



## Hierarchien sind wirkungslos

„Wir haben gerade mal wieder unsere Struktur den Markterfordernissen angepasst.“ Wenn solche Aussagen aus den Kehlen von Mitarbeitern kommen, meinen die einen den alten Wein in neuen Schläuchen, die anderen glauben tatsächlich, dass sich mit einer neuen Struktur etwas zum Positiven verändert.

Für mich jedoch sind Hierarchien, die klassisch von oben nach unten angeordnet sind, Dinosaurier, die einer Klassifizierung von Wichtigkeiten entstammen. So werden sie stets von den „Oberen“ in Auftrag gegeben, damit die „Unteren“ wissen, wo sie in der Unternehmenslandschaft stehen.

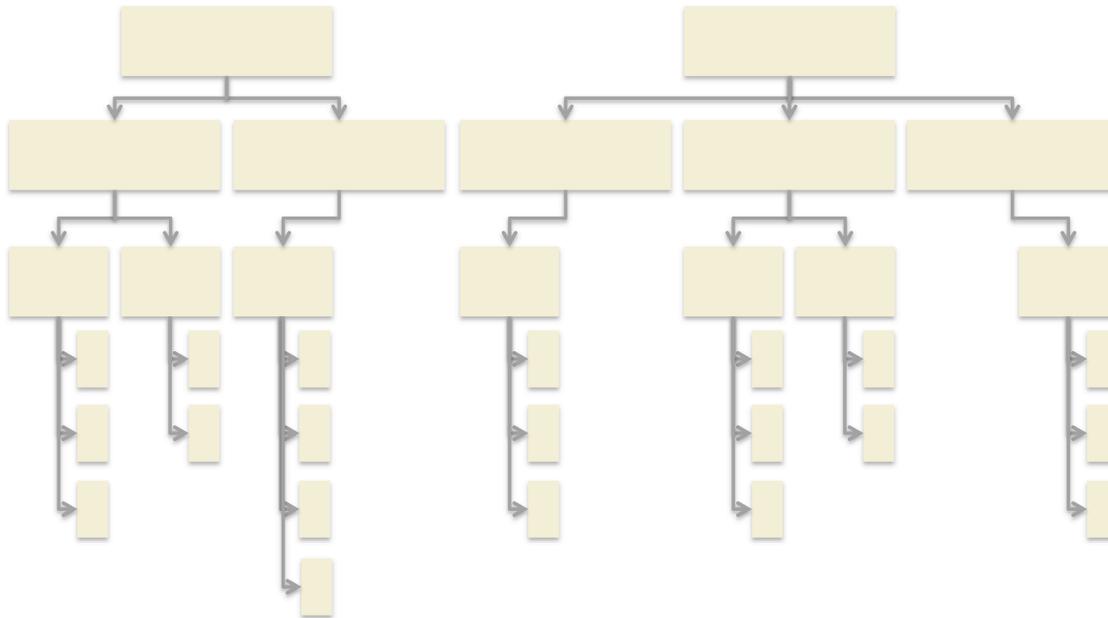


Abbildung: Formelle Struktur

Aus diesem Grunde streben so viele, dem Peters-Prinzip folgend, auf der Karriereleiter nach „oben“. Scheinbares Ansehen, übertragene Richtlinien- und Entscheidungskompetenz lassen sie an Macht glauben. In Wahrheit sind sie oft von der Basis abgekoppelt und leben einsam im Orbit ihrer Chefetagen.

Denn vielfach unbeachtet sind die informellen Strukturen, die eine Organisation mit den Jahren ausgebildet hat. Da diese meist auf einer Vertrauensbasis erbaut und bestätigt sind, fühlen sich viele Mitarbeiter diesen Strukturen näher und ziehen daraus ihre „wahren“ Informationen. Dieser Informationskanal hat auch einen Namen. Der „Buschfunk“ ist immer dort stark verbreitet, wo Mitarbeiter ihren disziplinarischen Chefs kein oder wenig Vertrauen schenken, wo mit offiziellen Informationen geizt wird oder wo deren Auswirkungen im Alltag anders erlebt werden.

Beispiel:

*Ein Entscheider nimmt an einer Geschäftsleitungsrunde über Einsparpotenziale teil. Es fällt der Satz, dass man auch vor Personalentscheidungen nicht halt machen darf. Es wird vereinbart, mit der Information an die Belegschaft noch zu warten, weil erst noch ein externes Beraterteam die Möglichkeiten sondieren soll.*

*Der Entscheidungsträger erzählt diese Information einem Kollegen unter vorgehaltener Hand. Bald schon geht im Buschfunk die Botschaft um, dass demnächst einschneidende Personalveränderungen stattfinden werden. Die Geschäftsleitung hört dies und wiegelt ab. Wochen später finden Veränderungen statt, so wie sie im Buschfunk schon erwartet waren.*



Was viele Führungskräfte nicht verstehen, ist die Tatsache, dass informelle Strukturen in jeder Organisation vorhanden sind. Und diese sind schneller, effektiver und effizienter beim Informationstransfer.

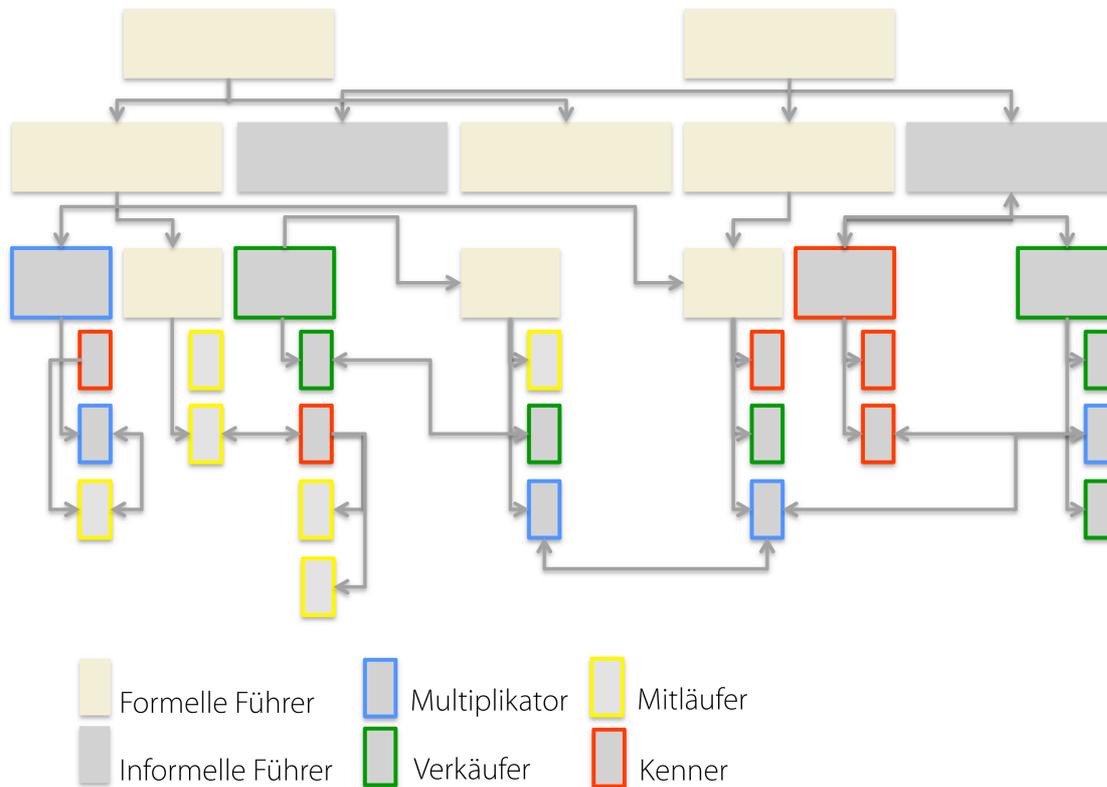


Abbildung: Informelle Struktur

Die Frage vieler Führungskräfte ist: „Wie können wir den Buschfunk abstellen?“ Meine Antwort lautet: „Sie können ihn nicht abstellen, sie können ihn nur mit Ihren Themen synchronisieren!“

Wie geht das?

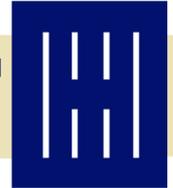
In jeder Organisation gibt es Kenner, Multiplikatoren und Verkäufer und natürlich viele, sehr viele Mitläufer.

**Kenner** sind jene Menschen, die als Spezialisten im Haus einen Namen haben. Sie tragen ein breites oder tiefes Wissen in sich, das entweder fachlich oder organisatorisch fundiert ist. Kenner wissen was, was andere (noch) nicht oder nicht genau wissen. Auf Kenner gehen andere Kollegen zu, wenn sie etwas wissen wollen. Kenner können aber auch die Initiatoren einer Botschaft sein.

**Multiplikatoren** tragen dieses Wissen sehr schnell in die Organisation. Sie haben sich ein Netzwerk geschaffen, das ihnen dient, Informationen zu verbreiten. Sie sind die Knotenpunkte zwischen Menschen.

Schließlich kommen die **Verkäufer**. Sie sind Filter und auch Verstärker von Informationen. Wenn ein Verkäufer von einer Idee oder einem Mem (ein einzelner Bewusstseinsinhalt wie z.B. ein Gedanke) überzeugt sind, so machen sie dieses den Vermittlern schmackhaft es weiterzuverbreiten.

Malcolm Gladwell unterteilt Menschen in sozialen Netzwerken in diese drei Gruppen:



„Bei einer Informationsepidemie sind Kenner die Initiatoren von Botschaften. Sie sind meist intelligent und teilen ihr Wissen gern. Die Vermittler sind der soziale Klebstoff. Sie verbreiten die Botschaft. Darüber hinaus gibt es jene, die uns überzeugen, oft auch überreden. Das sind die Verkäufer.

Lassen Sie uns diesen Gedanken weiterspinnen.

Warum haben derzeit so viele Verlage der Tagespresse Probleme? Weil sie der schnellen Flut an minutenaktuellen Informationen, die getwittert oder gefacebookt werden, nichts entgegenzusetzen haben. Zwar hat der eine oder andere Verlag versucht ein Online-Portal zu installieren, doch wollte man für diese Zugänge Geld. Dies musste oder wird scheitern, da niemand für Informationen bezahlt, die er schneller und kostenlos über sein „Social Network“ erhält.

In vielen größeren Unternehmen, gerade wenn es sich um Matrix-Organisationen handelt, lautet derzeit das Zauberwort „Networking“. Mitarbeiter werden bewusst angehalten, sich miteinander im Sinne des Wissenstransfers zu vernetzen. Das ist gut und für den fachlichen Austausch von Know-how in einer immer komplexer werdenden Unternehmenswelt unabdingbar.

Vergessen wird dabei, dass es längst eine soziale Netzstruktur in allen Unternehmen gibt. Leider ist diese meist nur zur Absicherung von mitarbeiterrelevanten Themen entstanden.

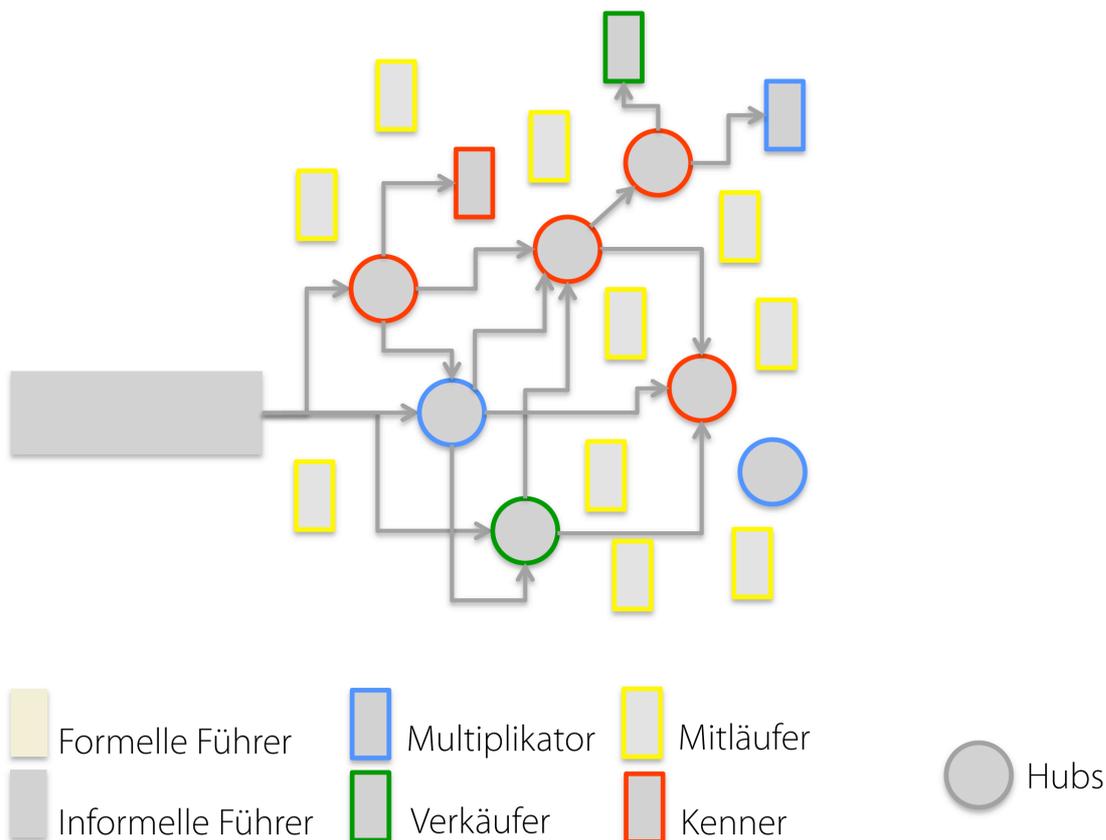


Abbildung: Informelle Netzstruktur

Wichtig bei allen Netzwerken sind die sogenannten Hubs (Knotenpunkte), wie wir sie aus der IT- oder der Telekommunikations-Branche kennen. Hubs senden und empfangen Informationen. Sie sind die eigentlichen Autoritäten.



### Was bedeutet diese Erkenntnis für die tägliche Führungsarbeit?

Unternehmenslenker müssen akzeptieren, dass sie hierarchisch nicht wirklich führen können. Sie können kraft ihrer Position vorgeben, verlangen, vereinbaren.

Doch um mit den Menschen Veränderungen im Sinne des Unternehmenserfolges voranzubringen brauchen sie einen eigenen Zugang zum firmeninternen personellen Netzwerk. Heißt, sie müssen dichter am System oder gar im System akzeptiert sein.

Wie immer findet eine Gruppenzugehörigkeit nur über Vertrauen statt. Führungskräfte die nicht nur formell, sondern auch informell als Leader anerkannt und vom System akzeptiert werden, führen transformational, mit Charisma, durch Aufzeigen von sinnhaften Zielen, durch Transparenz und Ehrlichkeit (sie sagen was sie tun und tun was sie sagen). Sie sind dicht an den Menschen und mit diesen gut im Gespräch.

Sie sind natürliche Autoritäten. Im World-Wide-Web bezeichnet man mit „Authority“ eine Webseite, die für bestimmte Suchabfragen thematisch sehr relevant ist und daher über viel Inbound-Links verfügt. Die „Authority“ verfügt zu einem Thema über einen hervorgehobenen Status und ist umso mehr erfolgreicher, je mehr Inbound-Links sie durch Hubs (Knotenpunkte) generiert.

Führungskräfte sollten daher ihr Verständnis von Autorität neu definieren und sich dabei der eigentlichen Bedeutung bewusst sein: „Autorität ist der auf Leistung beruhende Einfluss einer Person und dem daraus gewachsenen Ansehen.“ Natürliche Autoritäten arbeiten mit Wertschätzung und Respekt. Sie vermeiden Angstbarrieren.

Sie werden von ihren Mitarbeitern „angelaufen“. Sie bekommen mit, was im Unternehmen abseits der großen strategischen Themen läuft und von Mitarbeitern als wichtig angesehen wird. Sie agieren und/oder reagieren so schneller und wirkungsvoller. Ihre Informationen werden vom „System“ als wahr angenommen

Damit dies funktioniert, ich kann es nur wiederholen, steht Vertrauen an erster Stelle!

Sprechen Sie uns an, wenn Sie diese Gedanken auf Ihre Organisation übertragen wollen.

[Reinhold Hartmann](#)

<http://www.ccsf.de>