Felix Frei

HIERARCHIE

Das Ende eines Erfolgsrezepts

PABST

Das Buch

Hierarchie ist ein Erfolgsrezept für die Wirksamkeit und Führbarkeit von Organisationen. Hierarchie ist gleichzeitig auch das, was für viel Schlechtes (auch) in Unternehmen die Ursache ist. Unzweifelhaft gehört Hierarchie – zumindest die informelle – zur Conditio Humana. Doch das gilt für Liebe und Gewalt genauso, sie sind ein Teil der menschlichen Art in allen sozialen Zusammenhängen. Doch wem von den beiden gleicht Hierarchie? Ist sie wie die Liebe – schwer zu leben zwar, aber unbedingt wünschenswert? Oder ist sie wie die Gewalt – wohl unausrottbar und doch wo immer möglich zu verhindern?

Es fehlt modernem Management an einer reflektierten Haltung der Hierarchie gegenüber. Der unübersehbare Erfolg des Hierarchie-Rezepts im Management scheint jede Reflexion unnötig zu machen. In diesem Buch wird der Standpunkt vertreten, dass Hierarchie als Erfolgsrezept im Zeitalter der Digitalisierung an ihr Ende kommt und die Zukunft konsequent auf Eigenverantwortung setzen muss.

Der Autor

Felix Frei studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Nach dreijähriger Assistenzzeit an der Abteilung Angewandte Psychologie der Universität Zürich promovierte er an der Universität Bern und arbeitete von 1977–1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984–1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Felix Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Seit 1987 ist Felix Frei Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich.

Von Felix Frei ist im Leutner-Verlag Berlin erschienen: *Voodoo-Management. Reflexionen zum Wandel und zur Führung* (2006) – als E-Book unter dem Titel *Vom Mythos der Machbarkeit. Ein Blick hinter die Kulissen von Führung in Veränderungsprozessen* (2011). Sowie bei Pabst Science Publishers die deutsch-englische Ausgabe der Führungsbriefe-Trilogie in drei Bänden: *33 Führungsbriefe · 33 Leadership Letters* (2010), *Weitere 33 Führungsbriefe · Another 33 Leadership Letters* (2011) und *Die letzten 33 Führungsbriefe · The Final 33 Leadership Letters* (2014). Und im selben Verlag: *Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster* (2014) sowie *Im Fluss – Unbehagen am Change Management* (2014).

Adresse des Verfassers: Dr. Felix Frei · AOC Unternehmensberatung Zürich · Bergstraße 134 · CH-8032 Zürich · felix.frei@aoc-consulting.com · www.aoc-consulting.com

Felix Frei

Hierarchie

Das Ende eines Erfolgsrezepts

Pabst Science Publishers
Lengerich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Pabst Science Publishers, 49525 Lengerich, Germany

Printed in the EU by booksfactory.de
Umschlaggestaltung: YOUHEY Communication AG, 3400 Burgdorf, Switzerland
Korrektorat: jostmedia, 8005 Zürich, Switzerland

Print: ISBN 978-3-95853-178-9
eBook: ISBN 978-3-95853-179-6 (www.ciando.com)

Vorwort

«Wir sind auch für unseren Gehorsam verantwortlich.»
Hannah Arendt

«Ich bin für die Anarchie. Aber nur unter einem starken Anarchen!»
Andreas Vitásek, Wiener Kabarettist (NZZ, 4.4.2016, S. 29)

«Und was hält uns nun davon ab, uns Organisationen vorzustellen, in denen das Wurzelgeflecht der bürokratischen Kontrolle nicht nur beschnitten, sondern vollständig entfernt wurde?»
Gray Hamel (2013, S. 205)

Dies ist kein wissenschaftliches Buch. Essay wäre zu hoch gegriffen. Ein Protokoll von Werkstattreflexionen trifft es wohl am besten – verstanden als ein Ensemble von Überlegungen, Argumenten, Assoziationen und Impressionen, die bestenfalls zu eigenem Nachdenken anregen.

In meinem Buch «Im Fluss – Unbehagen am Change Management» habe ich aufgezeigt, welcher Wandel (und welcher Wandel des Wandels) im Gange ist und inwiefern die Entwicklung Organisationen zunehmend fluide macht. Der dort propagierten Idee, die fluide Organisation auf einer molekularen (statt atomaren) Ebene zu realisieren, steht aber eines im Wege: Hierarchie – formale Hierarchie, verstanden als das (noch) leitende Organisationsprinzip heutiger Unternehmen.

Dies zu verdeutlichen, ist das Ziel dieses Buches: Als Erfolgsrezept eines Organisationsprinzips ist *Hierarchie am Ende*. Nur wer mit allen Konsequenzen auf *Eigenverantwortung* setzt, wird die Chancen der Digitalisierung in der Zukunft ausschöpfen können.

Die Botschaft dieses Buchs richtet sich an einen Adressatenkreis, der kaum in der Leserschaft zu finden sein wird: an junge Menschen mit einer Zukunft in der Welt der *Digitalisierung*. Vielleicht schaffen es die Leser und Leserinnen – Manager? Berater? Wissenschaftler? – aufgrund der hier erörterten Überlegungen besser zu verstehen, dass die

Welt dieser Jungen eine radikal andere sein wird und sein muss. Es ist überdies fraglich, ob wir sie dafür auch vernünftig vorbereiten.

Um einen Eindruck von ihrer Sicht der Dinge zu vermitteln, folgt auf jedes Kapitel ein kleines Intermezzo mit Aussagen von elf jüngeren Führungskräften zur künftigen Gretchenfrage modernen Managements: *Wie hast du's mit der Hierarchie?*

Erfragt wurden sieben Themen, und in jedem Intermezzo werden ausgewählte und teilweise gekürzte Aussagen der Interviewpartner (IP) zu je einem der Themen zusammengestellt. Die Ausschnitte aus den elf Interviews bleiben unkommentiert – erst das achte und letzte Kapitel setzt sich damit auseinander. Vielleicht vermögen die Zitate im O-Ton zu illustrieren, wie sich die Verwerfungen im Prozess der Organisierung angesichts der begonnenen Digitalisierung auswirken und welche Widersprüchlichkeiten sich daraus ergeben.

Die Erfahrungen aus vielen Gesprächen um das Thema dieses Buches lassen mich *eine* Bitte an die Leserin, den Leser richten: Bitte behalten Sie im Auge, dass hier *Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip* von Unternehmen kritisiert und als Erfolgsrezept für die Zukunft gar für tot erklärt wird. Hierarchie als sachliches Ordnungsprinzip bleibt davon natürlich unberührt. Und dass es auch in der zukünftigen Welt allerlei soziales «Oben» und «Unten» geben wird, steht außer Zweifel: ein Gefälle an Autorität, Charisma, Wissen und Können, Erfahrung und so weiter wird existieren, solange Menschen sozial verbunden sind. Aber solche Gefälle sind *nicht* das Thema dieses Buches.

Die Welt der Eigenverantwortung, deren Loblied ich hier singe, wird unvermeidlich sein – ein Zuckerschlecken ist sie aber ganz gewiss nicht. Aber sie ist ein Risiko mit erheblichen Gewinnchancen. Für alle.

Zürich, im Frühsommer 2016

Inhalt

1 Annäherung 9

2 Abgrenzung 31

3 Ausweitung 53

4 Organisierung 75

5 Eigenverantwortung 97

6 Säkularisierung 117

7 Vernetzung 137

8 Fokussierung 159

Epilog 179

Literaturverzeichnis *183*

Dank *187*

1 Annäherung

Kein freier Geist will sich fremder Herrschaft unterwerfen.

Zweifelsohne wird sich auch ein sehr freier Geist bereitwillig an vereinbarte Regeln der Zusammenarbeit halten, er wird legitime rechtliche Vorgaben und Verbote respektieren, er wird sich gerne durchaus von jemandem mit fachlicher Meisterschaft oder persönlicher Autorität führen lassen – aber er will sich nicht fremder Herrschaft unterwerfen.

Auf weite Strecken ist die Geschichte des zivilisatorischen und demokratischen Fortschritts mit dem Kampf um (auch individuelle) Freiheit und Selbstbestimmung verknüpft. Umso erstaunlicher also, dass das organisatorische Prinzip fremder Herrschaft – *Hierarchie* (wörtlich: heilige Ordnung) – von uns allen als etwas derart Natürliches und Selbstverständliches angesehen wird, dass sich ihm die meisten von uns während eines großen Teils ihres Lebens unterwerfen.

Warum macht die Demokratie- und Selbstbestimmungsbewegung vor den Toren der Unternehmen halt? Warum ist unhinterfragt «klar», dass immer *einer* letztlich die Verantwortung haben müsse und daher als Individuum die Entscheidungskompetenz über andere brauche?

Seit vier Jahrzehnten beobachte ich beruflich die Arbeitswelt, erforsche sie immer wieder, agiere in ihr und berate verschiedene Akteure darin. In dieser ganzen Zeit hat es nie an Aufrufen und Beispielen zur Abschaffung der Hierarchie gefehlt – doch noch immer sind all diese Versuche völlig vereinzelt geblieben. Philip Herbsts Buch «Alternatives to Hierarchies» von 1976 ist der Klassiker dabei, und von vielen auch heute prominenten Beispielen – man lese unter http://holacracy.org nach – weiß man nie, wie glaubwürdig sie sind. Es kann gut sein, dass sich einzelne Unternehmer als Idealisten daran machen, Hierarchie abzuschaffen, aber ein Trend ist es weiß Gott nicht.

Im Gegenteil: Man gewinnt den Eindruck, wir seien Zeugen einer hemmungslosen Re-Hierarchisierung – einfach eleganter verpackt als früher. Es wird in Frageform gekleidet, was als Befehl gemeint ist. Das CEO-Führungsmodell, bei dem in einer Geschäftsleitung letztlich nur der CEO entscheidet, wird zur Norm und mutatis mutandis auch auf tiefere Ebenen übertragen. Die Personalisierung der Führung – in Form der Heroisierung des obersten Chefs – ist nicht bloß von den Medien herbeigeredet, sondern ein gerne bedientes und benutztes, quasi spätfeudalistisches Erklärungsmuster angesichts nicht durchschaubarer organisatorischer Komplexität.

Perfiderweise wird die hierarchische Vorgabe für das tägliche Tun nicht mehr als explizite Befehlsausgabe organisiert, bei der zumindest die Mutigeren wenigstens im Prinzip die Möglichkeit hätten, auch mal aufzumucken. Stattdessen wird sie automatisiert: Ein Zielvereinbarungsgespräch (bei dem «Vereinbarung» oft in Anführungsstriche zu setzen wäre) zu Jahresbeginn wird zum Metabefehl, aus dem das Individuum sich alle operativen Befehle im täglichen Tun selbst zu geben hat. Hierarchie wird rekursiv zu einer Art Auto-Hierarchie, was wie Autonomie zu sein scheint, aber exakt das Gegenteil ist. Ich muss nicht nur *tun,* was jemand von mir will, ich muss sogar tun *wollen,* was man von mir will. Und diese Zumutung kann erst noch entlasten.

Als Basso Continuo in dieser Melodie kommt die Prozessorganisation dazu. Immer mehr Tätigkeiten sind als Prozess derart strikt formalisiert, dass man sich gar nicht mehr fehlverhalten kann. Man könnte allenfalls nichts tun, aber solange man redlich zu arbeiten versucht, halten einen die Systemvorgaben mechanisch auf dem richtigen Pfad.

Die Handlungsspielräume werden also kleiner. Nicht nur auf der untersten operativen Ebene, sondern überall. Je lauter das Hohelied der Deregulation gesungen wird, umso regulierter wird die Realität. Bald wird man für die Gründung einer Quartiersbäckerei eine Person fürs Einkaufen der Fertigwaren, eine Person fürs Verkaufen im Laden sowie sechs Juristen als Compliance Officers zur Überwachung der beiden Erstgenannten anstellen müssen …

Man sollte meinen, diese prozessualen und regulatorischen Einengungen würden Hierarchie zu großen Teilen überflüssig machen oder inhaltlich zumindest enger fokussieren. Der faktische Effekt ist aber ein anderer: *Führung will heute immer dürfen – aber nie müssen.* Im Grundsatz erwartet man, dass alle Leute selbst wissen, was sie zu tun haben, und es somit auch tun sollen – ohne besondere Anweisung. Die Hierarchie sieht sich hierfür nur prinzipiell, aber nicht im Einzelfall in der Pflicht. Gleichzeitig behält sie sich jedoch vor, in jedem Einzelfall, wann und wie auch immer zu intervenieren und die Dinge nach eigenem Gusto zu übersteuern. Ober sticht Under. Selbst wenn – wie wir freundlich unterstellen wollen – dies nicht leichtfertig getan wird, so wird es doch oft als willkürlich erlebt und als unberechenbarer Zeus'scher Blitz von oben empfunden.

Parallel dazu lässt sich beobachten, dass sich Hierarchie oft an Fragen gütlich tut, die problemlos demokratisch geregelt werden könnten («Unterbrechen wir jetzt für eine Sitzungspause oder erst später?» oder keinerlei Einflussnahme zwischen erwachsenen Menschen bedürften («Kann ich morgen freinehmen und Überstunden abbauen?»). Man wird den Verdacht nicht los, dass in diesen Feldern lediglich markiert wird, wer hier eigentlich der Boss ist. Und zwar ohne sachlichen Impact aufs Geschäft.

Schließlich äußert sich die Re-Hierarchisierung darin, dass sich Hierarchen selbst als eingebetteter Teil einer (höheren) Hierarchie sehen, so dass ihre Befehle (wie immer sie auch äußerlich daherkommen) nur Folge höherer Befehle sind. Man kennt das aus dem militärischen Umfeld. Und so finden sich im Management bis auf höchste exekutive Ebenen lauter Unteroffiziere des Kapitals: Wenn wir nicht dies oder das tun, dann strafen uns die Kapitalgeber ab. Die Sprache der neuen Hierarchie lautet ja auch «Wir müssen» und nicht mehr «Ich will». Entsprechend kümmern sich alle Manager nur noch um das Wie, nicht um das Was. Das Was wird aus der Cloud des Zeitgeists bezogen – man weiß, was zu tun ist, denn alle tun es. Man hat höchstens den Ehrgeiz, es besser und vor allem schneller als die anderen zu tun.

Unzweifelhaft gehört Hierarchie – auf jeden Fall die informelle – zur *Conditio Humana*. Doch das gilt für Liebe und Gewalt genau so, sie sind Teil der menschlichen Art in allen sozialen Zusammenhängen. Doch wem von den beiden gleicht Hierarchie? Ist sie wie die Liebe – schwer zu leben zwar, aber unbedingt wünschenswert? Oder ist sie wie die Gewalt – wohl unausrottbar und doch wo immer möglich zu verhindern? Es fehlt uns an einer reflektierten Haltung dem Organisationsprinzip der Hierarchie gegenüber.

Dass dieses Organisationsprinzip uns vieles ermöglicht hat, ist unbestritten. Vor allem hat es klugen Einzelpersonen (anderen freilich auch) Hebelwirkung verliehen. Sie konnten gute Ideen mit einer im Prinzip unbegrenzten operativen Reichweite umsetzen, einfach indem sie anderen befehlen konnten. Mittels Hierarchie ließ (und lässt) sich auch das Entscheidungsproblem lösen: Wichtige Richtungsentscheide werden zuoberst getroffen, gegen unten werden die zu fällenden Entscheide immer operativer und auf die konkreten Realisierungsbedingungen abgestimmt. Diese Arbeitsteilung zwischen oben und unten setzt Kräfte frei, indem die oben unbeeinträchtigt durch Umsetzungsschwierigkeiten innovativ denken können, während die unten der schieren Not gehorchend oft das Unmögliche möglich machen.

Gleichzeitig aber ist für das unmittelbare Funktionieren großer Organisationen niemand unwichtiger als die oberste Führung. Niemand würde merken, wenn die zwei Monate weg wäre (und die oberste Führung weiß dies auch ganz genau). Das wiederum gilt jedoch nicht für KMU – die funktionieren oft eher nach dem bekannten Wirtshausschild «Bei uns kocht der Chef selbst. Bitte besuchen Sie uns trotzdem!».

Interessant ist ja, dass in der industriellen Fertigung zu Zeiten, als die Automatisierung noch weit weniger fortgeschritten war als heute, die Nachtschicht entgegen allen physiologischen Gesetzmäßigkeiten die produktivste Schicht war. Aus dem einfachen Grund, dass nachts keine Vorgesetzten die Leute vom Arbeiten abhielten.

Zu den Zweischneidigkeiten von Hierarchie gehört auch die persönliche Seite: Hierarchie ermöglicht sozialen Aufstieg, die Übernahme

größerer Aufgaben mit mehr Verantwortung, sie gewährt Status, gibt Macht und Ansehen und wird materiell gut bis exorbitant gut entschädigt. Hierarchie ermöglicht aber auch Machtmissbrauch auf Kosten anderer, gestattet es, miese Charaktereigenschaften ungestraft auszuleben, vermag rechtschaffene Menschen zu demütigen und zu erniedrigen und tendiert dazu, wie bei anderen Drogen immer mehr zu benötigen, um noch befriedigen zu können. Entsprechend schwer fällt es vielen Menschen, gegen Ende ihrer beruflichen Laufbahn den Platz zuoberst für Jüngere freizumachen und selbst ins zweite Glied zurückzutreten.

Hierarchie neigt auch dazu, den unterstellten Menschen das Denken abzunehmen. Manchmal sogar, es ihnen überhaupt abzugewöhnen. Es hat auch etwas Bequemes, einfach nur zu gehorchen, statt selbst zu denken und Verantwortung zu übernehmen. Und das kann dem Vorgesetzten (zumindest zeitweise) sogar noch ganz lieb sein. Die Kollusion ist perfekt. Für beide Seiten wird das Leben gleichermaßen einfacher.

All diese Ambivalenzen zeigen, dass Hierarchie nicht immer klar abzugrenzen ist von Führung, von Macht, von Verantwortung, von Zuständigkeit und so weiter. Darauf wird hier noch im Detail einzugehen sein.

Nun gibt es aber auch eine andere Welt. Die Welt der Technik. Die ist für uns relevant, weil es immer schon interessante Parallelen gab zwischen dieser Welt und jener des Sozialen und des Psychischen. Wir verdinglichen uns in Technik, und wir lesen uns gleichzeitig als Maschinen. Wir bauen «humane» Roboter, wir programmieren «natürliches» Sprachverstehen, wir gestalten sogar Autofronten so, dass sie unseren Gyrus fusiformis (jene Gehirnwindung, die für Gesichtererkennung zuständig ist) an ein freundliches Lächeln erinnern. Wir verstanden uns zu Freuds Zeiten als eine Art Dampfmaschine, die den Überdruck von Trieben regeln muss, wir reden heute davon, wir seien inputverarbeitende Geschöpfe mit Speicherkapazitäten und so weiter.

Wenn wir die gegenwärtige Technikentwicklung beobachten, dann erkennen wir jedoch, dass das Konzept der Hierarchie ganz offenkun-

dig an Grenzen gelangt ist und heterarchischen Konzepten der Selbstorganisation Platz macht. Das zeigt sich schon im Konzept des Internets, das keinen «obersten Chef» braucht – im Gegenteil, es würde mit ihm scheitern. Es zeigt sich an der überlegenen Leistungsfähigkeit parallel arbeitender Prozessoren in Hochleistungsrechnern. Und das gegenwärtig auftauchende Internet der Dinge wird auf «Near Field Communication» und nicht auf zentrale Steuerung aufbauen. Riesige Forschungsbereiche wie etwa die Erforschung weiter Teile des Universums im Hinblick auf die Suche nach anderen lebensfreundlichen Planeten realisieren sich mittels Crowdsourcing, indem eine Vielzahl von autonomen Akteuren vernetzt, aber nicht in eine formale Hierarchie eingebunden wird.

Läuft der technologische Trend gegen Hierarchie? Vermutlich nicht generell, aber dort, wo es eine wachsende Komplexität der Probleme erfordert. Und genau das könnte bei organisatorischen Problemen ebenfalls zunehmend oft das Thema sein.

Hierarchie ist ja ein formales Klären von Zuständigkeiten und Befugnissen. Es ist – eigentlich – eine Ein-für-allemal-Klärung, an die man sich hernach halten können sollte. Natürlich mussten Organigramme als grafisches Abbild der geltenden Hierarchie auch früher immer wieder mal angepasst werden, aber die Kadenz, in der dies heute die Regel ist, spottet jeder Vernunft. Das bezieht sich keineswegs nur auf die Namen in den Kästchen, sondern auch auf die Kästchen selbst. Als Berater besorgt man sich jeweils am besten vor Ort das Organigramm des Tages, wobei man stets darauf hingewiesen wird, dass es in dieser und jener Hinsicht schon wieder überholt sei … Hätte man nicht die modernen grafischen Tools und eine zentrale Intranetverwaltung dieser Organigramme ohne Papierausgabe, wäre das Chaos perfekt.

Dabei war es ja schon früher so, dass eine systematische Befragung sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation mit zwei simplen Fragen – «Wer ist Ihr/e Chef/in?» Und: «Wer ist Ihnen unterstellt?» – in hohem Maß inkonsistente Resultate erbrachte und alles andere als das gültige Organigramm widerspiegelte. Offenbar funktio-

nieren viele Organisationen nicht wegen, sondern trotz der explizit verlautbarten Hierarchie. Läuft also die Praxis vielleicht schon länger viel stärker gegen und ohne Hierarchie, als die offiziellen Regelungen uns glauben machen? Möglich ist das wohl.

Zumindest sind es ja häufig die Grauzonen, die der tatsächlichen Funktionalität der hierarchischen Ordnung nicht nur nicht schaden, sondern ihr sogar nützen. Beispiel eins: CEOs müssen sich ihren Geschäftsleitungsmitgliedern gegenüber *etwas* konstruktiver verhalten, als es ihnen sonst vielleicht manchmal naheläge, da sie in der Regel nicht einfach selbst über die Kündigungskompetenz verfügen, welche wie die Anstellungskompetenz auch beim Verwaltungsrat liegt. Ich bin dein Chef, aber nicht ganz und gar, und deshalb kann und werde ich dich besser führen. Der Bruch in der hierarchischen Klarheit machts möglich. Beispiel zwei: Oft wird das Heil der betrieblichen Arbeit in elaborierten AKVs gesucht. Aufgabe, Kompetenz (hier als Entscheidungsbefugnis verstanden) und Verantwortung müssten zusammenpassen und möglichst präzise definiert sein. Der Wunsch ist verständlich. Aber funktionieren tut der Alltag gerade nur, weil die AKVs *nicht* klar genug sind. Das führt dazu, dass die Leute im konkreten Fall und vor Ort das Erforderliche tun – unabhängig davon, ob ihre AKVs genau das vorsehen. Anders lässt sich nicht erklären, dass man einen Betrieb am leichtesten mit Dienst nach Vorschrift bestreiken kann.

So sehr im betrieblichen Kontext unisono behauptet wird, es würde nichts gehen, wenn nicht *einer* entscheiden würde, so sehr setzen wir außerbetrieblich fast nur auf hierarchiefreie oder hierarchiearme Organisationsformen. Die Familie wird nicht mehr vom Paterfamilias regiert, sondern Eltern schaffen das zu zweit (eben nicht einer!), wiewohl dies nur kurz, denn spätestens, wenn das erste Kind drei ist, kommen unüberhörbare Ansprüche auf Mitbestimmung dazu. Konsumentinnen und Konsumenten funktionieren ohne Hierarchie und formale Organisation bestens als eingespieltes Ganzes, das durchaus klarmachen kann, was es – als Markt – will und worauf es gerne verzichtet. Niemand muss uns sagen, was wir zu wollen haben, wir schauen es uns

untereinander ab. Zwar glauben noch immer viele Marketing-Leute, sie könnten das Geschehen steuern, doch dient dieser naive Glaube nur ihrer Selbstrechtfertigung. Eine Art «Near Field Communication» ist überdies schon seit je das Prinzip, wie die Menschenmassen zusammenstoßfrei das morgendliche Gedränge im Hauptbahnhof überstehen: Keiner steuert hier das Geschehen, sondern jeder steuert sich – und er achtet auf die anderen in der Nähe. Mindestens ein Auge, ein Minimum an mitteleuropäischer Höflichkeit sowie ein individuelles örtliches Ziel im Kopf von allen Mitspielern – das reicht vollkommen aus, um eine gewaltige logistische Herausforderung Tag für Tag zu meistern.

Im außerbetrieblichen Leben gibt es zudem ein reichhaltiges Vorkommen von gut organisierten und erfolgreich geführten gemeinsamen Aktivitäten im Vereinsleben, bei Hobbys, im Sport oder bei Jugendorganisationen, die zwar durchaus Zuständigkeiten hierarchisch organisieren, aber nicht Menschen einander hierarchisch über- und unterstellen. Und wo doch, so meist in einer demokratisch ausgestalteten, das heißt abberufbaren Weise, die den Betrieben der Geschäftswelt völlig fremd ist.

Den Unternehmen sind diese Andersartigkeiten bisher nie zum Problem geworden. Sie haben große Meisterschaft in der Aufhebung von Widersprüchen. Sie suchen ununterbrochen teamfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für alle Stufen, verlangen dann aber primär die Unterwerfung unter geltende Hierarchien, Compliance gegenüber geltenden Regelungen und das Erreichen von festgelegten Zielen, auch wenn sich deren Geltungsbedingungen vielleicht schon längst geändert haben. Teamfähigkeit, die immer auch auf Kosten der eigenen Zielerreichung gehen könnte, bleibt ein frommer Wunsch.

Gewünscht wird Gehorsam. Aber dieser Gehorsam darf nicht wie Gehorsam aussehen. Er muss sich als Einsicht, Commitment, Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen präsentieren. Motiviert durch Eigenverantwortung! Was könnte jedem Gehorsam gegenteiliger sein? Intellektuell ist diese Aufhebung von logischen Widersprüchen schon beeindruckend. Warum aber niemals jemand darauf hinweist, dass der

Kaiser gar keine Kleider trägt, lässt sich nur dadurch erklären, dass in Unternehmen keine Kinder zugelassen sind.

Aber man findet Spuren und Folgen von alledem im Reden und Denken der Leute, die zuunterst an der hierarchischen Struktur stehen. Selbstverständlich gibt es viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aufgabenbewusst arbeiten, kompetent sind, eigenständig, verantwortlich, fähig zur Zusammenarbeit, kritikfähig und was der löblichen Dinge mehr sind. Aber es gibt eben auch die andere Seite, und meine Hypothese lautet, dass diese andere Seite durch eine hierarchisch gesicherte Führung hervorgebracht oder zumindest verstärkt wird: Da gibt es Menschen, die mit allem und jedem zum Chef laufen, weil sie nicht im Geringsten Verantwortung übernehmen wollen. Da gibt es eine Infantilisierung, die erwachsene Menschen dazu bringt, ständig vom Chef gelobt werden zu wollen. Da gibt es Eifersüchteleien unter Gleichgestellten in Bezug auf die vom Vorgesetzten zugeteilte Aufmerksamkeit. Da gibt es kindische Strategien, Arbeit zu umgehen, wenns keiner sieht. Da gibt es völlig unreife Versuche, eigene Fehler vor den Augen des Chefs zu verstecken und bloß nicht zuzugeben. Da gibt es Klagen und Nörgeln beim Chef über alle Widrigkeiten dieses Lebens und insbesondere über sämtliche Fehler von Kolleginnen und Kollegen. Da gibt es eine Heroisierung der obersten Führung, die mit gottähnlichen Allmachtsansprüchen grundiert ist und der Denkhaltung kleiner Kinder ähnelt, die meinen, Papi könne und wisse alles. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Es sind all die Dinge, die Führungskräften bei ihrer Führungsarbeit stinken und um die sie dennoch nicht herumkommen. Sie erkennen meist nicht, dass diese unreifen Seiten an Menschen nicht durch Führung per se, sondern eben durch hierarchische Führung hervorgebracht werden. Man vergleiche, wie autonom und reif sich die – im Prinzip gleichen – Menschen verhalten, wenn sie in einem freiwilligen Verbund an einem gemeinsamen Projekt zusammenarbeiten und von einer vom Kollektiv gemeinsam ernannten Führungskraft angeführt werden.

Hierarchie hat ihren Preis.

Nur zu gerne würde das Management all diese negativen Seiten bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eliminiert sehen. Sie kaufen sich hierfür elaborierte «Cultural Change»-Projekte und bestellen in der HR-Abteilung erzieherische Schulungsmaßnahmen aller Art. Aber sie verkennen, dass der Infektionsherd für diese personellen Krankheiten in der Hierarchie liegt und damit dem normalen unternehmerischen Organisationsprinzip zutiefst inhärent ist.

Behandle erwachsene Menschen wie kleine Kinder, und sie werden sich alsbald wie kleine Kinder benehmen. Und umgekehrt. Hierarchie – als formale personelle Unterstellung, nicht als eine temporäre Führungsrolle – birgt das Risiko in sich, Menschen zu infantilisieren. Natürlich sind die Folgen nicht immer gleich, vieles hängt von der Führungskompetenz der Vorgesetzten ab und noch mehr vielleicht von der persönlichen Reife und Selbstbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aber die Gefahr bleibt. Hierarchische Unterstellung ist nicht vereinbar mit maximaler Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und Initiative.

Vielleicht jedoch nimmt das Management solche Nebenwirkungen von Hierarchie in Kauf, weil es sie abwägt – nicht gegen den Nutzen der Hierarchie, sondern – gegen die Gefahr, die es in einer hierarchielosen oder -armen Organisationsform erblickt: *Anarchie pur!*

Noch immer ist Anarchie geeignet, übelste Schreckensvorstellungen zu erzeugen, von Unordnung und Chaos über den Sittenzerfall bis zu Mord und Totschlag – lege artis mittels Bombenanschlägen. Ausgeblendet wird, dass Anarchie zunächst nur heißt: ohne (Fremd-) Herrschaft.

Zu fürchten wäre solche Anarchie für das Management aus Gründen des Kontrollverlusts. Wie soll man die Dinge unter Kontrolle behalten, wenn nicht einer das Sagen hat? «Unter Kontrolle» sind die Dinge zu behalten, um soziale und organisatorische Komplexität zu bewältigen. Historisch dürfte das Alter der Hierarchie denn auch gleichzusetzen sein mit dem Beginn des modernen Menschen durch die Sesshaftwerdung. Ob die Legitimation für die hierarchische Überstellung einzelner über viele auf handwerkliches Besserkönnen oder auf persönliches Charis-

ma oder – später – auf eine gottgewollte feudalistische Weltordnung zurückgeführt wurde, ist letztlich unerheblich. Bis zur betriebswissenschaftlichen Systematisierung als Grundsatz der Trennung von Denken und Tun im Taylorismus hat es sich bewährt, einzelne anderen vorzusetzen und sie dazu mit Befehlskompetenz auszustatten. Müsste man die letzten hundert Jahre als Geschichte des Taylorismus lesen, so fände man eine zunehmende Behauptung der Notwendigkeit einer Abkehr vom Taylorismus – bei einer gleichzeitigen Verfestigung seiner Prinzipien in neuem Gewand. Plus ça change, plus c'est la même chose.

Hierarchie erzeugt Stabilität – und ist damit für stabile Umwelten geeignet. Von solchen kann aber heute keine Rede mehr sein. Das im Prinzip starre Konzept von Hierarchie mit seiner zeitlich unbegrenzten Unterstellung von Menschen unter eine Einzelperson ist niemals flexibel genug, um sich in fluiden Umwelten zu bewähren. Der Versuch, dem Problem mit immer schnelleren Anpassungen zu begegnen – die aber dennoch immer als zeitlich unlimitiert dargestellt werden –, zeugt eher von Verzweiflung als von Konzept.

Angesichts der Fluidisierung der Verhältnisse dürfte man – wie freilich Karl E. Weick schon in den Achtzigerjahren propagierte – nurmehr von Organisieren, nicht länger von Organisation, sprechen. Analog könnte man fordern, nur noch von Hierarchisieren – also temporärer Rollenklärung im Hinblick auf thematisch begrenzte Weisungsbefugnis –, statt von Hierarchie als einer stabilen Sozialordnung zu sprechen. Und der Trend müsste von hierarchischen zu heterarchischen Organisationstypen führen, um Komplexität und Unsicherheit zu bewältigen. Das tut er aber nicht. Als einzigen Riss im stabilen Bild der zwangsläufig hierarchischen Organisation gibt es die Einführung einer «dotted line» in der Matrix-Organisation. Neben der unverrückten Zuweisung der Linienverantwortung an einen Vorgesetzten («solid line») wird zugelassen, dass jemand zusätzlich eine Art Fach- oder in anderen Kontexten auch etwa Länderführung/-verantwortung übernimmt. Warum gerade nur maximal zwei Chefs? Sogar die katholische Kirche akzeptiert (wenn auch nicht auf der irdischen Seite) ganz zuoberst Trinität …