



Chef ohne Etage

Führen in flachen Hierarchien

Weg von der Hackordnung: Der Großteil der Beschäftigten bevorzugt flache Hierarchien. Tatsächlich kann diese Unternehmensorganisation für Mitarbeiter und Betrieb viele Vorteile bringen. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch, dass Führungskräfte Macht abgeben und Mitarbeiter Verantwortung annehmen können.

New Work



Ich weiß, wie wir den Betriebsablauf sicherer machen können“, sagt der Facharbeiter zum Schichtleiter. Der Schichtleiter trägt die Idee an den Abteilungsleiter weiter, dieser holt die Fachkraft für Arbeitssicherheit mit ins Boot, um den Vorschlag mit der Geschäftsführung zu besprechen. Diese braucht natürlich das Einverständnis vom Vorstand. In einer steilen Unternehmenshierarchie können auf diese Weise Wochen vergehen, bis eine Idee in die Praxis umgesetzt wird.

Doch dieses Konzept scheint zunehmend ausgedient zu haben. Laut einer Studie des Jobportals Stepstone und der Unternehmensberatung Kienbaum bevorzugen 80 Prozent der Befragten flache Hierarchien und arbeiten lieber eigenverantwortlich – und zwar sowohl Fach- als auch Führungskräfte. Vor allem junge Mitarbeiter schätzen horizontale Arbeitsstrukturen. Sie ermöglichen es jedem einzelnen Mitarbeiter, sich einzubringen.



Die Beschäftigten profitieren von flachen Hierarchien. Sie erfahren mehr Wertschätzung, in dem sie mehr Verantwortung übernehmen können. Durch die flexible Aufgabenteilung können sie Tätigkeiten ausführen, die ihren individuellen Neigungen entsprechen. Das Vertrauen, das in ihre Arbeit gesetzt wird, bestärkt sie. Mitarbeiter sind motivierter, engagierter und zufriedener bei der Arbeit, sie sehen, dass ihr Einsatz etwas bewirkt – allesamt Faktoren, die die Gesundheit bei der Arbeit fördern.



Auch für die Unternehmen bringt eine horizontale Führungsstruktur viele Vorteile, wie zum Beispiel kürzere Entscheidungswege, schnellere Handlungsfähigkeit und effizientere Arbeitsauslastung. „Der Trend zu flachen Hierarchien ist mit Hinblick auf die Digitalisierung und die Arbeitswelt 4.0 ein logischer und richtiger Schritt“, sagt Prof. Dr. Michaela Moser, Professorin für Personalmanagement an der IUBH Internationalen Hochschule. „Informationen sind heute über das Internet überall gut verfügbar, sodass Mitarbeiter gut informiert sind und ihre Expertise in Unternehmensentscheidungen mit einbringen möchten.“

Manager in neuer Rolle

Eine flache Unternehmenshierarchie zeichnet sich dadurch aus, dass es weniger Hierarchieebenen gibt als in klassischen, steil organisierten Großkonzernen. Das bedeutet jedoch nicht, dass Führungskräfte obsolet sind. Aber ihre Rolle hat sich gewandelt. Die Aufgabe von Managern in flachen Hierarchien ist es, gute Rahmenbedingungen zu setzen, die Kommunikation zu ermöglichen und die einzelnen Teammitglieder zu koordinieren. Das wollen auch die Beschäftigten so – ein weiteres Ergebnis der StepStone-Befragung: Zwei Drittel der Befragten wünschen sich Führungskräfte, die zwar klare Anweisungen geben, sie aber nicht bei der Umsetzung überwachen.

„Insbesondere in flachen Hierarchien ist es wichtig, dass Führungskräfte das Zepter aus

der Hand geben können und ihren Mitarbeitern vertrauen“, betont Moser. „Vor allem aber müssen Chefs es aushalten können, dass Mitarbeiter in ihren spezifischen Fachgebieten mitunter kompetenter sind als sie selbst.“ In multiprofessionellen Teams arbeiten hochspezialisierte Fachkräfte. Der Anspruch, dass die Manager in jedem Bereich über ein größeres Fachwissen verfügen als ihre Mitarbeiter, kann gar nicht erfüllt werden. Gute Führungskräfte sehen das als gegeben an und schätzen das Urteil ihrer Fachkräfte daher umso mehr.

Führungskräfte unverzichtbar

Eine Unternehmensstruktur mit zu vielen Hierarchieebenen gilt als starr und bürokratisch. Doch auch ein Mangel an Hierarchien kann einer Organisation schaden. Entscheidungsprozesse können auch langwieriger werden, wenn zu viele Menschen an ihnen beteiligt werden. Es besteht die Gefahr, einzelne Mitarbeiter zu überlasten und den Blick fürs Große und Ganze zu verlieren. Und ebenso, wie es die Aufgabe von Chefs ist, Macht abzugeben, müssen die Beschäftigten Verantwortung übernehmen können.

Das dies nicht immer klappt, hat Unternehmerin Raffaella Rein selbst erfahren. In einem Post in dem Business-Netzwerk LinkedIn erklärt sie, warum flache Hierarchien beinahe ihr Start-up „CareerFoundry“ zerstört haben. Das Start-up starte mit einem Self-Management-Ansatz. Die Idee war, dass Mitarbeiter motivierter wären, wenn sie sich einem gan-



Lese-tipp

Hierarchielos führen: Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und Mitarbeiterführung

Michaela Moser
Springer Gabler

Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien

Stefan Kühl
Campus Verlag



Flach oder führungslos?

In Stellenanzeigen liest man die Floskel „flache Hierarchien“ beinahe ebenso oft wie „attraktive Vergütung“. Doch wann kann eine Hierarchie tatsächlich als flach bezeichnet werden? Steile Hierarchien in Großkonzernen verfügen über bis zu sieben bis acht, flache Hierarchien nur über zwei bis drei Ebenen. Doch ganz stufenlos sind auch flache Organisationsstrukturen nicht. Gibt es überhaupt keine Führungsebene, spricht man von einer Heterarchie.

Karriere ohne Leiter



Für Karrieristen sind flache Hierarchien vermutlich ein Albtraum. Wie aufsteigen? Wohin entwickeln? Wann weiß ich, dass ich es „geschafft“ habe? Es ist ganz natürlich, dass Menschen nicht auf der Stelle bleiben wollen, sondern das Gefühl brauchen, dass es voran geht. Sie brauchen eine Motivation, ein Ziel, auf das sie hinarbeiten können. Mal abgesehen davon, dass sie sich auch die Aussicht auf eine Gehaltssteigerung wünschen – ohne dafür den Arbeitgeber wechseln zu müssen. Daher sind in Zukunft neue Karrieremodelle gefordert, die sich in flachen Hierarchien bewähren müssen.

Ein Konzept ist es, Mitarbeiter nach dem Prinzip des lebenslangen Lernens danach zu vergüten, welche Kompetenzen sie haben. Je breiter oder tiefer ihr Kompetenzspektrum ist, desto wertvoller sind die Mitarbeiter fürs Unternehmen. So kann sich Weiterbildung fürs Unternehmen und für die Mitarbeiter rechnen.

Ein weiterer Ansatz ist es, projektbezogene Budgets zu verteilen, innerhalb derer die beteiligten Teammitglieder ihren Anteil untereinander ausmachen – und zwar je nachdem, wie stark sie in ein Projekt involviert sind und welchen Beitrag sie zu seinem Erfolg leisten. Dies erfordert jedoch ein Höchstmaß an Eigenverantwortung und Teamgeist, sodass viele Experten die erfolgreiche Umsetzung eines solchen Modells bezweifeln.

Manager müssen es aushalten können, dass Mitarbeiter in ihren spezifischen Fachgebieten mitunter kompetenter sind als sie selbst

zen Team gegenüber verpflichtet fühlten, nicht nur einem Manager. Doch das Konzept ging nicht auf: überdurchschnittlich viele Krankheitstage, ergebnislose Projekte, niedrige Arbeitsgeschwindigkeit. Beschäftigte vermieden unangenehme, aber notwendige Gespräche mit anderen Teammitgliedern. Die Verantwortungslast bei den Mitarbeitern war zu groß, sie brauchten mehr Struktur und Anleitung als erwartet. Letztlich konnte sich CareerFoundry retten, in dem es Teamleiter ernannte.

Hierarchieabbau braucht Kulturwandel

Hierarchieebenen einzuführen ist leichter als sie abzubauen. Unternehmen, die ihre steile Organisationsstruktur abbauen wollen, müssen mit viel Fingerspitzengefühl vorgehen. Und das nicht nur, weil eine solche Transformation bedeutet, bestehende Führungskräfte zurückzusetzen. Ein solcher Wandel erfordert eine langwierige Arbeit an der Unternehmenskultur. Schritt für Schritt muss eine Vertrauens- und Fehlerkultur aufgebaut werden. Führungskräfte müssen etwa in Form von Coachings lernen, damit zu klarzukommen, zwar noch Verantwortung zu tragen, ihre Mitarbeiter aber weniger kontrollieren zu können.

Alle Beschäftigten müssen dazu befähigt werden, eigenverantwortlich zu arbeiten und sich auch trauen, Entscheidungen selbst zu treffen. Ein schwieriger Weg, der sich – bei sorgfältiger Organisation – jedoch selbst für größere Unternehmen lohnen kann. *jbr*