

## Wechselnde Teams statt Hierarchie Neue Leadership-Modelle gefragt

Datum: 03.07.2014  
Autor(en): Gudrun Happich  
URL: <http://www.cio.de/2961738>

**In hierarchischen Unternehmen enden Ideen oft als Rohrkrepiierer. Unternehmen, die auf Selbstkontrolle der Teams setzen, sind dagegen besonders innovationsfreudig.**



*Gudrun Happich ist Executive Business Coach. (Galileo . Institut für Human Excellence)  
Foto: Galileo. Institut für Human Excellence*

Die Nase immer hart am Wind - bei Produktinnovationen geben IT-Unternehmen den Takt vor. Doch weshalb arbeiten viele etablierte IT-Unternehmen immer noch mit Organisationsstrukturen aus der Management-Steinzeit? Wie lange noch kann sich die schnellste aller Branchen träge Strukturen leisten?

Während in stark hierarchisch strukturierten Unternehmen Ideen oft als Rohrkrepiierer enden, sind Unternehmen, die auf Selbstkontrolle der Teams setzen, für ihre besondere Innovationsfähigkeit und Kreativität bekannt.

### Vorreiter in USA

Lange Zeit haben es uns nur amerikanische Unternehmen vorgelebt: Das brasilianische Industrieunternehmen **Semco**<sup>1</sup> mit seinem großen Erfolg durch den radikalen Umbau der Unternehmensstruktur. Auch der US-Textilproduzent Gore mit seiner extrem flachen Hierarchie zählt zu den innovativsten und produktivsten Unternehmen.

### Deutsche Erfolge

Die Berliner Management- und Strategieberatung Partake AG ist ein Beispiel dafür, dass dieses Modell auch in

Deutschland funktioniert. Mit einer flachen Hierarchie und flexiblen Teams, die sich selbst organisieren und entscheiden, wer mitmachen darf und wer ihr Team leitet. Ein schönes Beispiel sind auch die Systelios-Kliniken. Mittlerweile belegen viele Studien, dass flache Hierarchien, Transparenz und gleichwertiges Miteinander ökonomisch Sinn machen.

## Social Leadership

Doch was macht das Modell des "Social Leadership" so erfolgreich? Durch Transparenz, Selbstverantwortung und Mitbestimmung werden Arbeitnehmer zu motivierten Leistungsträgern, die von sich aus mitdenken. Die starke Teilhabe führt dazu, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, hoch motiviert sind und die Fluktuation extrem niedrig ist. Nur so können Innovationen und nachhaltiger Gewinn entstehen.

## Heutiger Alltag

Wie sieht der Alltag meistens aus? In meinen Coaching-Gesprächen klagen mir Top-Führungskräfte oft ihr Leid über die nicht mitdenkenden, nicht engagierten und nur auf Anweisung handelnden Mitarbeiter. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass die Probleme oft hausgemacht sind. Viele Unternehmen schnüren ursprünglich motivierten Mitarbeitern mit starren, verkrusteten Hierarchiestrukturen die Energie für jede Eigeninitiative ab.

## Führungsstruktur im Wolfsrudel

Ich plädiere deshalb seit langem dafür, weniger Hierarchie zu wagen. Die Natur lebt uns vor, wie es funktioniert. Die meisten Gruppen im Tierreich sind hierarchisch organisiert, vom Ameisenvolk, Bienenstock, Elefantenherde bis zum Wolfsrudel. Hierarchie bedeutet häufig Herrschaft, Autorität und wird mit der Hackordnung um die Alpha-Position gleichgesetzt.

Bei Wölfen zeigt sich jedoch ein sehr viel vielfältigeres soziales Gefüge, in dem die Leittiere zwar die primäre Führungsaufgabe erfüllen, aber nur situationsbezogen autoritär auftreten. Alpha-Wölfe führen ihr Rudel mithilfe ihrer sozialen Kompetenzen. Sie pflegen Beziehungen und beweisen soziale Intelligenz. Wenn zwei sich streiten und ineinander verbeißen, lenkt der Alpha-Wolf einen der beiden ab, fordert ihn zum Spiel auf und stellt den Frieden wieder her. Diplomatische Fähigkeiten also.

## Keine Anarchie

Mitunter wird in der Managementliteratur auch gefordert, sämtliche Führung radikal abzuschaffen. Meines Erachtens geht es jedoch nicht darum, Hierarchien ganz abzuschaffen, sondern lediglich darum, sie anders einzusetzen. Was passiert, wenn in einem System die Spitze nicht mehr vorhanden ist, zeigt ebenfalls ein Beispiel aus der Natur: die Maispflanze.

Bei Pflanzen wird normalerweise das Wachstum von Seitentrieben durch den Haupttrieb verhindert. Meist durch die primäre Sprossspitze. Wenn diese aber manuell entfernt wird, dann beginnen die Seitentriebe sofort mit dem Wachstum. Wie funktioniert das? In der Sprossspitze wird ein Hormon produziert, das im unteren Teil das Wachstum der Seitentriebe verhindert. Wird nun die Spitze entfernt, wird auch die Hormonproduktion gestoppt und "Wildwuchs" droht. Die Seitentriebe beginnen zu wachsen und nehmen der Pflanze die Kraft für die Konzentration auf das Ziel "Ertrag", möglichst große Maiskolben.

## Verlierer und Gewinner

Machen wir uns nichts vor: Diese Arbeitsform in wechselnden Teams ist nicht für alle erstrebenswert. Diejenigen, die innerhalb fester Strukturen einfach ihren Job machen wollen, um damit gutes Geld zu verdienen, kommen mit der selbst zu gestaltenden Freiheit nicht klar. Sie werden die Verlierer der neuen Zeit sein.

Gewinner dieser Arbeitsform werden die Leistungsträger sein. Leistungsträger sind Menschen, die einen extrem hohen Anspruch an sich haben. Die etwas bewegen und Spuren hinterlassen wollen, ohne die Ellenbogen auszufahren. Macher, die Verantwortung übernehmen, die hoch motiviert gerne und viel leisten. Leader, für die Werte wie Fairness eine große Bedeutung haben, denen der Mensch und die Gesellschaft wichtig sind.

Die Mehrzahl der Leistungsträger versteht sich bei den "Arbeitstypen der Zukunft" als "**Wissensarbeiter**<sup>2</sup>". Die Vorstellungen dieser Wissensarbeiter entsprechen genau denen des Social Leadership.

## Generation Y

Gerade die IT-Branche ist angewiesen auf den besten Fachkräftenachwuchs. Bekanntermaßen fordert die Generation der 20- bis 30-jährigen selbstbewusst mehr Flexibilität, Mitbestimmung, Freiheit und Eigenverantwortung. Diesen Vorstellungen wird sich auf Dauer kein Unternehmen entziehen können.

IT-Unternehmen sind von jeher technischen Möglichkeiten und anderen Notwendigkeiten gegenüber am aufgeschlossenen. Kein Wunder also, dass die dynamische IT-Branche oft Vorreiter für andere Industriezweige ist. So gehe ich davon aus, dass sich auch neue Leadership-Modelle hier am schnellsten durchsetzen werden.

## Tun statt diskutieren und abwarten

Deshalb: Packen Sie es an! Probieren Sie aus, welches Arbeitsmodell in welcher Ausprägung zu Ihrem Unternehmen passt. Gewinnen werden die Unternehmen, die diesen Wandlungsprozess möglichst früh durchlaufen und ihn sich einspielen lassen.

*Was denken Sie persönlich darüber? Diskutieren Sie gern hier mit mir, ich freue mich auf Ihre Meinung!*

Links im Artikel:

- 1 [http://de.wikipedia.org/wiki/Das\\_Semco\\_System](http://de.wikipedia.org/wiki/Das_Semco_System)
- 2 <http://leistungstraeger-blog.de/2012/06/05/umfrageergebnisse-die-arbeitstypen-der-zukunft/>
- 3 <http://www.galileo-institut.de/>
- 4 <http://www.galileo-institut.de/biosystemik.html>
- 5 <mailto:info@galileo-institut.de>
- 6 <http://www.galileo-institut.de/>
- 7 <http://leistungstraeger-blog.de/>
- 8 [http://www.xing.com/profile/Gudrun\\_Happich](http://www.xing.com/profile/Gudrun_Happich)
- 9 <https://de-de.facebook.com/GudrunHappich.ExecutiveCoach>
- 10 <https://twitter.com/gudrunhappich>
- 11 <https://plus.google.com/+GudrunHappich/posts>
- 12 <http://de.linkedin.com/in/gudrunhappich>
- 13 [http://www.youtube.com/channel/UCWCV6b\\_2BgDRMiI BRKag5IQ/videos](http://www.youtube.com/channel/UCWCV6b_2BgDRMiI BRKag5IQ/videos)

---

IDG Business Media GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung oder Weiterverbreitung in jedem Medium in Teilen oder als Ganzes bedarf der schriftlichen Zustimmung der IDG Business Media GmbH. DPA-Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt und dürfen weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Für den Fall, dass in CIO unzutreffende Informationen veröffentlicht oder in Programmen oder Datenbanken Fehler enthalten sein sollten, kommt eine Haftung nur bei grober Fahrlässigkeit des Verlages oder seiner Mitarbeiter in Betracht. Die Redaktion übernimmt keine Haftung für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotos und Illustrationen. Für Inhalte externer Seiten, auf die von CIO aus gelinkt wird, übernimmt die IDG Business Media GmbH keine Verantwortung.

<http://www.cio.de/karriere/personalfuehrung/2961738/index.html>