

Organisationsformen

# Warum Eigenverantwortung Hierarchien ablöst

Mit der Digitalisierung kommt die formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip an ihr Ende. Gefragt sind netzwerkartige Organisationsformen, die konsequent auf die Eigenverantwortung aller bauen.

› Dr. Felix Frei

Hierarchie ist seit je das Erfolgsrezept als leitendes Organisationsprinzip für Unternehmen. Dennoch ist sie immer wieder unter Beschuss gekommen. Zu Zeiten der «Humanisierung des Arbeitslebens» und der «Industriellen Demokratie» kamen die Angriffe von unten: Selbstbewusste Mitarbeiter verkündeten: «Wir brauchen keinen Chef!» Daraus resultierten Experimente mit teilautonomen Arbeitsgruppen – eliminiert wurde damit jedoch nur gerade die allerunterste Hierarchiestufe, der Rest der formalen Hierarchie blieb unangetastet.

## Hierarchie gerät unter Druck

Heute kommt die Hierarchie von zwei Seiten wieder neu unter Beschuss. Zum Ersten von oben: Für manche Vorgesetzte ist Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu einer attraktiven Vorstellung geworden. Sie beginnen sich selbst darüber zu ärgern, mit was allem sie ständig konfrontiert werden, und erwarten von ihren Leuten, dass die selbstständig agieren. Gleichzeitig stellen diese Chefs die Hierarchie nicht als leitendes Organisationsprinzip in Frage. Sie stossen sich nur an unmündigen Facetten eines patronalen Führungsgefälles. Daraus resultiert eine Führung, die nie müssen, aber immer

dürfen will. Die Führungskräfte möchten, dass die Dinge «vollautomatisch» laufen wie gewünscht. Aber sie behalten sich vor, jederzeit doch steuernd und korrigierend eingreifen zu können. Sie verkennen so, dass Mündigkeit unteilbar ist. Wem

die Verantwortung jederzeit auch unangekündigt wieder aus der Hand genommen werden kann, wird sich niemals konsequent eigenverantwortlich verhalten.

Zum Zweiten kommt die Hierarchie von aussen unter Druck: Ihr Preis ist Trägheit. Mit der Digitalisierung kommen Herausforderungen auf die Unternehmen zu, die grösste organisatorische Flexibilität verlangen. Diese Agilität lässt sich durch formale Hierarchie nicht gewährleisten. Schon jetzt zeigen sich Brüche: Führungskräfte verbringen den grössten Teil ihrer Zeit mit Aufgaben ausserhalb ihres hierarchischen Zuständigkeitsgebiets. Delegation nach oben – oft nach ganz oben – wird immer normaler und zeigt, dass die hierarchische Aufteilung der Entscheidungshoheit nicht mehr funktioniert.

Paradoxerweise wird dieses Phänomen von den (obersten) Führungskräften aber als Beweis ihrer Unentbehrlichkeit gesehen – sie verstehen nicht, dass sich das bislang gültige organisatorische Paradigma überlebt hat. Dabei wird längst nicht mehr die ganze Kette der Wertschöpfung klassisch hierarchisch geführt: Viele Prozesse werden «gesourct» und sind durch Vereinbarung statt durch Wei-

### kurz & bündig

- › Mit der Digitalisierung kommen Herausforderungen auf die Unternehmen zu, die auch grösste organisatorische Flexibilität verlangen. Diese Agilität lässt sich durch formale Hierarchie nicht gewährleisten.
- › Dies wird seitens des Managements wie auch der Mitarbeitenden die Bereitschaft fördern, über Alternativen zur formalen Hierarchie nachzudenken sowie Netzwerkorganisationen auf der Basis der Eigenverantwortung aller zu erproben.
- › Hierarchie – in ihrer formalen, ersichtlich ausgezeichneten Variante – bedient auf allen Seiten derart viele Interessen, dass es fraglich ist, ob sie sich in absehbarer Zeit abschaffen lässt.

sung zu führen. Kommt dazu, dass alles, was vom Tagesgeschäft abweicht, in Projektorganisationen geführt wird, durch die die geltende formale Hierarchie vielfach übersteuert wird. Insgesamt zeigt sich, dass der Aufwand zur Aufrechterhaltung des organisatorischen Status quo unverhältnismässig geworden ist, aber immer noch als so normal gilt, dass dies keinem mehr auffällt.

## Die Digitalisierung

Digitalisierung ist zunächst nur ein technologisches Fundament. Sie macht aber so Vieles und Neues möglich, dass sie alles durchziehen und prägen wird. Die Digitalzeit hat begonnen, das Meiste aber steht uns noch bevor. Längst nicht alles, was unter dem Begriff Digitalisierung verstanden wird, lässt sich unmittelbar darauf zurückführen, dass irgendwo Da-

ten, welche bisher analog erfasst, gespeichert und verarbeitet wurden, nun digital prozessiert werden. Aber mittelbar eben schon.

Wie die Digitalisierung im Einzelnen aussehen wird, darüber wird viel spekuliert. Vieles davon wird falsch sein oder später oder ganz anders kommen. Aber dass wir es nicht mit kosmetischen Veränderungen und altem Wein in neuen Schläuchen zu tun haben, das steht fest.

## Alternativen zur Hierarchie

Was wären die dominierenden Organisationsprinzipien, wenn man nicht auf Hierarchie aufbauen wollte? Zentral ist ein Apriori-Entscheid hinsichtlich des Verzichts auf formale Hierarchie als das leitende Organisationsprinzip. Ein solcher Entscheid kann nur zuoberst in einer

noch-hierarchischen Organisation gefällt und geschützt werden. In einem KMU ist das realistischer als in einem börsenkotierten Konzern.

Die Basis der Organisation bilden selbstführende Teams. Im Prinzip sollen sie über alle Kompetenzen verfügen, um ihre Arbeit selbstständig leisten zu können. Das Delegationsprinzip erfolgt von unten nach oben: Was die Teams zentral erbracht haben möchten, das geben sie nach oben.

Für die Entscheidungsfindung braucht es Spielregeln und definierte Prozesse. Ziel ist aber Verantwortung, nicht Konsens. Vertrauen ist die Basis von Führung und Zusammenarbeit, nicht Kontrolle. Dennoch gibt es elabourierte Formen des kollektiven Feedbacks, über die durchaus eine gegenseitige Steuerung existiert.

Anzeige

visana-business.ch





# ideal

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement tut Ihrem Unternehmen gut. Das ist Service.



VISANA

Rundum gut betreut.



Viele Managementaufgaben werden auf die Teams verteilt, viele ansonsten zentral geführte Aufgaben entfallen. Die Abschaffung der formalen Hierarchie bedeutet aber nicht die Abschaffung von Führung. Führung ist eine Rolle neben anderen. Sie wird temporär, kontextabhängig von vielen (wenn nicht allen) übernommen. Selbstredend bleiben oft auch viele Gefälle (fachlicher, charismatischer, persönlicher Natur etwa) zwischen den Menschen. Aber so, wie man in der hierarchischen Welt die Verantwortung des Chefs für unteilbar hielt / hält, muss die Eigenverantwortung aller in der künftigen Welt als unteilbar respektiert

werden. Basis dafür sind kleine soziale Einheiten (also nicht Ich-AGs!), in Netzwerken verschachtelt und verbunden.

Veränderung ist eine eingebaute Funktion der Arbeit im Sinne einer fließenden Anpassung an sich entwickelnde Umgebungen. Sinn soll im Zentrum der Arbeit stehen. Intrinsische Motivation ist das Fundament. Entlohnungssysteme dürfen dies nicht kaputt machen. Boni im Sinne einer kollektiven Gewinnbeteiligung sind möglich. Viele von diesen Gestaltungsprinzipien können durch moderne Technologien unterstützt werden, insbesondere in Bezug auf die Informationsver-

teilung, den Wissenszugang und die soziale Kommunikation.

Gleichzeitig ist es so, dass viele Potenziale der Digitalisierung nur ausgeschöpft werden können, wenn dahinter nicht-hierarchische Organisationen auf der Basis von Eigenverantwortung stehen. Wie sonst sollen grösstmögliche Kundennähe und sehr rasche Adaptation an veränderte Umgebungen erfolgen? Hierarchie ist in zweierlei Hinsicht ein Verzögerer aller Abläufe: Zum einen, weil in vielen Dingen immer noch ein Nächsthöherer (oder auch mehrere) gefragt sein will, zum anderen, weil die Abhängigkeiten aller Teilfunktionen immer mehr zunehmen und daher immer mehr Dinge erst an der Spitze der Hierarchie – wo alle funktionalen Einheiten zusammenlaufen – geklärt werden können.

### Nicht ohne «Ich-Entwicklung»

Hierarchie – in ihrer formalen, ersichtlich ausgezeichneten Variante – bedient auf allen Seiten derart viele Interessen, dass es jedoch fraglich ist, ob sie sich in absehbarer Zeit abschaffen lässt. Die Diskus-



#### Literatur



#### «Hierarchie – das Ende eines Erfolgsrezepts»

Dr. Felix Frei  
Pabst Science Publishers, 2016  
187 Seiten, CHF 34.95  
ISBN 978-3-95853-178-9



sion wird jedoch kaum je mit Blick auf diese Interessen geführt, sondern in Richtung Machbarkeit verlagert. Niemand sagt, er finde es so unglaublich toll, anderen Menschen Befehle erteilen zu können und damit erst noch mehr verdienen zu können und gesellschaftlichen Status zu gewinnen, als wenn er bloss «arbeiten» würde. Gleichzeitig sagt niemand, er finde es so unglaublich toll, kaum Verantwortung übernehmen zu müssen und immer einen Vorgesetzten für schuld am eigenen Unglück halten zu können, so dass er gerne auf eine Führungsrolle verzichte. Vielmehr sagen beide: Also einer muss ja schliesslich entscheiden. Und deshalb wollen sie nichts ändern am Status quo.

Was tatsächlich nötig (und keineswegs selbstverständlich) ist, ist eine gewisse Reife der persönlichen Handlungslogik, damit Menschen überhaupt eigenverantwortlich handeln können und wollen. Vor allem gilt dies für Individuen, die nicht nur selbst eigenverantwortlich sein und handeln sollen, sondern die fähig sein sollen, solche Menschen zu führen. Und erst recht gilt es für Menschen, welche

nicht-hierarchische Unternehmen gründen oder schaffen wollen – fluide Organisationen also, die sich permanent im Fluss befinden und ihren Mitgliedern nicht mehr die Stabilität, Sicherheit und Orientierung zu geben vermögen, die Unternehmen einmal geben konnten und – ohne Gewähr – zumindest implizit noch immer versprechen.

Die Forschungen zur so genannten «Ich-Entwicklung» haben gezeigt, dass sich die Reife der persönlichen Handlungslogik von Menschen – und zwar unabhängig von Persönlichkeit oder Intelligenz – entwickelt. Der Reife-Prozess verläuft in Stufen, also nicht stetig, und die Stufen entwickeln sich in einer festen Reihenfolge. Diese Stufen können nicht übersprungen werden.

Wie diese Voraussetzungen – wenn schon nicht geschaffen, so doch – begünstigt werden können, ist keineswegs trivial. Gemäss der «Philosophie des Als Ob» (vor über hundert Jahren von Hans Vaihinger formuliert) wird es aber erforderlich sein, Organisationen, Führung sowie Prozesse

bewusst auf etwas mehr Eigenverantwortung auszurichten, als tatsächlich wohl schon vorausgesetzt werden kann. Die Realität wird langsam nachziehen. Das ist analog zu dem, was wir von der früheren Debatte um Menschenbild X respektive Y nach Douglas McGregor kennen: Die Frage ist nicht (nur), welches Menschenbild «stimmt»; sondern es wird jenes Menschenbild Realität werden, nach dem man die Menschen behandelt.

## Ausblick

Sicher ist, es braucht auch die Erfahrung, dass man mit der eigenen Reife der persönlichen Handlungslogik an Grenzen stösst, bevor (und damit) man sich einer weiteren Entwicklung öffnet. Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden diese Grenzen deutlicher spürbar werden. Dies wird seitens des Managements sowie auch der Mitarbeitenden die Bereitschaft fördern, über mögliche Alternativen zur formalen Hierarchie nachzudenken sowie Netzwerkorganisationen auf der Basis der Eigenverantwortung aller zu erproben. «



## Porträt



**Dr. Felix Frei**  
Berater

Dr. Felix Frei ist seit 1987 Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich. Er studierte Psychologie, Sozialpädagogik sowie Informatik an der Universität Zürich, promovierte an der Universität Bern und arbeitete von 1977 bis 1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984 bis 1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Er ist Autor mehrerer Managementbücher, sein jüngstes heisst «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» und ist 2016 bei Pabst Science Publishers erschienen.



## Kontakt

[felix.frei@aoc-consulting.com](mailto:felix.frei@aoc-consulting.com)  
[www.aoc-consulting.com](http://www.aoc-consulting.com)

Persönlichkeitsentwicklung

# Die Reife der persönlichen Handlungslogik

Netzwerkartige Organisationsformen, die konsequent auf die Eigenverantwortung aller bauen, sind auf eine bestimmte Reife der persönlichen Handlungslogik der Individuen angewiesen – und gleichzeitig fördern sie deren «Ich-Entwicklung».

› Dr. Felix Frei

In der Ausgabe 10/2016 (Seite 14) des «KMU-Magazin» hat der Verfasser in seinem Beitrag argumentiert, die Digitalisierung werde zunehmend auf Eigenverantwortung aller – statt auf formale Hierarchie – setzen müssen, und dabei nur kurz erwähnt, dass die Übernahme von Eigenverantwortung eine minimale Reife der persönlichen Handlungslogik aller Beteiligten voraussetze. In einer Vertiefung dieses Punktes soll hier beleuchtet werden, was mit «Ich-Entwicklung» und der damit angesprochenen Reife der persönlichen Handlungslogik psychologisch gemeint ist.

## Die persönliche Handlungslogik

Die Studien von Jane Loevinger und Susanne Cook-Greuter in den USA sowie Thomas Binder in Deutschland zeigen, dass sich Menschen nicht nur in ihrer Persönlichkeit (etwa gemäss dem Modell der sogenannten «Big Five») oder in ihrer Intelligenz unterscheiden, sondern – und zwar weitgehend unabhängig davon – auch in der Reife ihrer persönlichen Handlungslogik. Der Prozess der Herausbildung dieser Reife der persönlichen Handlungslogik wird als Ich-Entwicklung bezeichnet (Literaturhinweise zu diesen Forschungen stellt der Verfasser zur Verfügung).

Bei dem entwicklungspsychologischen Konzept der Ich-Entwicklung handelt es sich um eine Verdichtung empirischer Befunde, nicht um eine Theorie. Die über Jahrzehnte erhobenen Befunde zeigen, dass sich Menschen in ihrer Reife der persönlichen Handlungslogik unterscheiden. Sie zeigen weiter, dass der Prozess dieser Ich-Entwicklung in Stufen erfolgt, also nicht stetig. Dabei wird deutlich,

dass Menschen eine Zeit lang im Rahmen der dominierenden Muster einer Stufe denken, argumentieren sowie handeln – und dass sie dann (vielleicht) einen Sprung auf eine nächste Stufe machen.

Solche Sprünge in der Ich-Entwicklung sind irreversibel – wenn man von gelegentlichen Rückfällen im Denken und Handeln absieht, die sozusagen als Ausnahme die Regel bestätigen. Offenbar ist die Abfolge der Stufen bei allen Menschen gleich, und es werden auch keine Stufen übersprungen. Irgendwo aber bleiben Individuen in ihrer Entwicklung stehen – was auch immer dafür verantwortlich sein mag.

## Stufen der Ich-Entwicklung

Ein grosser Teil der Ich-Entwicklung erfolgt im normalen Prozess der Entwicklung von der Kindheit bis zur ausgereiften erwachsenen Persönlichkeit – die wir etwa bei vielleicht fünfunddreissig Jahren erwarten können. Was die unterschiedlichen Grade der Reife der persönlichen Handlungslogik ausmacht, sind primär Aspekte der Differenzierung und der Bewusstheit. Jane Loevinger hat zeigen können, dass sich entsprechende Unterschiede in der Sprache abbilden. Auf



### kurz & bündig

- › Die Menschen unterscheiden sich in der Reife ihrer persönlichen Handlungslogik. Der Prozess dieser «Ich-Entwicklung» erfolgt in Stufen, also nicht stetig.
- › Was die unterschiedlichen Grade der Reife der persönlichen Handlungslogik ausmacht, sind primär Aspekte der Differenzierung und der Bewusstheit.
- › Die Entwicklung ist zwar in der menschlichen Psyche angelegt, sie muss aber von aussen angestossen und begünstigt werden. Und dafür ist neben anderen der arbeitsorganisatorische Kontext ein wichtiges Lebensfeld.



grund dieser Erkenntnis hat sie einen Test entwickelt, der aus 36 Satzergänzungen – auf der Basis umfangreicher Vergleichsdaten – die Ich-Entwicklungsstufe ermitteln lässt. Thomas Binder hat diesen Test auf deutschsprachige Verhältnisse adaptiert (siehe [www.i-e-profil.de](http://www.i-e-profil.de)). Loevinger unterscheidet neun Stufen (als E1 bis E9 etikettiert), die in drei Gruppen zerfallen:

Die vorkonventionellen frühen Stufen E1 bis E3, die konventionellen mittleren Stufen E4 bis E6 und die postkonventionellen späten Stufen E7 bis E9. Die vorkonventionellen Stufen durchläuft praktisch jedes Kind, sie brauchen hier nicht zu interessieren. Auf den konventionellen Stufen finden sich etwa 80 Prozent der Menschen heutzutage, sie sollen deshalb skizziert werden:

**E4: die gemeinschaftsorientierte Stufe.** Die Menschen orientieren sich hier primär an der für sie relevanten Bezugsgruppe. Sie tun (und lassen) die Dinge, weil «man» diese Dinge tut oder lässt. Die Anerkennung durch andere ist für sie sehr wichtig. Die Anpassung an die Gruppe geht bis hin zu Äusserlichkeiten. Etwa zwölf Prozent der Erwachsenen sind auf dieser (plus fünf Prozent auf einer früheren) Stufe.

**E5: die rationalistische Stufe.** Bestimmend für diese Menschen ist, sich von anderen unterscheiden zu können und einer eigenen Rationalität zu folgen. Sie sehen vermehrt, dass es unterschiedliche Rationalitäten gibt, aber sie halten primär die eigene für allein richtig. Auf dieser Stufe finden sich etwa 38 Prozent der Menschen.

**E6: die eigenbestimmte Stufe.** Mit dieser Stufe vermögen Menschen sehr viel besser zu relativieren. Sie haben ihren eigenen Standpunkt, aber sie verstehen auch, dass andere einen anderen haben können. Sie können sich und andere besser anhand von Motiven und anderen inneren Aspekten beschreiben und diese verstehen und sie gelangen so zu einer reflektierteren Handlungslogik und steigern ihre Fähigkeit zur Selbstkritik. Auf dieser Stufe stehen etwa 30 Prozent der Menschen.

Auf die postkonventionellen Stufen gehen wir hier nicht ein. Sie werden als relativierend (E7), systemisch (E8) sowie integriert (E9) etikettiert und umfassen etwa 15 Prozent der Menschen. Bei diesen Stufen nehmen besonders Bewusstheit und Differenzierung/Relativierung in der persönlichen Handlungslogik noch

einmal deutlich zu. Im heutigen Wirtschaftsleben gilt E6 als das erstrebenswerte Ideal. Wir können davon ausgehen, dass sich Menschen auf den postkonventionellen späteren Stufen kaum oder nur schwerlich in das hierarchisch organisierte, durch viel Fremdbestimmung ausgezeichnete Wirtschaftsleben unserer Zeit integrieren lassen. Und sie wären auf Dauer ebenso wenig bereit, darin eine führende Rolle zu übernehmen.

### Förderliche Eigenverantwortung

Wie erwähnt durchlaufen Menschen die Entwicklungsstufen in der genannten Reihenfolge. Die einzelnen Schritte geschehen sprunghaft und nicht graduell, und der Prozess stoppt individuell unterschiedlich. Weder der Prozess noch der Stopp-Zeitpunkt hängen einfach mit der Persönlichkeit oder mit der Intelligenz zusammen. Entwicklung ist zwar in der menschlichen Psyche angelegt, aber sie muss von aussen angestossen und begünstigt werden. Und dafür ist der arbeitsorganisatorische Kontext (nebst anderen) ein wichtiges Lebensfeld.

Wenn man sich einen Geschäftsführer oder Manager etwa auf einer Stufe E5 vorstellt, so liegt es nahe anzunehmen,

dass er «weiss», was richtig ist, und dies auch durchsetzt. Er wird kaum auf die Eigenverantwortung seiner Leute setzen, sondern von ihnen eine Gefolgschaft erwarten, wie sie gerade E4-er vermutlich zu leisten bereit sind. Und, wenn er sich dennoch explizit zum Prinzip der Eigenverantwortung bekennt, dann verwechselt er dies mit der Erwartung, andere Menschen würden von alleine zur gleichen Schlussfolgerung gelangen wie er selbst – sodass er sie ihnen gar nicht erst vorzugeben braucht. Dieser Kurzschluss ist heute recht oft anzutreffen.

Wenn wir weiter unterstellen, dass so ein E5-Manager erfolgreich ist – der Erfolg hängt ja von tausenderlei Faktoren ab –, so wird er auch keinerlei Widersprüche und Brüche erleben, die ihn zu einer weiteren Ich-Entwicklung drängen würden. «Erfolg» kann eben auch ein Entwicklungsstopper sein. Erfolg kann bequem machen und Weiterentwicklung als unnötig erscheinen lassen. Das Analoge kann für die unterstellten E4-er gelten, die Lob und Anerkennung dafür erhalten, dass sie sich stets anpassen – sie werden wohl das beibehalten.

Es braucht wohl schon eine Stufe E6 (eher sogar E7), die eine Führungskraft erwarten und ernst gemeint fordern lässt, dass ihre Leute tatsächlich eigenverantwortlich denken und handeln. Bei den Geführten kann das zu einem Entwicklungsdruck führen, der den Sprung zu E5 und später zu E6 durchaus begünstigen kann – oder die entsprechend entwickelten Menschen anzieht.

Auch wenn dies nur eine – mechanistisch vereinfachte – Darstellung des Prinzips ist: Diese Entwicklung erfolgt nicht einfach nach dem «Chiquita-Modell» (die Bananen werden grün aufs Schiff geladen und sind nach drei Wochen Seereise gelb gereift). Die Entwicklung braucht den Druck, die Notwendigkeit, die Aussicht auf ein Lösungspotenzial und/oder erlebte Widersprüche und Brüche in den eigenen Lebens- und Arbeitszusammenhängen. Oder sie bleibt aus.

Und darin liegt die Chance selbstregulierter Arbeits- und Organisationsformen: Wer darauf angewiesen ist, wirklich eigenverantwortlich zu denken und zu handeln, gerät in den Druck, seine Reife der persönlichen Handlungslogik entsprechend auszudifferenzieren und bewusster zu machen. Und umgekehrt: Wer in hierarchischer Gefolgschaft seine Anerkennung findet, wird seine Ich-Entwicklung entweder stoppen – oder aus diesen Verhältnissen aussteigen.

Die Art und Weise, wie wir Menschen in der Arbeitswelt einsetzen und führen, enthält also für sie (wie auch für uns) eine spannende Dialektik: Wir setzen je nachdem eine bestimmte Reife der persönlichen Entwicklungslogik voraus oder wir lassen sie gar nicht erst zu. Wir begünstigen sie, indem wir sie einfordern – aber eine Garantie haben wir damit nicht. Wie es in manchen Karriereförderungsgrundsätzen heisst: Up or out! Entweder man entwickelt sich mit steigenden Anforderungen an die Eigenverantwortung persönlich weiter, oder man sucht sich ein Feld, in dem man die entsprechenden Anforderungen findet. Und natürlich auch

umgekehrt: Man verweigert (de facto, wenn auch wohl kaum bewusst) die weitere Ich-Entwicklung und verunmöglicht dadurch, die steigenden Anforderungen erfolgreich zu bewältigen (was entweder durch den Abgang geschieht oder dadurch, dass betrieblich der Grundsatz der Eigenverantwortung resigniert aufgegeben wird – Letzteres wohl am häufigsten).

Unbestritten ist, dass der Fisch auch hier am Kopf zu stinken beginnt. Ohne dass die Führungskräfte, die die Arbeitsorganisation und die entsprechende Führung verantworten, in ihrer eigenen Ich-Entwicklung genügend weit fortgeschritten sind, kann ein Unternehmen nicht auf Eigenverantwortung aller bauen. Das Unternehmen wird in der herkömmlich hierarchischen Welt verbleiben müssen – und auf manches verzichten, was die Digitalisierung in selbstführenden Netzwerkorganisationen heute und vor allem morgen möglich machen würde. Unbestritten ist aber auch, dass jene Prozesse, die auf die Ich-Entwicklung der Menschen setzen, Zeit und Ausdauer brauchen. Gratis sind sie also nicht zu haben. Lohnend sind sie allemal. <<



## Porträt



**Dr. Felix Frei**  
Berater

Dr. Felix Frei ist seit 1987 Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich. Er studierte Psychologie, Sozialpädagogik sowie Informatik an der Universität Zürich, promovierte an der Universität Bern und arbeitete von 1977 bis 1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984 bis 1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Er ist Autor mehrerer Managementbücher, sein jüngstes heisst «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» und ist 2016 bei Pabst Science Publishers erschienen.



## Kontakt

[felix.frei@aoc-consulting.com](mailto:felix.frei@aoc-consulting.com), [www.aoc-consulting.com](http://www.aoc-consulting.com)

Organisationsformen

# Schritte zur Gestaltung hierarchiefreier Organisationen

Wie sind netzwerkartige Organisationsformen, die konsequent auf die Eigenverantwortung aller bauen, in einem kleinen oder mittelgrossen Unternehmen zu realisieren? Dieser Beitrag skizziert eine Vorgehensweise in elf Schritten.

› Dr. Felix Frei

In der Ausgabe 10/2016 des «KMU-Magazin» (Seite 14) hat der Verfasser in seinem Fachartikel argumentiert, die Digitalisierung werde zunehmend auf Eigenverantwortung aller – statt auf formale Hierarchie – setzen müssen, und in der Ausgabe 11/2016 (Seite 86) gezeigt, was es heisst, dass die Übernahme von Eigenverantwortung eine minimale Reife der persönlichen Handlungslogik aller Beteiligten voraussetzt. Wer diesen beiden Argumentationen folgt und sich fragt, wie denn der Weg hin zu einer hierarchiefreien Organisation in einem KMU aussehen könnte, findet hier eine knappe Skizze zum Vorgehen in elf Schritten.

## 1. Apriori-Entscheid

Auf der Stufe des Eigners beziehungsweise des CEO muss ein Grundsatzentscheid getroffen werden, wonach die Organisation a priori beschliesst, nicht mehr auf formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip zu setzen, sondern auf die Eigenverantwortung aller in einer netzwerkbasierten Unternehmung. Dass dieser Entscheid hierarchisch, top-down, eigentlich autoritär erfolgt, ist zwar paradox, aber unvermeidlich (die verfassungsgebende Versammlung einer zu gründenden Demokratie ist auch nicht demokratisch legitimiert). Das Motiv für

diese unternehmerische Entscheidung sollte in der Überzeugung begründet liegen, dass die Chancen der Digitalisierung nur dann voll ausgeschöpft werden können, wenn eine Organisation maximal agil ist – und dass dies mit der Starrheit und Trägheit von formaler Hierarchie nicht vereinbar ist.

## kurz & bündig

- › Nach dem Entscheid, nicht mehr auf eine formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip zu setzen, sondern auf die Eigenverantwortung aller, muss zunächst geklärt werden, worin der Sinn der Unternehmung besteht.
- › Es gilt, die Prozesse zu hinterfragen, welche keinen unmittelbaren Kundenmehrwert generieren.
- › Jede Tätigkeit wird als Rolle gedacht sowie definiert. Pro Person müsste mindestens eine, mitunter aber auch eine ganze Anzahl von Rollen zuzuordnen sein.
- › Selbst die Führungsrolle kann, wie dies bei anderen Rollen auch der Fall ist, gelegentlich abgetauscht werden.

## 2. Sinn

Es muss explizit geklärt werden, worin der Sinn der Unternehmung besteht. Dieser Sinn muss nachvollziehbar sowie potenziell handlungs- und entscheidungsleitend sein. Dabei darf es sich bei der Ausformulierung dieses Sinns nicht um eines dieser vielen wohlklingenden, aber dennoch nichtssagenden Vision/Mission-Statements handeln, welche heute üblich und meist völlig überflüssig sind. Und die Formulierung des Sinns muss von denen, welche in Schritt 1 den Apriori-Entscheid getroffen haben, bedingungslos ernst gemeint sein. Und: Weder Wachstum noch Gewinn können Teil des Sinns sein – sie sind bestenfalls die Folge seiner erfolgreichen Realisierung.

## 3. End-to-end-Prozesse

Nun sind – immer von der Sicht des Kunden her gedacht, also «end to end» – die Kernprozesse des Unternehmens zu definieren. Dazu können nur Prozesse gehören, die tatsächlich und unmittelbar Kundenmehrwert generieren. Alles andere sind Hilfsprozesse, die es ebenfalls zu definieren, vor allem aber radikal zu hinterfragen gilt: Braucht es sie wirklich oder sind sie nur Gewohnheit? Dies gilt typischerweise etwa für Funktionen im HR oder im Controlling.



#### 4. Rollenklärung

Für jeden Prozess sind die Aufgaben als Tätigkeitsbeschreibungen, welche zu seiner Realisierung erforderlich sind, mit den entsprechenden Befugnissen zu formulieren. Diese Beschreibungen der Tätigkeiten sind als Rollen zu denken. Dahinter sei also nicht eine «Stelle» gedacht. Diese Rollen sind als Arbeitsschritte und/oder durch ein Ergebnis definierte Funktionen zu verstehen. Es dürfte eher die Regel als die Ausnahme sein, dass sich in einer Stelle – respektive bei einer Person – mehrere Rollen wiederfinden und nicht nur eine (was, siehe Punkt 11, künftig auch für Führung gilt).

#### 5. Funktionale Abhängigkeiten

In manchen Fällen sind einzelne Rollen nicht unabhängig von anderen. Es ist daher das Netzwerk der funktionalen Abhängigkeiten zu beschreiben. Abhängigkeiten können zeitlicher Art sein (etwas muss vor etwas Anderem gemacht sein) und sie können logischer Art sein (indem die Art, wie etwas gemacht wird, prädestiniert, wie etwas Anderes zu machen ist). Diese Abhängigkeiten müssen vor dem und im Hinblick auf den nächsten Schritt geklärt werden.

#### 6. Ganzheitliche Aufgaben

Die Gesamtheit der Rollen in Bezug auf die Kernprozesse ist nun zu clustern, um in sich möglichst geschlossene Aufgabeneinheiten zu schaffen, die mit ihrem Umfeld durch klar zu definierende Input-/Output-Grössen verbunden sind. Es sind hier die strukturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass später ein Team in Eigenverantwortung eine Aufgabe übernehmen kann. Dies kann nicht gelingen, wenn zu viele und zu schlecht definierte und beeinflussbare Abhängigkeiten zu anderen Bereichen existieren.

#### 7. Skills-Matrix

Mit Blick auf die definierten Rollen in Kern- wie auch Hilfsprozessen ist nun zu eruieren, wer in der Belegschaft über die notwendige Erfahrung, Ausbildung, Fähigkeit, Fertigkeit sowie über persönliche Bereitschaft verfügt, um eine bestimmte

Rolle wahrzunehmen. Pro Person müsste mindestens eine, mitunter aber auch eine ganze Anzahl von Rollen zuzuordnen sein. Danach ist zu klären, ob der vorhandene Personalbestand erlaubt, alle Rollen adäquat zu «staffen». Dabei ist aber keineswegs davon auszugehen, dass jemand nur eine Rolle übernehmen kann. Eine Rolle lässt sich grundsätzlich auch teilweise einer Person zuordnen. Wo dieser «Staffing»-Schritt nicht aufgeht, können Ausbildungs- oder auch Rekrutierungsmassnahmen notwendig werden. Ausserdem kann es sich erweisen, dass im Personal Skills vorhanden sind, die nicht (mehr) gebraucht werden. Insbesondere sollten sich manche bürokratische Funktionen als überflüssig erweisen.

#### 8. Ressourcenbereitstellung

Für jeden abgegrenzten und mit klaren Input-/Output-Kriterien eingebetteten Aufgabenbereich sind die technischen, informatorischen und finanziellen Ressourcen zu definieren und bereitzustellen. Dieser Schritt setzt voraus, dass die im Bereich zu erzielenden Ergebnisse hinreichend klar beschrieben sind. Im Lichte der Digitalisierung muss hier dafür gesorgt werden, dass Daten und Informationen überall genau da zur Verfügung stehen, wo sie gebraucht werden, um eigenverantwortlich handeln und die Folgen des eigenen Tuns beurteilen zu können.

#### 9. Hilfsprozesse

Jeder Aufgabenbereich respektive jedes einen Aufgabenbereich verantwortende Team muss nun «bottom-up» erklären, welche Hilfsfunktionen es nicht selbst erbringen, sondern zentral (oder geteilt) beziehen möchte. Unter Umständen müssen hier zwischen verschiedenen Teams Kompromisse geschlossen werden.

#### 10. Spielregeln

Insbesondere für das Prozessieren von Entscheiden (und damit auch für die Zuteilung von finanziellen Kompetenzen) müssen Spielregeln definiert werden. Dies dürfte für eine herkömmliche Unternehmung der fremdeste Schritt sein, und es ist mit Sicherheit hilfreich, hier

für beispielsweise von Holakratie-Beratern oder -Pionieren Unterstützung beizuziehen. Wichtig ist zu wissen, dass es weder darum geht, dass «schlussendlich doch immer einer entscheiden müsse» und dass es ebenso wenig um demokratische Mehrheiten oder um gruppendynamischen Konsens geht. An der Frage der gemeinsamen Spielregeln zeigt sich schnell, ob die hierarchiefreie Organisation das erfüllt, wofür sie erfunden wurde: in höchster Flexibilität und Agilität auf die Bedürfnisse der Kunden und auf die Marktanforderungen reagieren zu können. Sie muss hierarchische Verknöcherung, Machtspiele und Bürokratie verhindern, ist aber keine basisdemokratische Diskussionsveranstaltung.

#### 11. Führung

In einer hierarchiefreien Organisation gibt es immer noch Führung. Diese ist aber nicht an eine hierarchische Position gebunden, sondern eine Rolle unter anderen. Entsprechend kann sie durchaus teilweise wahrgenommen werden und kann – wie die anderen Rollen auch – unter Umständen sogar gelegentlich abgetauscht werden. Die Führung nimmt aber niemals anderen Menschen die Eigenverantwortung ab, sondern coacht, berät, unterstützt die Teams in ihrer Arbeit. Dafür ist sie keineswegs nur reaktiv – als angeforderte Hilfe also – zu verstehen. Sie kann und soll ebenso gut aktiv sein und Fragen in die Teams tragen. Nur übersteuert sie nicht die geltenden Spielregeln der Entscheidungsfindung in diesen Teams. Und sie nimmt ihnen nicht ihre Verantwortung ab.

#### Ergänzende Bemerkungen

Je nach Grösse eines Unternehmens kann es sinnvoll sein, die oben beschriebenen Schritte nicht immer bezogen auf den ganzen Betrieb, sondern separiert für verschiedene Geschäftsfelder durchzuführen. Die Art der Kopplung (oder der blossen Nebeneinanderstellung) dieser Geschäftsbereiche müsste sich aus der Businesslogik herleiten lassen. Selbstredend wird es sinnvoll sein, die Umsetzung

partizipativ (aber nicht demokratisch) auszugestalten und durchzuführen. Partizipieren sollen immer diejenigen, die von einem Entscheid auch massgeblich betroffen sind – also kaum je alle.

Nur schon aus obligationenrechtlichen Gründen braucht ein hierarchiefreies KMU weiterhin eine Geschäftsführung. Wenn diese Geschäftsführung hinter den in Schritt zehn definierten Spielregeln steht, wird sie keine Mühe haben, ihre Verantwortung auch in Sachen Corporate Governance wahrzunehmen, wiewohl sie nicht mit Hilfe der klassischen «Bastakompetenz» jederzeit Entscheide fällen, verhindern oder übersteuern kann.

Allerdings ist schon vorauszusetzen, dass die Geschäftsleitungsmitglieder in ihrer Ich-Entwicklung eine zumindest späte konventionelle, wenn nicht lieber eine postkonventionelle Stufe der Reife ihrer Handlungslogik erreicht haben (siehe hierzu den Beitrag des Verfassers in der «KMU-Magazin»-Ausgabe 11/16).

Für viele weitere Facetten und eine wesentlich detailliertere Beschreibung der Schaffung einer hierarchiefreien Organisation empfiehlt sich das neue Buch von

Brian Robertson «Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt», erschienen 2016 im Verlag Franz Vahlen. Die Darstellung in einer derart kurzen Skizze wie in diesem Beitrag legt nahe, dass der Umgestaltungs-

prozess nur einmalig anzustossen sei. Dies ist indessen nicht so: In einer hierarchiefreien Organisation ist die Organisation ein ständiger Prozess mit einer laufenden Selbstüberprüfung sowie einer kontinuierlichen Adjustierung. «



## Porträt



### Dr. Felix Frei

Berater

Dr. Felix Frei ist seit 1987 Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung Zürich. Er studierte Psychologie, Sozialpädagogik sowie Informatik an der Universität Zürich, promovierte an der Universität Bern und arbeitete von 1977 bis 1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984 bis 1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Er ist Autor mehrerer Managementbücher, sein jüngstes heisst «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts», und ist 2016 bei Pabst Science Publishers erschienen.



## Kontakt

[felix.frei@aoc-consulting.com](mailto:felix.frei@aoc-consulting.com)  
[www.aoc-consulting.com](http://www.aoc-consulting.com)

Anzeige

## LEHRGÄNGE WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

- ▶ Qualitätsfachleute mit IBZ Diplom
  - ▶ Technische Kaufleute
  - ▶ Nachdiplomstudium NDS HF
- Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte

LEHRGANGSSTART APRIL UND OKTOBER  
 WWW.IBZ.CH

**IBZ**  
 Schulen für Technik Informatik Wirtschaft