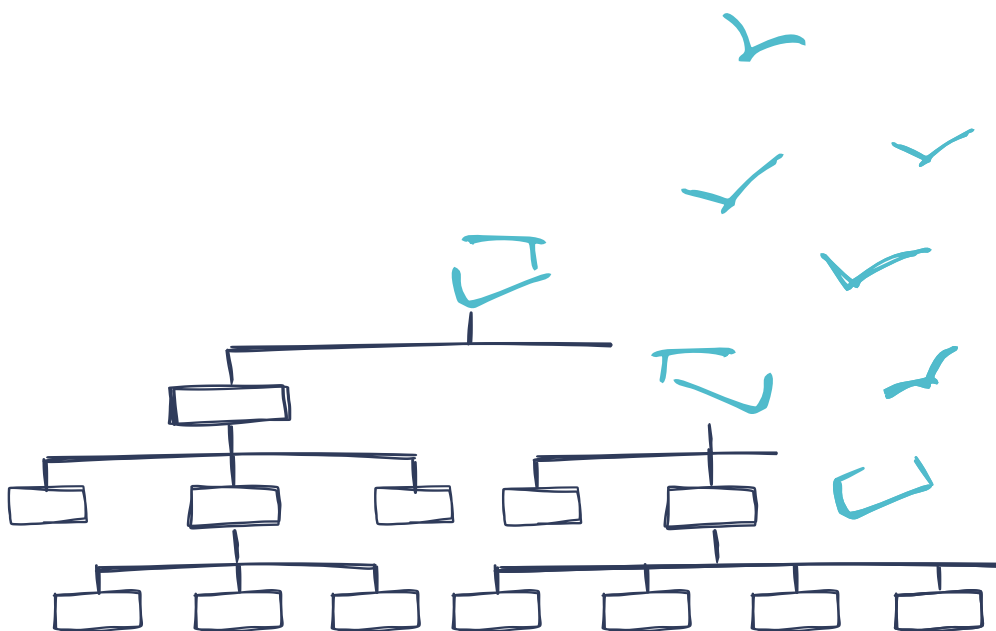


Lennart Keil & Daniel Vonier

Mit einem
Vorwort von
Tim Höttges
(CEO Deutsche
Telekom)

unlearning hierarchy

Expedition in die Selbstorganisation



Vahlen

Vonier/Keil
unlearning hierarchy

unlearning hierarchy

Expedition in die Selbstorganisation

von

Lennart Keil

und

Daniel Vonier

Verlag Franz Vahlen München

Daniel Vonier ist Betriebswirt, systemischer Coach und Gastdozent an verschiedenen Hochschulen. Durch seine exponierten Führungsrollen bei Siemens, Deutsche Telekom und SAP bringt er eine tiefgreifende Erfahrung und breite Expertise in den Bereichen Leadership & Talent Development, Organisationsentwicklung und Kulturwandel aus einigen der bedeutendsten Dax-Konzerne mit.

info@daniel-vonier.de

linkedin.com/in/danielvonier/

Lennart Keil ist Organisationsentwickler, Psychologe und Mitbegründer des New Work Movements bei SAP, dem über 3000 Mitarbeiter:innen angehören. In seiner Arbeit integriert er auf kreative Weise moderne Ansätze wie Agilität und Design Thinking mit systemischem Coaching und psychologischer Tiefe.

info@lennartkeil.de

[lennartkeil.de](mailto:info@lennartkeil.de)

linkedin.com/in/lennartkeil/

www.unlearning-hierarchy.de

ISBN Print: 978 3 8006 6642 3

ISBN E-BOOK (ePDF): 978 3 8006 6643 0

ISBN E-BOOK (ePub): 978 3 8006 6644 7

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort von Tim Höttges

Sollten wir uns Hierarchien abgewöhnen? Und wenn ja, können wir das überhaupt? Als ich zum ersten Mal den Titel dieses Buches von Daniel Vonier und Lennart Keil gehört habe, war ich skeptisch: soll *Unlearning Hierarchy* ein Plädoyer sein für *weniger* Führung? Und das ausgerechnet in einer Zeit voller Unsicherheit, voller Herausforderungen, von der Digitalisierung über die COVID-19 Pandemie bis hin zum Klimawandel? Auf den zweiten Blick aber wurde schnell klar: das Gegenteil ist gemeint. Wir brauchen *mehr* Führung. Nur anders, als wir es vielleicht gewohnt sind.

Die zunehmende Digitalisierung der (Wirtschafts-) Welt macht es möglich, immer vernetzter zu leben und zu arbeiten. Dadurch entstehen viele positive Effekte, weshalb wir als Deutsche Telekom (DT) alles daran setzen, diese Vernetzung zu fördern. Doch das digitale, globalisierte Leben bringt auch eine steigende Komplexität und Dynamik mit sich. Wir leben zunehmend in einer Welt, in der wir nicht genau wissen können, was uns morgen erwartet. Um dennoch gut darin zu navigieren wird es immer wichtiger, dass wir anpassungsfähig und lernfähig sind. Dies gilt auf persönlicher, aber auch auf organisationaler Ebene.

Damit diese Anpassungsfähigkeit in die Kultur von Organisationen integriert werden kann, braucht es ein Umdenken von Unternehmensleitern, Führungskräften und Mitarbeitern. Viele große Organisationen und Konzerne sind noch gehemmt durch traditionelle Bürokratie und Hierarchie, durch ein zu hohes Maß an Formalisierung und Kontrolle. Organisationen und die Menschen in ihnen können aber erst dann ihr volles Potenzial entfalten, wenn wir es schaffen, über diese Altlasten hinauszuwachsen.

Aus dieser Überzeugung haben auch wir uns bei der DT vor vielen Jahren aufgemacht, unsere Organisation zu transformieren. Wir sind inzwischen auf einem sehr guten Wege: aus einem vermeintlich trägen Staatsbetrieb haben wir uns zu einem modernen Unternehmen neu erfunden, und sind mittlerweile einer der erfolgreichsten Telco-Player weltweit.

Wie schaffen wir es, uns immer wieder neu zu erfinden? Transformationen sind ein sehr persönlicher Lernprozess, für Mitar-

beiter:innen, aber insbesondere auch für das Führungsteam. In meiner Zeit als CEO – und auch in den vorherigen Rollen – habe auch ich mein Verständnis von Menschen- und Unternehmensführung immer wieder reflektiert und neu kalibriert. So manche vertraute Gewohnheit musste ich loslassen, einige tief verankerte Überzeugung „verlernen“. Genau hier setzt dieses spannende Buch an, und ich konnte bei der Lektüre immer wieder Parallelen zu meinen eigenen Erfahrungen herstellen.

CEOs und Vorstände kommen – was bei diesem Buchtitel wenig überraschen sollte – nicht immer gut weg. Durchaus zurecht, denn wenn wir Organisationen neu denken, kommen wir auch nicht um eine Entmystifizierung dieser exponierten Rolle herum. Ein CEO kann weder alles können, noch kann sie oder er alles wissen. Dennoch habe ich diesen Text nie als einseitige Kritik an den Verantwortlichen verstanden. Vielmehr wird deutlich: auch in Zukunft werden wir Menschen brauchen, die Verantwortung übernehmen und Führungsrollen einnehmen. Nur eben mit einem anderen Selbstverständnis. Es geht nicht um ein oben-gegen-unten oder ein entweder-oder, sondern um eine gesunde Balance, um eine passende Mischung. Und um diese immer wieder zu finden, braucht es Vernetzung und offenen Dialog – auf allen Ebenen.

Für diesen Dialog leistet das vorliegende Buch einen wertvollen Beitrag, denn es geht in die Tiefe und wirft einen ehrlichen Blick unter die Motorhaube großer Organisationen. Die Lektüre dieses Buches kann ich jedem empfehlen, der sich für mehr Innovationskraft, mehr Agilität und Selbstorganisation einsetzt – und dabei wirklich etwas bewegen will. Ich wünsche viel Erfolg bei der Expedition!

Tim Höttges – CEO Deutsche Telekom AG

Inhaltsverzeichnis

Intro: Eine Bewegung entsteht	9
Teil 1: Unlearning Hierarchy	17
Kapitel 1: Zwischen Hierarchie und Selbstorganisation ..	19
Kapitel 2: Unlearning	37
Quintessenz Teil 1	54
Teil 2: Vernetzte Organisation	57
Kapitel 3: Mit sofortiger Wirksamkeit	59
Kapitel 4: Schachmatt	71
Kapitel 5: What gets measured, gets done	83
Quintessenz Teil 2	93
Teil 3: Verteilte Führung	95
Kapitel 6: L'entreprise – c'est moi!	97
Kapitel 7: Wer hat hier die Macht?	105
Kapitel 8: Am Ende muss einer entscheiden	113
Quintessenz Teil 3	120
Teil 4: Ganzer Mensch	121
Kapitel 9: Der Mensch als Ressource	123
Kapitel 10: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	135
Kapitel 11: Zuckerbrot und Peitsche	143
Quintessenz Teil 4	160
Teil 5: Expeditionen: Eine Navigationshilfe	163
Prinzip 1: Klare Intention	167
Prinzip 2: Geteilte Verantwortung	173
Prinzip 3: Sicher im Prozess	177
Prinzip 4: Ganzheitlich	181
Prinzip 5: Evolutionär	187
Quintessenz Teil 5	191
Outro: Das Momentum halten	193
Glossar	195
Quellen- und Literaturverzeichnis	201
Danksagung	219

Intro

Eine Bewegung entsteht

Intro: Eine Bewegung entsteht

Alles begann mit einem Frühstück. Im Februar 2017 luden Kolleg:innen der SAP zum ersten „New Work Breakfast“ ein. Die Initiator:innen hatten mit ihrem Team vom SAP-AppHaus – einer Innovationsberatung für SAP-Kunden – mutige neue Wege in der Zusammenarbeit eingeschlagen: Von der partizipativen Gestaltung ihrer Büroräume bis zur demokratischen Wahl ihrer Führungskräfte praktizierte das 60-köpfige Team eine ungewohnt weitreichende Kultur der Mitbestimmung. Jetzt, nach drei Jahren des Experimentierens, wollten sie ihre Erfahrungen und Herausforderungen mit uns SAP-Kolleg:innen teilen. In entspannter Atmosphäre, bei Butterbrezeln und Kaffee.

Gerechnet hatten sie mit einer Handvoll Teilnehmer:innen, doch an diesem Morgen standen plötzlich über 40 neugierige SAP-ler vor der Tür des AppHauses in Heidelberg – Menschen, die offensichtlich hungrig danach waren, neue Formen der Organisation und der Führung kennenzulernen.

Viele von ihnen waren erfahrene Mitarbeitende, nicht wenige von ihnen in Führungspositionen. Niemand, das stellte sich bald heraus, war zum Nörgeln hier. Alle wollten das Unternehmen nicht schlechtreden, sondern besser machen. Denn, obwohl die wirtschaftlich erfolgreiche SAP regelmäßig unter den beliebtesten Arbeitgebern in Deutschland landet, spürten offenbar doch viele, dass sich etwas ändern muss, wenn die Organisation auch in Zukunft erfolgreich sein soll.

Auch wir, die Autoren, fanden uns mit Butterbrezel in der Hand im AppHaus wieder. Als Organisations- und Personalentwickler hatten wir über die letzten 15 Jahre zahlreiche Veränderungsinitiativen erlebt und mitgestaltet. Wir hatten bereits viele Trends und Buzzwords kommen und wieder gehen sehen. An diesem Morgen waren wir daher neugierig, aber auch etwas skeptisch. Jetzt also „New Work“?

Wie sich herausstellte, standen gar nicht die Buzzwords im Vordergrund, die oft mit New Work in Verbindung gebracht werden. Die Fragen, die diskutiert wurden, gingen sehr viel tiefer: Wie können wir uns organisieren, um der wachsenden Komplexität und Geschwindigkeit im Markt gerecht zu werden? Wie können wir uns mehr auf unsere Kunden konzentrieren, anstatt uns in interner Machtpolitik zu verstricken? Wie können wir uns an-

passen, ohne gleich umzustrukturieren oder die Führung auszutauschen?

Diese Fragen brachten an jenem Morgen die Menschen zusammen, denn hinter ihnen lagen ähnliche Erfahrungen. Auch wenn SAP als Arbeitgeber viele Freiräume ermöglichte, hatten in den letzten Jahren häufige Reorganisationen und Führungswechsel ihr Vertrauen in die formale Hierarchie auf eine harte Probe gestellt. Ein Teilnehmer sagte: „Ich weiß gar nicht mehr, in welchem Vorstandsbereich unsere Abteilung gerade angesiedelt ist.“ Eine Kollegin ergänzte: „Ich hatte im letzten Jahr vier verschiedene Vorgesetzte.“ Und ein dritter sagte: „Ich verbringe jede Woche einen ganzen Tag damit, Berichte zu schreiben, die keiner liest.“

Warnsignale

So wie unseren Kolleg:innen bei SAP geht es heute vielen Mitarbeitenden in großen und kleinen Unternehmen. Ablesen lässt sich ihre Frustration am *Engagement Index* des *Gallup Instituts*: Lediglich 15 Prozent der Beschäftigten bekunden eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen, 16 Prozent haben bereits innerlich gekündigt und 69 Prozent erledigen nur noch Dienst nach Vorschrift. Viele Beschäftigte sind jedoch nicht nur unzufrieden, sondern auch gesundheitlich gefährdet. Zwei Drittel der Mitarbeitenden empfinden mehr Stress am Arbeitsplatz als noch vor fünf Jahren, wie eine Befragung der Organisationsberatung *Korn Ferry* von 2019 zeigt. Dabei ist die reine Menge an Arbeit der geringste Stressor (12 Prozent). 80 Prozent hingegen erleben insbesondere Umstrukturierungen und Führungswechsel als zunehmende Belastung.

Auch aufseiten der Unternehmen gibt es unübersehbare Warnsignale. Die Halbwertszeit großer Organisationen schrumpft, denn für starre Organisationen wird es immer schwieriger, sich in dynamischen Märkten zu behaupten. Lag die durchschnittliche Zugehörigkeit zum S&P 500 – dem Index der 500 wertvollsten US-Unternehmen – 1970 noch bei 35 Jahren, liegt sie inzwischen nur noch bei 15 Jahren. Fazit: Wenn man als Organisation überleben will, muss man sich immer schneller und grundlegender anpassen.

Intro: Eine Bewegung entsteht

Angesichts der Dynamik und wachsender Komplexität – welche durch die COVID-19 Pandemie verstärkt werden – haben starre Hierarchien und die klassische Fokussierung auf Planung und Kontrolle ausgedient. Aber was kommt stattdessen? Wie wollen wir künftig arbeiten? Wie viel Freiheit verträgt, wie viel formale Struktur braucht eine Organisation? Und wie kann sie das eine schaffen, ohne sich vom anderen lähmen zu lassen? Mit anderen Worten: Wie finden wir die richtige Balance im Spannungsfeld zwischen **Hierarchie** und **Selbstorganisation**?

Eine Bewegung entsteht

Aus dem einmaligen Treffen beim „New Work Breakfast“ wurden regelmäßige monatliche Meetings, zu denen immer mehr Kolleg:innen kamen, um sich über inspirierende Erfolgsgeschichten oder missglückte Experimente auszutauschen. Mit der Teilnehmerzahl wuchs die Hoffnung, nicht nur Erfahrungen zu teilen, sondern nachhaltig etwas zu verändern.

Heute ist aus dem Saatkorn der Frühstückstreffen eine lebendige Initiative mit über 3000 SAP-lern gewachsen. New Work Breakfasts finden nun von Paris über Prag bis Manila (und natürlich virtuell) weltweit statt. Der SAP-Vorstand hat das Potenzial dieser Bewegung erkannt und das „New Work Movement“ zum Teil der offiziellen Unternehmensstrategie gemacht. Ganze Abteilungen und Bereiche haben sich der Bewegung angeschlossen und experimentieren mit verstärkter Selbstorganisation. Sie führen verteilte Führung ein, treffen Entscheidungen partizipativer und bilden autonomere Teams. Wir nennen diese Teams **Expeditionen**, weil sie sich auf unbekanntes Terrain wagen. Mittlerweile sind etwa drei Prozent der SAP-Belegschaft auf dem Weg zu mehr Selbstorganisation. Die New Work Community lebt dabei den Aspekt der Selbstorganisation selbst vor: Es handelt sich um eine reine Netzwerkstruktur ohne eine designierte Führungskraft, ohne weitere formelle Rollen und ohne eigene OrgID.

Eine dieser Pionierorganisationen ist unsere eigene Abteilung für Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwicklung bei SAP. Das heißt: Wir, die Autoren, erleben selbst, was es bedeutet, Macht abzugeben und Führung breiter zu verteilen. Auch coachen wir mittlerweile andere Unternehmenseinheiten,

die sich auf dem Weg befinden, und leiten ein kleines Team, das die Community koordiniert und die Verbindung in die formale Organisation hält.

Was wir in den Expeditionen beobachteten, macht uns Mut: Zwar sinken in den ersten Monaten zentrale Indikatoren wie das Vertrauen in die Führung und das Engagement der Mitarbeiter. Das allerdings ist nicht überraschend, denn Veränderungen kosten stets Kraft und sorgen für Verunsicherung. Doch nach einem halben Jahr steigen Engagement und Mitarbeiterbindung wieder an, um sich dann auf einem signifikant höheren Niveau als vorher einzupendeln. Mit anderen Worten: Mehr Selbstorganisation lohnt sich spürbar – fürs Unternehmen, für die gesamte Belegschaft, aber auch für jeden Einzelnen. Eine wichtige Beobachtung dabei ist: Selbstorganisation organisiert sich nicht von selbst. Im Gegenteil, sie braucht viel Führung. Nur eben ganz anders als gewohnt.

Darum geht es in diesem Buch. Wir müssen Hierarchien nicht abschaffen, denn funktionierende Organisationen kommen ohne sie nicht aus. Aber wir müssen lernen, sie neu zu denken – und uns und unsere Rolle(n) gleich mit.

Widersprüche

Wie wirkmächtig die vermeintlich alten Denk- und Organisationsmuster bis heute sind, wurde uns ausgerechnet auf einer New-Work-Konferenz verdeutlicht. Die *Work Awesome*, die im November 2019 in Berlin stattfand, gilt als eine der zentralen Konferenzen im deutschsprachigen Raum zur Zukunft der Arbeit. Zu dieser Konferenz lud man Daniel ein. Er sollte über unsere Erfahrungen mit Selbstorganisation bei SAP sprechen. Er schlug daraufhin vor, lieber Lennart die Bühne zu überlassen, der in Daniels Abteilung das Team leitete, welches für Organisationsentwicklung und das *New Work Movement* verantwortlich war. Sicherlich hatte Daniel als Abteilungsleiter eine wichtige Rolle in der übergeordneten Verantwortung, aber es war Lennart, der hautnah aus dem Selbstorganisations-Alltag berichten konnte.

Die Konferenzleitung aber hielt das für keine gute Idee. Daniel stehe hierarchisch höher und trage als Abteilungsleiter und Vice

Intro: Eine Bewegung entsteht

President den eindrucksvolleren Titel, lautete die Begründung. Die Podiumsdiskussion, so das Argument, würde durch ihn attraktiver und glaubwürdiger. Wir konnten es kaum glauben: eine Konferenz zur Zukunft der Arbeit, eine Podiumsdiskussion über die Grenzen der Hierarchie – und was zählt, sind Rang und Titel? Erst nach unserem Hinweis auf diesen Widerspruch lenkte die Konferenzleitung ein.

Auf der Konferenz teilte Lennart dann diese kurze Anekdote – und stach damit offensichtlich in ein Wespennest. Nach der Podiumsdiskussion berichteten etliche Konferenzbesucher von ganz ähnlichen Mustern in ihren Organisationen: Auf der Bühne werde von **Agilität** und Selbstorganisation gesprochen, doch hinter den Kulissen prägten die alten Glaubenssätze das Geschehen.

Nachdenklich machten wir uns auf den Heimweg. Brauchen wir, so fragten wir uns, vielleicht eher eine tief greifende Auseinandersetzung mit unseren Grundannahmen, anstatt einfach immer nur das nächste Organisationsmodell aufzusetzen oder die neueste Methode auszuprobieren? Aus der Organisationspsychologie wissen wir, wie mächtig die **Bilder** und **Annahmen** sind, die unser Denken und Handeln prägen. Wer Organisationen und ihre Akteure erreichen will, muss daher zunächst die Paradigmen angehen, die uns unbewusst steuern.

Glaubenssätze und innere Bilder

Wenn die Notwendigkeit der inneren Transformation unterschätzt wird, kratzen New-Work-Initiativen und agile Methoden nur an der Oberfläche. Der Vorstand schwärmt von Netzwerken und Schwarmorganisationen, doch wenig später flattert die Ankündigung der nächsten Top-down-Reorganisation ins Postfach. Die Bedeutung von Teamarbeit wird betont, aber noch lieber werden heldenhafte Führungsidole gefeiert. Vertrauen wird überall groß geschrieben, während unverändert viel Zeit und Energie in Kontrolle investiert wird.

In Organisationen wird das Denken und Handeln noch immer von zentralen Annahmen und Glaubenssätzen des **Taylorismus**, der Hierarchie und der Bürokratie geprägt. Diese zu überwinden ist ein Kraftakt. Man muss es mit Egos, mit Identitäten und mit

Emotionen aufnehmen. Aber wenn wir uns trauen, hier anzusetzen, können wir wirklich etwas verändern.

Wenn wir mehr Selbstorganisation wagen, begeben wir uns auf eine Expedition durch unbekanntes, raues, teilweise feindliches Terrain. Wir müssen enorme Schwierigkeiten überwinden und Vorstellungen hinter uns lassen, die unser (Arbeits-)Leben bisher geprägt haben. Damit wir uns dennoch auf den Weg machen können, brauchen wir ein Bild davon, was uns am Ende der Anstrengungen erwartet. Dafür gibt es dieses Buch. Wir haben es verfasst, um allen, die wie wir mehr Selbstorganisation wagen wollen, Mut zu machen und Wege aufzuzeigen.

In diesem Buch teilen wir unsere persönlichen Erfahrungen als Organisationsgestalter bei SAP, Deutscher Telekom und Siemens. Dass unsere Beispiele vorrangig aus der IT- und Softwareindustrie stammen, liegt nicht nur daran, dass wir diese Branche besonders gut kennen. Vielmehr ist diese Branche auch oft Vorreiter für neue Ansätze. Außerdem wird ihre Bedeutung im Digitalisierungszeitalter ohnehin immer größer.

Wir haben erkundet, was Wissenschaft und Experten zu den Selbstbildern und Hierarchien zu sagen haben, die bisher vorherrschten.* Und wir skizzieren Faktoren, die für den Weg zu mehr Selbstorganisation erfolgsentscheidend sein können. In *fünf Abschnitten (Teilen)* bewegen wir uns in diesem Buch von den Grundlagen hin zu einer konkreten Wegbestimmung.

Teil 1: Basecamp

Wir legen den Standort fest und lernen die Umgebung mit ihren Potenzialen und Risiken kennen. Wir tauchen ein in das Spannungsfeld zwischen Hierarchie und Selbstorganisation: Wie funktioniert Selbstorganisation überhaupt? Was macht den Übergang zu selbstbestimmtem Arbeiten so spannend – und was macht ihn so herausfordernd? Was müssen wir in Organisationen hinter uns lassen, wenn wir vorankommen wollen?

* Alle Quellen sind nach Kapitel sortiert am Ende des Buches aufgeführt – dort findet sich auch ein Glossar für Kernbegriffe.

Teil 2–4: Entdeckung

Unsere Reise führt uns auf unterschiedlichen Ebenen durch Organisationen. Wo liegen die Grenzen unserer bisherigen Paradigmen? Wie kann es aussehen, wenn wir Organisationen neu denken und neue Wege einschlagen? Diese Fragen untersuchen wir auf den Ebenen der Organisation (Teil 2), auf Führungs- und Teamebene (Teil 3) sowie auf der individuellen Ebene (Teil 4).

Teil 5: Expeditionen

Für alle, die sich selbst auf den Weg machen wollen: Welche Prinzipien helfen, sicher zu navigieren? Was bringt Pioniere weiter, was wirft sie zurück?

Klar ist: So steinig der Pfad auch sein mag, der vor uns liegt, so lohnend ist doch das Ziel. Machen wir uns also auf den Weg. Denn auch die größte Veränderung beginnt mitunter mit einem schlichten Frühstück.

Teil 1

Unlearning Hierarchy

Erfolgreiche Expeditionen in das Terrain zwischen den Polen Hierarchie und Selbstorganisation sind entscheidend für die Zukunft von Organisationen. Die Bedingungen sind dabei durchaus anspruchsvoll: Missverständnisse versperren den Weg und grobe Vereinfachungen führen leicht in die verkehrte Richtung. Es ist dabei essenziell, sich mit dem Spannungsfeld zwischen diesen Polen auseinanderzusetzen: Was bedeuten diese zentralen Begrifflichkeiten eigentlich? Kann es das eine ohne das andere geben? Ist Selbstorganisation komplett hierarchiefrei? Um einen guten Weg zu finden, ist es wichtig, sich tiefergehend mit den Chancen und Grenzen von Hierarchie und Selbstorganisation auseinanderzusetzen (Kapitel 1). Anschließend drängt sich die Frage auf: Wenn dieser Übergang doch so vielversprechend ist, warum kommen wir nur langsam voran? Was hält uns zurück und warum fällt es uns so schwer, loszulassen (Kapitel 2)?



Kapitel 1

Zwischen Hierarchie und Selbstorganisation

„Selbstorganisation ist kein überraschendes, neues Merkmal in der Welt. So arbeiten wir üblicherweise – bis wir den Prozess unterbrechen, um zu versuchen, uns gegenseitig zu kontrollieren.“

Margret J. Wheatley

Teil 1: Unlearning Hierarchy

Vor etwa 200 Jahren entstand die *Cosa Nostra* – die sizilianische Mafia, bis heute eine der mächtigsten Verbrecherorganisationen der Welt. Die Struktur der Cosa Nostra ist streng hierarchisch: Ganz unten stehen die „Uomini d’Onore“, die „Ehrenmänner“. Über ihnen stehen die „Capodecina“, die „Chefs von zehn“. Rund fünf solcher Zehnergruppen bilden eine „Cosca“, eine Familie, die jedoch nicht zwingend aus Verwandten besteht. Jede Cosca kontrolliert ein Gebiet, etwa ein Stadtviertel oder ein Dorf. Jeweils drei Cosche (Familien) bestimmen einen „Capo Mandamento“, der sie in der Provinzkommission vertritt. An der Spitze der Organisation steht die „Cupola“, die Kuppel, also das Oberkommando. Diese Struktur hat sich in 200 Jahren kaum verändert. Auch die Machtverhältnisse sind zementiert wie in kaum einer anderen Organisation. Zwar wird ein väterlich-fürsorglicher Umgang zwischen Boss und Untergebenen gepflegt, doch schon die kleinste Geste des Ungehorsams kann mit dem Tod enden.

Mit dieser Organisationsform und Führungskultur ist das organisierte Verbrechen enorm erfolgreich. Die staatliche Antimafia-Behörde schätzt den Umsatz der Mafia in Italien im Jahr 2010 auf 100 Milliarden Euro – etwa doppelt so viel wie im selben Zeitraum der Autokonzern Fiat erwirtschaftete.

Sollte man also die Mafia kopieren, um effektive Organisationen zu schaffen? Natürlich nicht. Das organisierte Verbrechen ist aus vielen offensichtlichen Gründen kein hilfreiches Vorbild. Aber das Beispiel zeigt dennoch eindrucksvoll: Hierarchien sind durchaus ein Erfolgsmodell. Als Organisationsform haben sie nicht grundsätzlich ausgedient, sondern können sich auch heute noch behaupten. Das gilt nicht nur für das organisierte Verbrechen, sondern auch darüber hinaus, jenseits hierarchietypischer Bereiche wie der organisierten Kriminalität, der Kirche oder dem Militär. Was genau aber ist eine Hierarchie und welchen Nutzen erfüllt sie auch heute noch in so vielen Organisationen?

Eine Hierarchie (engl. „Hierarchy“) ist laut Duden eine „[pyramidenförmige] Rangfolge, Rangordnung“. Wir verstehen Hierarchie in diesem Buch darüber hinaus stellvertretend als Überbegriff für das statische Verständnis von Organisationen: eine festgeschriebene Rangordnung, von oben nach unten gesteuert, geprägt durch Kontrolle und Machtgefälle.

Wichtig ist an dieser Stelle folgende Feststellung: Es gibt keine hierarchiefreien Organisationen, denn Hierarchien sind etwas Natürliches. Evolutionspsychologen gehen davon aus, dass Menschen sozusagen vorprogrammiert sind, Hierarchien zu bilden, ähnlich wie Schimpansen und Wölfe und praktisch alle anderen in Gruppen lebenden Tiere. Menschen haben eine natürliche Tendenz, sich unter- beziehungsweise überzuordnen, also entweder anderen zu folgen und ihnen Verantwortung und Macht zuzusprechen oder selbst nach dieser Führungsposition zu greifen. Wo soziale Interaktionen stattfinden, wird Macht ausgeübt. Einzelne haben mehr Einfluss, übernehmen mehr Verantwortung, treffen zentrale Entscheidungen. Auch wenn eine Gruppe von Menschen isoliert auf einer einsamen Insel aufwüchse, ohne Sozialisation und ohne Einflüsse von außen – sie würde höchstwahrscheinlich soziale Rangordnungen herausbilden.

Heißt das, dass die heutigen bürokratischen, formalhierarchischen Organisationen der Natur des Menschen entsprechen? *Nein*. Es bedeutet aber, dass Machtgefälle und Hierarchien aus natürlichen sozialen Prozessen entstehen und wir sie daher nicht verteufeln oder tabuisieren sollten. Auch die Organisationsforschung zeigt eindeutig: Wir können formale Hierarchien auflösen, aber natürliche, informelle Hierarchien werden dennoch entstehen. Ob wir es wollen oder nicht.

Funktionen von Hierarchien

Hierarchien erfüllen nützliche soziale und wirtschaftliche Funktionen. Die enormen Produktivitätszuwächse unseres Wirtschaftssystems seit Beginn der Industrialisierung wären ohne eine Vereinfachung und Strukturierung der Zusammenarbeit durch Hierarchie, Formalisierung und zentrale Steuerung nicht möglich gewesen. Organigramme und Berichtslinien geben Klarheit in Beziehungen und Verantwortlichkeiten: Es ist transparent, wer wo hingehört, wer auf wen hören muss und wer wofür verantwortlich ist. Formalisierte Hierarchien bieten zudem bessere Chancen, Willkür und Machtmissbrauch zu verhindern als die informelle Hierarchie, die sich aus dem darwinistischen Recht des Stärkeren ergibt.

Teil 1: Unlearning Hierarchy

Natürlich haben Hierarchien sehr viel mit Macht zu tun. Macht zu haben bedeutet, das Denken und Handeln anderer zu beeinflussen und dadurch ihre Möglichkeiten beziehungsweise Freiheitsgrade einzuschränken. Wenn jemand unter dem Einfluss von Macht steht, ordnet er sich unter. Hierarchien signalisieren, wer formale Autorität hat, wer über welche begrenzten Ressourcen verfügt, wer Entscheidungen trifft – und wer all dies nicht tun kann.

Auf einem Markt voller Möglichkeiten, aber begrenzter Ressourcen ist eine zentrale Funktion von Führung, Prozesse zu fokussieren. Entlang einer hierarchischen Struktur ist es möglich, das Handeln vieler Menschen im Sinne der Organisation zu koordinieren – standardisiert und skalierbar. Es muss nicht immer von Neuem ausgehandelt werden, wer Führung übernimmt. Die Organisation bleibt dadurch auch unter Zeitdruck eher handlungsfähig. Wirtschaftlich auf den Punkt gebracht: Formale Hierarchien reduzieren im Idealfall Transaktions- und Opportunitätskosten und schaffen Skaleneffekte. In Kontexten mit hoher Standardisierung und vielen Routineaufgaben sind formelle, standardisierte Lösungen deshalb weiterhin der passende Ansatz. Hier wird die Trennung von Denken und Handeln, die durch die Hierarchie betont wird, nicht zum Problem. Wo in erster Linie Salat gepflückt wird oder LKWs gefahren werden, spricht wenig gegen traditionelle Organisationsprinzipien.

Grenzen von Hierarchien

Wenn also Hierarchien natürlich sind, so viele nützliche soziale Funktionen erfüllen und Kosten reduzieren können, wo liegt dann das Problem? Die Herausforderung der Zukunft besteht darin, dass die nützlichen Funktionen eine immer geringere Rolle für den Erfolg von Organisationen spielen, während die negativen Nebeneffekte Überhand nehmen.

In der Vergangenheit waren vor allem Effizienz- und Produktivitätsvorteile entscheidend dafür, um am Markt erfolgreich zu sein. Das Ziel war primär, die Grenzkosten zu verringern, also die Kosten für die Produktion eines weiteren Produktes oder einer Dienstleistung zu senken. Durch die Digitalisierung schrumpfen aber die Grenzkosten: Es kostet zum Beispiel kaum