

# VON HÄUPTLINGEN UND INDIANERN

➤ Es fängt schon zu Hause an: die Hierarchie zwischen Eltern und Kindern. In jeder Schule, jedem Verein, jeder Behörde – die ganze Gesellschaft ist hierarchisch organisiert. Überall, wo Menschen aufeinandertreffen, bilden sich Hierarchien: auch in Unternehmen. Nun testen immer mehr Chefs und Manager neue Möglichkeiten der Unternehmensführung – von der demokratischen Führung bis hin zur kompletten Hierarchiefreiheit

Text: Simke Strobl



Professor Dr. Jürgen Weibler leitet an der FernUniversität in Hagen seit 20 Jahren den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalführung und Organisation.

men auch in der Personalführung innovativer werden.“ Mit dieser Aussage hat Weibler die Diskussion über die „Zukunft der Arbeit – innovativ, nachhaltig! Und ohne Manager?“ und damit auch über das Thema Hierarchiefreiheit im vergangenen Jahr nach Südwestfalen geholt.

Es stimmt: Flache Hierarchien gelten als Erfolgsrezept von Start-ups. Im deutschen Start-up-Monitor, einer jährlichen Befragung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG, gab 2017 von 1.837 befragten Start-ups und deren 4.245 Gründern rund ein Drittel der Unternehmen an, nur eine Management-Ebene zu haben (ein leichter Rückgang zum Start-up-Monitor 2016). Jedes fünfte Start-up-Unternehmen hat drei Hierarchie-Ebenen, nur noch sieben Prozent aller Befragten vier oder mehr Management-Ebenen.

## ZEITGEMÄSSE FÜHRUNG

Auch der Hager FernUni-Professor sieht den typischen Manager, der Anweisungen und Kontrolle als Leitprinzipien seines Handelns sieht, auf dem absteigenden Ast: „Er ist breitflächig für die heutigen Aufgaben ungeeignet. Zudem trifft er nicht die Erwartungen an eine zeitgemäße Führung.“ Natürlich gebe es Ausnahmen, aber ohne eine zumindest ungefähre Entsprechung gewinne der typische Manager keine Akzeptanz. „Wer

„Hierarchien nützen zuvorderst denen, die an der Spitze angesiedelt sind. Aus Sicht der Organisation sorgen sie für Ordnung und Stabilität. Sie regeln ganz allgemein Über- und Unterordnungsverhältnisse und damit Entscheidungsmacht eindeutig, definieren über das Organigramm auch für Außenstehende fachliche Zuständigkeiten und sind im günstigen Fall struktureller Ausdruck gefundener Problemlösungen für die jeweilige Organisation. Dysfunktional werden sie dann, wenn mit ihnen keine hinreichend guten und schnellen Problemlösungen mehr möglich sind, sie Innovationen blockieren und Handlungsspielräume von engagierten Menschen unsinnig beschneiden. Natürlich auch, wenn sie durch Personen zu deren eigenen Wohl instrumentalisiert

werden.“ Professor Dr. Jürgen Weibler leitet an der FernUniversität in Hagen seit 20 Jahren den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalführung und Organisation und schreibt auf der Internetseite Leadership Insiders über zeitgemäße Führung. Er macht deutlich, dass kreative Talente heutzutage in Unternehmen mit flachen Strukturen arbeiten wollen. Damit stützt er sich unter anderem auf eine Untersuchung, der zufolge Mitarbeiter fünfmal stärker emotional an ein Unternehmen gebunden werden können, wenn sie ihren Stärken entsprechend eingesetzt werden und nicht des Gehalts wegen. „Technologisch ist Südwestfalen gut aufgestellt, aber um in Zukunft noch attraktiv für Fachkräfte zu sein, müssen die Unterneh-

Fotos: Hardy Weisch



keine Akzeptanz besitzt, führt nicht, sondern leitet nur. Die besonderen Potenziale einer Führung gegenüber einer Leitung bleiben ihm verschlossen.“

Lea Heuchtkötter von der Siegener Welke Consulting Gruppe schreibt im konzern-eigenen Jahresmagazin „Brandzeichen“, dass es zahlreiche Ansätze für eine Mitarbeiterbeteiligung bis hin zur Hierarchiefreiheit gibt. „In jedem Fall muss die Veränderung zum Unternehmen passen“, sagt die Leiterin des Unternehmensbereichs Strategisches Marketing. Natürlich würden Hierarchien nie gänzlich abgeschafft. „Anstelle einer personellen Hierarchie, also dem Verhältnis Vorgesetzter-Untergebener, tritt eine Hierarchie, die auf Expertise begründet ist. Entscheidungen werden dann von den Spezialisten mit dem größten Fachwissen im jeweiligen Bereich getroffen.“ So berichtet Heuchtkötter von Unternehmen, die tatsächlich erfolgreich ohne formelle Hierarchien wirtschaften. Ein

Unternehmen – ein Getränkehersteller – geht dabei ihren Aussagen zufolge sogar so weit, dass sämtliche das Unternehmen betreffende Entscheidungen auf konsensdemokratischer Basis getroffen werden. Der Initiator des Unternehmens sehe sich

nicht als Chef, sondern als zentraler Moderator. „Er ist dafür zuständig, mit den insgesamt fast 1.700 gewerblichen Partnern, zu denen alle Mitarbeiter, aber auch Kunden und Lieferanten zählen, einen Konsens zu erreichen. Jeder Stakeholder hat theoretisch die Möglichkeit, bei Entscheidungen mitzureden.“ Das Unternehmen, von dem Heuchtkötter erzählt, organisiert sich bekanntermaßen über virtuelle Strukturen: „Das heißt, es gibt keinen festen Firmensitz, keine Büros, in denen die Mitarbeiter sitzen. Einmal im Jahr treffen sich die Mitglieder des Kollektivs im ‚realen Leben‘ und diskutieren unter anderem über strategische Fragen.

Was den Verdienst angeht, so bekommen alle Mitglieder des Kollektivs im Prinzip das Gleiche. Allerdings gibt es Zuschläge für Mitarbeiter, die Kinder versorgen, eine Behinderung haben oder ihren Arbeitsplatz als Freiberufler finanzieren müssen.“

Auf die Frage, ob sich so eine hierarchiefreie

Struktur auch auf größere Unternehmen übertragen ließe, antwortete Lea Heuchtkötter: „Wahrscheinlich nur bedingt, wenn man bedenkt, welche Vielzahl an Entscheidungen tagtäglich etwa in einem mittelständischen Industriebetrieb

„Technologisch ist Südwestfalen gut aufgestellt, aber um in Zukunft noch attraktiv für Fachkräfte zu sein, müssen die Unternehmen auch in der Personalführung innovativer werden.“

**Dr. Jürgen Weibler**

## So nicht! Negativbeispiel Schlecker

Selbstherrliche Führung und Mitarbeiter-Demütigung: „Das beste Beispiel eines Unternehmens, dessen patriarchische Führung ihm zum Verhängnis wurde, ist die Drogeriemarkt-Kette Schlecker.“ Was Lea Heuchtkötter von der Siegener Welke Consulting Group im Magazin „brandzeichen“ erzählt – nahezu jeder kennt die Geschichte des 2012 pleite gegangenen Schlecker-Imperiums –, passt auch als Negativbeispiel zum Thema Hierarchiefreiheit und Mitarbeiter-Mitsprache. Allein die Geschichte der regelmäßigen Kontrollbesuche, die Firmengründer Anton Schlecker und dessen Frau in den damals 14.000 Filialen unternahmen: „Hierbei zog Frau Schlecker dann einen weißen Handschuh über, um die Sauberkeit der Warenregale zu kontrollieren. Die bis zu 38.000 Beschäftigten sollten wissen, dass ihre Leistung, der Zustand des Ladens und die Vollständigkeit des Sortiments jederzeit vom Chef persönlich überprüft werden konnte. Permanenter Druck also. Alles bei Schlecker war auf den Unternehmensgründer ausgerichtet, alles hing von ihm ab – von den Chefporträts in jeder Filiale bis hin zur Unternehmensform des eingetragenen Kaufmanns. Ein Patriarch, wie er im Buche steht, der alleine für seine Untergebenen verantwortlich ist, alles entscheidet und niemandem Rechenschaft schuldet. Dabei hat Schlecker jedoch die Zeichen der Zeit nicht erkannt. Wie es mit seinem Imperium ausging, ist heute hinlänglich bekannt.“



# Konzentration Strategie und Können

Gute Sportler gewinnen in ihrer Spezialdisziplin. Gute Anwälte auch. Deshalb sind wir Spezialisten für Arbeitsrecht.

Denn nur Spezialisierung und zielgerichtete Strategien führen zu erstklassiger Qualität und Leistung.

Wir beraten Arbeitgeber im

- Betriebsverfassungsrecht
- Kündigungsschutzrecht
- Allgemeinen Arbeitsrecht
- Tarifrecht

Wir stehen für klare Kommunikation und kurze Reaktionszeiten.

Mit 18 Arbeitsrechtlern betreuen wir Sie bundesweit und auch vor Ort in Südwestfalen.

Anwaltskanzlei

Dr. Schreiner + Partner

Am Wassertor 18 · 57439 Attendorn

Telefon: 0 27 22 – 63 54 0

info-attendorn@rae-schreiner.de

www.rae-schreiner.de

Lea Heuchtkötter von der Siegener  
Welke Consulting Gruppe.



getroffen werden müssen. Da stellt sich die Frage, ob ein solches Unternehmen ohne jegliche formellen Hierarchien handlungsfähig wäre.“ Grundsätzliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches hierarchieloses Arbeiten seien Transparenz, Kommunikation auf Augenhöhe und Vertrauen. „Wer sich eingebunden fühlt, ist auch zu mehr Leistung im Unternehmen bereit. Und mit Sicherheit geht es nicht ohne das richtige Team, also Mitarbeiter, die intrinsisch motiviert und fachlich kompetent sind. Darüber hinaus ist das Thema Sinnstiftung von großer Bedeutung. Ein Mitarbeiter, der Verantwortung übernehmen und sich voll in seinen Job einbringen soll, muss wissen, wofür er das eigentlich tut. Hier spielen die interne Markenführung und die Vermittlung von Unternehmenswerten definitiv große

Rollen.“ Es lasse sich kaum leugnen, dass Umbrüche wie die Digitalisierung oder der Eintritt der Generation Y und nachfolgender Generationen in die Arbeitswelt ein Umdenken in den Führungsetagen vieler Unternehmen notwendig machen. „Das heißt aber nicht, dass Un-

ternehmen zukünftig komplett auf Hierarchien verzichten müssten. Oftmals sind Mitarbeiter auch nicht wirklich in der Lage, ihren Arbeitsalltag komplett in Eigenverantwortung zu organisieren. Oder sie wollen es schlichtweg nicht. Immer wichtiger jedoch wird eine humane, respektvolle Führung, bei der der Mitarbeiter als Mensch mit ganz persönlichen Bedürfnissen wahrgenommen wird, aber auch ganz individuelle Methoden der Lösungsfindung. Das heißt konkret: Vorgesetzte sollten auch einmal darauf vertrauen, dass ihre Mitarbeiter Aufgaben auf eine andere Art erledigen, als sie es selbst täten.“

„Anstelle einer persönlichen Hierarchie, tritt eine Hierarchie, die auf Expertise begründet ist. Entscheidungen werden dann von den Spezialisten mit dem größten Fachwissen getroffen.“

Lea Heuchtkötter

## MEHR BETEILIGUNG

Dr. Jürgen Weibler sagt, dass Unternehmen, die ökonomisch gemeinwohlorientiert sind, eher zu hierarchiefreien Strukturen bereit seien als andere. Auf die Frage, was einen Unternehmer bewegt, demokratischer und hierarchiefreier werden zu wollen, antwortet der FernUni-Professor: „Das kann verschiedene Gründe haben. Der wichtigste heutzutage ist, dass man sich dadurch eine

erhöhte Produktivität insbesondere durch eine gestiegene Innovationskraft erhofft. Angesichts der Erwartungshaltung vieler Mitarbeitenden, insbesondere auch der jungen Generation, versucht man durch mehr Beteiligung die Bindung an das Unternehmen zu stärken. Daneben mögen auch Gerechtigkeitsüberlegungen eine Rolle spielen.“ Wie lange es dauere, bis der Weg hin zu mehr Mitarbeiter-Mitsprache und möglicherweise kompletter Hierarchiefreiheit in die Tat umgesetzt werden kann, lasse sich pauschal nicht beantworten. „Es hängt von der bereits bestehenden Kultur, der strategischen Orientierung, dem strukturellen Mut sowie der Fähig-

keit und dem Willen des Top-Managements ab, Veränderungen zu initiieren, zu begründen und in einem offenen Prozess zu kommunizieren. Selbst wenn dies optimal verläuft, müssen alle Beteiligten sich einüben. Erste Erfolge sind schnell zu erreichen, ansonsten sollte man schon von zwei bis vier Jahren ausgehen, bis Kulturen, Strukturen, Denkgewohnheiten und Handlungen synchron laufen. Einige Personen wird man auf dem Weg dorthin verlieren“, ist Weibler überzeugt.

Passend zu diesem Aspekt berichtet der Hamburger Chief Executive Officer (CEO) Marco Luschnat bei King: „Der Weg zum mitarbeiterorganisierten Unternehmen war kein Zuckerschlecken und ist noch immer streckenweise eine Herausforderung. Als wir Geschäftsführer unseren damals 45 Mitarbeitern im Januar 2014 mitteilten, dass sie in Zukunft selbstorganisiert arbeiten und selbst entscheiden dürfen, fielen die Reaktionen anders aus, als wir erwartet hatten. Die Mitarbeiter verstanden das System nicht durchgängig und fühlten sich teilweise von der neuen Verantwortung regelrecht erschlagen. Inzwischen, nach knapp zwei Jahren, gibt es allerdings nur noch wenige Kollegen, die ihren Freiraum wieder aufgeben würden; erst kürzlich zeigte eine interne Mitarbeiterbefragung, dass die überwiegende Mehrheit unserer Mitarbeiter die Projekt-Teams nicht mehr missen möchte

– und auch nicht daran interessiert ist, jemals wieder für eine klassisch aufgestellte Agentur zu arbeiten. Darauf sind wir natürlich unheimlich stolz. Und auch unsere Umsatzzahlen und die Zufriedenheit unserer Kunden und Mitarbeiter haben sich seither sehr zum Positiven entwickelt.“

Allein aufgrund seiner Tätigkeit an der Fakultät Wirtschaftswissenschaft an der Fern-Universität Hagen kennt Dr. Jürgen Weibler die Unternehmenslandschaft und -kultur in Südwestfalen. Auf die Frage, wie offen die hiesigen Firmenchefs gegenüber einer extrem flachen oder gar hierarchiefreien Organisation eingestellt seien, antwortet er: „Kleinere und mittelständische Unternehmen sind in ihrer Mehrzahl strukturkonservativ. Gleichzeitig kommen die radikalsten Impulse für eine Neuausrichtung aber auch aus diesem Segment, vornehmlich in Ballungsräumen.“ Weniger Hierarchie und mehr Partizipation seien hingegen vielfach zumindest ein Thema. Die Antworten fielen allerdings oft noch schwer. Weibler selbst sieht nicht, dass Hierarchien grundsätzlich überall verschwinden müssen, damit Un-

ternehmen zukunftsfähig bleiben können. „Aber es wird notwendig sein, dass Organisationen verstärkt mit neuen Formen der Führung und Zusammenarbeit experimentieren und vielfältigere Strukturösungen finden.“

Die Ökonomin Dalia Marin, Professorin an der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität, fand in einer Untersuchung heraus, dass Unternehmen, die Entscheidungen weniger hierarchisch treffen, besser für kommende Herausforderungen gewappnet sind. Experten besagen sogar, dass Firmen, die Führungsebenen abgebaut haben, bis zu 20 Prozent produktiver sind als andere. Hierarchearme- oder -freie Unternehmen – sind sie nun Exoten oder tatsächlich Wegweiser? Dr. Jürgen Weibler hat dazu eine klare Meinung: „Sie sind eindeutig Wegweiser, denn sie zeigen nicht nur die Ursache einer Fülle von Problemen auf, sondern formulieren gleichzeitig eine Antwort, die es für sich selbst dann zu durchdenken gilt. Die Digitalisierung wird gerade in Südwestfalen Unternehmen zwingen, den Kampf um die besten Köpfe durch at-

## Orchester ohne Dirigent

Das New Yorker Orpheus Chamber Orchestra war Forschungsgegenstand zahlreicher Managementstudien an amerikanischen Elite-Universitäten und wurde 2001 sogar mit einem Grammy ausgezeichnet: Das Orchester ist bewusst dirigentenlos – und trotzdem erfolgreich. Egal ob bei Proben, Studioaufnahmen oder Live-Konzerten: Das Dirigentenpult bleibt leer. Die knapp 30 Musiker geben im Wechsel selbst den Takt an. Bei jedem neu geprobteten Stück übernimmt ein anderes Orchester-Mitglied die musikalische Führung. So strebt das Ensemble nach künstlerischem Dialog untereinander und im Ergebnis nach größerer musikalischer Qualität.



traktive Arbeitswelten aufzunehmen. New Work ist hier ein einschlägiges Stichwort. Wer glaubt, diesen Kampf durch ein einfaches ‚Weiter so‘ gewinnen zu können, hat ihn bereits verloren.“ 



**EBNER STOLZ**

WIRTSCHAFTSPRÜFER  
STEUERBERATER  
RECHTSANWÄLTE  
UNTERNEHMENSBERATER

A member of  
**Nexia**  
International  
ebnerstolz.de

# MORE THAN FORECAST.

## WIR BEWEGEN MITTELSTAND.

Steife Brise, klare Sicht! Dennoch ist es beruhigend, einen Partner an Bord zu haben, der mit anpackt, um den Kahn auch bei stürmischer See auf Kurs zu halten.