



## Vom Ende der Hierarchie (1/5)

die wirtschaft Ausgabe 01/2018 | Seite 6, 7, 8, 9, 10 | 5. März 2018  
Auflage: 22.229 | Reichweite: 64.464

Print für pr.com

TEXT ALEXANDRA ROTTER

# Vom Ende der Hierarchie

Viele Manager verabschieden sich gerade von hierarchischer Führung. Allerdings nicht, um auf Kuschelkurs zu gehen. Wie gelebte Alternativen in der Praxis funktionieren? Wir haben bei Unternehmern und Experten nachgefragt.

## A

Als Ralf Nemecek BWL-Student in Stuttgart war, bot sich ihm eine einzigartige Gelegenheit, die er trotz seiner Unerfahrenheit beim Schopf packte: Er übernahm neben dem Studium die Leitung eines Fitnessstudios – und damit ein 30-köpfiges Team. Der Sprung ins kalte Wasser war nicht ganz einfach: „Ich bin in sämtliche Fettnäpfchen getreten und habe viel gemacht, was für Mitarbeiter grundsätzlich demotivierend ist“, weiß Nemecek heute. Doch die Mitarbeiter nahmen ihm die Anfängerfehler als Führungskraft nicht so übel: „Sie haben mein grundsätzliches Wohlwollen gespürt, und ich habe mich bei ihnen entschuldigt, wenn ich einen Fehler erkannt habe.“ So eine Art von Führungsstil war bis vor nicht allzu langer Zeit ein No-Go: Sich bei den Mitarbeitern entschuldigen?

Das wäre ein Zeichen der Schwäche! Außerdem machte man ja gar keine Fehler! Und falls doch, sprach man nicht darüber. Hatte ein Mitarbeiter am Verhalten des Chefs etwas auszusetzen, konnte er gerne gehen. Rebellen bringen ohnehin nur Unruhe in die Truppe!

**WENN FÜHRUNG MUNDTOT MACHT** So oder so ähnlich denken immer noch manche Führungskräfte, die hierarchische Strukturen für die beste Art der Mitarbeiterführung halten. Ralf Nemecek, der schon lange kein Fitnessstudio mehr leitet, sondern seit mehr als 20 Jahren Menschen in Sachen Führung berät, ist anderer Ansicht. Er beobachtet, dass vor allem in Konzernen und Unternehmen mit hoher Marktmacht nach wie vor mehrheitlich hierarchisch geführt wird – aber nur, weil sie sich das leisten können: „Die Frage ist, wie lange noch?“

Er erzählt von einem Beispiel aus einem deutschen Industrieunternehmen: Dort gab es ein technisches Problem an einem Fließband. Man ließ einen Spezialisten aus Großbritannien einfliegen, der die Sache beheben konnte. Später fragte ein Berater einen Mitarbeiter, der täglich an dem Fließband arbeitete, ob er die Sache auch reparieren hätte können. „Ja, klar“, antwortete er. Warum er das nicht gesagt hätte? „Ich hab viel gesagt vor zehn Jahren.“ Niemand hatte damals auf ihn gehört, und irgendwann entschied er, sich nicht mehr selbst einzubringen und auf Dienst nach Vorschrift umzusteigen.

### WELCHER FÜHRUNGSSTIL PASST ZU MIR?

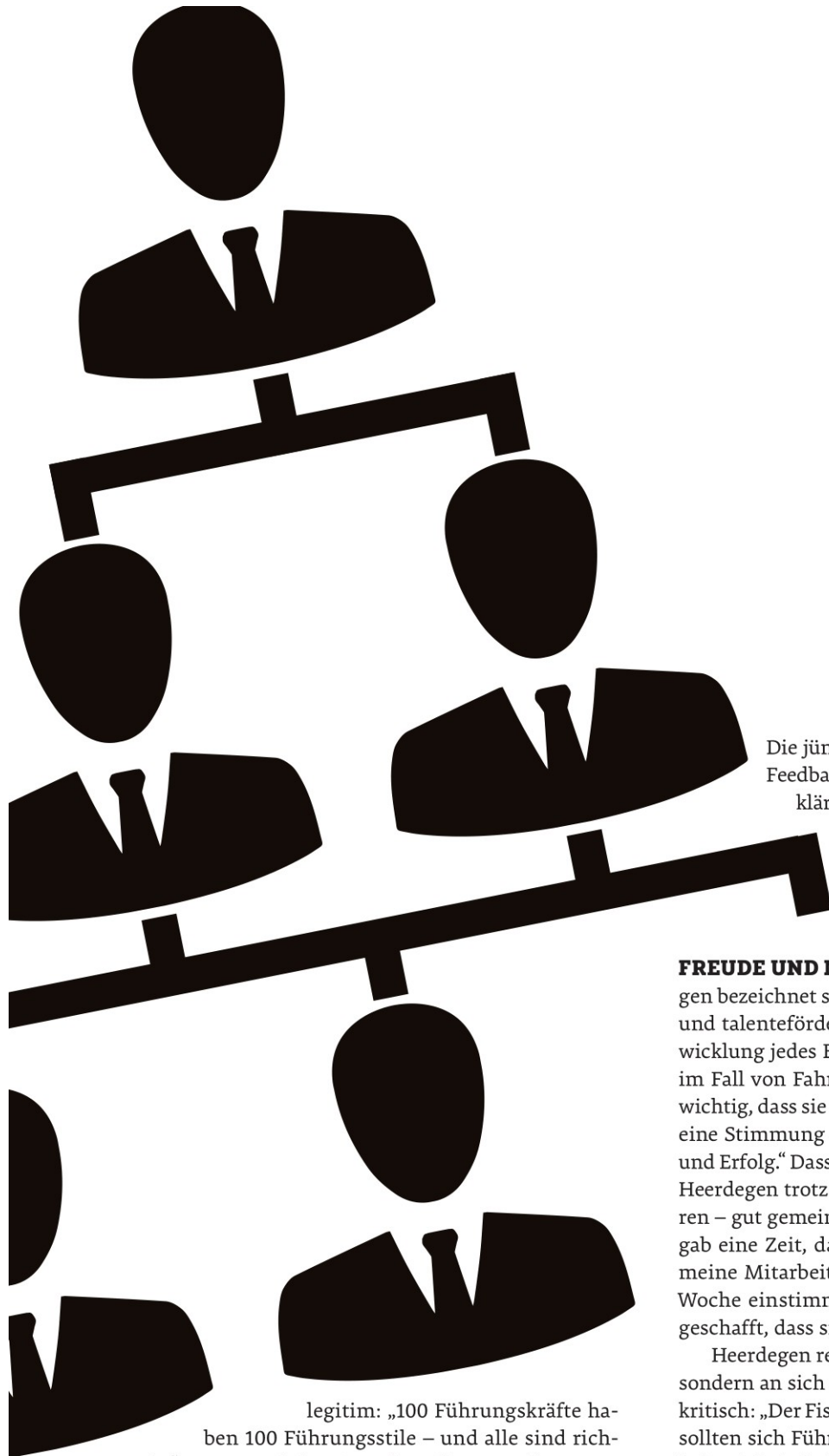
Gerald Heerdegen, geschäftsführender Gesellschafter von Fahnen-Gärtner, dem österreichischen Marktführer für Fahnen und bedruckte Stoffe, will anders führen. Er fordert seine Mitarbeiter auf, zu ihm und den Führungskräften zu kommen, wenn sie etwas besprechen wollen: Sie dürfen ihre Meinung sagen, Ideen äußern und Feedback geben. Heerdegen hat das Unternehmen im salzburgischen Mittersill 2005 von seinem Vater übernommen. Dieser führte klassisch hierarchisch: Er traf die Entscheidungen an der Spitze. Sohn Gerald hält das für



## Vom Ende der Hierarchie (2/5)

die wirtschaft Ausgabe 01/2018 | Seite 6, 7, 8, 9, 10 | 5. März 2018  
Auflage: 22.229 | Reichweite: 64.464

Print für pr.com



Die jüngere Generation verlange nicht nur laufend Feedback zu ihrer Leistung, sondern wolle auch Erklärungen: „Über viele Jahrzehnte war es einfach: Die Führungskraft hat gesagt: So machen wir's. Und so wurde es gemacht. Die neue Generation will wissen, warum sie etwas machen soll.“

legitim: „100 Führungskräfte haben 100 Führungsstile – und alle sind richtig.“ In erster Linie müsse der Führungsstil zur Person passen: „Es bringt nichts, wenn ein patriarchalisch denkender Mensch nicht patriarchalisch führt. Das wäre nicht authentisch.“ Im Unternehmen bleiben immer diejenigen Mitarbeiter, die sich mit dem jeweiligen Führungsstil abfinden können: „Und diese machen dann auch ihren Job.“

Aber auch die Umstände haben sich verändert und verlangen öfter nach flachen Organisationsstrukturen. „Führung hat sich auch durch den gesellschaftlichen Wandel verändert“, stellt Heerdegen fest und verweist etwa auf die Digital Natives:

**FREUDE UND MOTIVATION SCHAFFEN** Gerald Heerdegen bezeichnet seinen Führungsansatz als „wertschätzendes und talentförderndes Miteinander“, bei dem „wir die Entwicklung jedes Einzelnen fördern“. Jeder Einzelne, das sind im Fall von Fahnen-Gärtner 100 Menschen. Heerdegen ist wichtig, dass sie motiviert sind: „Schafft man in einem Team eine Stimmung der Arbeitsfreude, kommen auch Leistung und Erfolg.“ Dass Führung auch Schaden anrichten kann, hat Heerdegen trotz bester Absichten auch an sich selbst erfahren – gut gemeint ist eben nicht immer gut. Heerdegen: „Es gab eine Zeit, da wusste ich nicht mehr weiter: Ich wollte meine Mitarbeiter am Montag in der Früh positiv auf die Woche einstimmen, und am Ende der Woche hatte ich es geschafft, dass sie demotiviert waren.“

Heerdegen realisierte, dass er nicht an den Mitarbeitern, sondern an sich etwas ändern musste und sagt heute selbstkritisch: „Der Fisch fängt immer am Kopf zu stinken an – das sollten sich Führungskräfte hinter die Ohren schreiben.“ Er holte sich deshalb vor zehn Jahren Unterstützung und engagierte Berater Nemeček als interimsmäßigen Verkaufsleiter. Seither kommt der Führungs-Coach einmal pro Monat für einige Tage ins Unternehmen und berät nicht nur Heerdegen, sondern auch die Führungskräfte, die mit ihm einen Termin ausmachen können. Heerdegen erkannte, dass er sich stärker auf das fokussieren musste, was seine Mitarbeiter von ihm erwarteten, denn während er viel von ihnen einforderte, hatte er selbst oft Ausreden parat, warum er sich gerade nicht um ihre Anliegen kümmern konnte.



## Vom Ende der Hierarchie (3/5)

die wirtschaft Ausgabe 01/2018 | Seite 6, 7, 8, 9, 10 | 5. März 2018  
Auflage: 22.229 | Reichweite: 64.464

Print für pr.com



Gerald Heerdegen,  
Fahnen-Gärtner

### Der Fisch fängt immer am Kopf zu stinken an.

#### VERLETZLICHKEIT UND MENSCHLICHKEIT

Um den Kontakt mit seinem Team aufrechtzuerhalten, führte er neben vielen anderen Maßnahmen sogenannte Fokuskreise mit seinen sieben engsten Mitarbeitern, quartalsweise Treffen, Mitarbeitergespräche und einen Führungsmonitor ein, also einen Fragebogen, den jeder Mitarbeiter ausfüllen und dort Feedback geben darf. Mitarbeiter können aber auch persönlich kommen und sagen: „Chef, was du gestern getan hast, hat mich gestört.“ Ein Satz in der offiziellen Unternehmensvision, die auch auf der Website von Fahnen-Gärtner nachzulesen ist, lautet: „Wir sind ein Unternehmen der Menschlichkeit.“

Dieser Kulturwandel heißt aber nicht, dass es nicht um unternehmerischen Erfolg geht. „Gewinn ist kein Ziel, Gewinn ist eine Bedingung. Die kaufmännischen Entscheidungen müssen funktionieren“, sagt Heerdegen, der sich dem Motto „Führe mit Herz und Verstand“ verschrieben hat. Eine Gratwanderung? Nicht unbedingt. Heerdegen nennt als Beispiel den Verkauf: „Wenn sich ein Verkäufer nur auf die Zahlen und Deckungsbeiträge fokussiert, die er schaffen muss, verliert er den Kunden und dessen wahre Interessen aus den Augen.“ Ist aber der Kunde nicht zufrieden, weil ihm etwas verkauft wurde, was er gar nicht wirklich braucht, schadet das langfristig dem Unternehmen.

#### NEUE GENERATION, NEUER FÜHRUNGSSTIL

Auch Sonja Wimmer, die 2016 Hotelière des Jahres war, entschied sich, das Unternehmen, das ihr Vater aufbaute, anders zu führen als er. Sie übernahm 2006 die Führung des Hotels Harmonie in Wien, das zu einem Netz mehrerer Hotels gehörte, die Wimmers Eltern aufgebaut hatten. Ihr Vater hatte von oben nach unten geführt, gab also dem Team klare Anweisungen und traf Entscheidungen alleine. Auch Wimmer erkennt den Führungsstil ihres Vaters an, welcher seine Be-



rechtigung hatte, denn besonders in der Aufbauphase wären Diskussionen mit Mitarbeitern eher kontraproduktiv gewesen. Wimmer: „Mein Vater war sehr zeiteffizient. Er hat sich Lösungen überlegt und durchgesetzt. Das war auch gut: Er ist sehr weit gekommen.“

Sie selbst setzt aber auf kooperative Führung. Sie ließ das Hotel generalsanieren und verschob den Fokus weg vom Preisargument hin zu Service, Qualität und Nachhaltigkeit.

Dafür brauchte sie auch eine neue Organisationsstruktur – nicht zuletzt, um selbst genug Zeit für die strategische Entwicklung des Hotels, für Marketing und Mitarbeiterführung zu haben. Wimmer baute ein fünfköpfiges Abteilungsleiterteam auf, das sich vor allem um die operativen Tätigkeiten im Hotel kümmert. Sie führte eine Meetingstruktur ein, die regelmäßigen Austausch ermöglicht und weitere Vorteile mit sich brachte: „Ich führe auf Augenhöhe und beziehe die Führungskräfte in den Entscheidungsprozess mit ein. Sie übernehmen Eigenverantwortung, identifizieren sich mit den Entscheidungen, und ihre Motivation steigt.“

**LÖSUNGSKOMPETENZ EINFORDERN** Die Umstellung sorgt aber auch für Herausforderungen: „Wir treffen Entscheidungen durch Diskutieren, was durchaus konfliktuell und zeitaufwendig sein kann.“ Diskutieren, betont Wimmer, heißt aber nicht jammern. Von ihren Abteilungsleitern erwartet sie Lösungskompetenz: Sprechen Abteilungsleiter ein Problem an, sollen sie es nicht unendlich durchkauen, sondern selbst Lösungen vorschlagen.

Obwohl Wimmer auf Augenhöhe führt, gibt es Entscheidungen, die sie „von oben“ trifft und durchsetzt. Doch sie wägt gut ab, denn ein klares Ja oder Nein solle bei den Mitarbeitern keine Demotivation auslösen. Wimmer versucht, ihre Entscheidungen gut zu erklären, doch das Verständnis der Mitarbeiter muss auch nicht um jeden Preis sein: Es gibt Rahmenbedingungen und Grundregeln, die nicht zur Diskussion stehen. Dazu gehört etwa die Meetingstruktur: „Aufgrund des operativen Drucks gäbe es täglich etliche Gründe, ein Meeting abzusagen. Die Meetingstruktur unterliegt meiner eisernen Konsequenz.“

#### ANERKENNUNG ANSTATT LOB

Sowohl Sonja Wimmer als auch Gerald Heerdegen bemühen sich, ihren Mitarbeitern Wertschätzung und Anerkennung entgegenzubringen. Anstatt zu kritisieren, geben sie Feedback, wie etwas besser laufen könnte. Doch kann es nicht auch nervig sein, ständig vom Chef gelobt zu werden? Ralf Nemeček unterscheidet zwischen Lob und Anerkennung: „Lob kommt nicht auf Augenhöhe daher, sondern wird von oben nach unten gegeben.“



## Vom Ende der Hierarchie (4/5)

die wirtschaft Ausgabe 01/2018 | Seite 6, 7, 8, 9, 10 | 5. März 2018  
Auflage: 22.229 | Reichweite: 64.464

Print für pr.com

Anerkennung dagegen sei „immer zu 100 Prozent ehrlich, ungeschönt und nicht manipulativ“. Es bedeute: „Ich nehme etwas wahr, was mir gefällt und teile es dem anderen mit.“

Mit Kuschelkurs hat das nichts zu tun. Laut Nemeček gibt es zwei Irrwege in der Führung: „Zuckerbrot und Peitsche oder die lockere Kumpeltour – der zweite Irrweg ist fatal und hat noch verheerendere Auswirkungen als Zuckerbrot und Peitsche.“ Der goldene Mittelweg heißt aus seiner Sicht wertschätzende, dialogische Führung, die „wohlwollend, freundlich, durchaus auch herzlich, aber auch sehr klar, bestimmt und konsequent – und manchmal auch rigoros ist“. Gebe eine Führungskraft einem Mitarbeiter etwa bereits zum dritten Mal ein Feedback zum gleichen Thema, müsse sie Konsequenzen ziehen: „Sonst macht sie sich zum Clown.“

**TRENNUNGEN AKZEPTIEREN** Manche altgediente Mitarbeiter können mit dem offenen Führungsstil, der verlangt, sich einzubringen, nichts anfangen und sorgen für schlechte Stimmung im Team. Statt sich weiterzuentwickeln und den neuen Weg mitzugehen, legen sie sich quer. Das haben auch Wimmer und Heerdegen erlebt – und beide entschieden schweren Herzens, sich von diesen Mitarbeitern zu trennen.



Doch wo die Veränderung zu kooperativer Führung gelingt, bringt sie erstaunlichen Mehrwert: Neben einer höheren Motivation der Mitarbeiter und besserer Laune im Unternehmen bringt sie auch Perlen hervor: Verborgene Talente einzelner Kollegen kommen so ans Tageslicht, Ideen

**Ich führe auf Augenhöhe und beziehe die Führungskräfte in den Entscheidungsprozess mit ein.**



Sonja Wimmer,  
Hotel Harmonie

## Vom Ende der Hierarchie (5/5)

die wirtschaft Ausgabe 01/2018 | Seite 6, 7, 8, 9, 10 | 5. März 2018  
Auflage: 22.229 | Reichweite: 64.464

Print für pr.com



Ralf Nemecek,  
Berater

### Ich bin in sämt- liche Fettnäpfchen getreten.

für wichtige Neuerungen und Innovationen, die ein Unternehmen vorantreiben, können sich in hierarchischen Strukturen nicht entfalten.

**DIE ZUKUNFT GEMEINSAM GESTALTEN** Das funktioniert allerdings nur, wenn, wie Organisationsberaterin Maria Spindler betont, die beteiligten Personen einen „step up“ hin zu Selbstverantwortung machen. Spindler: „Dann wird Co-Kreation und damit das Gestalten gemeinsamer Zukunft möglich.“ Dabei werde viel ausprobiert: „Man begibt sich gemeinsam in die Schleife des ‚Action Learnings‘: tun – lernen – tun – lernen.“ Dass nicht alle den „step up“ schaffen, ist verständlich, denn er birgt das Risiko, aus der grauen Masse hervorzutreten und



sichtbar zu werden: „Man berührt und akzeptiert einander, kann aber auch auf Zurückweisung stoßen.“

Klassische Hierarchien werden aus guten Gründen durch neue, offenere Führungsstrukturen abgelöst – nicht zuletzt, weil Unternehmen heute viel agiler sein, sich und ihre Produkte und Angebote laufend hinterfragen und neue Lösungen anbieten

müssen. Doch es gibt sie noch, die Organisationen und vor allem Situationen, in denen klare hierarchische Ordnungen notwendig sind. Spindler nennt als Beispiele den militärischen und medizinischen Bereich und vor allem Notsituationen, in denen fixe Abläufe auch über Leben und Tod entscheiden können. Auch in bestimmten Abteilungen wie etwa der Buchhaltung sei es nicht sinnvoll, das System jeden Tag aufs Neue zu hinterfragen. Ein Beispiel sei auch Krisen-PR: In einer Krise darf kein Unternehmen anfangen herumzudiskutieren: „Es gilt, klar zu definieren, wer wann was sagen darf.“

Spindler unterscheidet zwischen alter, nicht hinterfragbarer und neuer, selbst gestalteter Macht und bezieht sich dabei auf die Denkansätze von Max Weber und Hannah Arendt: Weber steht für alte, wenig komplexe Machtstrukturen. Arendts Ansicht ist dagegen, dass sich Macht durch Teilen vermehrt. „Aus unternehmerischer Sicht spricht sehr vieles für die neue Macht,“ meint Spindler. „Wenn wir Macht teilen, können wir eine neue Qualität von Macht generieren und unsere Zukunft gemeinsam gestalten.“ ◀



Für Organisations-  
beraterin Maria  
Spindler ist klar: Es  
gibt Situationen, in  
denen hierarchische  
Ordnung notwen-  
dig ist.