

Wer ist wofür verantwortlich?

Es ist eine weit verbreitete Auffassung, dass Hierarchien hinderlich für offene Kommunikation und Innovation sein können. Andere wiederum meinen, dass Hierarchien eine Hilfe bei der Arbeit darstellen, indem sie Orientierung bieten, beispielsweise bezüglich Fragen wie: Wer ist wofür verantwortlich? An wen kann man sich bei bestimmten Entscheidungen wenden? Offenbar ist an beiden Ansichten etwas dran.

DAS PROBLEM

Wenn es um Teamhierarchie geht, gibt es häufig zwei konkurrierende Ansichten zu den Effekten, die eine Hierarchie haben kann: Entweder sie wird dankbar als Koordinations- und Strukturhelfer gesehen (funktionale Perspektive) oder als häufiger Konfliktauslöser wahrgenommen (dysfunktionale Perspektive). Lässt sich aber ein allgemeines Urteil zum Nutzen von Hierarchie in Teams bilden? Dabei kann man Hierarchien an verschiedenen Leveln von Expertise, Einfluss, Rang oder Status unterscheiden.

DIE AUTORIN



PETRA PFLUGFELDER ▶ Senior Consultant bei der Transformationsberatung HRpepper Management Consultants, Berlin. Zu ihren Schwerpunkten gehören die Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie die Gestaltung von innovativen Lernwelten.
▶ petra.pflugfelder@hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Um der Frage auf den Grund zu gehen, ob Hierarchie hilfreich oder störend ist und welche weiteren Umstände eine Rolle spielen können, führten Forscher aus den USA und den Niederlanden eine Metaanalyse von 54 Studien durch, die zu folgendem Ergebnis führte: Insgesamt hat die Präsenz einer Hierarchie im Team eine negative Auswirkung auf Teameffektivität – gemessen an Performance (Ergebnisquantität, -qualität und -effizienz) und der Bereitschaft der Teammitglieder, in Zukunft Teil dieses Teams zu bleiben (Greer / De Jong / Schouten / Dannals 2018).

Das lässt sich damit begründen, dass der Effekt der dysfunktionalen Perspektive deutlich stärker ist als der der funktionalen. So hilft eine Hierarchie unter Umständen bei der Koordination von Interaktionen. Sie hat jedoch einen signifikant stärkeren – und zwar negativen – Effekt, wenn es etwa um Interessenunterschiede geht, die durch verschiedene Ranggruppen in der Hierarchie entstehen und Konflikte hervorrufen.

Darüber hinaus gibt es offenbar drei Faktoren, die diese dysfunktionale Komponente noch weiter intensivieren: starke Unterschiede in den Fähigkeiten der Teammitglieder, eine wechselnde Zusammensetzung des Teams und die Möglichkeit, die Hierarchie anzufechten, weil sie nicht als starr wahrgenommen wird.

Gleichzeitig wurde in der Metastudie nur ein Faktor gefunden, der die potenziell koordinationsbegünstigenden Effekte von Hierarchie verstärkt: Wenn die Aufgaben des Teams uneindeutig sind und Verunsicherung hervorrufen (hohe Aufgabenunsicherheit). Die Komplexität der Aufgaben und gegenseitige Abhängigkeit von Aufgaben, auf die sich oft berufen wird, spielen dagegen keine verstärkende Rolle.

Schaut man speziell auf Kreativität und Innovation, ergibt sich ein etwas anderes Bild: Während einige Studien zeigen, dass Hierarchie keine Rolle spielt in Teams (z. B. Edmondson / Bohmer / Pisano 2001), und andere, dass Hierarchie förderlich für Innovation ist (z. B. Sanner / Bunderson 2018), führten Evans und Sanner (2019) diese Ergebnisse und die ihnen zugrunde liegenden Argumente in einem neuen Artikel zusammen und kamen zu einem differenzierteren Schluss: Da sich der Verlauf eines Projekts in zeitliche Phasen einteilen lässt, kann man innerhalb dieser auch von verschiedenen hohen Bedarfen an Koordination, das heißt Hierarchie, ausgehen.

So nutzt ein ausgeprägteres Maß an Hierarchie vor allem am Anfang und am Ende vieler Projekte, da diese Zeiten aufgrund unklarer Ziele beziehungsweise unklarer Abschlussentscheidungen von Unsicherheit und der Suche nach Orientierung geprägt sind. Dazwischen gibt es häufig eine Phase des unabhängigeren Arbeitens, in der Ziele und Aufgaben klar abgesteckt sind, was wiederum weniger Koordination erfordert.

Hierarchie in Teams führt (nicht) zu schlechterer Performance



DIE PRAXIS

Generell ist Hierarchie hilfreich und wirksam in den folgenden drei Fällen:

- Wenn es eine klare Weisungskette im Team gibt, da Teams so besser lernen (Bresman / Zellmer-Bruhn 2013),
- wenn es eine leistungsbezogene Kultur gibt, die sicherstellt, dass Menschen mit der höchsten Performance mehr Einfluss haben und die Hierarchie auf Expertise beruht (Sanner / Bunderson 2018),
 - wenn Feedback und Ziele gruppenorientiert statt individuell formuliert sind, sodass Höhergestellte die Zusammenarbeit ihrer Teammitglieder fördern, wodurch Teams besser lernen und performen (Van der Vegt / De Jong / Bunderson / Molleman 2010).

Diese Kriterien bilden in wissensbasierten Unternehmen, in denen Innovation und Lernen kritische Erfolgsfaktoren sind (Kim / Mauborgne 2003), eine gute Basis für ohnehin oft existierende Hierarchien in Organisationen.

Ob Hierarchie nun förderlich oder hinderlich ist, hängt also von einigen Faktoren ab. Sie zu kennen hilft Organisationen, bewusste Entscheidungen darüber zu treffen, an welchen Stellen im Unternehmen Hierarchie hilfreich ist und wann hierarchiearmes oder -freies Arbeiten nützlich und wirksam im Sinne der Ergebnisse ist. •

Literatur

- Bresman, H. / Zellmer-Bruhn, M. (2013): The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning, in: *Organization Science*, 24 (4), 1120-1139
- Edmondson, A. / Bohmer, R. / Pisano, G. (2001): Speeding up team learning, in: *Harvard Business Review*, 79, 125-34
- Evans, K. / Sanner, B. (2019): When hierarchy falls flat: Temporal Changes in hierarchy and when they harm performance, in: *Academy of Management Proceedings*, 1, 13199
- Greer, L. L. / De Jong, B. A. / Schouten, M. E. / Dannals, J. E. (2018): Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration, in: *Journal of Applied Psychology*, 103 (6), 591
- Hoever, I. J. / Van Knippenberg, D. / Van Ginkel, W. P. / Barkema, H. G. (2012): Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential, in: *Journal of Applied Psychology*, 97 (5), 982
- Kim, W. C. / Mauborgne, R. (2003): Fair process: Managing in the knowledge economy, in: *Harvard Business Review*, 81(1), 127-136
- Sanner, B. / Bunderson, J. S. (2018): The truth about hierarchy, in: *MIT Sloan Management Review*, 59 (2), 49-52
- Van der Vegt, G. S. / De Jong, S. B. / Bunderson, J. S. / Molleman, E. (2010): Power asymmetry and learning in teams: The moderating role of performance feedback, in: *Organization Science*, 21 (2), 347-361