

# Hierarchien

## Zur «heiligen Ordnung» der Organisation

Text: Stefan Kühl Bilder Schwerpunkt: Simon Bretscher

Als eines der ersten Merkmale fällt in Organisationen die Hierarchie auf. Zwar könnte man theoretisch die Führung in Organisationen auch je nach Bedarf fluktuieren lassen, aber die Regel ist die Einrichtung von zeitlich, sozial und sachlich relativ stabilen hierarchischen Strukturen.

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 sechszwanzig 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 fünftausend 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 zwanzigsten Jahrhunderts, galt die Hierarchie lange Zeit als das Steuerungsinstrument, um komplexe Entscheidungsprozesse miteinander zu verknüpfen. Dabei beschränkte sich die Akzeptanz nicht nur auf die oberen Führungskräfte, die eigentlichen Hierarchen. Auch der Grossteil der Mitarbeitenden, 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. Insofern scheint es fast konsequent, dass die ganze Organisation manchmal pauschal als



«Hierarchie», als «Herrschaftsverband» oder als «Herrschaftsinstrument» dargestellt wird.

Warum spielen Hierarchien in Organisationen überhaupt eine Rolle, wenn das Prinzip der hierarchischen Anordnung in einer auf Gleichrangigkeit aller BürgerInnen ausgerichteten Gesellschaft doch eher verpönt ist? Warum bilden sich in vielen selbstverwalteten Betrieben – spätestens ab einer Grösse von fünfundzwanzig 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 BürgerInnen standen, selbst in den Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Universitäten nicht auf das Prinzip der Hierarchie verzichtet?

### 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. Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin müsste dabei begründen, weswegen gerade sie in dieser Frage eine Führungsrolle übernimmt. Abhängig von der jeweils im Mittelpunkt stehenden Sachfrage könnte mal der eine, mal die andere Mitarbeiterin «in Führung» gehen. Aber Organisationen tendieren dazu, die Rolle des Führers oder der Führerin nicht punktuell einzuräumen, sondern eine stabile Hierarchie festzulegen.

Hierarchien werden in der Regel zeitlich unbegrenzt eingerichtet. Es mögen Modelle von zeitlich begrenzter Vertretung von Vorgesetzten, von Interims-Management oder auch zeitlich befristeten Führungsaufgaben existieren. Aber die Regel ist, dass jedes Mitglied einer Organisation davon ausgehen kann, dass der Hierarch von heute auch noch der Hierarch von morgen ist. Niemand ist überrascht, wenn die Chefin von heute am nächsten Morgen auch noch ganz selbstverständlich ihren Assistenten um eine Tasse Kaffee bittet. Und für Mitglieder, die Führungsrollen in Organisationen wahrnehmen, ist es klar, dass sie sich mit der Übernahme dieser Führungsrolle «nun dauernd und bewusst als Führer verhalten» müssen (vgl. Luhmann 1964: 208).

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 (vgl. Luhmann 1964: 209). 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 meist sehr schnell ausgeräumt werden. Halten sich Widersprüchlichkeiten oder Unklarheiten in der Zuordnung von MitarbeiterInnen, dann ist es die Aufgabe der vorgesetzten Stelle, die Sache wieder in (die) Ordnung zu bringen.

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

### Zum Thema



**Tina Balmer**

ist dipl. Sozialarbeiterin HF und arbeitet in einem Kinder- und Jugendhilfezentrum im Kanton Zürich. Sie ist Mitglied der Redaktionsgruppe von SozialAktuell.



**Claudia Grebenarov,**

Dipl. Sozialarbeiterin FH, arbeitet beim Kantonalen Sozialamt Zürich und ist Mitglied der Redaktionsgruppe von SozialAktuell.

### Hierarchien

Hierarchie ist in unserer Gesellschaft allgegenwärtig, sie fordert heraus, sie will hinterfragt werden – auch in der Sozialen Arbeit. Grund genug, dieses vielschichtige Thema in SozialAktuell von verschiedenen Werten aus zu betrachten.

Stefan Kühl zeigt mit seinem einleitenden Text zur Wirkung von Hierarchie in Organisationen die Breite des Themas auf. Ob und wie eine hierarchisch strukturierte Organisationsform und eine KlientInnenarbeit auf Augenhöhe zusammengehen können, beleuchtet Urs Kägi. Peter A. Schmid erklärt, weshalb eine sogenannte schwache Führung manchmal genau das Richtige sein kann, und Silvia Frost-Ebinger und Michael Herzig machen auf das Potenzial aufmerksam, das in Formen der Selbstorganisation schlummert.

Verschiedene Beiträge schauen dann die Praxis von Nahem an: Julia Emprechtinger und Peter Voll werfen einen Blick auf die Hierarchie von Behörde und Beistandsperson im Kindes- und Erwachsenenschutz. Astrid Pfister und Daniel Kappeler stellen das Führungsmodell «Leitungsteam» und seine Handhabung in einer sozialtherapeutischen Institution vor, und Kristin Murpf und Justyna Gospodinov, beide in Frauenberatungsstellen tätig, reflektieren die in ihren Betrieben gesammelten Erfahrungen mit dem Teilen von Leitung.

Mit dem Beitrag von Ruth Bonhôte, Andrea Gerber und Jan Gerber verlagert sich das Scheinwerferlicht schliesslich auf Fragen von Wissen, Macht und Hierarchie in der Ausbildung. Und am Schluss laden Melanie Nussbaumer und Nathalie Amstutz zum Nachdenken darüber ein, dass Organisationen und ihre Hierarchien nicht etwas Neutrales sind und Chancengleichheit erst dann eine Chance hat, wenn diese Tatsache anerkannt wird.

Nun wünschen wir Ihnen eine spannende Auseinandersetzung mit den vielen Aspekten des Themas Hierarchie.

Hierarchiestufen. Dabei bleibt aber die prinzipielle Möglichkeit erhalten, dass jedes Thema von unten nach oben gezogen werden kann (vgl. Kühl 2002: 75 ff.). Zwar greifen Hierarchien nur in Ausnahmesituationen zu der Massnahme, dezentral angesiedelte Verantwortungen an sich zu ziehen, sie behalten sich aber 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.

### 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 Vor-

gesetzten oder seiner Vorgesetzten akzeptieren, auch wenn man die Anweisung nicht als besonders einsichtig empfindet. Wer sich von der Wirkmächtigkeit dieses Mechanismus ein Bild machen will, kann dies über ein einfaches Krisenexperiment tun. Man muss lediglich seiner Vorgesetzten verkünden, dass man zukünftig nicht mehr bereit ist, von ihr Anweisungen zu empfangen – und dann der entsprechenden Reaktionen harren.

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 (vgl. Luhmann 1964: 209). Ein Kommandant kann seine Soldaten in den Kampf schicken, aus Motivationsgründen selber aber im ruhigen Hinterland verbleiben. 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. Dieser Gedanke – die Entlastung von der Achtung der Untergebenen durch Hierarchie – führt bei den Schreibern und Leserinnen 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 das doch ein deutliches Zeichen dafür, wie wichtig es sei, seinen Untergebenen ein Vorbild zu sein. Eine Vorgesetzte, die nur aufgrund ihrer hierarchischen Stellung, aber nicht aufgrund ihrer Persönlichkeit geachtet wird, könne, so die Suggestion der Führungsliteratur, in der Organisation nichts bewirken. Man müsse, das zeige doch jede Erfahrung in Organisationen, seine Untergebenen auch immer von der Sinnhaftigkeit jeder einzelnen Anweisung überzeugen.

## Es spricht wenig dagegen, wenn Mitarbeitende ihren Vorgesetzten auch persönliche Achtung entgegenbringen

Sicherlich – es spricht wenig dagegen, wenn MitarbeiterInnen 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 MitarbeiterInnen 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 Anweisungen durchgängig erkennen.

### Die Ausrichtung an den Anforderungen der Umwelt

In den idealisierten Vorstellungen von Organisationen geht die Ausrichtung am Markt, am Volk oder am Recht immer einher mit der Ausrichtung der Organisation am Glück jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin. In Sonntagsreden deklarieren die Ge-

schaftsführer von Unternehmen oder die Leiterinnen von Behörden, dass die «begeisterten und begeisternden MitarbeiterInnen» das wichtigste Instrument seien, um «Zufriedenheit der KundInnen» zu erzielen. Und selbst von GewerkschafterInnen hört man – in der Argumentationsrichtung leicht gedreht – die Aussage, dass die Ziele von Unternehmen, Verwaltungen, Gefängnissen oder Armeen nur zu erreichen seien, wenn die MitarbeiterInnen nicht nur für ihre Arbeit entlohnt werden, sondern sich auch in ihrer Organisation wohl fühlen.

## Hierarchien bewirken, dass Organisationen sich auf die spezifischen Anforderungen ihrer Umwelt einstellen können

Aber das Leben in Organisationen ist kein Ponyhof – um das Motto des für seine äusserst tiefsinnigen Lieder bekannten Musikproduzenten, Dieter Bohlen, zu paraphrasieren. Einstellungen und Haltung des Vorgesetzten können nicht in erster Linie «herrschaftlich-fürsorglich» auf die Mitarbeitenden ausgerichtet werden, sondern sie müssen Ansprüche von KundInnen, KlientInnen oder WählerInnen im Auge behalten (Luhmann 1964: 210). Und häufig stehen die Ansprüche, die von «ausssen» an die Organisation herangetragen werden, im Widerspruch zu den Ansprüchen, die von «innen» – von den MitarbeiterInnen – kommen. Die Klientel will möglichst günstige Leistungen haben, Mitarbeitende für ihre Arbeit anständig bezahlt werden. KundInnen haben den Anspruch, möglichst immer einen Ansprechpartner in der Organisation verfügbar zu haben, MitarbeiterInnen wollen irgendwann auch nach Hause.

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. Unternehmen können sich überlegen, welche Märkte sie erobern wollen, und sind nicht darauf angewiesen zu überlegen, ob ihre MitarbeiterInnen auch bereit sind, sich in diese Region versetzen zu lassen. Armeen können sich darauf konzentrieren, mit welchem Führungspersonal am besten Schlachten zu gewinnen sind, und brauchen sich nicht zu überlegen, ob der Kommandeur mit all seinen Entscheidungen Gegenliebe bei den Soldaten findet. Kirchen können sich darüber Gedanken machen, mit welcher Organisationsform sie am besten Gläubige gewinnen und halten können, ohne bei jeder Entscheidung gleich an der Folgebereitschaft ihres hauptberuflichen Personals zu zweifeln.

### Die Durchsetzbarkeit von Ungewohntem

Viele Organisationen pflegen in ihren Selbstbeschreibungen die Vorstellung, dass alle Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit von «notwendigen Veränderungen» bei sich wan-

#### Stefan Kühl

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant der Organisationsberatungsfirma Metaplan in Zürich, Princeton, Versailles und Quickborn bei Hamburg. Der vorliegende Artikel basiert auf Überlegungen in seinem 2011 im Springer Verlag erschienenen Buch mit dem Titel: «Organisationen. Eine sehr kurze Einführung».



delnden Umweltbedingungen erkennen. 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 MitarbeiterInnen angewiesen sind, aus dem System auskoppeln, hat das Management die Möglichkeit, unpopuläre, bisherige Erwartungen verletzende Entscheidungen zu treffen (vgl. Luhmann 1964: 209). Es kann Produktionsbereiche ins Ausland verlagern, ohne die Zustimmung der betroffenen MitarbeiterInnen voraussetzen zu müssen. Es kann neue Produktionsverfahren einführen, auch wenn man damit das Wissen der langjährig beschäftigten Mitarbeitenden entwertet. Und es kann mit der Entwicklung und dem Verkauf umstrittener Produkte wie Mittelstreckenraketen, Brennstäben oder Einwegflaschen beginnen, ohne auf politische, religiöse oder moralische Vorstellungen ihrer Mitglieder Rücksicht nehmen zu müssen.

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 (vgl. Kühl 2002), 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 hinbekommen.

#### Literatur

Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt a. M.: Campus.

Kühl, Stefan (2002): Sisyphos im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim et al. Wiley.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

## Von aussen betrachtet

SozialAktueller Dialog von



**Simon Chen,**  
Autor und Kabarettist

## Flach von oben herab

### Chef und Mitarbeiter

- C:** Michel, du warst heute nicht an der Sitzung?  
**M:** Ja, ich musste dringend noch etwas abschliessen.  
**C:** Es sind immer alle an der Sitzung dabei.  
**M:** Chris, ich habe ausnahmsweise mal gefehlt, ist ja nicht so schlimm.  
**C:** Michel, wir haben flache Hierarchien, das heisst aber auch, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Mitverantwortung übernimmt und sich einbringt. Darum ist es wichtig, dass alle an der Wochensitzung anwesend sind!  
**M:** Ich hab Luzia aufgetragen, meine Anliegen einzubringen, hat sie das nicht gemacht?  
**C:** Doch, aber es geht um die Diskussion, das kann Luzia nicht für dich übernehmen.  
**M:** Mann, das ist das erste Mal, dass ich mal nicht dabei war, mach doch nicht so ein Drama!  
**C:** Es geht ums Prinzip, Michel. Wir sind ein Ganzes. In unserer Firma ist keiner der Boss, auch ich, der ich sie gegründet habe, nicht. Wir sitzen am gleichen Tisch. Auf Augenhöhe. Alle; die Geschäftsführer, die alten, die neuen, sogar die Praktikantin. Alle.  
**M:** Also ich finde ...  
**C:** ... Michel, ich erwarte, dass du von jetzt an immer an der Wochensitzung dabei bist.  
**M:** Wer sagt das?  
**C:** Ich. Ich habe diese Firma mit der festen Absicht gegründet, dass niemand von oben herab bestimmt. Flache Hierarchien gehören sozusagen zur DNA unseres Unternehmens. Auch ich füll mal den Kühlschrank auf, auch du kannst mal einen wichtigen Kunden übernehmen. Und du kannst mich auch kritisieren, selbst wenn ich auf dem Papier dein Vorgesetzter bin. Aber an der Wochensitzung, dem Herzstück unserer Firma, herrscht Anwesenheitspflicht!  
**M:** Aber ...  
**C:** ... ist das klar?!  
**M:** Ja, Boss.  
[www.simonchen.ch](http://www.simonchen.ch)

INSERAT

Hier Platz für Inserat  
1/4 quer (178x62 mm)