

# (K)Einer muss sagen, wo es langgeht

VON STEPHANIE BORGERT

Die Hierarchie in High-Performance-Organisationen ist weder steil noch flach. «Einer muss für Ordnung sorgen», «ein Machtwort sprechen», «Oberhaupt», «Entscheidungsebene», «Rangordnung» und «Alphatier»: Diese und ähnliche Glaubenssätze und Begriffe fallen, wenn man mit Menschen über die aktuellen Organisationsformen von Unternehmen oder Organisationen spricht. Damit steckt man mitten in der Diskussion um Hierarchien und Macht.

Ohne formelle Hierarchie wisse schließlich niemand, was er tun soll und darf. Da herrsche doch das pure Chaos, so die Befürchtung. Um das zu untermauern, wird gerne auf Vergleiche mit der Tierwelt zurückgegriffen: Ein Team ist wie ein Rudel oder eine Herde und die haben schließlich auch Führungskräfte an ihrer Spitze. Aber passt diese Übertragung überhaupt?

## Das Bild vom einsamen Wolf hat Fehler

Auch wenn es stimmt, dass viele Tiere, die im Gruppenverband leben, eine klare Hierarchie haben. Der vielbeschworene einsame Wolf jedoch lebt in Familien, die sich durch gegenseitige Unterstützung und ein friedliches Miteinander auszeichnen. Bei Pferden führt kein Leithengst von schöner Gestalt die Gruppe, sondern eine Leitstute, die durch Souveränität und Überblick zu überzeugen weiß. Dabei zählt nicht etwa ihre zeitliche Betriebszugehörigkeit als «Beförderungsargument», sondern ihre Eigenschaften und Fähigkeiten.

ten. Anders als Menschen, haben Pferde außerdem nicht eines Tages entschieden, dass sie zur Optimierung ihrer Prozesse eine formelle Hierarchie benötigen. Zudem sind sie nicht prädestiniert für das Lösen komplexer Aufgaben, genauso wenig wie Wölfe, Schafe oder Hühner. Doch das ist exakt die Herausforderung, vor der wir heute stehen.

Wir Menschen haben mit dem Industriezeitalter begonnen, unsere Organisationen in formellen Hierarchien aufzubauen, und halten bis heute daran fest. In den typischen «Pyramiden» ist damit immer noch ein wesentlicher Grundsatz des von Frederick Taylor formulierten «Scientific Management» verankert: Oben wird gedacht und gesteuert, unten wird gearbeitet. Nun ging es im Industriezeitalter vor allem um Effizienzsteigerung, Aufteilung der Arbeit in kleine Schritte, Spezialisierung und Normierung. Unabhängig davon, ob diese Ansätze damals kritiklos gut waren, so waren sie doch an den Herausforderungen und Aufgaben der Zeit orientiert. Ist das, was im Industriezeital-



ter gut und wichtig war, heute noch valide? Einfache Antwort: Nein! Es geht schon lange nicht mehr um repetitives Arbeiten, sondern um das Lösen komplexer Aufgaben und Probleme. Wir leben nicht erst seit gestern im Informationszeitalter, die Welt ist hochgradig vernetzt und dynamisch. Die Zeit hat sich verändert, unsere Ansätze müssen das auch (endlich).

### «Lauter Häuptlinge, kaum Indianer»

Seit vielen Jahren wird die «flache Hierarchie» als Ansatz für die Moderne propagiert und diskutiert: Welche Probleme können flache Strukturen lösen, vor allem vor dem Hintergrund von Mitarbeiterzufriedenheit und -partizipation? Die Praxis zeigt, dass in der Umsetzung häufig nur eine Hierarchiestufe entfernt wird (meist die unterste wie die der Teamleiter) und sich ansonsten nichts ändert. Es geht aber nicht um die Anzahl von Stufen, sondern um die Auswirkung formeller Hierarchie auf das Denken und Verhalten der



**Stephanie Borgert**

fürchtet sich nicht vor Unerwartetem, Unbeständigkeit und Intransparenz. Die hohe Vernetzung und Dynamik unserer komplexen Welt treibt sie an, ihre Führungserfahrung aus der IT-Branche zu nutzen und als Autorin, Coach und Vortragsrednerin einen für komplexe Systeme notwendigen Paradigmenwechsel hin zu einem holistischen Management herbeizuführen.

Menschen in den Organisationen. Starre Hierarchien haben ausgedient, und zwar unabhängig davon, wie steil oder flach sie sind. Die sechs wesentlichen Gründe dafür sind:

**1 Hierarchien können auf Veränderungen nicht angemessen reagieren**  
Entscheidungen werden nicht dort getroffen, wo Informationen entstehen, sondern weit entfernt davon. Die Schnittstellen einer Organisation nach außen sind ja beispielsweise der Vertrieb oder der Einkauf. Das Geschehen am Markt wirkt sich aufs Innovationsmanagement aus. Verkauft der Vertrieb lieber Bestehendes als das, was der Kunde vielleicht gerade will, wirkt sich das darauf aus, was in der Forschung und Entwicklung nachher erarbeitet wird. Die Menschen in diesen Rollen interagieren mit Kunden, Lieferanten und Partnern. Und genau hier entstehen die Informationen und Erkenntnisse, die für die Gegenwart und Zukunft der Organisation relevant sind. Sie müssen aber zunächst durch die Hierarchie zu den Entscheidungsträgern befördert werden. Das kostet Zeit. Gleichzeitig bleiben sie ja nicht «roh», sondern werden angereichert, geschönt, verkürzt, nett verpackt und gefiltert. Häufig gibt das Management vor, in welcher stark vereinfachten (und damit per se verfälschten) Form Informationen zu ihm kommen dürfen. Zudem versuchen auch die Datenlieferanten Einfluss zu nehmen, indem sie gezielt auswählen und aufbereiten, was sie weitergeben. Der Datenfluss durch die Hierarchie dauert zu lange und verändert die Informationen – erschwerte Bedingungen für gute Entscheidungen.

**2 Zielkonflikte sind vorprogrammiert**  
Kaum eine Organisation arbeitet ohne Zielvorgaben. Es werden Unternehmens-, Bereichs-, Abteilungs- und Individualziele verabredet oder diktiert und nachgehalten. Daran orientiert sich auch der variable Gehaltsanteil. Woran orientieren sich nun die Menschen in der Organisation? Ganz klar an dem Ziel, was ihnen am nächsten ist. Das Marketing ist weder an den Zielen des Personalbereiches interessiert, noch kümmert es sich um die von IT oder Finanzen. Das alleine wäre noch nicht zwangsläufig ein Problem, wenn daraus nicht automatisch Zielkonflikte entstünden. Der Einkauf muss pauschal die Honorare für externe Kräfte kürzen, während die IT gute Spezialisten für die Projektunterstützung

braucht. Das Marketing muss Produktinnovation erreichen, während der Vertrieb rein auf Umsatz fixiert wird und am liebsten die bewährten Produkte verkauft. Selbst in Organisationen, in denen Konflikte ausgesprochen und bearbeitet werden, bleibt der Blick der Menschen auf ihre Abteilung und ihr persönliches Ziel fokussiert. Umsichtige Manager haben mögliche Zielkonflikte im Blick.

**3 Silodenken wird gefördert**  
Im HR-Bereich sitzen die Personalexperten, in der Produktion die Fachleute und in der IT die Nerds. Interdisziplinäres Arbeiten findet maximal in Projekten statt. Genau dann zeigt sich die Herausforderung: Plötzlich sollen Experten, die sonst unter «ihresgleichen» leben und daran arbeiten, ihre persönlichen Ziele zu erreichen, mit den «anderen» zusammenarbeiten. Oberflächlich scheint das oft gut zu gehen, bei genauerem Blick findet aber mehr Konkurrenz als Kooperation statt. Starre Hierarchien erziehen den Menschen, in ihren Silos zu denken und zu handeln. Gleichzeitig zusätzliche übergreifende Ziele erfüllen zu müssen, stellt sie vor ein Dilemma.

**4 Vernetzung wird verhindert**  
In Organisationen wird viel Zeit und Geld investiert, um die Team- oder Abteilungsidealitäten zu etablieren. Ein WIR-Gefühl soll ein gutes Arbeitsklima und Produktivität fördern. Auch das findet in den einzelnen Silos statt. Die Abgrenzung zu den anderen Bereichen und Abteilungen führt dazu, dass wenig Kontakt entsteht. Im Falle eines Konfliktes (etwa bei konkurrierenden Zielen) gehen die Menschen nicht miteinander in den Diskurs, sondern ziehen sich in ihr Silo zurück und delegieren Klärung «nach oben». Das braucht Zeit und bindet Energien, die anderweitig besser genutzt werden könnten.

**5 Hierarchien benennen nicht das «Warum» einer Organisation**  
«Das Organigramm erklärt die Organisation», so ein weit verbreiteter Gedanke. Aus diesem Grund wird in Präsentationen gezeigt und erläutert, wer was unter wem tut. Das aber liefert höchstens die Antworten auf die Frage nach dem «Wie» und dem «Was». Die Regulation der sozialen Beziehungen ist im Organigramm abgebildet. Darüber findet die Koordination der einzelnen Aufgaben und Zuständigkeiten statt. Aber die zentrale

Frage einer jeden Organisation bleibt offen: das «Warum». Wofür gibt es diese Organisation? An was glaubt sie? Zudem liefert es keinen Hinweis darauf, wie die Organisation tickt, was sie ausmacht. Das lässt sich aber beobachten und erleben, denn jede formal hierarchische Organisation hat gleichzeitig eine informelle Hierarchie. Und die findet sich in keinem Organigramm wieder.

**6 Macht und Vernetzung passen nicht zusammen**  
Jede Organisation ist heute ein komplexes soziales System und damit vernetzt. Diese Vernetzung wird nicht nur durch die formelle Hierarchie gestört, sondern häufig aktiv verhindert. Vernetzung zulassen bedeutet, Kontrolle und damit Macht abzugeben. Die vorherrschenden hierarchischen Strukturen gaukeln den Managern immer noch vor, Kontrolle ausüben zu können und «alles im Griff zu haben». Das ist eine Illusion, die es zu akzeptieren gilt. Ist dieser Denkfehler überwunden, wird es auch im Management leichter, die Komplexität zu meistern.

Eines ist somit glasklar: Jede Form von Entscheidungsverlagerung in die unteren Hierarchieebenen, um die Mitarbeiterbindung zu fördern, ist zum Scheitern verurteilt. Es nützt nichts, mehr von den Mitarbeitern zu fordern, wenn der Rahmen sich nicht ändert. Brauchen wir also eine gänzlich andere Organisationsform?

### Vernetzung und Dezentralisierung

Die Antwort in Kurzform lautet: Ja! Beispiele für erfolgreiche Unternehmen, die ihre pyramidisch formelle Hierarchie abgeschafft haben, gibt es viele. Die Drogeriemarktkette dm ist eines der populären deutschen Beispiele. Aber auch der kalifornische Mittelständler Morning Star wird oft zitiert, genauso wie der Autobauer Local Motors, der Maschinenbauer Semco oder Toyota. Der Dreh- und Angelpunkt in den Organisationen ist die radikale Dezentralisierung. Die Steuerung in diesen Netzwerkorganisationen liegt nicht mehr in der Organisationszentrale, sondern wird vom Markt wahrgenommen. Das ist nichts Neues. Auch heute würde allein der Markt die Organisationen steuern, wenn das Management nicht versuchen würde, zu kontrollieren. Über die Hierarchien entsteht eine Steuerung, die nichts mit

dem Markt, sondern nur mit der eigenen Struktur zu tun hat. Diese zentrale Steuerung, wie sie im klassischen Management gelebt wird, behindert die gesamte Organisation. Eine der häufigsten Fragen an dieser Stelle lautet: «Gibt es dann gar keine Querschnittsfunktionen mehr?» Doch, schon, aber nicht als zentral steuernde Einheiten. Es bestehen unterstützende Funktionen für die Bereiche, die mit und am Markt agieren. Sie handeln miteinander aus, was die Gegenleistung beispielsweise für eine Produktentwicklung oder Problemlösung sein kann. Da Unternehmen wie Morning Star die Selbstorganisation (die jedes komplexe System mitbringt) und die Selbststeuerung zulassen und leben, werden alle wesentlichen Aspekte wie Gehaltsfindung, Investitionsentscheidungen, Personaleinstellungen und so weiter tangiert.

Das klingt zunächst so, als müssten viele neue Ideen, Methoden und Abläufe eingeführt werden. Dabei ist genau das Gegenteil der Fall. Es müssen überholte Ideen, Methoden und Abläufe weggelassen werden. Für diese Transformation kann es kein allgemeingültiges Rezept geben, das liegt in der komplexen Natur der Sache. Trotzdem gibt es erste Schritte, mit der Sie Ihre Organisation, Ihre Entwicklungsabteilung oder Projektteams für das erfolgreiche Agieren in einer komplexen Welt vorbereiten können:

- > Beantworten Sie sich folgende Frage: «Wollen wir das wirklich?»
- > Schaffen Sie Bereiche, in denen Ihre Mitarbeiter autonom agieren können.
- > Lernen Sie über Ihre Beiträge Einfluss zu nehmen statt über Macht.
- > Schulen Sie Ihre Mitarbeiter in Selbstführung.
- > Stellen Sie Transparenz her, sodass Ihre Mitarbeiter sich an eine «Managementsicht» gewöhnen können.
- > Lassen Sie Vernetzung zu und streben Sie einen Diskurs im Management darüber an.

Sollten Sie zu den Menschen gehören, die gerne Parallelen zum Tierreich ziehen, wenn es um Organisationsformen und Führung geht, dann schauen Sie doch zukünftig bitte auf solche, die täglich komplexe Aufgaben lösen, ohne dabei eine zentrale Steuerung zu haben. Schauen Sie auf die Ameisen und Hummeln. Dort gibt es keine einsamen Wölfe, sondern Netzwerke und Kooperation.



### Stephanie Borgert Die Irrtümer der Komplexität Warum wir ein neues Management brauchen

260 Seiten, gebunden  
ISBN 978-3-86936-661-6  
€ 29,90 (D) | € 30,80 (A)  
GABAL Verlag, Offenbach 2015

«Es könnte alles so einfach sein, isses aber nicht...», tönten 2007 die Fantastischen Vier. Seither thematisieren unzählige Artikel und Aufsätze ein Symptom unserer Zeit, das zum Modebegriff geworden ist: Komplexität. In Umfragen zu den brennendsten Herausforderungen im Management nimmt sie regelmäßig einen Spitzenplatz ein. Doch viele der Überlegungen, ihrer Herr zu werden, scheitern bereits an ihrer Definition und den Irrtümern darüber, was Komplexität tatsächlich ist. Im Ergebnis wird sie mit Chaos gleichgesetzt, fatalistisch zum unbesiegbaren Dämon hochstilisiert oder zum Spielball von Scharlatanen gemacht, deren Lösungsversprechen an der Realität scheitern.

Dieser Mystifizierung setzt Stephanie Borgert ihr neues Buch Die Irrtümer der Komplexität. Warum wir ein neues Management brauchen entgegen. Längst überfällig, werden hier neben der Komplexität wichtige Begriffe, wie «Selbstorganisation» oder «Interdependenz» in einem Glossar definiert. Dass komplexe Systeme heute zum heißesten Thema im Management geworden sind, liegt an der explodierenden Prozessmenge und Vernetzungsdichte in der Arbeitswelt. Doch Komplexität ist weder Problem noch Ursache, lässt sich weder eliminieren noch reduzieren. Sie ist die Realität, in und mit der wir jeden Tag mehr leben müssen. Das Buch beantwortet die zunehmend lebenswichtige Frage, wie erfolgreiches Management im Zeitalter der Komplexität überhaupt noch möglich ist.