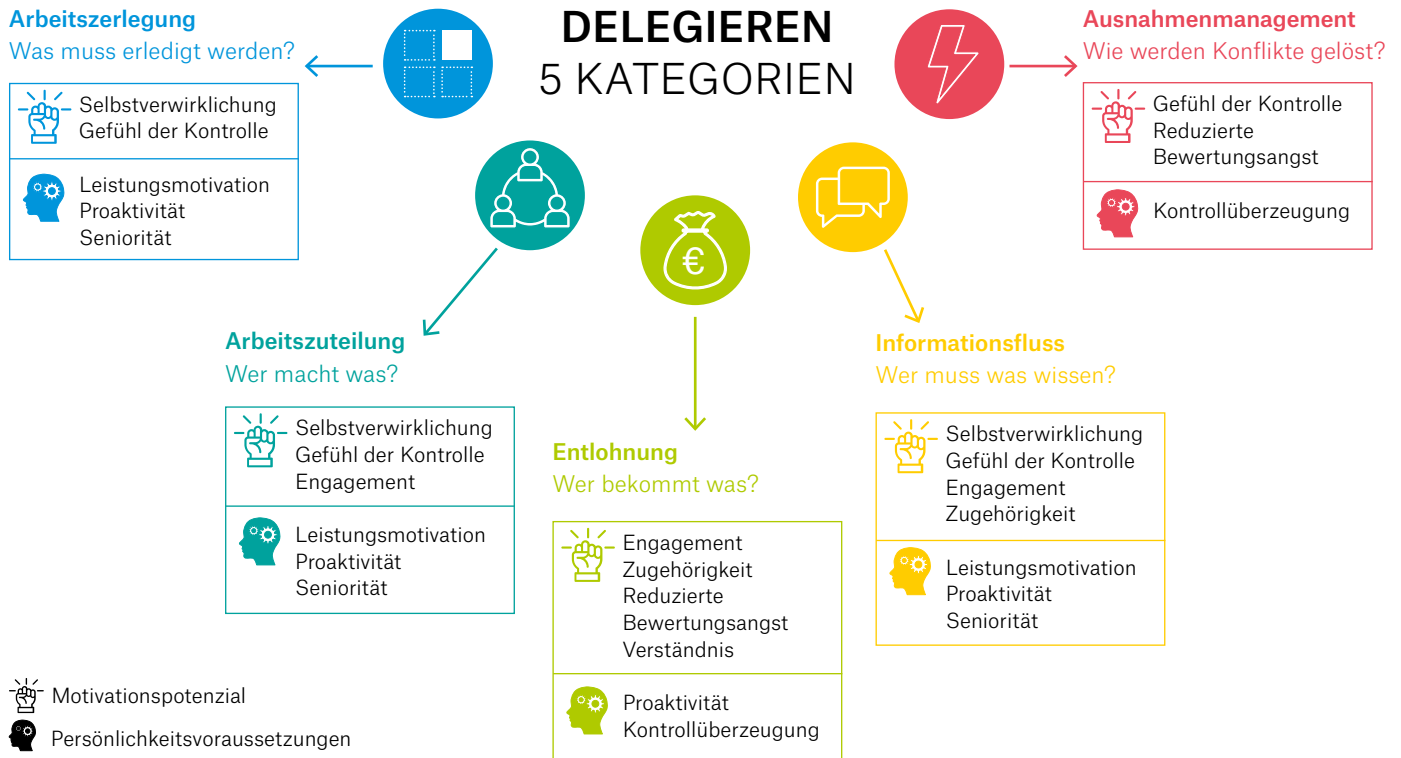
Dass die Struktur der Strategie folgen sollte, ist eine Einsicht, die so alt ist wie das gleichnamige Werk von Alfred Chandler aus der Mitte des letzten Jahrhunderts. Analog gilt die gleiche Überlegung hier. Die Delegation von Verantwortung an Personen, die traditionell näher an der Produktentwicklung und den Kunden sind als die Führungskraft selbst, sollte bei der Erreichung des Ziels helfen, das sich die Unternehmung vom Hierarchieabbau verspricht. An dieser ersten Hürde scheitern bereits viele Firmen.

So ist beispielsweise schwer zu argumentieren, dass ein Unternehmen, dessen vornehmliche Aufgabe es ist, globale Produkt- und Qualitätskonsistenz zu gewährleisten, stark von dezentraler Verantwortlichkeit profitieren sollte. Wer hier abflacht, weil es gerade Mode ist, wird ein böses Erwachen erleben. In der Tat lässt sich zeigen, dass flache Strukturen in überhaupt nur drei Szenarien einen echten Mehrwert für das Unternehmen schaffen können. Nämlich dann, wenn es das Ziel ist, innovativer zu werden, schneller in den Abläufen oder – insbesondere qualifiziertes – Personal zu attrahieren beziehungsweise zu halten. Wo und wie weit die oberste Führungsebene delegieren sollte, um bei der Erreichung dieser Ziele besser zu werden, ist im Einzelfall genau zu bewerten.

Allgemein zeigen lässt sich hingegen: Die Zielsetzung von Unternehmen, qualifiziertes Personal zu finden und zu binden, setzt mindestens voraus, den Mitarbeitenden selbst zu überlassen, wie sie sich miteinander verständigen wollen. Eine darüber hinausgehende Autonomie kann der Sache dienlich sein, muss es aber nicht zwangsläufig. Eine flache Struktur macht Unternehmen nur dann innovativer, wenn sie bis zu einem gewissen Punkt im Arbeitsprozess (Prototypisierung) quasi dezentrale Entscheidungsfindung selbstorganisierter Teams in der Arbeitserlegung, -zuteilung, im Informationsaustausch und im Ausnahmenmanagement zulassen. Das Ziel, als Organisation schneller zu werden, kann manchmal nur durch erfolgreiche Delegation in noch weiterem Umfang entlang aller fünf Dimensionen der Führungstätigkeit erreicht werden.

Warum dies so ist, ergibt sich aus einem tieferen Verständnis darüber, wie Mitarbeiterzufriedenheit, Innovationsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit im Unternehmen von selbstorgani-

Delegieren beim Hierarchieabbau



sierter Gruppenarbeit versus Managerführung profitieren: einem Verständnis, in dem die einfachen Legenden, Menschen seien am glücklichsten ohne Führung, selbstorganisierte Teams immer kreativer als von Managern geführte Einheiten und teambasiertes Entscheiden eine Geschwindigkeitsbremse, den Einsichten der Wissenschaft und führenden Praxis weichen.

Denn tatsächlich ist für die Mitarbeiterzufriedenheit Autonomie ein wesentlicher Treiber, aber in sehr unterschiedlichem Maße für verschiedene Mitarbeitende. Davon abgesehen ist Autonomie auch kein Substitut für Führung.

Tatsächlich ist für die Innovationsfähigkeit zwar zu bedenken, dass selbstorganisierte Gruppen einen unschlagbaren Vorteil gegenüber Managern bei der Suche unterschiedlicher problemrelevanter Informationen haben – egal, ob es um Technologie oder Kundenbedürfnisse geht; dass dies aber nicht unbedingt bei deren Rekombination zu neuen Lösungen (Stichwort: mentale Konvergenz) gilt. Und dass zudem höhergestellte Manager oftmals einen besseren Überblick darüber haben, wann sich Ideen von Teams zur Skalierung empfehlen und wann nicht. Dass mithin das Optimum zwischen zentraler und dezentraler Entscheidungsfindung für den Innovationsprozess auszuloten ist, die jeweils genaue Struktur feiner zu definieren ist als in diesem allgemeinen Artikel möglich, aber in jedem Fall Elemente dezentraler Entscheidungsfindung beinhalten wird.

Dass die Fähigkeit des Unternehmens, durch innovative Lösungen schnell auf neue Marktgegebenheiten zu reagieren,

mithin ebenfalls auf intelligente Delegation in den Bereichen Arbeitszerlegung und -zuteilung angewiesen sein wird. Dass aber zuweilen nur eine vollständig dezentrale Entscheidungsfindung und Implementation von Teams an der Basis das Unternehmen in seinen Entscheidungsprozessen beschleunigen kann – wenn Lösungen ausschließlich lokal umgesetzt werden müssen und das Wissen für diese Lösungen bereits bei den Teams selbst liegt. Aber selbst Unternehmen, die im Hinblick auf ihr avisiertes Unternehmensziel den richtigen Rohling für eine flache Struktur gewählt haben, müssen mindestens zwei weitere Klippen umschiffen, bevor die flache Restrukturierung möglicherweise Früchte tragen kann.

Hürde zwei:

Wen wie an Bord holen?

Wenn sich der Alltag für den Manager in der flachen Hierarchie ändert, so tut er dies auch für die Mitarbeitenden. Arbeiteten viele vor der Restrukturierung in klar definierten Jobs, so bringt die Delegation von ehemals Führungspersonal vorbehaltenen Tätigkeiten neue Aufgaben für ihre Weisungsgebundenen. Und je nach Strukturvorschlag eine ganze Menge. Hier stellt sich die Frage: Warum sollten Mitarbeitende diese mit Mehrarbeit für sie verbundenen Veränderungen überhaupt gutheißen? Warum nicht einfach das Unternehmen verlassen? Die Antwort liefern

70 Jahre Sozial- und Personalpsychologie: Weil Mitarbeitende Autonomie bei der Arbeit grundsätzlich einmal wertschätzen, daraus einen Motivationsschub erhalten, der die nötige Energie für die Selbstorganisation freisetzen kann. Kann. Nicht muss. Denn natürlich kommt es auf die Art der Autonomie an und auf den Mitarbeiter als solchen.

Auf das Wesentliche reduziert lässt sich zusammenfassen, dass Autonomie bei der Arbeit fünf verschiedene positive Reaktionen hervorrufen kann bei Mitarbeitenden: die Freude an der selbstbestimmten Arbeit, das Gefühl der Kontrolle über das eigene Umfeld, den Spaß an einem funktionalen Arbeitsumfeld egal ob selbstkontrolliert oder nicht, das Zugehörigkeitsgefühl zum Kollektiv und die Reduktion der Angst vor Bewertung durch Vorgesetzte. Welcher Effekt sich einstellt, je nachdem wo Führungskräfte die Zügel lockerer lassen, ist Gegenstand jüngster Untersuchungen in einer Stichprobe westlicher Unternehmungen gewesen. Will das Management beispielsweise seine Mitarbeitenden zu mehr Eigenverantwortung motivieren, indem es auf deren Drang nach Selbstverwirklichung setzt, so muss Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden, sich ihre Tätigkeiten auch selbst auszusuchen. Soll der Motivationsschub hingegen primär über ein gesteigertes Zugehörigkeitsgefühl zur Firma erreicht werden, so reicht bereits das Delegieren der Entscheidung, wie kommuniziert werden soll.

Warum es wichtig ist, diese Unterschiede zu (er)kennen, wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass selbst von den notwendigen kognitiven Fähigkeiten her sonst vergleichbare Mitarbeitende starke Unterschiede in den Persönlichkeitseigenschaften mitbringen. Personen mit hoher Leistungsmotivation beispielsweise – dies wissen wir aus vielen Studien – schätzen insbesondere die Möglichkeit, ihre eigenen Ziele bei der Arbeit zu verfolgen. Personen mit hoher Kontrollüberzeugung hingegen, so zeigt die Wissenschaft, möchten primär ihr eigenes Arbeitsumfeld steuern können.

Im Umkehrschluss aber bedeutet dies auch Folgendes: Gewisse Ziele, die die Unternehmung mit einer flachen Struktur verfolgt, lassen sich besser mit einigen als mit anderen Mitarbeitenden erreichen. Das Ziel, innovativer durch flache Strukturen zu werden, wird sich besser mit leistungsmotivierten Mitarbeitenden erreichen lassen als ohne. Das Ziel, schneller zu werden in der flachen Struktur, erfordert hingegen möglicherweise zudem proaktive und kontrollüberzeugte Persönlichkeiten, die auch Freude an der Selbstorganisation bei der Entlohnung und Konfliktlösung mitbringen.

Und schließlich werden beide der genannten Ziele überhaupt nur dann in einer stark selbstorganisierten flachen Struktur umsetzbar sein, wenn es auch Mitarbeitende gibt, die sich für den Erhalt der Autonomie einsetzen, mondäne Tätigkeiten übernehmen und Gemeinschaftsaufgaben erledigen – vertrauenswürdige und bescheidene Kollegen. Bedenkt man aber nun, dass die meisten traditionell geführten Unternehmen ihre Restrukturierung hin zu einem flach(eren) Unternehmen zunächst mit der bestehenden Belegschaft versuchen (müssen), wird sofort klar, weshalb etliche spätestens an der zweiten Hürde scheitern: der Besetzung der flachen Struktur mit geeignetem Personal. Denn von Mitarbeitenden, die für ein traditionelles Umfeld eingestellt wurden, die sich womöglich auf sehr detaillierte Jobausschreibungen beworben hatten, die Transition zu einem (stärker) selbstorganisierten Umfeld zu verlangen, ist nicht trivial.

Das Ziel, schneller zu werden in der flachen Struktur, erfordert proaktive und kontrollüberzeugte Persönlichkeiten, die auch Freude an der Selbstorganisation mitbringen.

Zwischen Widerstand von denen, die die Zukunft weiter mitgestalten sollen und wollen, und denen, die nicht mehr in die Firma passen, zu unterscheiden, ist zwar schwierig, aber unausweichlich. Den proaktiven, vormals mittleren Manager durch neue Verantwortlichkeiten und andere Vergütungselemente für den Verlust seiner gefühlten Personalverantwortung und seines Status zu kompensieren, weil man ihn halten will, ist essenziell. Den narzisstischen Aufstiegshungrigen ziehen zu lassen genauso.

Was können Unternehmen hier kurzfristig tun, außer zumeist selbsternannte externe Change-Experten zu beauftragen und auf einen natürlichen Austausch der Belegschaft durch turnusmäßige Ruhestandsregelung und Neueinstellung zu hoffen?

Zwei Ansätze erscheinen, je nach Situation, vielversprechend

Der erste ist der Oticon-Ansatz, auch Spaghetti- oder Darwin'scher Organisationsansatz. Benannt nach der Restrukturierung des dänischen Hörgeräteherstellers Oticon, bei dem in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren vom damaligen Geschäftsführer Lars Kolind ein radikaler Job- und Organisationsbasar in der Unternehmung eingeführt wurde, der zu einem Austritt von wandlungsunwilligem und einem Zuwachs von neuem Personal führte, und bei dem durch Selbstselektion der Mitarbeitenden auf multiple Projekte (Spaghetti-Organisation) die versteckten Fähigkeiten und Präferenzen Einzelner gezielt festgestellt werden konnten.

Der zweite ist der katalytische oder Lamarck'sche Ansatz, der auf die Wandlungsfähigkeit des eigenen Personals setzt. Getrieben von den Aktivitäten einer Kerngruppe Wandlungswilliger, die andere für die neue Struktur begeistern, wird die Transformation zur Selbstorganisation unter schrittweiser Selbstselektion aller auf neue, entstehende Aufgabenpakete mit weitestgehend

bestehendem Personal versucht. Erfolgreich umgesetzt beispielsweise von der T-Systems GDU Auto-MI unter Vice President Georg Rätker in den Jahren 2014 bis 2021. Doch selbst Unternehmen, die diese Aspekte bedacht haben, steht eine weitere Herausforderung noch bevor.

Hürde drei:

Das Organisationsdesign für den selbstbestimmten Arbeitsplatz

Eine flache Organisationsstruktur zu definieren, die einerseits dem Erreichen des Unternehmensziels dienlich ist und in der außerdem alte oder neue Mitarbeitende zu hohen Leistungen angespornt werden, ist eine herausfordernde Abgleichungsaufgabe.

Erfolg kann diese Übung aber nur haben, wenn Mitarbeitenden auch die nötige Unterstützung bei der Selbstorganisation gewährt wird. Unterstützung durch Führungskräfte brauchen auch die besten Mitarbeitenden. Zunächst um sicherzustellen, dass die flache Struktur nicht zusammenbricht.

Zentral ist hier der klare Umgang mit denen, die ihren Beitrag nicht erbringen. Selbstorganisation ohne direkte Kontrolle durch die Führungskraft birgt leider neben allen Vorteilen auch ein erhöhtes Potenzial des Trittbrettfahrens und der versteckten Leistungsverweigerung einiger. Anreizsysteme zur Vermeidung dieser Problematik, so zeigt die Forschung, funktionieren jedoch deutlich schlechter als Sanktionssysteme. Und so haben Unternehmen, die erfolgreich dezentrale Entscheidungsfindung zulassen, durchaus Mechanismen, mit denen sie Fehlverhalten korrigieren. Als Beispiel diene die Firma WL Gore Associates, in der Mitarbeiterbewertungen durch Kollegen bei der Gehaltsfindung eine wesentliche Rolle spielen. Ebenso essenziell ist die Bereitstellung wesentlicher Informationen für selbstbestimmtes Arbeiten. In der Firma Smarkets beispielsweise, in der Mitarbeitende dezentral über ihre Entlohnung bestimmen sollen, stehen notwendigerweise die Gehaltsinformationen aller allen in einem internen Nachschlagewerk (Wiki) zur Verfügung.

Und schließlich spielt Empowerment, oder besser Autonomieunterstützung, eine wichtige Rolle; egal ob bei der weitestgehend hierarchielos organisierten finnischen Firma Reaktor, in der das höchste Führungsgremium sich als Sparringspartner für seine Mitarbeitenden bei wichtigen Entscheidungen sieht, oder bei der niederländischen Organisation Buurtzorg, die Dienstleistungen im Gesundheitssektor anbietet und auf regionale Coaches setzt, die einzelne autonome Teams unterstützen.

Aber den Zusammenbruch flacher Strukturen zu vermeiden, wird allein nicht reichen, um diese erfolgreich zu machen im Sinne, dass das Unternehmen seine Ziele damit eher erreicht als mit traditionellen Hierarchien. Um diese Hürde zu nehmen, muss die Führungsebene es schaffen, die Koordinations- und Kooperationskosten der autonomen Mitarbeitenden zu reduzieren, die anfallen, wenn die einzelnen Beiträge wieder zu einem großen Ganzen zusammengefügt werden sollen. Diese Aufgabe, die traditionell in der Hierarchie durch das Management sichergestellt wird, lässt sich durch geschicktes Design des Arbeitsplatzes zumindest teilweise erfüllen.

Zentral sind hier drei Gedanken: erstens der der Modularisierung. Um sicherzustellen, dass bei weitestgehend dezentraler Arbeit in der flachen Struktur die Duplikation von Aufgaben

vermieden wird und die Kompatibilität einzelner Beiträge gewährleistet ist, empfiehlt sich ein modulares Organisationsdesign. Geringe Koordinationskosten über die Modulgrenzen hinweg, aber standardisierte Interfaces zwischen den Modulen schaffen die Voraussetzungen für produktives autonomes Arbeiten innerhalb der Aufgabenarchitektur, die das Topmanagement vorgegeben hat. Firmen wie der Maschinenbauer Sun Hydraulics oder der Computerspielehersteller Valve sind Paradebeispiele für die konsequente Anwendung dieses Denkens, das ihnen erlaubt, mit flachen Strukturen ihre Mitarbeitenden zu führen.

Zweitens der Gedanke des Personalpuffers. Er erlaubt es, Mitarbeitenden zum einen die Möglichkeit zu geben, ihre Entlohnung auch im Hinblick auf die Balance zwischen Arbeit und Freizeit selbst zu bestimmen, gleichzeitig aber die Funktionalität des Unternehmens sicherzustellen. Und drittens der Gedanke der strukturierten Konfliktlösung. Ob mithilfe von Abstimmungsprozessen wie beim englischen Fußballverein MyFootballClub, dem Einführen alternativer Autoritäten wie bei Wikipedia oder Schlichtungsinstitutionen wie bei Buurtzorg – entscheidend ist, dass Mitarbeitende in flachen Strukturen ihre Zeit effizient einsetzen können und diese nicht an ausufernde Konflikte verlieren.

Drei abschließende Gedanken

Der Abbau von Hierarchien ist ein Rennen, bei dem jedes Unternehmen drei Hürden nehmen muss, um am Ende über die Zielinie zu kommen. Zum einen muss das Unternehmensziel mit der flachen Struktur zumindest theoretisch besser erreichbar sein als mit jeder anderen; ferner muss das Personal zur Struktur passen; und schließlich muss das Design des Arbeitsumfelds ein Arbeiten in einer flachen Struktur ermöglichen.

Zum Ende noch drei abschließende Gedanken. Erstens: Die in diesem Artikel geschilderten Überlegungen haben ihre Gültigkeit unabhängig davon, in welcher Industrie die Firma arbeitet, wie groß sie ist, welche Produkte sie anbietet, mit welchen Mitarbeitenden und für welche Kunden. Wie genau die Hürden aussehen, hängt aber sehr wohl von den genannten Faktoren ab. Ebenso, welche weiteren Komplikationen auftreten können. Das Maßschneidern einer Struktur ist daher unvermeidlich.

Es bedeutet jedoch nicht, und dies ist die zweite Überlegung, das Rad der Logik neu zu erfinden. Schlagworte und holistische Managementkonzepte werden der Komplexität des Hierarchieabbaus nicht gerecht. Drittens: Eine Hierarchie abzuflachen, wenn es sinnvoll erscheint, ist eine mutige Managemententscheidung. Zu erkennen, dass die flache Struktur für das Erreichen der Ziele im eigenen Unternehmen am Ende doch kontraproduktiv ist, und sich von der Idee erneut abzuwenden, ist ebenso bewundernswert. Wie ebenjene Entscheidung von Chris Savage, Mitbegründer der Firma Wistia, im Jahre 2011. ■■■



PROF. DR. MARKUS REITZIG ist Lehrstuhlinhaber für Strategisches Management an der Universität Wien. Mit seiner Arbeitsgruppe forscht er zum Thema Organisationsdesign; er berät Führungskräfte bei der Transformation zu flachen Strukturen.