

# 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](http://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





Eigenverantwortlich und selbstständig:  
Bestimmte Fähigkeiten der Mitarbeiter  
sind Bedingung für flache Hierarchien  
Responsible and autonomous:  
Employees need certain skills for flat  
hierarchies to work

## Slackening the reins

A flat hierarchy is regarded as a modern corporate structure that gives employees a great deal of scope for independent action. Whether it is the right solution depends on various facets within the organization.

**K** GAL has an open-door policy – anyone who wants to ask the boss a question takes the direct route. ‘We often have to make very quick decisions,’ says Kerstin Kemper, who is responsible for personnel development at KGAL. KGAL (Kommanditgesellschaft Allgemeine Leasing GmbH & Co.) is a financial services provider based in Munich that employs around 400 people. The company, which provides investment participation concepts and structured financing, is headed by a board of six directors.

### Complex tasks require autonomy and initiative

For Ms Kemper, flat hierarchies mean highly trained, highly motivated staff who are able to make decisions and assess risks autonomously. This is necessary because KGAL provides services to investors as well as to clients with financing needs. The tasks involved are often complex: the sums are large and there is a lot of competition. If decisions first had to be approved by several senior managers, it would take too long. And a lot of information would be lost. ‘Flat hierarchies are the only ones that work in our company,’ says Ms Kemper.

Flat hierarchies are seen as modern and employee-friendly, while tall hierarchies are considered antiquated. All too often, however, people confuse corporate structure with corporate culture. As Jan Schilling, a management researcher and professor of personnel development at the Niedersächsisches Studieninstitut für kommunale Verwaltung, a centre for local administration research in Hanover, explains, ‘Organizations with a lot of hierarchy levels do not necessarily have a hierarchical corporate culture. Conversely, when businesses are streamlined and levels of hierarchy are reduced, it does not necessarily create a culture of personal responsibility in which employees have extra responsibilities and take decisions autonomously.’

For flat hierarchies to work, more is required from both managers and staff: employees need to work independently and managers are responsible for a larger number of employees. The local culture also plays an important role. In Scandinavian countries, for instance, the power gap is generally smaller, and managers and staff work together cooperatively without any great inhibitions. It is also usual for staff to be on familiar first-name terms with their boss. In Germany, and even ▶

*Continued on page 9*

nicht miteinander verwechselt werden. Schilling: „Ein Laissez-faire-Führungsstil lässt viele Freiheiten, der Mitarbeiter oft überfordert, da nicht klar ist, wer was entscheiden darf.“ Die Anforderungen an die Managementkompetenzen sind hoch (siehe Grafik rechts).

Bei der KGAL gibt es klare Grenzen. Projekte, die den jeweiligen Anlageklassen zugeordnet sind, sowie zeitliche und finanzielle Restriktionen geben den Mitarbeitern ihren Handlungsrahmen vor. „Eine Grenze wird überschritten, sobald ein Mitarbeiter Geld ausgibt, das nicht genehmigt ist“, so Kemper.

Hoch motivierte, eigenständige Mitarbeiter wünscht sich prinzipiell jedes Unternehmen. Doch nicht zu jedem Unternehmen passt eine Struktur mit flachen Hierarchien. Hans H. Hinterhuber, der nach seiner Emeritierung als Professor für Strategisches Management an der Universität Innsbruck seine eigene Unternehmensberatung gründete, bringt es auf den Punkt: „Je größer der psychologische und profes-

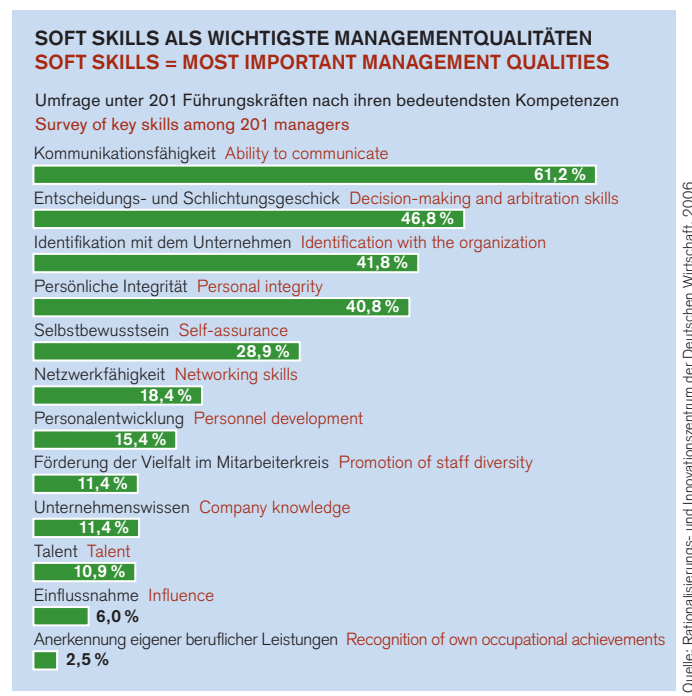
„In Unternehmen mit vielen Hierarchiestufen herrscht nicht automatisch eine hierarchische Unternehmenskultur“  
**‘Organizations with a lot of hierarchy levels do not automatically have a hierarchical corporate culture’**

Sozialforscher Jan Schilling, Professor in Hannover  
 Social researcher Jan Schilling, a professor in Hanover

sionelle Reifegrad der Mitarbeiter ist, je größer ihr Gestaltungsfreiraum, desto mehr Mitarbeiter kann ein Vorgesetzter nach dem Delegationsstil führen und koordinieren. Die Hierarchie wird flacher.“ (Siehe Interview unten.) Es kommt jedoch stark auf die Branche an. Unternehmen, die kreative Lösungen und Dienstleistungen in einem

schnellebigen Umfeld anbieten, etwa in der Kommunikationsbranche, müssen häufig flexibel auf neue Anforderungen reagieren. Bei stark standardisierten Abläufen sind hierarchische Strukturen sinnvoll.

„Mitarbeiter, die mehr Verantwortung tragen, wollen dafür entlohnt werden“, sagt Sozialforscher Schilling. „Sofern nur Verantwortung abgewälzt wird, motiviert das nicht unbedingt, auch wenn die meisten Menschen größere Handlungsspielräume zu schätzen wissen.“ Die Gefahr: Mitarbeiter, die ihre Leistungen nicht ausreichend gewürdigt wissen, verlassen sich lieber auf andere. Die Wissenschaft nennt dieses Phänomen Social Loafing. Kemper weiß das. Deshalb honoriert die KGAL hervorragende Leistungen Einzelner mit Bonuszahlungen.



**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.



Flache Hierarchie: Mitarbeiter im direkten Kontakt mit dem Entscheider  
Flat hierarchy: Employees in direct contact with the decision-maker

more so in France, there is a greater divide. Rather than being the first among almost equals, in some cases the boss is practically unapproachable.

### Large manager to employee ratio

At KGAL in Munich, up to ten employees report to each manager. In the opinion of Burkhard Wagner, who is on the management consultancy firm Kienbaum's board of directors, this is a very large manager to staff ratio – a large number of employees whose work needs to be coordinated. 'Even with eight employees, things become difficult to cover from a management capacity point of view. The boss has to be familiar with every area and be in contact with his staff at all times,' Mr Wagner explains.

For the managerial level, flat corporate structures do not necessarily mean less work – quite the reverse. When implementing this management style, companies should not confuse freedom with scope for

autonomous action. As Jan Schilling explains, 'A laissez-faire management style leaves a lot of freedom, but often overburdens staff because it is not clear who is allowed to take which decisions.' This style requires very good management skills (see chart on page 8).

At KGAL there are clear boundaries. Projects are assigned to specific investment classes and these, together with time-related and financial restrictions, give the employees their scope for action. 'A boundary is crossed as soon as an employee spends money that has not been authorized,' says Ms Kemper.

Every company wants highly motivated employees who can act autonomously, but not every company is suited to a structure with flat hierarchies. Hans H. Hinterhuber, who set up his own management consultancy firm after retiring from his post as a professor of strategic management at the University of Innsbruck, sums it up as follows: 'The greater the psychological and professional maturity of the employees, the greater their scope for autonomous action, and the more employees each manager can manage and coordinate using a delegation style of management. The hierarchy becomes flatter.' (See interview below.) However, it depends a lot on the industry. Companies that offer creative solutions and services in a fast-moving environment, e.g. the communications sector, often have to respond flexibly to new situations. Hierarchical structures make sense for heavily standardized processes.

'Employees who take on more responsibility want to be paid for it,' says social researcher Jan Schilling. 'If they are just expected to take on more responsibility, this on its own will not necessarily motivate them, even though most people appreciate being given greater scope for autonomous action.' The danger is that employees who do not feel they receive enough appreciation for their work will decide to rely on other people instead. Academics call this phenomenon 'social loafing'. This is something Ms Kemper is aware of and it is why KGAL rewards individuals with bonuses for excellent performance.

### 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.

**HINTERHUBER & PARTNERS**  
Strategy | Pricing | Leadership

@ INFOS [www.employment-studies.co.uk](http://www.employment-studies.co.uk)