

BERUF & CHANCE

23. APRIL 2023 NR. 16 SEITE 51

Führung ist zu wichtig, um sie nur einigen wenigen im Unternehmen zu überlassen, sagt Tim Weilkiens, Berater und Vorstand beim Hamburger IT-Seminar-dienstleister Oose. Die rund 50 Mitarbeiter des Unternehmens organisieren sich seit mehr als zehn Jahren selbst. Das bedeutet, sie erledigen die Aufgaben klassischer Führungskräfte in Teams. Damit das funktioniert, hat Oose seine Struktur komplett umgekrempelt: Hier gibt es keinen Chef, der über allen Angestellten thront und Aufgaben an die Bereichsleiter verteilt, die diese wiederum auf rangniedere Mitarbeiter abwälzen. Stattdessen ist Oose in verschiedenen Arbeitskreisen organisiert. Weilkiens etwa ist in den Kreisen Personal und Fortbildungen im Einsatz. Jeder Kreis trifft eigene Entscheidungen, beispielsweise darüber, ob und wen sie neu einstellen. Über größere Entscheidungen und Investitionen entscheidet man im sogenannten Plenum, gemeinsam mit dem Vorstand. Dieser wird alle zwei Jahre von den Mitarbeitern selbst gewählt.

Organisationsmodelle wie das des Hamburger IT-Spezialisten werden häufiger. Denn flache Hierarchien liegen im Trend. „Gerade jüngere Beschäftigte suchen danach ihre Arbeitgeber aus“, sagt Lena-Marie Glaser. Die Österreicherin beschäftigt sich vor allem mit dem Thema „New Work“. Sie ist gelernte Juristin, hat ein Zukunftslabor für neues Arbeiten gegründet und jüngst ein Buch zum Thema herausgebracht. Ihr Credo: Steile Hierarchien können Prozesse verlangsamen und machen außerdem klar, dass hier nur einer etwas zu sagen hat – der Chef. Gut organisierte flache Hierarchien hingegen appellierten an die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und setzen Kreativität frei.

In einer Befragung des F.A.Z.-Instituts und der IT-Beratung Sopra Steria aus dem Jahr 2021 gab fast jedes dritte Unternehmen an, in den vergangenen Jahren Hierarchien abgebaut zu haben. 68 Prozent der befragten Fach- und Füh-



Foto: Picture Alliance

Alle haben was zu sagen

Immer mehr Unternehmen möchten flache Hierarchien. Aber das funktioniert längst nicht überall. *Von Johanna Stein*

rungskräfte sind überzeugt, dass flache Hierarchien Entscheidungen beschleunigen. Damit das funktioniert, sollten Unternehmen aber Spielregeln befolgen. Die erste: Genau definieren, wer wie Entscheidungen trifft. „Flache Hierarchie bedeutet nicht, keine Hierarchie zu haben“, sagt Markus Baumanns, der eine inhabergeführte Unternehmensberatung in Hamburg betreibt. „Um handlungs- und entscheidungsfähig zu sein, braucht es klare Verantwortlichkeiten, verbindliche Regeln der Zusammenarbeit und der Entscheidungsfindung.“ Andernfalls könnten flache Hierarchien dazu führen, dass sich Arbeitsprozesse verlangsamen und Mitarbeiter unzufrieden sind. Im sogenannten Konsent-Verfahren entscheiden alle aus einem Bereich, einer Abteilung oder einem Team gemeinsam – wenn jemand dagegen stimmt, muss er einen besseren Vorschlag machen.

Ohne tiefgreifende Veränderungen, die das ganze Unternehmen betreffen, lassen sich flache Hierarchien aber nicht durchsetzen. Daher sehen sich Unternehmen zunehmend gezwungen, ihre aktuellen Strukturen zu überdenken, zeigt auch die Studie vom F.A.Z.-Institut und Sopra Steria. Zwei von drei Unternehmen gaben demnach an, unter großem Druck zu stehen, sich organisatorisch zu verändern. Die Umstellung von einer steilen zu einer flachen Hierarchie ist aber gar nicht so leicht. Am besten klappt das bei Unternehmen, die ihre Mitarbeiter miteinbeziehen. „Sonst kann sich schnell Widerstand gegen die Veränderung bilden, immerhin beeinflusst die Entscheidung den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden stark“, sagt Glaser. Zum Beispiel ist es gar nicht für jeden so leicht, wichtige Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen. Daher sollte die Chefetage einen klaren Rahmen vorgeben und Regeln aufstellen. Denn es ist wichtig, dass die Mitarbeiter nicht auf sich allein gestellt sind: „Vorgesetzte müssen signalisieren: Meine Tür ist offen, wenn ihr nicht weiterkommt“, sagt Glaser. Doch auch die Angestellten müs-

sen eine gewisse Eigeninitiative zeigen: Sie sollten etwa bereit sein, neue Fähigkeiten und soziale Kompetenzen zu lernen – gut zusammenzuarbeiten und zielführend zu diskutieren.

Unternehmensberater Baumanns berichtet, dass sich flache Hierarchien besonders gut für Partnergesellschaften wie Kanzleien oder Beratungen und kleine Unternehmen eignen. Allerdings zeigen Konzerne wie der US-Streamingdienst Netflix, dass flache Hierarchien auch in großen Unternehmen funktionieren, meint Baumanns. Netflix fördert den Unternehmensegeist der rund 13.000 Mitarbeiter, indem viel mehr Beschäftigte als in traditionellen Medienkonzernen Inhalte freigeben oder neue TV-Rechte erwerben dürfen. Auch in anderen Bereichen herrscht viel Eigenverantwortung. Die Mitarbeiter können etwa selbst entscheiden, wie viel Urlaub sie nehmen.

Bisweilen ist es aber auch sinnvoll, zwei Organisationsmodelle miteinander zu verbinden. „In der Produktion mag es beispielsweise zielführend sein, in klassischen Hierarchien zu arbeiten“, sagt Baumanns. So kann ein Vorarbeiter oder Schichtleiter den Produktionsprozess klar organisieren. „Dagegen bieten flache Hierarchien bessere Voraussetzungen für Arbeitsbereiche, in denen Innovation entstehen soll.“

Beim Hamburger IT-Unternehmen Oose ist man zufrieden mit den flachen Hierarchien. „Ich würde unser Modell auf jeden Fall weiterempfehlen“, sagt Tim Weilkiens. Er ist überzeugt, dass es den Mitarbeitenden hilft, Sinn in ihrer Arbeit finden. Doch nicht alle sind gleichermaßen von dem Modell überzeugt. Mitarbeitende, die viel Wert auf ihre Karriere legen und sich im Unternehmen weiterentwickeln wollen, sehen mangelnde Aufstiegschancen oft als Problem. Eine Gehaltserhöhung oder Beförderung ist in Unternehmen mit flachen Hierarchien in der Regel schwieriger zu erreichen als in Unternehmen mit steilen Hierarchien. Denn wenn es keine Karriereleiter geben soll, kann man sie auch nicht erklimmen.

MEIN URTEIL

Kann mich ein Privat-Chat sofort die Stelle kosten?

Dem Landesarbeitsgericht Niedersachsen lag folgender Fall zur Entscheidung vor (Az.: 15 Sa 284/22): Ein Lagerleiter eines Luftverkehrsunternehmens ist Mitglied einer privaten WhatsApp-Gruppe, bestehend aus sieben befreundeten Personen, die alle bei dem Unternehmen beschäftigt sind oder waren. In der Gruppe tauschen sie sich über Privates und Berufliches aus. Aber dort befinden sich auch fremdenfeindliche und gewaltverherrlichende Äußerungen über den Lagerleiter. Durch Zufall erfährt das Unternehmen davon. Darauf kündigt es das Arbeitsverhältnis fristlos. Der Lagerleiter erhebt Kündigungsschutzklage – und gewinnt. Das Gericht führt aus: Zwar seien die Äußerungen geeignet, eine fristlose Kündigung zu rechtfertigen. Aber sie seien Bestandteil einer vertraulichen Kommunikation zwischen den Teilnehmern des Chats und genossen verfassungsrechtlichen Persönlichkeitsschutz. Dazu gehöre die Möglichkeit des Einzelnen, Emotionen frei auszudrücken, geheime Wünsche oder Ängste zu offenbaren und das eigene Urteil über Verhältnisse und Personen oder eine entlastende Selbstdarstellung freimütig kundzugeben. Das gelte auch, wenn die vertraulichen Äußerungen durch die Protokollierung des Chatverlaufs schriftlich festgehalten würden.

Joachim Wichert ist Partner der Kanzlei Aclanz in Frankfurt am Main.