



Von der Seitenlinie

Die Hierarchien in den Unternehmen werden immer flacher.
Und damit wandelt sich auch der Umgangston: Manager
befehlen nicht mehr von oben herab, sondern **führen auf Augenhöhe**.
Das ist ziemlich anspruchsvoll, lässt sich aber lernen.

TEXT JENNY NIEDERSTADT



FOTO: PR; ILLUSTRATION: DMITRI BROIDO

Natürlich habe sie auch eine Visitenkarte. „Sonst wissen Geschäftspartner nicht, wofür ich zuständig bin“, sagt Nouchine Humbert, die seit fünf Jahren als Managerin beim Materialhersteller Gore arbeitet. Doch den Titel Global Marketing Director, der auf der Karte unter ihrem Namen steht, kennt kaum jemand im eigenen Unternehmen. Die 48-Jährige hat ihn sich selbst gegeben. „Für meine Kollegen hat mein Titel keine Bedeutung.“

Gore arbeitet schon seit der Unternehmensgründung 1958 mit flachen Hierarchien: Statussymbole wie den prestigeträchtigen Posten oder das Eckbüro gibt es bei dem Spezialisten für Hightechmaterialien nicht. Und erst recht treffen Führungskräfte Entscheidungen nicht im Alleingang und reichen Befehle durch. Stattdessen zählt das Team: Projektverantwortliche wie Humbert, Champion genannt, müssen andere für ein Projekt und für die Zusammenarbeit in einem Team erst gewinnen und sind dann dafür zuständig, dass die Kommunikation klappt und alle an einem Strang ziehen. So erarbeiten sie sich Fellowship, wie es firmenintern heißt. Nur wer sein Team überzeugt, wird auch künftig Projekte leiten.

Autorität auch ohne Status

Gore mag ein Extremfall sein. Doch weltweit entdecken immer mehr Unternehmen die Vorteile flacher Hierarchien: Anfang des Jahres strich die Schweizer Großbank UBS drei Ränge im Top-Management, und im Mai gab Siemens Energy bekannt, jeden dritten Managementposten zu streichen: Statt bislang bis zu elf Hierarchieebenen sollen es künftig maximal sechs sein. Entscheidungen fallen schneller, wenn sie nicht erst alle Instanzen durchlaufen müssen; Mitarbeiter werden ohne Druck von oben kreativer.

Doch diese neuen Strukturen stellen Führungskräfte vor enorme Herausforderungen: Wie lassen sich Teams leiten, wenn Befehlsketten wegbrechen und der Status allein noch keine Autorität verleiht? Eine Lösung liegt in der lateralen Führung, also in der Führung auf Augenhöhe: Vorgesetzte gelten dabei nicht länger als Alleinherrscher, denen alle zu folgen haben. Stattdessen fördern sie die verschiedenen Kompetenzen im Team, leiten es von der Seite aus – lateinisch: lateral. Auch weil die meisten Mitarbeiter heute sehr gut ausgebildet und selbstbewusst sind, wie Bennet van Well, Partner bei der Managementberatung Metaplan, sagt. „Sie sind die eigentlichen Experten für ihren Job, deshalb wollen sie eigene Ideen einbrin-

gen und selbst entscheiden, wie sie ihre Aufgaben erledigen, anstatt nur Direktiven von oben abzuarbeiten.“ Das mache den Job der Führungskraft nicht überflüssig, so der Experte, aber anspruchsvoller. Sie müsse stärker für die eigenen Ideen werben, auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter vertrauen, für reibungslose Kommunikation im Team sorgen. So wird die Autorität von Führungskräften neu definiert: Nicht allein ihr Posten garantiert Einfluss, sondern andere Werte – etwa Erfahrung und Fachwissen, aber auch Charisma und Menschenkenntnis.

Matthias Vaagt sah sich am Anfang seiner Laufbahn als Karrierist alter Schule. „Nach dem Studium wollte ich erst einmal wichtige Posten ergattern“, erinnert sich der IT-Experte. Doch schon bald nach der Ernennung zum Teamleiter fühlt er sich eingekengt: Immer wieder muss er damals auf Entscheidungen von oben warten. Denn sein Spezialgebiet, Data Analytics, gilt als so komplex, dass manch ein Vorgesetzter seinen Ausführungen nur mühsam folgen kann. Entsprechend lange wartet Vaagt mitunter auf die Zustimmung, um endlich weiterarbeiten zu können.

Deshalb zögert der 31-Jährige nicht, als sich die Chance auf einen Wechsel zur Otto Group ergibt: Der Handelskonzern in Ham- ▶



„Offensichtlich würgt das Management mit seinen Hierarchien kreative Ideen ab“

STEFAN NAJIB, Chef der Industriefirma DINA

burg stellt derzeit seine IT-Abteilung immer stärker auf laterale Führung um. Vaagt leitet dort ein vierköpfiges Team – und erlebt, wie sich Entscheidungen beschleunigen. Grundlage dafür sind enge Absprachen am Anfang jedes neuen Projektes: Darin legt der Manager gemeinsam mit seinem Team verbindliche Ziele und einen Zeitplan fest. Besprochen wird auch, wer welche Aufgabe übernimmt. Dann aber arbeiten alle so selbstständig wie möglich. Über den Fortgang des Projektes tauschen sie sich täglich bei kurzen Meetings aus. „Dieser regelmäßige Abgleich ist extrem wichtig, um mögliche Probleme rechtzeitig zu erkennen – schließlich laufen bei mir als Führungskraft nicht mehr automatisch alle Fäden zusammen“, erläutert Vaagt. Er verlasse sich darauf, dass Mitarbeiter offen miteinander reden und ihre Entscheidungen stets im Sinne des Unternehmens fällen.

In wichtigen strategischen Fragen dagegen setzt Vaagt selbst Akzente: „Nicht alle Entscheidungen in meinem Team fallen demokratisch“, betont er. Seit knapp einem Jahr arbeitet der Datenspezialist nun bereits als laterale Führungskraft. Und anders als zu Beginn seiner Karriere definiere er seinen Erfolg heute nicht mehr über die Zahl der Menschen, die unter ihm arbeiten, sagt er. Sondern an der Qualität der Projekte, die er mit seinem Team vorantreibe.

Diese Umstellung falle jedoch nicht jeder Führungskraft so leicht, betont Martina Nieswandt von der Mannheimer Unternehmensberatung Denkwerkstatt für Manager. Bereits seit Jahren begleitet sie Firmen, die ihre Hierarchien verschlanken. Dieser Prozess sei immer ein Kraftakt, schließlich bringt er Managern einen gewaltigen Kontrollverlust. Bis zu 20 Prozent verlassen ihr Unternehmen daraufhin sogar, hat Nieswandt beobachtet. Sie kenne aber auch manchen Top-Manager, der erstaunt ist, wie gut die Führung auf Augenhöhe nach einiger Zeit funktioniere. Ein Geschäftsführer aus dem Mittelstand habe ihr gesagt, er wolle zwar kein Partyboot leiten, aber eben auch keine Galeere.

Von wegen Basisdemokratie

Manch ein Manager verwechsle flache Hierarchien mit Basisdemokratie, warnt die Expertin. „Doch bei der lateralen Führung wird immer noch geführt“, betont Nieswandt. Auch wer sein Team auf Augenhöhe leitet, muss Prozesse vorantreiben und für Entscheidungen sorgen. Dabei lässt er seinen Mitarbeitern zwar so viele Handlungsspielräume wie möglich. Stehen aber Beschlüsse an, kann die Führungskraft den

„Für meine Kollegen hat mein Titel keine Bedeutung“

NOUCHINE HUMBERT

Managerin beim Gewebehersteller Gore



„Der regelmäßige Abgleich ist extrem wichtig, um Probleme rechtzeitig zu erkennen – schließlich laufen bei mir nicht mehr alle Fäden zusammen“

MATTHIAS VAAGT

IT-Experte bei der Otto Group

eigenen Einfluss je nach Bedarf gewichten: Mal holt sie vielleicht lediglich die Meinung ihres Teams ein, entscheidet aber allein. Ein anderes Mal bittet sie ihre Mitarbeiter dagegen womöglich um eine Empfehlung – oder lässt sie gleich selbst entscheiden. Das funktioniere selbst in der Fertigung, weiß Nieswandt. Sie berät ein solches Unternehmen, bei dem die Mitarbeiter ihre Aufgaben einteilen – ohne Rücksprache mit ihrem Meister. Auch unter formal Gleichgestellten erleichtern die Prinzipien der lateralen Führung die Zusammenarbeit.

Belegschaft nur nicht überfordern

Wie wichtig das fürs gesamte Unternehmen sein kann, hat Stefan Najib selbst erlebt: Bevor er 2019 die Industriefirma DINA von seinem Vater übernimmt, durchläuft er sämtliche Abteilungen des Unternehmens als Praktikant. Schließlich hat der gebürtige Schwabe damals keine Ahnung von Maschinenbau und Sicherheitstechnologien, den Spezialgebieten von DINA: Er hat Film studiert. Im alltäglichen Geplauder erzählen ihm die Kollegen damals von den Veränderungen, die nötig wären, damit sie bessere Arbeit leisten können. In großer Runde aber melden sie sich mit ihren Vorschlägen nicht zu Wort. Najibs Fazit: „Offensichtlich würgt das klassische Management mit seinen Hierarchien kreative Ideen Ideen und selbstbewusste Zusammenarbeit einfach ab.“

Als der 34-Jährige nach dem plötzlichen Tod seines Vaters überraschend zum Geschäftsführer des Familienbetriebs aufsteigt, entscheidet er sich deshalb zu einem radikalen Schritt: Er schafft sämtliche Titel und Posten im Unternehmen ab – und legt stattdessen lediglich Aufgaben und Verantwortlichkeiten fest. Seitdem arbeiten die Teams mit lateral agierenden Führungskräften. „Manche Führungskraft hat das anfangs überfordert, weil sie feststellen musste, dass ihr Team auch gut ohne sie zurechtkommt“, erinnert sich Najib.

In technologischen Fragen seien ihm die meisten Mitarbeiter ohnehin überlegen, räumt er freimütig ein: Ihm fehle die Ingenieurausbildung. „Deshalb sehe ich es als meine wichtigste Aufgabe an, durch kluges Management dafür zu sorgen, dass die Teams ihren Job so gut wie möglich erledigen können.“ Wer nur Dienst nach Vorschrift mache, sei im Unternehmen genauso falsch wie Teamleiter, die sich durch ihren Posten für etwas Besseres halten, sagt Najib. Wie alle anderen hat er seinen ursprünglichen Titel abgelegt, als Geschäftsführer steht er nur noch im Handelsregister – so will es das Unternehmensrecht.

Fachleute wie Carsten Schermuly weisen aber auch auf die Schattenseiten der lateralen Führung hin: Sie kann Führungskräfte und Mitarbeiter schnell überfordern. Etwa wenn Unternehmen sie nur installieren, um Kosten zu sparen – schließlich bringe der Wegfall teurer Leitungsebenen schnell mehrere Millionen ein, rechnet der Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin University of Applied Sciences vor. Auf einmal müssen die Teammitglieder bei der lateralen Führung selbst Konflikte schlichten, Zeitabläufe planen und Kontakte zu Projektpartnern pflegen – zusätzlich zu ihren bisherigen Verpflichtungen. „Sie leisten dann den Job von Führungskräften, werden aber nicht bezahlt wie Führungskräfte“, kritisiert auch Managementberater van Well. Diese Rechnung gehe nur auf, wenn die Mitarbeiter deutliche Zugewinne anderer Art erleben, etwa ihre Zeit frei einteilen dürfen oder mitentscheiden über die Aufgabenverteilung im Team.

Vom Team überstimmt

Schermuly sieht noch eine weitere Gefahr: Es sei keineswegs garantiert, dass in Teams mit flachen Hierarchien stets die am besten geeigneten Menschen die Führung übernehmen, warnt der Wirtschaftspsychologe. „Stattdessen setzen sich häufig die Dominantesten in einer Gruppe durch, oftmals Männer – einfach nur, weil sie aufgrund der immer noch ungleich verteilten Arbeitszeiten häufiger in Teamsitzungen präsent sind.“

Mitunter müssen Manager in dieser neuen Arbeitswelt auch akzeptieren, dass gegen sie gestimmt wird. Nouchine Humbert hat das gerade erlebt: Die Gore-Managerin mit dem selbst entworfenen Jobtitel trägt rein formal zwar keine Personalverantwortung bei dem Unternehmen für Spezialgewebe. Praktisch aber leitet sie Teams mit bis zu 20 Mitarbeitern. Bei Neueinstellungen haben diese bei Gore grundsätzlich ein Mitspracherecht – und nutzen es auch, wie Humbert vor wenigen Wochen erfahren musste. Es traf ausgerechnet ihren Lieblingskandidaten für eine frei gewordene Stelle in ihrem Team: Im Vorstellungsgespräch hatten mehrere Mitarbeiter den Eindruck, der Bewerber passe nicht gut in das Unternehmen mit seinen extrem flachen Hierarchien. „Natürlich war ich erst einmal überrascht“, gesteht die Managerin. Aber dann habe sie sich auf das Gespür der Kollegen verlassen. „Wenn die Mehrheit im Team zweifelt, kann die Zusammenarbeit langfristig einfach nicht gelingen: Schließlich kommen wir nur gemeinsam zum Erfolg.“ ■

FOTOS: PR

The trend is your end

KOLUMNE HENNING BECK



Wir allen lieben es, die Zukunft aus der Vergangenheit abzuleiten. Und landen dabei mit ziemlicher Sicherheit in einer Sackgasse.

Schauen wir doch mal, wie es um Ihre Denkfähigkeit bestellt ist. Ergänzen Sie bitte folgende Zahlenreihe sinnvoll: 2, 4, 8, 16, 32 ...? Kein Problem, werden Sie sagen, das muss 64 sein. Schließlich sind wir aus vielerlei IQ-Tests gewöhnt, solche Logikrätsel zu lösen. Offenbar beurteilen wir die Güte menschlichen Denkens danach, wie gut wir Trends erkennen und fortschreiben können. Als wäre es eine hohe Kunst, die Zukunft aus der Vergangenheit abzuleiten. Dabei führt genau dieses Denken in eine Sackgasse, denn wirkliche Umbrüche können wir auf diese Weise nicht erkennen. Im Gegenteil: Wer ständig nach Trends sucht, wird von der Zukunft immer überrascht werden.

Menschliches Denken ist entweder analytisch oder gestalterisch. Fürs Analysieren aktivieren wir vornehmlich Nervenetzwerke direkt hinter der Stirn – fürs Gestalten und Aufstellen neuer Hypothesen überwiegend Netzwerke im Scheitelpolbereich. Beide Denkweisen gleichzeitig? Unmöglich. Je mehr wir analytisch denken, desto besser erkennen wir Trends, doch umso schwerer fällt es, einen Trend zu hinterfragen. Siehe IQ-Tests: Es wird prinzipiell abgefragt, wie man eine bestimmte Aufgabe auf eine einzige (richtige) Art und Weise lösen kann. Es wird nicht gefragt: Welche Entwicklung wird die Menschen in zehn Jahren am meisten überrascht haben? Dabei beginnen mit offenen Fragen Kreativität, vorausschauendes Denken und unternehmerisches Handeln.

Die größten Krisen der vergangenen Jahre folgten keinem Trend. Weder die Finanz- noch die Flüchtlings-, die Corona- oder die Ukraine Krise. Sie alle scheinen praktisch aus dem Nichts zu kommen. Und zwar auch, weil wir darauf trainiert sind, die Vergangenheit zu analysieren, um daraus irgendwie die Zukunft abzuleiten. Genau deswegen ist in den Coronalockdowns mehr als einmal das Klopapier ausgegangen. Schließlich werden Lieferketten genau auf diese Weise optimiert: Schau an, was die Leute wann gekauft haben, und leite daraus ab, was in den Regalen liegen soll! Man entwirft aus einem Trend ein positives, ein negatives und ein mittelgutes Zukunftsszenario – fertig ist die Prognose. Das mag für große Megatrends funktionieren. Das Wetter, das Klima oder die Demografie können wir vergleichsweise gut mit solchen Techniken vorhersagen. Doch wir scheitern bei solch einem Vorgehen daran, die oftmals historischen Umbrüche in Gesellschaften zu antizipieren.

Wollen wir also Menschen, die einen IQ-Test bestehen und Zahlenreihen perfekt ergänzen können? Diese werden mit Sicherheit auch von der nächsten Krise überrascht werden. Oder wollen wir Menschen, die Zahlenreihen neu gestalten und fragen „Was wäre, wenn?“ – statt bloß Trends zu optimieren? Das wären dann diejenigen, die in einigen Jahren bahnbrechende neue Ideen entwickelt und vielleicht auch umgesetzt haben. ■

HENNING BECK

erforscht als promovierter Neurowissenschaftler, wie wir denken, lernen und auf neue Ideen kommen. In seinen Büchern und Vorträgen beschäftigt er sich mit den Stärken und Schwächen menschlicher Gehirne.