

Macht in Unternehmen

Der vergessene Faktor

11 Zum Verhältnis von Macht und Hierarchie in Organisationen

Das Zusammenspiel von „Überwachung von Mitarbeitern“ und „Unterwachung von Vorgesetzten“

Stefan Kühl

11.1 Einführung

In fast allen Organisationen fallen sofort die Hierarchien ins Auge. Schon ein einfacher Blick auf das Organigramm der Deutschen Bank zeigt uns, dass die Bereiche, Abteilungen und Gruppen hierarchisch angeordnet sind. In der US-amerikanischen Armee gab es eine Zeitlang 26 verschiedene Hierarchiestufen – vom einfachen Gefreiten, dem sogenannten E1, bis zum Fünfsterne-General, eine Position, die bisher lediglich George Washington und Dwight D. Eisenhower eingenommen haben. Und manche staatliche Entwicklungshilfeorganisation, die sich für ihre flache Hierarchie loben lässt, verfügt bei 5.000 Mitarbeitern selbst bei vorsichtigen Zählungen über acht Hierarchiestufen.

Hierarchie wurde lange Zeit kritiklos als der zentrale Steuerungs- und Koordinationsmechanismus für Unternehmen, Verwaltungen, Armeen, Krankenhäuser, Gefängnisse, Universitäten, Schulen und – mit Abstrichen – auch für Vereine, Parteien und politische Organisationen akzeptiert. Abgesehen von vereinzelten Demokratisierungsversuchen in einigen Organisationen besonders in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts galt die Hierarchie lange Zeit als das Steuerungsinstrument, um komplexe Entscheidungsprozesse miteinander zu verknüpfen.¹ Dabei beschränkte sich die Akzeptanz nicht nur auf die oberen Führungskräfte, die eigentlichen Hierarchen. Auch der Großteil der Mitarbeiter, deren Rolle im Betrieb sich auf die Entgegennahme von Weisungen und deren Ausführung beschränkte, akzeptierte die zentrale Bedeutung von hierarchischen Anweisungsverhältnissen. Hierarchie macht ihrer Bedeutung als „heilige Ordnung“ – so die wörtliche Übersetzung – in der betrieblichen Praxis alle Ehre.² Insofern scheint es fast konsequent, dass die ganze Organisation manchmal pauschal als „Hierarchie“, als „Herrschaftsverband“ oder als „Herrschaftsinstrument“ dargestellt wird.

¹ Vgl. Kühl 2002a.

² Der aus dem Altgriechischen stammende Begriff Hierarchie bezeichnete ursprünglich „heilige Ordnung“ und verwies dabei sowohl auf Rangordnungen der Elemente des christlichen Glaubens als auch auf das Primat des Papstes in Glaubensfragen (vgl. Döhler 2008). Seit Max Weber wird der Begriff Hierarchie nicht mehr mit Glaube, sondern mit Rationalität assoziiert und gegen Formen von charismatischer und traditionaler Herrschaft abgegrenzt (vgl. grundlegend zur Begriffsgeschichte Rausch 1982).

Warum spielen Hierarchien in Organisationen überhaupt eine Rolle, wenn das Prinzip der hierarchischen Anordnung in einer auf Gleichrangigkeit aller Bürger ausgerichteten Gesellschaft doch eher verpönt ist? Warum bilden sich in vielen selbstverwalteten Betrieben spätestens ab einer Größe von 25 Mitarbeitern hierarchische Oben-unten-Unterscheidungen aus? Warum wurde in den staatssozialistischen Großversuchen in der Sowjetunion und in Osteuropa, die ja letztlich unter der Parole der Gleichheit aller Bürger standen, selbst in den Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Universitäten nicht auf das Prinzip der Hierarchie verzichtet?

11.2 Hierarchie - die Stabilisierung der Führung

Theoretisch könnte man die Ausbildung von Führung in Organisationen dem freien Spiel der Kräfte überlassen. Die Rangordnung in einer Organisation könnte bei jeder Entscheidung immer wieder neu ausgerangelt werden. Aber Organisationen tendieren dazu, die Rolle des Führers oder der Führerin nicht punktuell einzuräumen, sondern eine stabile Hierarchie festzulegen.³ Hierarchien werden in der Regel zeitlich unbegrenzt eingerichtet. Es mögen Modelle von zeitlich begrenzter Vertretung von Vorgesetzten, von Interimsmanagement oder auch zeitlich befristeten Führungsaufgaben existieren. Aber die Regel ist, dass jedes Mitglied in der Organisation davon ausgehen kann, dass der Hierarch von heute auch noch der Hierarch von morgen ist. Die Hierarchie legt darüber hinaus eindeutig fest, wer wem in der Organisation unterstellt ist. Ein hierarchisch aufgebautes Organigramm reguliert die maßgeblichen sozialen Beziehungen in der Organisation und trägt so dazu bei, das Verhalten der einzelnen Organisationsmitglieder zu koordinieren.⁴ Sicherlich – es gibt in Organisationen immer wieder einmal Mitarbeiter, die nicht genau wissen, wem sie zugeordnet sind, und es existieren Phasen, in denen sich Vorgesetzte darum streiten, wer für eine Mitarbeiterin verantwortlich ist. Aber man kann feststellen, dass solche Unklarheiten der sozialen Zuordnung sehr schnell ausgeräumt werden. Halten sich Widersprüchlichkeiten oder Unklarheiten in der Zuordnung von Mitarbeitern, dann ist es die Aufgabe der vorgesetzten Stelle, die Sache wieder in (die) Ordnung zu bringen.

³ Diese Unterscheidung führt zu Problemen der Definition von Begrifflichkeiten. Während wir Hierarchie eindeutig definieren und in jeder Organisation – dank des Organigramms – auch eindeutig identifizieren können, ist der Begriff der Führung – ähnlich wie der Begriff des Managements – schillernd. Häufig wird er als Synonym für Hierarchie verwendet, beispielsweise wenn von Führungsstruktur, Führungskraft oder Führungsverantwortung gesprochen wird. Manchmal wird er zur Bezeichnung einer besonders charismatischen Form der Ausübung hierarchischer Kompetenzen genutzt und der „Leader“ unter den Führungskräften gefordert. Hier wird der Begriff der Führung als ein – im Gegensatz zur Hierarchie – sachlich, sozial und zeitlich nicht stabilisiertes Verhältnis in Organisationen genutzt. Danach sind verschiedene Varianten von Führung vorstellbar: Führungen zur Seite – gegenüber hierarchisch Gleichgestellten, Führung „von unten“ durch den Untergebenen, Führung von oben nach unten und Führung jenseits der hierarchischen Struktur einer Organisation. Während in der modernen Gesellschaft Hierarchie fast ausschließlich in Organisationen vorkommt, könnte man dann Führung auch in anderen sozialen Systemen beobachten – beispielsweise in Gruppen, Familien, Netzwerken oder Protestbewegungen.

⁴ Vgl. Luhmann 1964.

Weiterhin werden durch die Hierarchie die sachlichen Zuständigkeiten in der Organisation verteilt. Und zwar nicht nur horizontal zwischen den Abteilungen auf der gleichen Ebene, sondern auch vertikal zwischen den einzelnen Hierarchiestufen. Dabei bleibt aber die prinzipielle Möglichkeit erhalten, jedes Thema von unten nach oben zu ziehen.⁵ Hierarchien behalten sich immer die prinzipielle Möglichkeit und das formale Recht vor, jede weiter unten angesiedelte Entscheidungssituation an sich zu reißen und einen Problembereich zur „Chefsache“ zu erklären.

11.2.1 Die Akzeptanz der Hierarchie als Mitgliedschaftsbedingung

Stabilität erlangt die Führungsstruktur dadurch, dass ihre Akzeptanz zur Mitgliedschaftsbedingung gemacht wird. Wenn man in eine Organisation eintritt – und dort bleiben möchte –, dann muss man die Anweisungen seines Vorgesetzten oder seiner Vorgesetzten akzeptieren, auch wenn man die Anweisung nicht als besonders sinnvoll empfindet. Wer sich von der Wirkmächtigkeit dieses Mechanismus ein Bild machen will, kann dies über ein einfaches Krisenexperiment tun. Man muss lediglich seinem Vorgesetzten verkünden, dass man zukünftig nicht mehr bereit ist, von ihm Anweisungen zu empfangen – und dann der entsprechenden Reaktionen harren.⁶

Die Akzeptanz der Hierarchie als Mitgliedschaftsbedingung hat einen wichtigen Effekt: Der Vorgesetzte kann bei Entscheidungen in letzter Konsequenz auf die persönliche Achtung seiner Untergebenen als Einflussbasis verzichten.⁷ Ein Kommandant kann seine Soldaten in den Kampf schicken, ohne aber selbst aus Motivationsgründen an vorderster Front zu sein. Vorgesetzte können es sich ersparen, in jedem Einzelfall den Untergebenen die Sinnhaftigkeit einer Anweisung deutlich zu machen – sei es nun die Umsetzung einer riskanten militärischen Operation, die aufwendige Entwicklung eines neuen Brotaufstrichs oder die Durchführung einer rechtlich umstrittenen Verfolgung von Raubkopierern. Dadurch hat die Organisation die Möglichkeit, Personen auf eine Position zu setzen, wenn diese zwar fachlich geeignet, sie aber nicht zum Charismatiker geboren sind.

Dieser Gedanke – die Entlastung von der Achtung der Untergebenen durch Hierarchie – führt bei den Schreibern und Lesern moderner Führungsliteratur in der Regel zu heftigen Protesten. Wenn der Gründer und langjährige Vorstandsvorsitzende des Internetversandhändlers Amazon, Jeff Bezos, mit seinen Managern während des Weihnachtsgeschäfts an den Fließbändern eines seiner Logistikzentren aushilft, dann sei es doch ein deutliches Zeichen dafür, wie wichtig es sei, seinen Untergebenen ein Vorbild zu sein. Ein Vorgesetz-

⁵ Vgl. Kühl 2002.

⁶ Insofern ist es ein Denkfehler zu fordern, dass sich Führungskräfte durch Fachexpertisen, durch exklusive Kontakte in die Umwelt der Organisation oder durch charismatisches Wirken nach innen legitimieren müssen (vgl. Weltz 1964). Die Legitimation findet schon darüber statt, dass Untergebene mit dem Eintritt in die Organisation auch ihre (wechselnden) hierarchischen Zuordnungen akzeptieren müssen, jedenfalls solange sie Mitglied der Organisation bleiben wollen.

⁷ Vgl. Luhmann 1964.

ter, der nur aufgrund seiner hierarchischen Stellung, aber nicht aufgrund seiner Person geachtet wird, könne, so die Suggestion der Führungsliteratur, doch in der Organisation nichts bewirken. Man müsse, das zeige doch jede Erfahrung in Organisationen, seinen Untergebenen auch immer von der Sinnhaftigkeit jeder einzelnen Anweisung überzeugen.⁸

Sicherlich – es spricht wenig dagegen, wenn Mitarbeiter ihren Vorgesetzten auch persönliche Achtung entgegenbringen, wenn sie Anweisungen ausführen, weil sie von ihrer Richtigkeit überzeugt sind. Aber dies ist häufig nur in Schönwetterphasen der Organisation der Fall, wenn die Geschäfte gut laufen, keine einschneidenden Einsparungsmaßnahmen notwendig sind und die Mitarbeiter sich ihrer Position sicher sind. Aber Organisationen könnten nicht langfristig existieren, wenn ihre Mitglieder nur bereit wären zu folgen, wenn sie der Vorgesetzte auch persönlich mitreißt oder sie die Sinnhaftigkeit der Anweisung sofort erkennen.⁹ Welche Möglichkeiten ergeben sich dadurch, dass die Führungskräfte durch die Schaffung einer Hierarchie von der Notwendigkeit der Achtung durch die Mitarbeiter entlastet werden?

11.2.2 Die Ausrichtung an den Anforderungen der Umwelt

In den idealisierten Vorstellungen von Organisationen geht die Ausrichtung am Markt, am Volk oder am Recht immer mit der Ausrichtung der Organisation am Glück jedes einzelnen Mitarbeiters einher. In Sonntagsreden deklarieren die Geschäftsführer von Unternehmen oder die Leiter von Behörden, dass die „begeisterten und begeisternden Mitarbeiter“ das wichtigste Instrument seien, um „zufriedene Kunden“ zu bekommen.

Aber das Leben in Organisationen ist kein Ponyhof – um das Motto des für seine äußerst tief sinnigen Lieder bekannten Musikproduzenten Dieter Bohlen¹⁰ zu paraphrasieren. Einstellungen und Haltung des Vorgesetzten können nicht in erster Linie „herrschaftlich-fürsorglich“ auf die Mitarbeiter ausgerichtet werden, sondern sie müssen Ansprüche von Kunden, Klienten oder Wählern im Auge behalten.¹¹ Und häufig stehen die Ansprüche, die von „außen“ an die Organisation herangetragen werden, im Widerspruch zu den Ansprüchen, die von „innen“ – von den Mitarbeitern – kommen. Klienten wollen möglichst günstige Leistungen haben, Mitarbeiter für ihre Arbeit anständig bezahlt werden. Kunden haben den Anspruch, möglichst immer einen verfügbaren Ansprechpartner in der Organisation zu haben, Mitarbeiter wollen irgendwann auch nach Hause.

⁸ Vgl. für eine Autorin mit der immer gleichen Wiederholung dieses Gedankens zum Beispiel Höhler 2002.

⁹ Unbemerkt werden dabei Assoziationen von Kooperationsformen geweckt, die ihre Attraktion gerade in der Ablehnung von Organisationen finden. Man fühlt sich bei der Beschreibung der Führungskräfte an die Charakterisierung des „Führers“ der Anarchisten im spanischen Bürgerkrieg, Buenaventura Durruti, an die Rolle von Daniel Cohn-Bendit in der französischen Studentenbewegung Ende der 1960er Jahre oder gar an die erklärenden Beschreibungen von Jesus Christus in der Bibel erinnert (vgl. Enzensberger 1972 zum Charisma von Führern sozialer Bewegungen).

¹⁰ Vgl. Bohlen 2008.

¹¹ Vgl. Luhmann 1964.

Hierarchien bewirken, dass Organisationen sich auf die spezifischen Anforderungen ihrer Umwelt einstellen können, ohne in jedem Fall Rücksicht auf Empfindlichkeiten ihrer Mitglieder nehmen zu müssen.

11.2.3 Die Durchsetzbarkeit von Ungewohntem

Viele Organisationen pflegen in ihren Selbstbeschreibungen die Vorstellung, dass alle Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit von „notwendigen Veränderungen“ bei sich wandelnden Umweltbedingungen schon erkennen würden. Es wird deswegen viel Zeit darauf verwendet, für eine neue Ausrichtung der Organisation zu werben oder den Verkauf eines Unternehmensteils zu rechtfertigen. Aber fast alle empirischen Studien zeigen, dass gerade bei tiefgreifenden Veränderungen die Möglichkeiten der Akzeptanzproduktion durch Argumentation an ihre Grenzen stoßen.

Weil Hierarchien den Aspekt, dass Führungskräfte auf die „persönliche Achtung“ ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, aus dem System auskoppeln, hat das Management die Möglichkeit, unpopuläre, bisherige Erwartungen verletzende Entscheidungen zu treffen.¹² Die Fähigkeit von Hierarchen, Neuanfänge in Organisationen zu initiieren, wird gerade im Kontrast zu den Organisationen deutlich, die nur sehr begrenzt auf Hierarchien zurückgreifen können, zum Beispiel, weil sie aus politischen Überzeugungsgründen darauf verzichten oder weil sie ihre Mitglieder nicht bezahlen können und damit auch nicht die Unterwerfung unter eine Hierarchie verlangen können. Die empirischen Organisationsforschungen zeigen, dass solche Organisationen eher an der Erhaltung des Status quo orientiert sind und gerade ein grundlegender Wandel nur sehr schwer möglich ist, während Organisationen mit einer ausgeprägten Hierarchie grundlegendere Veränderungen häufiger und schneller bewältigen können.¹³

11.3 Die Brüche der Hierarchie

Die zentrale Rolle von Hierarchien in Organisationen hat die Entstehung von heroischen Managementansätzen befördert, in denen der Erfolg und Misserfolg einer Organisation als Ergebnis des Handelns einzelner Führungskräfte präsentiert werden. Letztlich handeln die Erzählungen – man schaue sich nur die Biografien von Unternehmensführern wie dem Vorstandsvorsitzenden von General Electric, Jack Welch, von Heeresführern wie Dwight D. Eisenhower oder von Politikern wie Helmut Kohl an – von „heroischen Führern“ und zunehmend von „heroischen Führerinnen“, die letztlich fast „alles wussten“, „alles konnten“ und „jedes Problem lösten“.¹⁴ Zwar werden in den Heldenerzählungen immer brav die Beiträge des „einfachen Mitarbeiters“, des „einfachen Soldaten“ und des „einfachen Referatsleiters“ gepriesen, aber letztlich erscheint die Organisation als eine durch die Spitze

¹² Vgl. Luhmann 1964; 2000.

¹³ Siehe dazu auch March/Simon 1958; Luhmann 1964.

¹⁴ Vgl. zur Kritik Baecker 1994.

geschickt geführte Hierarchie. Aber die Realität von Hierarchien sieht anders aus, als uns diese heldenhaften Vorstellungen von Führungskräften in Organisationsbeschreibungen glauben machen wollen.¹⁵

11.3.1 Informationen über die Umwelt der Organisation fallen nicht nur oben an - der Einfluss der Grenzstellen

Die klassische Vorstellung einer hierarchischen Organisation beinhaltet, dass der relevante Außenverkehr an der Spitze der Organisation monopolisiert werden kann.¹⁶ Aber diese Monopolisierung von Außenkontakten an der Spitze der Organisation funktioniert vermutlich nur in Kleinstorganisationen, in denen jeder Brief – das Symbol für den Außenkontakt – noch über den Schreibtisch der Chefin geht und von ihr unterzeichnet wird. Je größer eine Organisation ist, desto mehr müssen die Außenkontakte in der Organisation delegiert werden. Die Grenzstellen zu Kunden, Zulieferern, Kooperationspartnern oder Massenmedien verteilen sich dann breit über die ganze Organisation. Wichtige Kunden eines Unternehmens werden nicht mehr durch die Chefs, sondern durch sogenannte „Key-Account-Manager“ betreut.¹⁷ Pressesprecher bekommen häufig schneller als ihre Vorgesetzten mit, wenn etwas „im Busch“ ist, weil sie – im Gegensatz zu ihren Vorgesetzten – aus dem gleichen Milieu stammen wie die Journalisten, die über eine Organisation recherchieren.

Das Bestreben des Managements kann es sein, diese Informationen, die an den Grenzstellen der Organisation anfallen „nach oben“ melden zu lassen – zum einen, um selbst informiert zu sein, aber auch, um den Einfluss der Mitarbeiter an den Grenzstellen einzudämmen. Alle für die Organisation relevanten Informationen sollen, so die Vorstellung, an der Spitze der Organisation zusammengetragen werden können. Zu diesem Zweck richtet die Organisation aufwendige EDV-gestützte Managementinformationssysteme ein, mit denen es der Spitze der Organisation möglich sein soll, alle relevanten Informationen wie im Cockpit

¹⁵ Vgl. Luhmann 2000 dazu, wie hartnäckig sich die Vorstellung hält, dass zentrale Impulse in Organisationen von einigen wenigen individuellen Managern ausgehen. Im Folgenden werden nach einem einheitlichen Schema drei Machtquellen in Organisationen beschrieben, die häufig nicht mit der hierarchischen Position korrelieren. Zuerst wird die traditionelle Sichtweise dargestellt, nach der diese Machtquelle auch durch die Hierarchie zu kontrollieren wäre, um dann zu zeigen, weswegen die Monopolisierung der Machtquelle an der Spitze der Organisation nicht funktioniert. Dann wird präsentiert, wie die Beherrschung eines für die Organisation wichtigen Bereichs als Machtquelle genutzt werden kann. Abschließend werden Versuche des Managements aufgezeigt, solche Einflussbereiche an sich zu ziehen. Man hätte aber auch an ganz andere Machtquellen denken können, wie die Nutzung peinlicher Informationen oder den Einsatz sexueller Reize. Die drei Machtquellen wurden deswegen ausgewählt, weil sie neben der Macht des Hierarchen in der mikropolitischen Theorie im Anschluss an Crozier und Friedberg (1979) als die drei zentralen Machtquellen angesehen werden. Die Schwäche des Ansatzes von Crozier und Friedberg – und der in ihrer Tradition stehenden Anhänger einer mikropolitischen Theorie – ist, dass sie (wegen eines kaum ausgearbeiteten Konzepts von Mitgliedschaft in Organisationen) formale und informale Machtquellen nur begrenzt miteinander in Beziehung setzen.

¹⁶ Vgl. Luhmann 1971.

¹⁷ Vgl. aufschlussreich dazu Gediga 2009.

eines Flugzeugs zu kontrollieren. Dafür werden teilweise große Stabsstellen direkt unterhalb des Vorstandes einer Organisation gebildet, die die Informationen zusammentragen und für die Vorstände in verdaubare Informationshäppchen aufbereiten sollen.

Aber trotz der Ausbildung von Managementinformationssystemen, der Einrichtung von Stabsstellen und der Trainingsmaßnahmen zum Abfassen von Vermerken werden diese Informationen an den verschiedenen Grenzstellen der Organisation immer nur zeitverzögert nach oben gemeldet. Henry Ford, der Begründer der Ford-Autowerke und einer der Managementvordenker des 20. Jahrhunderts, erklärte, dass es nichts Gefährlicheres gebe als die aufwendig gestalteten und klare Kommunikationswege suggerierenden Organigramme. Diese Organigramme hätten die Form eines Baumes, an dem „nette kleine Trauben“ hingen, die jeweils immer den Namen eines Verantwortlichen tragen würden. Aber es dauere sechs Wochen, bis die Nachricht von einem Menschen in einer Traube in der unteren linken Ecke des Organigramms den Vorstandsvorsitzenden erreiche.¹⁸ Häufig werden diese Informationen auf dem Weg durch die Organisation immer wieder geändert und modifiziert.¹⁹ Jede Stelle, durch die diese Information läuft, ergänzt, verändert oder kürzt, sodass die Information, die an der Spitze der Organisation ankommt, häufig wenig mit der ursprünglichen Information zu tun hat. Alles erinnert ein wenig an das Kinderspiel „Stille Post“, bei dem eine ursprüngliche Information am Ende nicht mehr wiederzuerkennen ist.²⁰

Gerade bei problematischen Informationen – dem drohenden Verlust eines Kunden, Problemen bei einem Zulieferer oder der anstehenden Veränderung eines Gesetzes – zögern Untergebene häufig, diese in all ihrer Dramatik in das Informationssystem einzuspielen. In vielen Organisationen herrscht – die häufig nicht unberechtigte – Vermutung, dass letztlich nicht der Verursacher, sondern der Überbringer schlechter Informationen „geköpft“ wird. Weil viele Chefs davon ausgehen, dass bei ihnen in der Armee, im Unternehmen oder in der Verwaltung eine „offene Kommunikationskultur“ herrscht, bekommen sie diese Filter-

¹⁸ Zitiert bei Milgrom/Roberts 1992, S. 4; vgl. Preisendörfer 2005.

¹⁹ Vgl. Luhmann 2010.

²⁰ Den gleichen Prozess gibt es auch umgekehrt bei der Weitergabe von Informationen von oben nach unten. Nur begrenzt übertreibend ist der unter Soldaten verbreitete Witz über die Funktionsweise von Dienstwegen in der Armee: Der Oberst zum Oberstleutnant: „Morgen früh um neun ist eine Sonnenfinsternis, etwas, was nicht alle Tage passiert. Die Männer sollen im Arbeitsanzug auf der Straße antreten, und ich werde ihnen das seltene Schauspiel erklären. Falls es regnet, werden wir nichts sehen. Dann sollen die Leute in die Sporthalle gehen.“ Der Oberstleutnant zum Hauptmann: „Befehl von Herrn Oberst: Morgen um neun ist eine Sonnenfinsternis. Wenn es regnet, kann man sie von der Straße aus sehen. Ansonsten findet sie im Arbeitsanzug in der Sporthalle statt, was nicht alle Tage passiert.“ Der Hauptmann zum Oberleutnant: „Morgen früh um neun alle Leute im Arbeitsanzug zu einer Sonnenfinsternis in die Sporthalle. Falls es regnet, wird der Herr Oberst Befehl geben, auf der Straße anzutreten, was nicht alle Tage passiert.“ Der Oberleutnant zum Leutnant: „Morgen früh um neun wird der Herr Oberst im Arbeitsanzug in der Sporthalle die Sonne verfinstern, was nicht alle Tage passiert. Wenn es regnet, dann antreten auf der Straße.“ Der Leutnant zum Fähnrich: „Morgen um neun Sonnenfinsternis des Herrn Oberst im Arbeitsanzug. Wenn es in der Sporthalle regnet, was nicht alle Tage passiert, antreten auf der Straße.“ Fähnrich an alle Kompanien: „Wenn es morgen regnet, wird der Oberst anscheinend in der Sporthalle von der Sonne verfinstert. Zu dumm, dass so etwas nicht alle Tage passiert.“ Es fehlt meines Wissens in Armeen noch ein Witz, der die Verzerrung von Informationen von unten nach oben aufgreift (vgl. für einen ansonsten sehr guten Überblick über Witze in Organisationen Neuberger 1988).

prozesse gar nicht mit. Die Spitze der Organisation hat – häufig ohne es zu merken – nur noch einen vagen Eindruck davon, was im Umfeld ihrer Organisation passiert.

Diese Kontakte zur Umwelt können die Personen an den „Grenzstellen“ nutzen, um ihren Einfluss innerhalb der Organisation zu erhöhen.²¹ Sie können in der Organisation Informationen darüber streuen, was Kooperationspartner vermeintlich denken. Sie können – basierend auf ihren privilegierten Kontakten zu Zulieferern, Partnern oder Kunden – andeuten, dass sich ein wichtiger Kooperationspartner sicherlich zurückziehen wird, wenn die Organisation eine bestimmte Strategie einschlagen sollte.

11.3.2 Untergebene sind häufig sachverständiger als Vorgesetzte - der Einfluss der Experten

In der klassischen Vorstellung der hierarchischen Organisation fällt die hierarchische Position mit dem notwendigen Sachverstand zusammen. Der für Personalfragen zuständige Sachgebietsleiter – so die Vorstellung – wäre notfalls in der Lage, die Lohnabrechnungen, Reisekosten, Zeitkonten und die Trennungsgelder selbst zu erstellen bzw. zu bearbeiten, und beherrsche selbstverständlich auch die notwendigen Module der Personalverwaltungssoftware. Die Regierungschefin eines Staates kennt sich – so die Vorstellung – in den verschiedenen Fragen der Außen-, Entwicklungs-, Innen-, Justiz-, Bildungs-, Finanz- und Wirtschaftspolitik so gut aus, dass sie nicht nur die Kompetenzen ihrer Minister einschätzen kann, sondern im Notfall diese Ministerien auch selbst leiten könnte. Aber die Spezialisierung in den meisten Organisationen hat es unwahrscheinlich gemacht, dass Vorgesetzte auf allen Gebieten ebenso gut Bescheid wissen wie ihre Untergebenen. Die Anforderungen in einem Arbeitsbereich werden so unterschiedlich, dass sie von einer Person – und sei es die Chefin oder der Chef – nicht mehr allein beherrscht werden können. Effekt: Die hierarchische Autorität und die fachliche Autorität fallen auseinander.²²

Aber trotz aller Bestrebungen zur schriftlichen Dokumentation aller nötigen Wissensbestände, der Etablierung von zentralen EDV-gestützten Wissensdatenbanken und der Steuerung der ganzen Organisation über Prozesssoftware à la SAP sind solche Versuche nur begrenzt erfolgreich geblieben. Das zentrale Speichern von Wissen setzt „gut dokumentierbare Sachverhalte“ voraus, aber viele Informationen entstehen in „hochambivalenten, kontextabhängigen Formen“ und können schlecht „registriert“ werden.²³ Viele Wissensbestände der Organisation existierten lediglich im Schatten der zentralen Datenbanken, und selbst wenn es gelingen würde, einen Großteil der Informationen in den Datenbanken zu sammeln, dann wissen vermutlich nur wenige Personen, wie man in den Datenbanken die relevanten Informationen findet. Faktisch wird es also immer so sein, dass für die Organisation relevantes Wissen nur an einzelnen Stellen in der Organisation verfügbar ist.

²¹ Vgl. Crozier/Friedberg 1979.

²² Vgl. Thompson 1961.

²³ Luhmann 2000, S. 86.

Das Fachwissen verschafft den Mitarbeitern Einfluss in der Organisation. In einer bekannten Analyse des französischen Organisationssoziologen Michel Crozier in der staatlichen französischen Tabakindustrie wird beispielsweise deutlich, dass Wartungsarbeiter eine dominierende Machtstellung hatten, weil sie als einzige in der Lage waren, die hochkomplexen Maschinen zu reparieren. Damit konnten sie weitgehend selbst bestimmen, wie häufig die Maschinen – und damit die gesamte Produktion – ausfielen, wer bei Reparaturen bevorzugt werden sollte und wie lange es gegebenenfalls dauerte, bis die Produktion wieder anlief. Mit diesem Wissen verfügten sie faktisch über mehr Einfluss als die Werkstättenleiter oder gar die Zentralkonstruktion, weil deren Ziele von außen vorgegeben wurden, die Produktionsmethoden weitgehend festgelegt waren und es aufgrund der starken Gewerkschaften kaum Möglichkeiten gab, Personal zu entlassen oder zu versetzen.²⁴ „Wissen ist Macht“ – so schon der englische Philosoph Francis Bacon Ende des 16. Jahrhunderts.

11.3.3 Kontrolle der informellen Kommunikationswege - der Einfluss der Gatekeeper

In der klassischen Vorstellung werden die Kommunikationswege innerhalb der Organisation über die Hierarchie kontrolliert. Die Vorgesetzten können – so die Vorstellung – festlegen, wer zu welchen Personen Zugang haben soll, wer sich mit wem zusammensetzen soll und wer gegenseitige Kontakte in der Organisation unterlassen soll.

Parallel zu den durch die Hierarchie kontrollierten Kommunikationswegen bilden sich jedoch in Organisationen immer auch „Trampelpfade“ der Kommunikation aus, die durch die Hierarchie nicht festgelegt sind. Man denke nur an den schnellen Austausch zwischen Mitarbeitern zweier Abteilungen in der berühmt-berüchtigten Kaffeeküche, an die Kontakte, die nur deswegen bestehen, weil zwei Personen vor Jahrzehnten einmal in der gleichen Ausbildungsgruppe gewesen sind.

Die Hierarchie mag dazu tendieren, diese informellen Kommunikationen zu formalisieren oder wenigstens zu kontrollieren. Führungskräfte lernen inzwischen in speziellen Managementseminaren „Storytelling“, um eine Erfolgsgeschichte, eine wichtige Lektion oder eine Interpretation in der Organisation zu verankern.²⁵ Eine Hauptaufgabe von PR-Abteilungen scheint es inzwischen zu sein, in Mitarbeitern und Außenstehenden „Geschichten“ vom Spitzenpersonal zu verankern. Die ersten Organisationen fangen an, ein eigenes „Gerüchtemanagement“ einzurichten, um den Klatsch und Tratsch in der Organisation zu steuern.²⁶

Es kann passieren, dass die von oben gestreuten Gerüchte von den Mitarbeitern gezielt weitererzählt werden. Es kann aber auch genau das Gegenteil passieren und das Gerüchtemanagement lediglich zu Misstrauen bei den Mitarbeitern führen. Die informellen Kom-

²⁴ Vgl. Crozier 1963; eine gute deutschsprachige Zusammenfassung findet sich bei Crozier 1968; Crozier/Friedberg 1979 und Bonazzi 2008.

²⁵ Vgl. Denning 2005.

²⁶ Vgl. Groeger/Willers 2009.

munikationswege entstehen nicht als Ergebnis von Entscheidungen der Organisationsspitze, sondern bilden sich kontinuierlich, langsam und unmerklich aus.²⁷

Die Beherrschung der informellen Kommunikationswege ist ein Pfund, mit dem der „kleine Mann“ und die „kleine Frau“ in Organisationen wuchern können.²⁸ Wer die Gerüchte, das Geschwätz und den Klatsch in der Organisation kontrolliert, kontrolliert wichtige Informationswege.

11.3.4 Die Besonderheit von Einflussquellen jenseits der Hierarchie

Die Quellen für diese Einflussbereiche von in der Hierarchie niedriggestellten Mitarbeitern liegen zu erheblichen Teilen in der Organisation selbst. Es mag vorkommen, dass beispielsweise eine Außendienstlerin bereits vorher gute Kontakte zu einem Kunden hatte und vielleicht besonders auch deswegen eingestellt wurde, aber häufig entstehen die guten Kontakte erst durch die Tätigkeiten an der Grenzstelle einer Organisation. Auch Expertisen über die Funktionsweise von Maschinen, die Eigenarten von EDV-Programmen oder die Besonderheiten chemischer Prozesse können vor der Aufnahme einer Tätigkeit in einer Organisation zum Beispiel durch eine Ausbildung erworben worden sein, aber die für die Organisation relevanten Expertisen sind häufig das Ergebnis einer langjährigen Tätigkeit genau in dieser Organisation. Auch die informellen Kontakte mögen vereinzelt auf Kontakten außerhalb der Organisation basieren – dem gemeinsamen Studium an einer Universität, der Mitgliedschaft in einer Burschenschaft oder dem gemeinsamen sonntäglichen Kicken im lokalen Fußballverein –, in der Regel bestehen die eigenen Netzwerke jedoch aus Personen, die man erst in der Organisation kennengelernt hat.

Aber obwohl diese Einflussquellen maßgeblich auf der Stellung in der Organisation basieren, kann die Organisation diese nicht ohne Weiteres wieder entziehen. Die Organisationsspitze kann diese „guten Beziehungen“, über die die vielen Grenzstellen verfügen, nicht ohne Weiteres in der Zentrale bündeln. Das Expertenwissen kann den Mitarbeitern nicht ohne Weiteres wieder genommen werden und der Mitarbeiter auch nur begrenzt dazu gezwungen werden, dieses Wissen zu teilen. Und auch die Kommunikationswege jenseits der Formalstruktur entziehen sich dem Einfluss der Hierarchie. „Gute Beziehungen“ nach außen, Expertisen darüber, wie etwas funktioniert, und die Kontakte innerhalb der Organisation sind „Arbeitsmittel im notwendigen Privatbesitz“ und können nicht wie andere Betriebsmittel wie Computer, Maschinen oder Gebäude einfach in den Besitz der Organisation überführt werden.²⁹

²⁷ Vgl. Luhmann 1962.

²⁸ Vgl. Luhmann 1971; Crozier/Friedberg 1979.

²⁹ Luhmann (1971) bringt dieses Argument für Grenzstellen der Organisation. Meines Erachtens gilt dies jedoch für alle Machtquellen jenseits der über die Formalstruktur abgesicherten Organisation.

11.4 Fazit: Von der „Überwachung von Mitarbeitern“ und der „Unterwachung von Vorgesetzten“

Nur selten spiegelt die aus dem Organigramm ersichtliche formale Hierarchie die wirklichen Einflussbeziehungen wider. Häufig fallen die „formal zugewiesene Befehlskompetenz“ und der „faktische Einfluss auf Entscheidungen“ in einem Unternehmen, einem Krankenhaus, einer Verwaltung oder einer Universität weit auseinander.³⁰ Effekt ist, dass man in Organisationen häufig den Eindruck hat, dass – um ein Bonmot von Niklas Luhmann zu nutzen – in Organisationen nicht nur eine „Überwachung von Untergebenen“ existiert, sondern auch eine mehr oder minder effiziente „Unterwachung von Vorgesetzten“.

11.4.1 Funktionen der „Unterwachung“ der Vorgesetzten

Die „Unterwachung“ von Vorgesetzten ist in der Regel nicht das Ergebnis von Intrigen, von Versuchen, am Stuhlbein des Vorgesetzten zu sägen, oder Ausdruck von persönlichen Antipathien gegenüber dem Vorgesetzten. Im Gegenteil: Häufig kann eine Verwaltung, ein Unternehmen oder ein Krankenhaus nur funktionieren, wenn Vorgesetzte effektiv „unterwacht“ werden. Schließlich hat „ein Vorgesetzter nur 24 Stunden“ (zeitliche Beschränkung), nur eine begrenzte Anzahl von Kontaktmöglichkeiten (soziale Beschränkung) und „wenige graue Gehirnzellen“ – jedenfalls „im Vergleich zu der Vielzahl der Mitarbeiter unten“ (sachliche Beschränkung). Hinsichtlich der Unterwachung lohnt sich ein Blick auf diese drei Beschränkungen.³¹

Vorgesetzte sind – in der *sachlichen Dimension* – häufig damit überfordert, alle relevanten Informationen selbst zusammenzutragen. Sie beauftragen deswegen ihre Untergebenen mit der Sammlung dieser Informationen. Über die Weitergabe von Informationen steuern Untergebene dann maßgeblich die Entscheidungsfindung ihrer Vorgesetzten. Je nachdem, welche Informationen gefunden, als relevant betrachtet und kondensiert nach oben gegeben werden, liegt schließlich die eine oder die andere Entscheidung der Vorgesetzten näher. Anweisungen sind in Organisationen häufig deswegen nicht oben ersonnen und kommen dann aus heiterem Himmel in Form von Dienstankündigungen, Verordnungen oder Bitten nach unten, sondern sind nicht selten nur die Formalisierung dessen, was unten sowieso schon geplant war. So wissen wir beispielsweise, dass die Entscheidungen für die bürokratisch geplante Ermordung der Juden während des Nationalsozialismus häufig sehr

³⁰ Nicht selten berichten Vorstandsvorsitzende von Unternehmen, Staatssekretäre großer Ministerien und das Führungspersonal oberster Heeresleitungen davon, wie einsam und abgeschottet das Wirken an der Spitze einer Organisation ist. Informationen drängten nur stark gefiltert nach oben, über zentrale Probleme werde man nur spät und häufig falsch informiert, und manchmal lasse einen „die Organisation“ ins offene Messer laufen. Siehe dazu schon Thompson 1956; ferner auch Luhmann 1971, S. 99.

³¹ Vgl. Luhmann 1969.

weit „unten“ in der Verwaltung des Reichssicherheitshauptamtes vorbereitet und dann „oben“ durch Reinhard Heydrich oder Heinrich Himmler lediglich gebilligt wurden.

Auch die Möglichkeiten von Vorgesetzten – in der *sozialen Dimension* –, Kontakte in der Organisation zu halten, sind limitiert. Die Kontaktflächen von Vorgesetzten reichen nicht aus, um alle Anforderungen von Untergebenen, Kollegen oder eigenen Vorgesetzten, geschweige denn von Personen außerhalb der Organisation zu befriedigen. Deswegen ist es funktional, wenn bei der Kooperation weniger auf den „offiziellen Dienstweg“ über den Vorgesetzten zurückgegriffen wird, sondern die Lösungen von niedrigrangigen Abteilungen vorbereitet werden und den jeweiligen Vorgesetzten nur noch zur Absegnung vorgelegt werden.

Wir wissen aus der organisationswissenschaftlichen Forschung über Ministerien, dass es unter Vorgesetzten eine Präferenz für „abgestimmte Vorlagen“ gibt. Zwar versuchen die Ministeriumsmitarbeiter, sich bei der Vorbereitung an vermuteten Absichten und Bewertungsmaßstäben ihres Leitungspersonals zu orientieren, aber weil bei dieser Form der Koordination die Zustimmung aller betroffenen Referate notwendig ist, kommen häufig nur Entscheidungen mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner zur Vorlage. Der deutsche Politikwissenschaftler Fritz Scharpf (1993) bezeichnet dies als „negative Koordination“ – als eine Abstimmung, bei der jede Einheit nur noch prüft, ob erwogene Entscheidungsalternativen den Status quo negativ verändern würden, und dann am Ende die für alle am wenigsten schmerzhafteste Alternative ausgewählt wird.³²

In der *zeitlichen Dimension* ist es die Erfahrung von Mitarbeitern in Verwaltungen, Unternehmen oder Krankenhäusern, dass „Führungskräfte“ immer dann nicht verfügbar sind, wenn man sie für eine wichtige Unterschrift, für die Lösung eines Konflikts oder für die Besänftigung eines aufgebracht Kunden braucht. Klassischerweise gelten Vorgesetzte als das Nadelöhr in Organisationen, das alle Entscheidungen auch bei Zeitdruck passieren müssen. Die Reaktion sind vielfältige Versuche, die Zeit von Vorgesetzten zu steuern. Je höher Personen auf der Hierarchieleiter steigen, desto weniger Zeitautonomie scheinen sie faktisch zu haben.

Die Erkenntnis, wie zentral die Unterwachung von Vorgesetzten ist, hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die Vorstellungen von „Hierarchen als Helden der Organisation“ inzwischen zur mehr oder minder bewusst gepflegten Mythologie von Organisationen gezählt werden. Durchzusetzen scheinen sich heute dagegen eher Vorstellungen von „postheroischem Management“.³³ In ihrer simplifizierten Version ist damit gemeint, dass die Aufgabe des Managements darin besteht, Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie Probleme selbst

³² Meines Wissens ist noch nicht systematisch bearbeitet worden, wie sich in der staatlichen Verwaltung einerseits Formen von „negativer Koordination“ (vgl. Scharpf 1993) und andererseits – wie im Fall des Holocaust – „kumulative Radikalisierungen“ (vgl. Mommsen 1976) durchsetzen können. Der Unterschied lässt sich vermutlich auf die Tendenz zur „negativen Koordination“ in der föderalen Struktur einerseits und eine gewisse Ermütigung zur „kumulativen Radikalisierung“ in zentralistischen Staatsbürokratien andererseits zurückführen.

³³ Vgl. Handy 1989.

lösen können. In seiner fortgeschrittenen Variante wird unter „postheroischem Management“ verstanden, dass sich Vorgesetzte von unten führen lassen und sich ihrer Begrenzungen bewusst sind.³⁴

Gerade neue Führungskräfte beherrschen häufig noch nicht die Technik, sich von Mitarbeitern effizient unterwachen zu lassen. Geprägt durch Autobiografien großer „Unternehmensführer“, verdorben durch die in vielen MBA-Schmieden immer noch gelehrt klassische Führungslehre und beeinflusst durch das Mantra einiger vermeintlicher Manager-Gurus, dass in den Organisationen endlich weniger gemanagt und mehr geführt werden soll, verbinden sie Führung immer noch vorrangig mit einer Führung von oben nach unten. Aber Mitarbeiter haben vielfältige Möglichkeiten, Vorgesetzte so zu disziplinieren, dass sie die Unterwachung zulassen.

Ein bewährtes Mittel ist es, die Welt der Vorgesetzten durch die Steuerung von Informationsflüssen kleiner werden zu lassen. Manchmal reicht es aus, eine kritische Information nicht oder nicht sofort nach oben zu geben, um eine Ministerin, einen Geschäftsführer oder eine Verwaltungsleiterin darauf hinzuweisen, dass sie nicht auf die Informationsaufbereitung von unten verzichten kann. Manchmal mag es nötig sein, die Vorgesetzte systematisch von Informationsflüssen abzuschneiden und sich selbst bei expliziten Nachfragen dumm zu stellen.³⁵

Aber man kann auch umgekehrt die Komplexität an der Spitze größer werden lassen. Vorgesetzte sind darauf angewiesen, dass möglichst viele Entscheidungen dezentral getroffen oder wenigstens vorbereitet werden, weil nur „unten“ die Fachkompetenz vorhanden ist. Tendiert ein Vorgesetzter dazu, ein Entscheidungsmonopol bei sich aufzubauen, können ihn Untergebene auf die Auswirkungen hinweisen, indem sie jeden Punkt zur Entscheidung vorlegen. Effekt ist dann häufig eine Komplexitätsexplosion an der Spitze. Aber bei aller durch die Organisationsforschung abgesicherten Lobpreisung des postheroischen Managements darf nicht vergessen werden, worin die Funktion der Hierarchie liegt.

11.4.2 Funktionen der Überwachung von Untergebenen

Prinzipiell kann man sich verschiedenste Möglichkeiten vorstellen, mit denen verbindliche Entscheidungen in Organisationen kollektiv hergestellt werden. Man diskutiert so lange, bis sich alle einig sind, sei es, weil man sich im „herrschaftsfreien Diskurs“ gegenseitig überzeugt hat, sei es, weil man vor lauter Erschöpfung nicht mehr die Kraft hat, auf seiner

³⁴ Der Begriff des postheroischen Managements ist im deutschsprachigen Raum inzwischen populärer als im englischsprachigen Raum, in dem der ursprüngliche Begriff des „post heroic leadership“ verwendet wird (siehe das bekannte Problem im deutschsprachigen mit dem Begriff der „Führerschaft“, weswegen hier nicht von „postheroischer Führerschaft“ gesprochen wird). Aber gerade die Popularisierung des Begriffs in der deutschsprachigen Managementliteratur hat dazu geführt, dass unter dem Label des „Postheroischen“ häufig nur an das Vokabular von „Partizipation“, „Demokratie“ und „Konsens“ angepasste Heldengeschichten verbreitet werden. Eine nähere Untersuchung der Diffusion und Verwendung des Begriffs steht noch aus.

³⁵ Vgl. Luhmann 1962.

ursprünglichen Position zu beharren.³⁶ Oder man stellt verschiedene Alternativen zur Abstimmung und entscheidet sich dann für die Vorgehensweise, auf die sich eine Mehrheit der Betroffenen einigt. Oder – was in Konfliktfällen gerade in illegalen Organisationen wie den Hells Angels, der Mafia oder terroristischen Vereinigungen vorkommen soll – man folgt derjenigen Person, die bereit ist, ihren Führungsanspruch mit körperlicher Gewalt gegen alle anderen durchzusetzen. Aber in den meisten Organisationen ist der zentrale Mechanismus, mit dem Entscheidbarkeit hergestellt wird, die Hierarchie, für die Akzeptanz als Mitgliedschaftsbedingung ausgeflaggt ist.³⁷

Offene Entscheidungssituationen können durch Hierarchen allein dadurch gelöst werden, dass sie auf ihre Rolle als Chefs verweisen. Weil Mitglieder mit dem Eintritt in die Organisation sich nicht nur mit der Erfüllung der von ihnen erwarteten Aufgaben, sondern auch mit der Unterwerfung unter die Hierarchie einverstanden erklären, können Chefs Folgebereitschaft erwarten – und bei Nichtbefolgung die Mitgliedschaftsfrage stellen. Ergebnis ist, dass in Organisationen in einem beeindruckenden Maß „Entscheidbarkeit“ hergestellt werden kann, die alle Mitglieder der Organisation einschließt, alle relevanten Themen einer Organisation umfasst und notfalls sehr schnell ablaufen kann.

Wenn in einem hierarchisch aufgebauten Organigramm eindeutig markiert wird, wer wem unterstellt ist, können damit – in der *sachlichen Dimension* – alle Fragen der Organisation einer vorläufigen Klärung zugeführt werden. Letztlich können alle Unklarheiten, Widersprüchlichkeiten und Ambiguitäten so lange in Organisationen nach oben geschoben werden, bis sie an eine Stelle kommen, die die Sache wieder „in (die) Ordnung“ bringt. Aus dieser Perspektive war beispielsweise das Interessante an der Kubakrise im Jahr 1962, dass die „Reaktion“ auf die Stationierung von sowjetischen Atomraketen auf der karibischen Insel letztlich vom US-Präsidenten formuliert wurde. Sicherlich: Als Reaktion auf die Stationierung der Atomraketen hatte das Pentagon drei Alternativen ausgearbeitet – eine Seeblockade, einen gezielten Luftangriff auf die Raketenstelle oder eine groß angelegte Invasion zu Lande – und damit die Handlungsmöglichkeiten des Präsidenten als „oberstem Befehlshaber“ eingeschränkt. In Politik und Wirtschaft spricht man dann von der „Bastakompetenz“ eines Regierungschefs, eines Unternehmers oder eines Verbandsgeschäftsführers.

Mit der Hierarchie steht der Organisation ein Mechanismus zur Verfügung, der in der *sozialen Dimension* den Konflikt zwischen allen Personen in der Organisation, wenn auch nicht auflösen, dann doch vorläufig entschärfen kann. Während bei Auseinandersetzungen in Diskotheken, in Cliques oder zwischen Liebespaaren Konflikte in letzter Konsequenz häufig nur durch soziale Trennung, durch Gewalt oder durch Eingriffe staatlicher Rechtsinstanzen entspannt werden können, kann in Organisationen im Fall des Konfliktes zwischen Personen auf die Hierarchie zurückgegriffen werden.

³⁶ Vgl. Habermas 1981, der eher an die erste Variante denkt.

³⁷ Kombinationen verschiedener Mechanismen der Entscheidungsfindung sind vorstellbar. Man kann beispielsweise eine Hierarchie wählen, an deren Entscheidung man sich als Mitglied dann gebunden sieht.

Weil in der Regel jedes Mitglied einer Organisation in die Hierarchie eingefügt ist, ist damit auch prinzipiell jeder Konflikt zwischen Personen in der Verantwortung einer Vorgesetzten oder eines Vorgesetzten.³⁸ Anders ausgedrückt: Hierarchie übersetzt die Unruhe einer persönlichen Hackordnung in eine Ordnung des sozialen Vergleichs, an die alle Beteiligten über die Mitgliedschaftsbedingungen gebunden werden.³⁹

Dabei kann notfalls die Entscheidungsfindung – dies ist die *zeitliche Dimension* – auch sehr schnell ablaufen, weil die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter dazu nötigen können, die eigenen Selektionen sofort zu übernehmen. Die Suche nach Entscheidungen kann mit Aussagen wie „Vielen Dank für Ihre Meinung, als Vorgesetzte bestimme ich jetzt, dass wir es so und so machen“ abgekürzt werden. Letztlich gehört es zur berechtigten Erwartung von Vorgesetzten, dass ihre eigenen Zeitvorstellungen bei der Entscheidungsfindung übernommen werden. Aber welche Möglichkeiten haben Vorgesetzte, ihre Mitarbeiter davon zu überzeugen, ihre eigenen Selektionen zu übernehmen? Kurz: Dass sich Untergebene den Entscheidungen, den Konfliktlösungen und den Zeitvorstellungen von Vorgesetzten anpassen, hängt damit zusammen, dass die Akzeptanz der Hierarchie Mitgliedschaftsbedingung ist. Deswegen ist der zentrale Mechanismus, mit dem Vorgesetzte ihre Entscheidungen durchsetzen können, ihre „Exit-Macht“.⁴⁰ Häufig reicht eine kleine Andeutung, manchmal bedarf es aber auch einer Abmahnung durch den Vorgesetzten, um die Organisationsmitglieder daran zu erinnern, dass ihre Mitgliedschaft von Bedingungen abhängt. Und dazu gehört nicht zuletzt die Bedingung, die Entscheidungen des Vorgesetzten zu akzeptieren.

Das Problem ist, dass die Drohung mit Entlassung – der Einsatz der Exit-Macht – ein sehr grobes Instrument ist. Deswegen wird Folgebereitschaft von Untergebenen noch zusätzlich durch weitere Mittel erreicht. „Karriere-Macht“ – die Beeinflussung des Fortkommens des Untergebenen – kann wesentlich subtiler als die „Exit-Macht“ eingesetzt werden: durch Nichtberücksichtigung bei der Neubesetzung einer Stelle oder durch Versetzen auf eine formal gleichrangige, aber leicht unattraktivere Stelle.⁴¹ Der Vorgesetzte kann aber auch seine „Ressourcen-Macht“ einsetzen, indem er zum Beispiel die zur Erledigung einer Aufgabe nötigen Ressourcen eines Untergebenen reduziert. Nicht zuletzt verfügt er aber auch über „informelle Macht“, indem er zum Beispiel Regelüberschreitungen seiner Untergebenen mehr oder minder duldet.

³⁸ Natürlich kann es gerade an der Spitze der Organisation Ausnahmen geben. Man denke an formal gleichgestellte Vorstände eines Unternehmens, die gleichberechtigten Professoren eines universitären Instituts oder die Doppelspitze von einigen Parteien. Häufig bildet sich gerade aufgrund der Übersichtlichkeit des gleichberechtigten Führungszirkels ein funktionierender Modus vivendi aus. Nicht selten sind solche Führungsteams aber auch Beispiele dafür, wie sich Konflikte zwischen Personen über Jahrzehnte verfestigen und komplette Organisationen lahmlegen können.

³⁹ Vgl. Baecker 1999. Natürlich kann es auch im Interesse der Vorgesetzten sein, dass sich Konflikte in der Organisation entfalten. Manchmal mag es damit zusammenhängen – diese mikropolitische Einstreuung sei mir erlaubt –, dass Konflikte zwischen Untergebenen ihre Positionen stärken können, manchmal sind Konflikte gewollt, um möglichst alle Argumente auf den Tisch zu bringen.

⁴⁰ Vgl. Luhmann 1975, der nicht von „Exit-Macht“, sondern von „Organisationsmacht“ spricht.

⁴¹ Vgl. zur Karriere-Macht beziehungsweise Personalmacht Luhmann 1975a.

11.4.3 Der doppelte Machtprozess der Hierarchie

„Hierarchie gehört abgeschafft.“ So lässt sich das Credo nicht weniger Organisationen auf den Punkt bringen. Kannte man solche Forderungen anfangs vorrangig von selbstverwalteten Betrieben oder politischen Basisorganisationen, hört man solche Forderungen nun auch zunehmend von profitorientierten Unternehmen, die sich von den strikten hierarchischen Entscheidungsstrukturen zu verabschieden scheinen. Managementberater stoßen nicht selten in das gleiche Horn. So fordert der US-amerikanische Managementguru und Bestsellerautor Tom Peters, dass Hierarchien abgerissen, auseinandergebaut und zerstückelt gehören. Der deutsche Unternehmensberater Jochen Schmidt kündigt den „Todesstoß“ für die Hierarchie an, der in der Gestalt von „Lean Management“, Cost- und Profitcenter-Strukturen und Projektmanagement daherkommt. Aber je lauter die Diskreditierung von Hierarchien in der Managementliteratur, desto stärker scheinen sich Hierarchien in den Organisationen zu halten.

Statt eine „Krise der Hierarchie“⁴² oder eine „Hierarchiesackgasse“⁴³ zu konstatieren und gar ein „Ende der Hierarchie“⁴⁴ auszurufen oder – genau entgegengesetzt – ein „Loblied auf die Hierarchie“ anzustimmen⁴⁵, scheint vielmehr interessant zu sein, dass Hierarchien sowohl Untergebenen als auch Vorgesetzten jeweils Einflussmöglichkeiten übereinander verschaffen. Hierarchien schaffen Möglichkeiten dafür – so die gegen die Erstwahrnehmung gerichtete Erkenntnis der Organisationswissenschaft –, dass Macht sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben ausgeübt werden kann.⁴⁶

Der doppelte Machtprozess der Hierarchie – die Einflussnahme von unten nach oben und von oben nach unten – darf nicht zu dem gedanklichen Kurzschluss einer Machtsymmetrie zwischen Vorgesetzten und Untergebenen führen. Hierarchien sind, darauf haben die Soziologen Michel Crozier und Erhard Friedberg⁴⁷ hingewiesen, Beziehungen, in denen zwar beide Seiten etwas zu bieten haben, in denen aber die eine Seite – aufgrund der beherrsch-

⁴² Vgl. Heintel/Krainz 1990.

⁴³ Vgl. Schwarz 1992.

⁴⁴ Vgl. Skirl/Schwalb 1994.

⁴⁵ Vgl. Jacques 1990.

⁴⁶ Vgl. Kieserling 2002. Ich habe dieses Argument das erste Mal von André Kieserling (2002) gehört. Mir ist nicht bekannt, ob dieses Argument woanders schon einmal ausführlich ausgearbeitet wurde. Deutlich ist zu erkennen, dass es sich bei diesem Argument um eine abgespeckte Variante des „doppelten Machtkreislaufes“ zwischen Politik, Verwaltung und Publikum handelt. Der offizielle Machtkreislauf sieht dabei vor, dass das Publikum – die Wähler – die Politik wählen, die Politik wiederum die Verwaltung konditioniert und die Verwaltung dann die politischen Entscheidungen gegenüber dem Publikum durchsetzt. Gleichzeitig wirkt – das ist der inoffizielle Machtkreis – das Publikum, zum Beispiel über organisierte Lobbyorganisationen, auf Entscheidungen der Verwaltung ein, die Verwaltung bereitet Entscheidungen für die Politik vor, und die Politik strukturiert – zum Beispiel über die Aufstellung von Kandidaten – die Wahlmöglichkeiten des Publikums (vgl. dazu Luhmann 1987). Für die Anwendung der Überlegungen zum Machtkreislaufkonzept auf die Beziehung von Hierarchen und Untergebenen ist interessant, dass es sich eben nicht um die Beziehung von Dreien, sondern lediglich um die Beziehung von Zweien handelt. Das hat Auswirkungen auf die Stabilität der Beziehungen.

⁴⁷ Vgl. Crozier/Friedberg 1979.

ten Machtquellen – immer etwas mehr herausholen kann als die andere. Diese Asymmetrie in der Machtbeziehung wirkt sich sicherlich häufig zu Gunsten der in der Hierarchie Höherstehenden aus. Aber häufig können auch die in der Hierarchie niedriger verorteten Mitarbeiter einen größeren Einfluss entwickeln. Man denke nur an die Mitarbeiter mit exklusivem Fachwissen, an „graue Eminenzen“ in Parteizentralen, die wissen, wie man verschiedene Flügel zusammenbekommt, oder an Professoren, die einerseits auf ihrer Stelle durch lebenslange Verträge abgesichert sind und andererseits mehr Wert auf gute Reputation in der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft als beim Rektor oder Dekan ihrer Universität legen.

Jetzt kann man versuchen, durch Hierarchien geprägte Machtbeziehungen daraufhin zu untersuchen, wer mehr aus diesen Beziehungen herausziehen kann. Aber dies ist lediglich dann interessant, wenn man versucht herauszubekommen, ob man Chancen hat, eine „Sache“ durchzubekommen oder – die finale Frage – ob es sich lohnt, in einer hierarchischen Beziehung zu verbleiben oder nicht. Von einem übergreifenden Verständnis der Funktion von Hierarchie her ist die Feststellung interessanter, dass gerade in der Gegenläufigkeit der beiden Machtprozesse im Rahmen einer Hierarchie – sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben – wohl ein nicht unerheblicher Grund für die Leistungsfähigkeit von Organisationen liegt.

Literatur

- Allison, G. T. (1969): Conceptual models and the Cuban missile crises. *American Political Science Review*, Vol. 63, pp. 689-718.
- Allison, G. T. (1971): *Essence of decision; Explaining the Cuban missile crisis*. Boston.
- Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin.
- Baecker, D. (1999): *Organisation als System*. Frankfurt/Main.
- Bohlen, D. (2008): *Der Bohlenweg. Planieren statt Sanieren*. München.
- Bonazzi, G. (2008): *Geschichte des organisatorischen Denkens*. Wiesbaden.
- Braverman, H. (1974): *Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth Century*. New York, London.
- Crozier, M. (1963): *Le phénomène bureaucratique*. Paris.
- Crozier, M. (1968): Der bürokratische *Circulus vitiosus* und das Problem des Wandels. In: R. Mayntz (Hrsg.): *Bürokratische Organisation*, Köln, Bonn, S. 277-288.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Berlin.
- Denning, S. (2005): *The Leader's Guide to Storytelling*. San Francisco.
- Döhler, M. (2008): Hierarchie. In: A. Benz et al. (Hrsg.): *Handbuch Governance*. Wiesbaden, S. 46-60.
- Enzensberger, H. M. (1972): *Der kurze Sommer der Anarchie. Buenaventuar Durrutis Leben und Tod*. Frankfurt/Main.

- Gebhardt, E. (1991): Abschied von der Autorität. Die Manager der Postmoderne. Wiesbaden.
- Gediga, C. (2009): Mitgliedschaft an ihren Grenzen. Funktionen und Folgen von Key Account Management. Bielefeld: Working Paper Organisationssoziologie.
- Greiner, B. (1998): Kuba-Krise. 13 Tage im Oktober: Analysen, Dokumente, Zeitzeugen. Nördlingen.
- Groeger, L./Willers, C. (2009): Gerüchte-Management. In: GDI Impuls Heft 2/2009, S. 78-83.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt/Main.
- Handy, C. (1989): The age of unreason. Boston.
- Heintel, P./Krainz, E. E.: (1990): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? 2. Aufl. Wiesbaden.
- Höhler, G. (2002): Die Sinn Macher. Wer siegen will, muss führen. München.
- Jacques, E. (1991): In praise of hierarchy. Markets, hierarchies and networks. In: G. Thompson et al. (Ed.): The coordination of social life. London et al., pp. 108-118.
- Kieserling, A. (2002): Vorlesung zur politischen Soziologie. Mainz: unveröffentlichtes Manuskript.
- Kühl, S. (2002): Sisyphos im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim u.a.
- Lang, K. (1965): Military organizations. In: J. G. March (Ed.): Handbook of organizations. Chicago, S. 838-878.
- Lozowick, Y. (2000): Hitlers Bürokraten. Eichmann, seine willigen Vollstrecker und die Banalität des Bösen. Zürich.
- Luhmann, N. (1962): Der neue Chef. Verwaltungsarchiv, 53. Jg., S. 11-24.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Luhmann, N. (1969): Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu Jenken. Bielefeld: unveröffentlichtes Manuskript.
- Luhmann, N. (1971): Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: N. Luhmann (Hrsg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen, S. 90-112.
- Luhmann, N. (1975): Macht. Stuttgart.
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.
- Luhmann, N. (2010): Politische Soziologie. Frankfurt/Main.
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): Organizations. New York.
- Marx, K. (1962): Das Kapital. Erstes Buch. In: Marx-Engels-Werke. Band 23, Berlin, S. 11-955.
- Mayntz, R./Scharpf, F. (1975): Policy-making in the federal bureaucracy. Amsterdam.
- Mayntz, R./Ziegler, R. (1977): Soziologie der Organisation. In: R. König (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 9. 2. Aufl. Stuttgart, S. 1-141.

- Milgrom, P./Roberts, J. (1992). Economics, organization and management. Englewood Cliffs, NJ.
- Mommsen, H. (1976): Der Nationalsozialismus: Kumulative Radikalisierung und Selbstzerstörung des Regimes. In: Meyers Enzyklopädisches Lexikon. Bd. 16. Mannheim u.a., S. 785-790.
- Neuberger, O. (1988): Was ist denn da so komisch. Weinheim, Basel.
- Neuberger, O. (1994): Zur Ästhetisierung des Managements. In: G. Schreyögg und P. Conrad (Hrsg.): Managementforschung 4. Berlin, New York, S. 1-70.
- Peters, T. J. (1993): Jenseits der Hierarchien. In: Handelsblatt Junge Karriere, 23.04.1993.
- Preisendörfer, P. (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden.
- Rausch, H. (1982): Hierarchie. In: O. Brunner, W. Conze und R. Koselleck (Hrsg.): Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 3. Stuttgart, S. 103-129.
- Rüweler, A. (2009): Nichtkontingente Befehle als Auslöser des My Lai Massakers. Eine Rekonstruktion. Bielefeld: unveröffentlichtes Manuskript.
- Scharpf, F. (1993): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In: A. Héritier (Hrsg.): Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 24. Opladen, S. 57-83.
- Schmidt, J. (1993): Die sanfte Organisations-Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen. Frankfurt/Main, New York.
- Schwarz, G. (1992): Hierarchie-Sackgasse der Evolution. In: J. Fuchs (Hrsg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organisation. Wiesbaden, S. 123-133.
- Simon, H. A. (1957): Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations. 2. Aufl. New York.
- Skirl, S./Schwalb, U. (Hrsg.) (1994): Das Ende der Hierarchien – Wie Sie schnelllebige Organisationen erfolgreich managen. Wiesbaden.
- Soeters, J. L./Winslow, D. J./Weibull, A. (2003): Military culture. In: G. Caforio (Ed.): Handbook of the sociology of the military. New York et al., pp. 237-255.
- Thompson, J. D. (1956): Authority and power in identical organizations. American Journal of Sociology, Vol. 62, pp. 290-301.
- Thompson, V. A. (1961): Hierarchy, specialization, and organizational conflict. Administrative Science Quarterly, Vol. 5, pp. 485-521.
- Weltz, F. (1964): Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Stuttgart.