

EOS Journal

Das Magazin für Kunden der EOS Gruppe – Service, News, Lifestyle
The magazine for customers of the EOS Group – service, news, lifestyle

Ausgabe **Issue:** 3/2009
www.eos-journal.com

BUSINESS

Führungsstil

Flache Hierarchien liegen im Trend. Doch diese moderne Unternehmensstruktur ist nicht für jede Firma die optimale Lösung.

Management style

Flat hierarchies are in fashion, but this modern corporate structure is not the best solution for every firm.



NEWS

EOS Congress

Unsichere Zeiten: Finanzexperten geben Tipps
Uncertain times: Financial experts give tips

LIFE

Sound-Design

Die Suche nach dem perfekten Geräusch
In search of the perfect crunch





Kurzinterview mit Professor Hans H. Hinterhuber

Der Vorsitzende der Unternehmensberatung Hinterhuber & Partners ist ausgewiesener Experte für Mitarbeiterführung.

Wovon hängt es ab, ob sich für die Unternehmensstruktur eine flache Hierarchie eignet?

Diese Organisationsform hat Vor- und Nachteile. Voraussetzung für das Funktionieren einer flachen Hierarchie ist eine kommunikative Persönlichkeit des Chefs. Schließlich begrüßen es viele Mitarbeiter, direkt an die Person zu berichten, die die Entscheidungsverantwortung trägt. Ein

großer Vorteil flacher Hierarchie ist, dass der Verlust von Informationen auf ein Minimum beschränkt wird. Entscheidend sind nach meiner Erfahrung die Persönlichkeitsstruktur und die Führungsfähigkeiten des Vorgesetzten. Dieser muss bereit und fähig sein zu delegieren. Er vereinbart Ziele und Rahmenbedingungen und überlässt seinen Mitarbeitern die Wahl, auf welchem Wege die Ziele erreicht werden. Diese Freiräume wirken motivierend.

Unter welchen Bedingungen kann eine flache Hierarchie eine ungeeignete Struktur für ein Unternehmen sein?

Je einfacher und standardisierter ein Aufgabenbereich ist, desto geringer ist meist der Grad der Ausbildung der Mitarbeiter. Steile Hierarchien sind von Vorteil, wenn von Mitarbeitern nicht verlangt werden kann, selbstständig Lösungen zu erarbeiten. Wenn die Mitarbeiter keine Verantwortung übernehmen können und ihnen das notwendige Wissen fehlt, kann ein Vorgesetzter nur wenige Mitarbeiter führen. Er muss dauernd eingreifen. Untersuchungen zeigen: Mitarbeiter mit hohem psychologischen und professionellen Reifegrad können große Gestaltungsfreiräume ausfüllen, sodass ein Vorgesetzter nach dem Delegationsstil führen kann.

Warum können Strukturen mit flachen Hierarchien misslingen und wie können Führungspersonen dem vorbeugen?

Ein Sprichwort sagt: Unter einem guten General gibt es keine schlechten Soldaten. Natürlich kann durch mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter manches schiefgehen. Wir haben in vielen Projekten feststellen können, dass Teams dann erfolgreich arbeiten, wenn der Sinn und der Zweck des Auftrags klar ist, herausfordernde Ziele vereinbart wurden und die entsprechenden Rahmenbedingungen vorliegen, wenn der Zeitdruck das Team zusammenschmiedet und sich die richtigen Teamplayer einbringen können.

Interview with Professor Hans H. Hinterhuber

The chairman of management consultancy firm Hinterhuber & Partners is a proven expert on personnel management

What are the factors that determine whether a flat hierarchy is suitable for a corporate culture?

This organizational structure has advantages and disadvantages. For a flat hierarchy to work, the boss needs to have a communicative personality. After all, lots of employees welcome being able to report directly to the person with decision-making responsibility. One big advantage of a flat hierarchy is that information losses are minimized. In my experience, critical factors are the personality and leadership skills of the boss, who must be willing and able to delegate. The boss agrees on targets and general conditions and leaves the employees to decide how to achieve those targets. This scope for autonomous decisions has a motivating effect.

In what circumstances can a flat hierarchy be unsuitable for a company?

Generally, the simpler and more standardized an area is, the lower the qualification level of the employees. Tall hierarchies are an advantage when

employees cannot be expected to come up with solutions on their own. If employees cannot take on responsibility and do not have the necessary knowledge, a boss can manage only a few employees and will need to step in all the time. Research shows that employees with a high level of psychological and professional maturity can cope with a greater scope for autonomous action, with the result that a manager can lead by delegation.

Why do structures with flat hierarchies sometimes fail and how can managers avoid this?

There is a German proverb which says that there are no bad soldiers under a good general. Of course, giving employees more personal responsibility can lead to things going wrong. In many projects we have seen that teams work successfully when the purpose of the task is clear, when challenging targets have been agreed and the right conditions prevail, when time pressure brings the team together and when the right team players are able to play a part.

@INFOS www.employment-studies.co.uk