

Verantwortung statt Hierarchie

Warum die Hierarchie ausgedient hat

Hierarchische Strukturen in Unternehmen geraten sowohl von innen als auch von aussen unter Druck. Selbstführende Teams bilden heute die Keimzellen eines neuen Organisationsprinzips.

FELIX FREI

Hierarchie ist seit je das Erfolgsrezept als leitendes Organisationsprinzip für Unternehmen schlechthin. Dennoch ist sie immer wieder unter Beschuss gekommen. In Zeiten der «Humanisierung des Arbeitslebens» und der «Industriellen Demokratie» kamen die Angriffe von unten. Selbstbewusste Mitarbeiterinnen und 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.

Die Hierarchie von zwei Seiten unter Druck

Zum Ersten von oben: Für manche Vorgesetzte ist die sogenannte Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer attraktiven Vorstellung geworden. Sie beginnen sich selbst darüber zu ärgern, mit was allem sie ständig konfrontiert werden, und er-

warten von ihren Leuten, dass die selbstständig agieren. Gleichzeitig stellen diese Chefs die Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip nicht 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 wie gewünscht, das heisst «vollautomatisch» laufen. 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, der wird sich niemals konsequent verantwortlich verhalten.

Zum Zweiten kommt die Hierarchie von aussen unter Druck, denn der Preis dieses Organisationsprinzips 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 als Beweis ihrer Un-

entbehrlichkeit ausgelegt – sie verstehen nicht, dass sich das bislang gültige organisatorische Paradigma überlebt hat. Dabei wird längst nicht mehr die ganze Wertschöpfungskette klassisch hierarchisch geführt: Viele Prozesse werden von aussen bezogen oder nach aussen verlagert und sind durch Vereinbarung statt durch Weisung 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 als so normal gilt, dass dies keinem mehr auffällt.

Mit der Digitalisierung wird alles anders

Digitalisierung ist zunächst nur ein technologisches Fundament. Sie macht aber so Vieles und Neues möglich, dass sie alles durchziehen und prägen wird. Das digitale Zeitalter hat begonnen, die meisten Veränderungen aber stehen uns noch bevor.

Die Basis einer neuen Organisation bilden selbstführende Teams.

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

Es gibt 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 kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) ist das realistischer als in einem börsenkotierten Konzern.

Die Basis einer neuen 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 elaborierte Formen des kollektiven Feedbacks, über die durchaus eine gegenseitige Steuerung existiert.

Nicht die Führung abschaffen

Viele Managementaufgaben werden auf die Teams verteilt, viele ansonsten zentral geführten Aufgaben entfallen. Die Abschaffung der formalen Hierarchie bedeutet nicht die Abschaffung von Führung. Führung ist eine Rolle neben anderen. Sie wird temporär, kontextabhängig von vielen (wenn nicht allen) übernommen. Selbstredend bleiben auch viele Gefälle (fachlicher, charismatischer, persönlicher Natur etwa) zwischen den Menschen. Aber so, wie man in der hierarchischen Welt, die sich dem Ende nähert, die Verantwortung des Chefs für unteilbar hält, muss die Verantwortung aller in der künftigen Welt als unteilbar respektiert werden. Basis dafür sind kleine soziale Einheiten (also nicht Ich-AGs!), die in Netzwerken verschachtelt und miteinander verbunden sind.

Veränderung ist eine eingebaute Funktion der Arbeit im Sinne einer fließenden Anpassung an sich entwickelnde Umgebungen. Im Zentrum der Arbeit soll der Sinn 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. Gleichzeitig ist es so, dass viele Potenziale der Digitalisierung nur ausgeschöpft werden können, wenn dahinter nicht-hierarchische Organisationen stehen. Wie sonst sollen grösstmögliche Kundennähe und sehr rasche Adaptation an veränderte Umgebungen erfolgen? Hierarchie brems in zweierlei Hinsicht die 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.

Es geht nicht ohne Ich-Entwicklung

Damit Menschen überhaupt verantwortlich handeln können und wollen, ist eine gewisse Reife der persönlichen Handlungslogik nötig (siehe Infobox auf Seite 13). Sie ist wichtig für eine Organisation auf Basis von Verantwortung statt Hierarchie. Vor allem gilt dies für Individuen, die nicht nur selbst verantwortlich sein und handeln, sondern die fähig sein sollen, solche

ICH-ENTWICKLUNG

Reife der persönlichen Handlungslogik

In der individualgeschichtlichen Reifung der Menschen vom Kind zum Erwachsenen verändert sich die persönliche Handlungslogik. Das gilt für die kognitive Entwicklung gemäss des Schweizer Psychologen Jean Piaget oder für die moralische Urteilsfähigkeit nach dem US-amerikanischen Psychologen Lawrence Kohlberg. Es gilt aber auch generell für die Ich-Entwicklung (gemäss den US-amerikanischen Psychologinnen Jane Loevinger und Susanne Cook-Greuter und dem deutschen Psychologen Thomas Binder). Nach den Modellen dieser Autorinnen und Autoren entwickelt sich die Reife der persönlichen Handlungslogik von der ganz egozentrischen Bedürfnisbefriedigung über eine rein soziale Anpassung bis hin zu immer mehr Differenziertheit, Bewusstheit, Relativierung und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel.

gik an Grenzen stösst, bevor man sich einer weiteren Entwicklung öffnet. Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden diese Grenzen deutlicher spürbar werden. Dies wird seitens des Managements wie auch der Mitarbeitenden die Bereitschaft fördern, über Alternativen zur formalen Hierarchie nachzudenken und Netzwerkorganisationen auf der Basis der Verantwortung aller zu erproben. ♦

Menschen zu führen. Und erst recht gilt es für Menschen, die 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 zumindest implizit noch immer versprechen.

Forschungen zur Ich-Entwicklung haben gezeigt, dass sich die Reife der persönlichen Handlungslogik von Menschen – unabhängig von Persönlichkeit oder Intelligenz – entwickelt. Der Reifeprozess verläuft in Stufen, also nicht stetig. Die Stufen entwickeln sich in einer festen Reihenfolge und können nicht übersprungen werden. Wie die Voraussetzungen zur Ich-Entwicklung begünstigt werden können, ist keineswegs trivial. Gemäss der «Philosophie des Als Ob», die vor über hundert Jahren vom deutschen Philosophen Hans Vaihinger formuliert wurde, wird es erforderlich sein, Organisationen, Führung und Prozesse bewusst auf «etwas mehr» Verantwortung auszurichten, als tatsächlich vorausgesetzt werden kann. Die Realität wird langsam nachziehen.

Sicher ist: Es braucht auch die Erfahrung, dass man mit der eigenen Reife der persönlichen Handlungslo-

DER AUTOR

Felix Frei ist Psychologe und arbeitete von 1977 bis 1987 am Institut für Arbeitspsychologie der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETHZ). In den Jahren 1984/1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen in Deutschland. Felix Frei war über viele Jahre Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETHZ sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Er ist Autor mehrerer Management-Bücher. Felix Frei gründete 1987 die AOC Unternehmensberatung Zürich gemeinsam mit dem Ökonomen Andreas Alioth.

LITERATUR

Frei, F. (2016). *Hierarchie: Das Ende eines Erfolgsrezepts*. Lengerich: Pabst Science Publishers (siehe Buchrezension auf Seite 35).