

# Worin liegt das Problem mit der Hierarchie?

Felix Frei<sup>1</sup>

<sup>1</sup> AOC Unternehmensberatung Zürich

SCHLÜSSELWÖRTER: Hierarchie, Entscheiden, Führung, Ich-Entwicklung, Verantwortung

KURZFASSUNG: Hierarchie ist nicht zwingend. Hierarchie ist eine Lösung für das Problem jeder Organisation: Wie werden Entscheide prozessiert? In Zeiten zunehmend geforderter Agilität von Unternehmen ist die hierarchische Lösung des Entscheidungsproblems zu unflexibel und zu langsam. Es braucht in Zukunft Alternativen, die freilich an Führung ebenso wie an die Beschäftigten ganz neue Anforderungen stellen.

Die zeitgenössische Leitidee der Agilität verheißt dem Management ungeahnte unternehmerische Potenziale, um immer schneller und immer differenzierter auf Kunden- und Marktbedürfnisse eingehen zu können.

Für die Gestaltung der Arbeit in der Zukunft resultiert daraus der Anspruch, alle organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, damit größtmögliche Agilität verwirklicht werden kann.

Mit dem herkömmlichen organisatorischen Konzept der Hierarchie wird dies freilich nicht möglich sein (Frei, 2016).

Neue Formen nicht-hierarchischer Organisationen (Robertson, 2016; Laloux, 2015) bieten nicht nur Lösungen für die unternehmerisch erwünschte Agilität, sondern gleichzeitig Chancen für wesentlich attraktivere Formen von Arbeit.

Warum aber sind diese neuen Formen von Arbeit nur um den Preis des Verzichts auf Hierarchie als *das* organisatorische Leitprinzip zu haben? – Um diese Frage zu beantworten, müssen wir uns darüber

klar werden, auf welche Frage Hierarchie die Antwort darstellt.

## Wie kommen Entscheidungen zustande?

Unternehmen sind nicht nur Organisationen, sie haben auch eine Organisation.

Aus systemtheoretischer Sicht ist es eine einzige Funktion, die diese Organisation zu erfüllen hat: Sie muss es gestatten, *Entscheide zu prozessieren* (Luhmann, 2011).

Entscheide wollen vorbereitet, herbeigeführt, getroffen, kommuniziert, durchgesetzt und vielleicht korrigiert werden.

Hierarchie ist *eine* Lösung für dieses Problem. Sie beruht auf dem Ansatz der *Oligarchie* – der Herrschaft der Wenigen.

Dahinter steht die implizite Annahme, dass nur ein kleiner Teil der Belegschaft kompetent, vertrauenswürdig und bereit ist, Entscheide zu verantworten.

Auf diese ausgewählte Minderheit werden die Zuständigkeitsbereiche organisatorisch aufgeteilt und wieder zu einem Ganzen gebündelt, so dass schlussendlich klar ist, wer wo

welche Entscheidungskompetenz hat und von wem sie allenfalls übersteuert werden kann.

Wenn im Folgenden gezeigt wird, worin das Problem mit der Hierarchie besteht, so ist immer nur die *formale* Hierarchie als leitendes *Organisationsprinzip* gemeint.

Nicht gemeint sind sozialpsychologische Erscheinungsformen von hierarchischen Beziehungen, die sich etwa in Dominanz und Unterwerfung oder der angeblichen „Natur“ der Hierarchie zeigen, dass immer einer oder eine sich vordrängt und für sich eine Führungsrolle reklamiert, wo mehrere Personen zusammen etwas tun sollen oder wollen.

Es geht auch nicht um Führung! Dass wir nämlich Führung immer in zwingender Assoziation mit Hierarchie und Weisungsbefugnis denken, *das* ist es, was die Diskussion um die Hierarchie so oft so unfruchtbar und verwirrend macht.

Denn *nicht zwingend* ist die nach allen Lehrbüchern *Heilige Trinität* von hierarchischer Position, Entscheidungsmacht und Menschenführung!

### Vom Ende einer Heiligen Dreifaltigkeit

Die *hierarchische Position* eines Managers platziert ihn im Achsenkreuz. Vor allem bezüglich oben und unten: Wer ist ihm unterstellt? Wem rapportiert er? Aber auch: Wer ist ihm horizontal gleichgestellt?

Seit der Systematisierung der Preußischen Armee durch Friedrich den Großen galt: Jeder hat genau *einen* Chef – das ist die *Unity of command*.

Entscheiden ist in dieser Vorstellung Chefsache. (Und die ausschließlich männliche Formulierung in diesem Abschnitt trifft diese Vergangenheit sehr wohl.)

Seit geraumer Zeit und in der Zukunft der Digitalisierung noch massiv stärker gilt dies nicht mehr: Die *Entscheidungsmacht* wurde vielen Vorgesetzten faktisch genommen.

Dabei wirkten verschiedene Faktoren zusammen.

Immer präzisere Prozessdefinitionen etwa bildeten in Systemen und in Technik ab, was ehemals Vorgesetzten oblag.

Oder: Die Komplexität großer Konzerne erzwang eine Matrix-Organisation, was die Entscheidungsmacht auf mindestens zwei Befehlsketten verteilte, deren Zuständigkeiten im Alltag keineswegs immer klar sind.

Weiter: Lauter werdende Forderungen nach vermehrter Partizipation ließen scheinbar demokratische Wege der Entscheidungsfindung Einzug halten, worauf immer wichtiger wurde, wer denn in welcher Hinsicht das Sagen habe.

Schließlich: Ein übergeordnetes und stetig expandierendes Regel-

werk von Compliance-, Qualitäts-, Sicherheits-, Umweltschutz- und Weiß-ich-nicht-was-Vorschriften kann jede Vorgesetztenentscheidungsmacht jederzeit aushebeln.

Gelebte Entscheidungsprozesse entfernen sich damit immer mehr von den formal „eigentlich“ vorgesehenen – und die Glaubwürdigkeit der geltenden Organisation wird unterhöhlt.

Ein Grund dafür, dass die Trinität von hierarchischer Position, Entscheidungsmacht und Menschenführung mehr und mehr am Zerfallen ist, liegt in zwei *Missverständnissen*.

Zum einen wissen Führungskräfte zwar, dass ihre Existenzberechtigung (heute!) direkt mit der Frage der Entscheide verbunden ist.

Die soziologische Systemtheorie hat dies, wie bereits erwähnt, deutlich gemacht.

Sie sagt, dass die Organisation, die sich ein Unternehmen gibt, dem alleinigen Zweck dient, *Entscheide zu prozessieren*, also vorzubereiten, herbeizuführen, zu fällen, zu kommunizieren, durchzusetzen und gegebenenfalls zu korrigieren.

Ist diese Organisation eine Hierarchie, dann obliegt diese Aufgabe den Führungskräften.

Hier liegt das *erste Missverständnis*: Denn dies bedeutet nicht, dass Führungskräfte *entscheiden*.

Es bedeutet, dass sie Entscheide *prozessieren*: also dafür sorgen, dass Entscheide vorbereitet, herbeigeführt, gefällt, kommuniziert, durchgesetzt und gegebenenfalls korrigiert werden.

Über das Wie ist dabei noch nichts gesagt.

Eigentlich ist das ja eine geniale Idee: Man setzt auf das beste Fünftel (grob geschätzt) der Belegschaft und sagt: Jede/r von euch kann im eigenen Zuständigkeitsbereich entscheiden.

Es ist die simple, doch nicht unelegante Lösung des Entscheidungsproblems in einer organisatorischen Hierarchie mittels *Oligarchie*: der Herrschaft der Wenigen.

Das Problem bei der oligarchischen Lösung besteht darin, dass wir – wie leidvolle Erfahrung hinlänglich zeigt – keineswegs immer die *besten* Wenigen auserwählen, und entsprechend fallen deren Entscheide nicht selten unbefriedigend und oftmals nicht zeitgerecht aus.

In der Folge der schlechten Erfahrungen mit oligarchisch organisierter Hierarchie und als Resultat ihrer schwindenden Akzeptanz bei gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden seit Jahren Alternativen ausprobiert.

Diese nicht-hierarchischen Modelle laufen unter Namen wie Netzwerkorganisation, Soziokratie, Holakratie und so weiter.

Ihnen ist gemein, dass sie die *Weisungsbefugnis* abschaffen, dass sie Entscheide also nicht an Wenige delegieren, sondern auf alle verteilen und im Rahmen von *Rollendefinitionen* und prozessualen Spielregeln exakt regeln.

Und hier taucht das *zweite Missverständnis* auf: Viele Beobachter (und manchmal auch Insider) solcher Modelle meinen, mit der eliminierten Weisungsbefugnis sei auch die Führung abgeschafft.

Das stimmt jedoch keineswegs:

Nicht-hierarchische Organisationen brauchen sehr wohl auch Führung – nämlich sehr viel mehr Selbstführung aller und eine wesentlich anspruchsvollere Führung, die nicht auf dem Knüppel der Weisungsbefugnis beruht, sondern von Geführten abgerufen wird – die Königsdisziplin der Menschenführung also.

### Es gibt Alternativen

*Ziehen wir Bilanz:* Zu Zeiten unbestritten funktionierender Hierarchie war das Entscheidungsproblem der Organisation gelöst – durch einen oligarchischen Ansatz.

Das war so lange – über Jahrhunderte! – der Normalfall, dass noch heute manch eine/r sagt, *eine/r* müsse schließlich entscheiden.

Doch dies gilt nur genau für diese personenbezogene Lösung des Entscheidungsproblems.

Ohne eine so unterstellte Lösung lautet das Problem allgemeiner: *Es müssen Entscheide gefällt werden können.*

Diese Aufgabe lösen nicht-hierarchische Organisationen anders als durch das Modell der Oligarchie.

Aber sie lösen es ebenfalls. Wie gesagt durch Rollendefinitionen und durch exakte Spielregeln. Und sie bauen auf das leitende Organisationsprinzip des *Netzwerks* statt der formalen Hierarchie.

Die Chancen für solche Alternativen stehen derzeit und noch vermehrt in Zukunft sehr gut.

Nicht nur wegen der geforderten Agilität, sondern auch wegen der Krise der überkommenen hierarchischen Organisations- und Arbeitsformen.

Denn führungsmäßig fühlen sich

viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Stich gelassen. Entscheide kommen viel zu umständlich zustande – wenn überhaupt. Niemand übernimmt Verantwortung.

Das einzige, was unverdrossen eingehalten wird, ist die hierarchische Position – und die damit verbundenen Privilegien.

Kein Wunder, sinkt die Reputation der Führungskräfte.

Sieht man sich Mitarbeiterumfragen an, so erkennt man auch das Newton'sche Gesetz der Vorgesetztenreputation: Sie sinkt im Quadrat der zunehmenden hierarchischen Distanz, ganz nach dem Motto „Meine Teamleiterin ist ja noch weitgehend in Ordnung – aber die Manager ganz oben kannst du vergessen“.

Entsprechend desolat ist es heute um das Entscheiden bestellt.

Dass es *ewig* dauere, bis man einen Entscheid erhalte, gehört zu den Standardklagen der Zeit in herkömmlichen Hierarchien – um nicht zu sagen: Bürokratien.

Entscheidungsverfahren in vielen Geschäftsleitungen sind absolut nicht formalisiert. Beschlüsse emergieren „irgendwie“, nicht zuletzt aufgrund von Zeitdruck in einer gewohnheitsmäßig unrealistisch vollgepackten Agenda.

Oder durch schlichte Ermüdung (was ich für den einflussreichsten Entscheidungsmechanismus überhaupt halte – denn er greift fast ausschließlich bei strittigen Themen).

Kommt dazu, dass nicht selten nach einer Sitzung (häufig sogar trotz Protokoll) nicht wirklich klar ist, was denn nun entschieden worden ist.

Wer gänzlich andere, bessere Erfahrungen macht, möge bitte vortreten.

In Zeiten zunehmend erwünschterer *Agilität* ist dieser Zustand tödlich.

Für die Zukunft der Arbeit muss jede Organisation einen *Apriori-Entscheid* fällen: Lösen wir unser Kernproblem – das Prozessieren von Entscheiden – über das Dreigespann Hierarchie, Stellen und Weisungsbefugnis?

Oder setzen wir – insbesondere im Hinblick auf eine erwünschte maximale Agilität – auf das neue Dreigespann Netzwerke, Rollen und Verantwortung?

Bei *diesem* Dreigespann ist Führung nicht mehr an eine hierarchische Position gebunden, und das Entscheiden nicht mehr an Führung. Man gewinnt so gänzlich neue Optionen.

Wenn die Arbeit künftig unter diesem neuen organisatorischen Leitprinzip gestaltet wird, wird sie für alle Beteiligten (und nicht nur für oligarchisch Wenige!) anspruchsvoller und interessanter.

Dies ist umso wünschenswerter, als wir davon ausgehen sollten, dass im Kontext der Digitalisierung gänzlich neue Rationalisierungsmöglichkeiten die Arbeit insgesamt weniger werden lassen.

Plakativ verkürzt, kann man argumentieren, dass die kürzere Arbeitszeit Chancen auf eine verantwortungsbasierte Autonomie enthalten muss, weil nur dann die Menschen in der Lage sind, auch außerhalb beruflicher Erwerbsarbeit „vernünftig“ mit ihrer gewonnenen Zeit umzugehen – nämlich

## Worin liegt das Problem mit der Hierarchie?

---

ebenfalls in verantwortungsbasierter Autonomie.

Dass diese Alternative zur Hierarchie auch seitens der Beschäftigten völlig neue Anforderungen mit sich bringt – denen sie keineswegs selbstverständlich genügen, liegt auf der Hand, kann hier aber nicht ausgeführt werden.

An anderer Stelle habe ich dargestellt, was es (Stichwort: Ich-Entwicklung) braucht, um in nicht-hierarchischen, verantwortungsbasierten Organisationen arbeiten zu können (Frei, 2018, 2017).

Wer die Frage nach der Zukunft der Arbeit *prognostisch* versteht, kann – je nach vertretenem Menschenbild – zu optimistischen oder zu pessimistischen Schlussfolgerungen gelangen.

Wer sie jedoch *normativ* stellt, der muss die Verantwortung dafür übernehmen, ob in seinem Konzept Menschen künftig nur noch die Arbeit übernehmen dürfen, die sich nicht billiger rationalisieren lässt, oder ob sie eine Arbeit haben, die ihr Potenzial zu autonomem Handeln und Entscheiden und zur Übernahme von Verantwortung fordert und fördert.

### Literatur

Frei, F. (2016). Hierarchie: Das Ende eines Erfolgsrezepts. Pabst Science Publishers.

Frei, F. (2017). Verantwortung: Eine Entscheidungsfrage. Pabst Science Publishers.

Frei, F. (2018). Aufbruch zu Autonomie: So kann die Zukunft der Arbeit gelingen. Pabst Science Publishers.

Laloux, F. (2015). Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Franz Vahlen.

Luhmann, N. (2011). Organisation und Entscheidung (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Robertson, B. J. (2016). Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Franz Vahlen. ■