

KARRIERE

Das Magazin für die Arbeitswelt

Die Trends
in der
Bildung
ab S. 78

2019-2020 | derStandard.at/Karriere



Wo geht's hier nach oben?

Karriere 4.0: Neue Ideen gegen starre Hierarchien

Big Brother
im Büro:
So viel Kontrolle
ist erlaubt

Stress, lass
endlich nach:
Wie Entlastung
wirklich klappt

€ 5,90



Positionen zur ...

KLASSISCHE ORGANISATION

HANS-JOACHIM GERGS,
Senior Consultant und Organisations-
entwickler bei der Audi AG,
befragt von **HARTMUT VOLK**

Hierarchie ermöglicht schnelle und unpopuläre Entscheidungsfindungen: Wenn es hart auf hart kommt, haben hierarchische Organisationen die Möglichkeit, auch unpopuläre Entscheidungen rasch von oben durchzusetzen. Hierarchie ermöglicht daher, mit vergleichsweise geringen Verhandlungskosten verhältnismäßig schnelle und eindeutige Entscheidungen herzustellen. Die empirische Organisationsforschung zeigt, dass hierarchiefreie Organisationen stärker an der Erhaltung des Status quo orientiert sind, während hierarchische Organisationen tiefgreifende Veränderungen zügiger bewältigen können. Unter dieser Perspektive kann Hierarchie Organisationen nicht unbeweglicher, sondern im Gegenteil reaktions-schneller und anpassungsfähiger machen.

Hierarchie ordnet Macht: Hierarchie reguliert Macht, indem sie die Macht des einzelnen Mitglieds reduziert und diese Macht auf personenabhängige Leitungsrollen in der Hierarchie verlagert. Darüber hinaus ordnet Hierarchie Macht in ein formales Gefüge, in dem Machtausübung transparent wird. Macht wird kleingeschnitten in Positionen und Ebenen eines hierarchischen Organigramms. Gleichzeitig werden durch den formal geordneten Gebrauch von Macht informelle Hierarchien relativiert und Missbräuche informeller Machtausübung reduziert. Diese ordnende Funktion von Hierarchie darf nicht unterschätzt werden, sind doch informelle Machtprozesse ein idealer Nährboden für Mobbing, endlose Machtkämpfe, Burn-out-Karrieren oder Sündenbockdynamiken. Die amerikanische Politikwissenschaftlerin Jo Freeman (1972) spricht in diesem Zusammenhang von der „Tyrannei der Strukturlosigkeit“.

Hierarchie entpolitisiert: Bei aller Kritik an der Hierarchie darf deren Entlastungsfunktion nicht unterschätzt werden. Hierarchien schützen auch den schwächsten Mitarbeiter davor, seine Position ständig neu aushandeln zu müssen. Sie reduzieren die Konflikthanfälligkeit der Organisation, weil jedes Problem im Prinzip mit dem Verweis auf Hierarchie gelöst werden kann. Mit der Hierarchie steht der Organisation damit ein Mechanismus zur Verfügung, der Konflikte zwischen Mitarbeitern und ganzen Abteilungen wenn auch nicht aufzulösen, so doch zu entschärfen vermag. Sollten Konflikte eskalieren, können Vorgesetzte sie mit Verweis auf ihre hierarchisch begründete Weisungsbefugnis entscheiden. Anders ausgedrückt, Hierarchie übersetzt die Unruhe einer persönlichen Hackordnung in eine Ordnung des sozialen Vergleichs. Demgegenüber lässt sich in vielen hierarchielosen Organisationen eine verstärkte Politisierung von Entscheidungen beobachten.

Hierarchie schafft Transparenz und reduziert den Kommunikationsaufwand: Eine hierarchische Struktur klärt auf der formalen Ebene die Kommunikation in einer Organisation. Das schafft Transparenz und Sachdienlichkeit in Beziehungen und Inhalt. In hierarchielosen Organisationen werden Themen immer wieder an verschiedenen Orten besprochen, ohne Dinge endgültig entscheiden zu können. Die Kommunikation in diesen Organisationen ist gekennzeichnet von der selbstverständlichen Forderung, dass möglichst alle Betroffenen dabei sind, was zu dysfunktionaler Endlosdiskussion und „Meetingitis“ führen kann.

Foto: Christian Fischer

Hierarchie

NEUE FORM DER ORGANISATION

MATTHIAS LANG, Co-Founder,
Holokratie-Berater Dwarfs and Giants,
befragt von **KARIN BAUER**

Responsiveness als zentrales Gestaltungskriterium von Next Organisations: Innovation ist eines der größten Probleme von großen Organisationen. Daher organisieren internationale Konzerne seit Jahrzehnten Innovation außerhalb ihrer Mauern, zum Beispiel durch Gründung unabhängiger Töchter oder oft durch den Erwerb nicht konzernhaft organisierter Unternehmen. Riesen wie Microsoft, Bosch und andere haben Prozesse entwickelt, um diese Akquisitionen anschließend zu skalieren. Aufgrund Digitalisierung, exponentieller Beschleunigung und sinkender Markteintrittsbarrieren sehen jedoch Organisationen ihre Zukunftsfähigkeit zunehmend gefährdet. Lange Reaktionszeiten resultieren aus der großen Distanz zwischen dem oberen Management und jenen, die Kunden, Produkte, Maschinen und Märkte im Detail kennen. Höhere Reaktionsfähigkeit ist eines der Hauptmotive für die Suche nach neuen Organisationsentwürfen.

Verteilte Autorität als Grundprinzip: Nun kommt es zu einem Bruch mit einem grundlegenden Gestaltungsprinzip autoritärhierarchischer Organisationen: Übergeordnete Stellen schränken verbindlich (!) ihre Möglichkeiten ein, in operative Entscheidungen einzugreifen, und geben die Letztverantwortung an nachgelagerte Stellen ab. Dabei darf nicht übersehen werden, dass weiterhin eine hierarchische Struktur gegeben ist, zum Beispiel in der Form von über- und untergeordneten Kreisen in der Soziokratie und Holokratie. Jedoch ohne absolutes Durchgriffsrecht und kombiniert mit ausgeklügelten Prinzipien der Gewaltenteilung. Eine Möglichkeit besteht darin, Rollen und nicht Stellen

zum zentralen Baustein von Organisationen zu machen. Einzelne Personen können dann auf unterschiedlichen (Hierarchie-)Ebenen mehrere Rollen wahrnehmen. So entsteht anstelle einer Hierarchie von Menschen eine Ordnung von Arbeit.

Evolutionäres Lernen: Die verteilte Autorität statt nur Delegation von Aufgaben ermöglicht es den Bereichen, ihre Vorgehensweisen an die jeweiligen Gegebenheiten anzupassen. Arbeit an der Organisation wird ebenso auf mehrere Schultern verteilt wie Arbeit in der Organisation. Diese Verantwortung ist zunächst eine Herausforderung für Menschen, die es gewohnt waren, unangenehme Entscheidungen „nach oben“ zu eskalieren (dabei hat es nicht gestört, dass diese Entscheidungen dort häufig gar nicht getroffen wurden). Die Anzahl der Menschen, die innerlich gekündigt haben, ist hoch, empirische Studien (Gallup) zeigen, dass bis zu einem Viertel aller Mitarbeiter desillusioniert ist und teilweise Betriebsabläufe bewusst sabotiert. Next Organisations bieten die Chance, Mitverantwortung zu übernehmen. Es ist entscheidend zu verstehen, dass die Fähigkeit zur Anpassung im Zielkonflikt mit dem Ziel der Effizienz steht – man kann nicht beides gleichzeitig optimieren.

Purpose-Orientierung: Anstelle von Zielvorgaben und Macht richten Menschen in Next Organisations ihr Handeln am Purpose oder Seinszweck des Unternehmens aus. Dabei geht es nicht um Marketinglogans, sondern um die Frage, wozu es die Organisation gibt, warum es Sinn machen kann, sich hier mit den eigenen Fähigkeiten und Ressourcen einzubringen.