2016 – Hierarchie

Rezension

Felix Freis *Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts* ist ein Buch gegen eine Selbstverständlichkeit. Es nimmt sich eines Organisationsprinzips an, das in Unternehmen so alltäglich, so eingeübt und so tief in die Sprache des Managements eingelassen ist, dass es kaum mehr als erklärungsbedürftig erscheint: Hierarchie. Frei bestreitet dabei nicht, dass Hierarchie historisch ein Erfolgsrezept war. Gerade das macht seine Argumentation interessant. Er schreibt nicht aus der Pose des egalitären Romantikers, sondern aus der Erfahrung des Arbeits- und Organisationspsychologen, der lange genug gesehen hat, wie Unternehmen funktionieren – und wie sie sich selbst missverstehen. Seine These lautet zugespitzt: Formale Hierarchie war nützlich, vielleicht sogar notwendig; aber als leitendes Organisationsprinzip hat sie im Zeitalter der Digitalisierung ausgedient. An ihre Stelle müsse Eigenverantwortung in fluiden, vernetzten, selbstführenden Organisationen treten.

Schon im Vorwort macht Frei klar, dass er kein wissenschaftliches Buch im engeren Sinn vorlegen will. Er nennt es ein «Protokoll von Werkstattreflexionen» – eine treffende Selbstbeschreibung. Der Text entwickelt seine Gedanken essayistisch, assoziativ, oft pointiert, manchmal polemisch, aber nie bloß modisch. Er knüpft an frühere Überlegungen zur fluiden Organisation an und identifiziert die formale Hierarchie als das Hindernis, das dieser neuen Organisationsform im Wege steht. Wichtig ist dabei eine Unterscheidung, die das ganze Buch trägt: Frei kritisiert nicht jedes Oben und Unten, nicht jedes Gefälle von Erfahrung, Können, Autorität oder Charisma. Was er angreift, ist die formale, personelle Über- und Unterstellung als dauerhaftes Grundmuster unternehmerischer Organisation.

Die Stärke des Buches liegt zunächst in seiner Entzauberung des Selbstverständlichen. Frei fragt, warum die demokratische und individualistische Moderne ausgerechnet vor den Toren der Unternehmen haltmacht. In der politischen und privaten Welt gilt Selbstbestimmung als hohes Gut; im Betrieb hingegen erscheint es selbstverständlich, dass jemand «oben» entscheidet und andere «unten» ausführen. Besonders scharf analysiert Frei die moderne Verkleidung von Gehorsam: Nicht mehr der direkte Befehl steht im Vordergrund, sondern Zielvereinbarung, Commitment, Loyalität, Compliance und Identifikation. Das ist für ihn keine wirkliche Autonomie, sondern eine raffiniertere Form der Heteronomie: Man soll nicht nur tun, was andere wollen, sondern auch noch wollen, was andere wollen.

Frei ist am besten, wo er die psychologischen Nebenwirkungen der Hierarchie beschreibt. Hierarchie schafft Klarheit, Orientierung und Entscheidungsfähigkeit – das bestreitet er nicht. Aber sie erzeugt auch Abhängigkeit, Infantilisierung, Machtmissbrauch und die bequeme Vermeidung eigener Verantwortung. Der

Vorgesetzte darf entscheiden, muss aber nicht immer wirklich führen; der Unterstellte darf klagen, gehorchen und Verantwortung delegieren. Daraus entsteht jene Kollusion, in der beide Seiten Vorteile finden: oben die Macht, unten die Entlastung. Freis Pointe lautet: Viele Probleme, die Management und HR später durch Kulturprogramme, Führungstrainings und «Empowerment» reparieren wollen, werden durch die hierarchische Grundstruktur selbst erst mitproduziert.

Besonders überzeugend ist die begriffliche Arbeit des Buches. Frei unterscheidet Hierarchie, Hierarchisieren, Macht, Verantwortung und Führung. Diese Differenzierungen schützen ihn vor dem naheliegenden Missverständnis, er wolle jede Ordnung abschaffen. Nein: Organisieren heißt weiterhin, Zuständigkeiten, Rollen und Entscheidungswege zu klären. Aber diese Klärung muss nicht in einer dauerhaften personellen Unterstellung bestehen. Entscheidend ist der Wechsel von der Frage «Wer steht über wem?» zur Frage «Welche Aufgabe braucht welche Rolle, welche Kompetenz, welche Spielregel?» Damit verschiebt sich der Blick vom Organigramm auf Prozesse, Netzwerke und Sinn.

Der zweite große Argumentationsbogen verbindet diese Kritik mit der Digitalisierung. Frei versteht Digitalisierung nicht bloß als technische Modernisierung, sondern als tiefgreifende Veränderung von Geschäftsmodellen, Prozessen und Kundenbeziehungen. Datengetriebenes Arbeiten unterläuft die alte «stufengerechte» Informationsverteilung: Daten müssen dort verfügbar sein, wo sie gebraucht werden, nicht dort, wo der Status sitzt. Zugleich verlangt individualisierte Kundenorientierung bewegliche Kleinstnetzwerke, die sich rasch bilden, verändern und wieder auflösen können. Feste Organigramme werden unter solchen Bedingungen eher zum Hindernis als zur Hilfe.

An die Stelle der formalen Hierarchie setzt Frei eine fluide, vernetzte Organisation. Diese besteht nicht aus atomisierten Einzelkämpfern, sondern aus Kleinstnetzwerken, die in größere Netzwerke eingebettet sind. Ihr gemeinsamer Bezugspunkt ist der Sinn der Organisation – Frei nennt ihn den Polarstern –, der Orientierung gibt, ohne Befehl zu sein. Hinzu kommen Rollen, Spielregeln und die Bereitschaft, Regeln immer wieder auszuhandeln. Der Autor weiß, dass dies anstrengender ist als die alte Ordnung. Gerade deshalb klingt sein Loblied auf Eigenverantwortung nicht naiv. Eigenverantwortung ist bei ihm keine Managementparole, mit der man Verantwortung nach unten abschiebt, sondern ein anspruchsvolles Reifeprogramm: Wer Hierarchie abbaut, muss Menschen nicht weniger, sondern mehr zumuten.

Ein reizvolles Strukturelement des Buches sind die Intermezzi mit Aussagen jüngerer Führungskräfte. Sie verhindern, dass der Text ganz in der Stimme des Autors aufgeht. Die Interviewpassagen zeigen Ambivalenzen: Hierarchie gibt Sicherheit, Orientierung und Schutz; zugleich hemmt sie Eigeninitiative, Kommunikation und sachgerechte Priorisierung. Gerade weil Frei diese Stimmen zunächst unkommentiert stehen lässt, entsteht ein realitätsnaher Resonanzraum. Die Praxis widerspricht der Theorie nicht einfach; sie zeigt, warum der Abschied von Hierarchie so schwerfällt. Viele wollen

Eigenverantwortung – aber ebenso viele wollen im entscheidenden Moment doch jemanden, der entscheidet.

Die Schwäche des Buches liegt in seiner Lust an der Zuspitzung. Frei formuliert oft so klar, dass der Widerspruch fast automatisch erwacht. Ist formale Hierarchie wirklich am Ende – oder wird sie sich eher verändern, abschwächen, modularisieren, mit Netzwerken überlagern? Sind große, regulierte Organisationen ohne stabile Verantwortungsarchitektur tatsächlich denkbar? Der Autor kennt solche Einwände, aber er räumt ihnen nicht immer den Raum ein, den skeptische Leserinnen und Leser erwarten könnten. Auch bleibt die empirische Basis bewusst begrenzt. Wer ein systematisches organisationswissenschaftliches Werk sucht, wird sich an der essayistischen Form stoßen. Wer hingegen eine kluge, erfahrungsgesättigte Provokation sucht, wird genau darin den Wert des Buches sehen.

Stilistisch ist *Hierarchie* lebendig, bilderreich und erfreulich unakademisch. Frei schreibt mit Witz, mit gelegentlicher Schärfe und mit einer spürbaren Abneigung gegen Management-Euphemismen. Seine Sprache ist nicht neutral, sondern engagiert. Das passt zum Gegenstand: Ein Buch, das eine «heilige Ordnung» säkularisieren will, darf nicht bloß verwalten, es muss entweihen. Besonders gelungen ist das Umschlagen der Kritik in eine positive Vision: Abzuschaffen sei nicht jede Differenz, sondern die formale Hierarchie als leitendes Prinzip; an ihre Stelle sollen Prozess- und Netzwerkdenken auf der Basis der Eigenverantwortung aller treten.

So ist *Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts* weniger ein Handbuch für die hierarchiefreie Organisation als ein Denk- und Störbuch. Es zwingt dazu, die Kosten eines scheinbar bewährten Prinzips neu zu berechnen. Vielleicht ist Hierarchie nicht schon verschwunden; vielleicht wird sie auch länger überleben, als Frei es ihr zugesteht. Aber nach der Lektüre fällt es schwerer, sie weiterhin für natürlich, alternativlos oder harmlos zu halten. Genau darin liegt die Leistung dieses Buches: Es erklärt nicht nur, warum Hierarchie einmal erfolgreich war, sondern warum ihr Erfolg selbst zum Problem geworden sein könnte.

Verfasst durch ChatGPT · 6. Juni 2026 · Unverändert.