

Michaela Moser

Hierarchielos führen

Anforderungen an eine moderne
Unternehmens- und Mitarbeiterführung



Springer Gabler

Hierarchielos führen

Michaela Moser

Hierarchielos führen

Anforderungen an eine moderne
Unternehmens- und Mitarbeiterführung

Michaela Moser
evitura GmbH
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-04635-4 ISBN 978-3-658-04636-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-04636-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für alle Anders- und Querdenker!

Vorwort

Mit diesem Buch lade ich Sie zu folgendem radikalen Gedankenexperiment ein: Stellen Sie sich vor, unsere streng hierarchisch organisierten Unternehmenssysteme wechseln sozusagen über Nacht zu einer egalitären Organisation, in der alle Organisationsmitglieder gleichberechtigt sind und alle gleich viel zu sagen haben. Organigramme, Stellenbeschreibungen und ähnliche mit hierarchischen Organisationsstrukturen einhergehende formale Regelungen werden aufgehoben und durch demokratische Strukturen und Prozesse ersetzt. Insbesondere ältere Arbeitnehmer, die einen großen Teil ihres Berufslebens bereits bestritten haben und es gewohnt sind, in eher starrer Über- und Unterordnung zu denken, werden dieses Szenario sehr wahrscheinlich als unvorstellbar bewerten und praxisuntauglich zurückweisen. „Das funktioniert nicht!“, „Dann arbeitet doch keiner mehr!“ und „Das kann doch nur im Chaos enden“ sind nur einige wenige, mit Ausrufezeichen versehene Sätze, die man mir empört zuruft, wenn ich meine Idee vortrage. Doch, es funktioniert! Die Menschen arbeiten! Es endet nicht im Chaos! An dieser Stelle sei exemplarisch auf einige Unternehmen verwiesen, die demokratische Strukturen bereits etabliert haben und sie erfolgreich praktizieren:

- Morning Star, ein amerikanischer Dosentomatenhersteller mit 3.760 Mitarbeitern und 760 Mio. USD Umsatz (finanzen.net 2014),
- W. L. Gore, ein amerikanischer Textilhersteller, bekannt für seine Marke Goretex, mit 10.000 Mitarbeitern und 3,2 Mrd. USD Umsatz (welt 2014),
- CPP Studios, eine deutsche Kommunikationsagentur mit 23 Mitarbeitern (Wirtschaftswoche-online 2014) und fünf Millionen Euro Umsatz (Kuhn 2014).

Der britische Virgin-Gründer Richard Branson lässt seine Mitarbeiter sogar selbst entscheiden, wann und wie viel Urlaub sie nehmen. Diese Urlaubs-Flatrate verbindet er mit einer einzigen Vorgabe: Der Urlaub darf weder den Unternehmenserfolg noch die eigene Karriere gefährden (Theurer 2014). Publik geworden ist das Demokratieprinzip in Unternehmen durch Ricardo Semler, Inhaber des brasilianischen Maschinenbauers Semco. Er stellte das Semco-Prinzip in einem Buch vor und erntete enorme mediale Aufmerksamkeit. „Wenn Hierarchien, eine Organisationsform, die als universell angesehen wird,

in bestimmten (...) dennoch erfolgreichen Organisationen nicht angetroffen wird, dann sollte das interessant sein (...)" (Weick und Leutelt 2010).

Zugegeben, der Denkansatz organisationaler Demokratie ist derzeit noch auf eine kleine Minderheit an Unternehmen beschränkt, sodass die empirische Basis für aussagekräftige und verallgemeinerungsfähige Theorien sehr gering ist. Und ja, wir alle sind Gefangene des Gewohnten und scheuen das, was wir (noch) nicht kennen oder ausreichend kontrollieren können. Es ist schwer, den reflexartig aufkommenden, gedanklichen Widerstand zu unterdrücken, wenn wir uns eine Organisation ohne Chefs vorzustellen wagen, weil sie mit emotionaler Ambivalenz verbunden ist. Zum einen ist der Gedanke, keinen Chef zu haben, mehr als verlockend. Es gibt keine Anweisungen und keine Kontrolle, wir können uns nach Herzenslust frei entfalten und selbst verwirklichen. Der eine oder andere mag damit sogar assoziieren, dass Gehälter von jedem selbst bestimmt oder die Entscheidung darüber im Kollegenkreis getroffen wird. Andererseits denken Führungskräfte sogleich an ihre Entmachtung und fürchten – wie eventuell auch einzelne Mitarbeiter – ohne Führung in Zustände formaler Strukturlosigkeit, Destrukturierung und Desintegration abzudriften (Reihlen 1998).

Selbstverständlich bin ich mir dessen bewusst, dass ich mit meiner Forderung ebenfalls (Terpitz 2012, Knauß 2015) nach hierarchielosen Arbeitsstrukturen polarisiere und zum Denken in Extreme aufrufe.¹ Für manchen mag diese Forderung utopisch klingen und es bedarf Mut, gedanklich in eine berufliche Welt ohne Hierarchien abzutauchen. Sicherlich ist noch mehr Mut notwendig, diese Zukunftsvision schon jetzt in die unternehmerische Realität umzusetzen und bestehende, gewohnte Strukturen aufzulösen. Dieses Buch richtet sich deshalb vor allem an solche Führungskräfte, die Anders- und Querdenken als Aufgabe ihrer ureigenen Management- und Führungsfunktion sehen und bereit sind, fortwährend Neues zu lernen sowie eigene Gedanken daran zu adaptieren. Es richtet sich an jene, die neue Wege gehen wollen, wenn alte, ausgetretene Trampelpfade nicht mehr funktionieren.

Bitte lassen Sie mich abschließend noch klarstellen, dass ich mit diesem Buch nicht als Chef-Ankläger auftreten möchte, der sich bedingungslos auf die Seite der Mitarbeiter schlägt und Unternehmensvertreter als inkompetent an den Pranger stellt. Ebenso wenig möchte ich – wie manche Stimmen (Hamel und Prahalad 1995) in der Praxis und Literatur – den an der Unternehmensspitze stehenden Entscheidungsträgern und Unternehmenslenkern vorwerfen, dass sie ihre Arbeit schlecht machen und ihrer professionellen Aufgabe nicht nachkommen (Wimmer 1996). Das ist weder meine Intention noch die dieses Buches. Vielmehr steht im Vordergrund meiner Überlegungen mit dem ein oder anderen – mittlerweile veralteten – Dogma des Führungsalltags und in die Jahre gekommenen Führungsansichten und -modellen aufzuräumen, aus der Konformität des organisatorischen Einerleis (Hamel 2008) auszubrechen sowie auf die bisher zumeist noch brachliegenden

¹Mit hierarchielosen Arbeitsstrukturen sind solche gemeint, die ohne Chefs auskommen. Die bloße Forderung nach mehr Selbstbestimmtheit von Mitarbeitern durch die Vereinbarung von Zielen im kooperativen Sinne, sog. Management by Objectives, ist von dem Begriff daher nicht umfasst.

langfristigen Wettbewerbsvorteile eines alternativen modernen Organisations- und Führungsmodells aufmerksam zu machen. Angetrieben werde ich von einem tief in mir vorherrschenden Gefühl und dem unerschütterlichen Glauben daran, dass es einen anderen, besseren als den derzeitigen Weg geben muss, Organisationen und Mitarbeiter zu führen.

„In der Literatur fehlt bislang ein einheitliches Konzept darüber, wie die Führung in solchen netzwerkartigen Organisationen aussehen könnte“ (Reihlen 1998). Das Buch ist der Versuch, zu einem tiefer gehenden Verständnis ihrer Funktionsweise beizutragen und Licht ins bisher Nebulöse zu bringen. Dabei handelt es sich nicht um empirisch nachgewiesene Hypothesen oder durch Empirie gestützte Zukunftsforschung, sondern die Skizze eines prätheoretischen Rahmens, von dem ich überzeugt bin, dass er für die Unternehmens- und Personalführung zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Erst wenn wir es schaffen, in Lehre und Praxis hierarchielose Organisations- und Führungsmodelle zu etablieren, die in ihrer Wettbewerbsfähigkeit herkömmlichen Modellen überlegen sind, werden wir die Angst vor hierarchiefreien Organisationen überwinden und bestehende Widerstände abbauen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß beim Lesen dieses Buches und bei Ihrer Führungstätigkeit in vielleicht sogar hierarchiefreien Strukturen. Ich freue mich sehr, wenn Sie zukünftig anders und mutiger denken, um Bewegung in die eingefahrenen Muster pyramidalen Denkens zu bringen und eine Abkehr von Gewohntem zu initiieren. Frei nach dem Motto „Steter Tropfen höhlt den Stein“ ist jeder auch noch so kleinste Beitrag auf dem Weg zu demokratischen Unternehmensverhältnissen ein wichtiger Baustein zu einem adäquaten, beruflichen Miteinander.

Zumindest die Gedanken sind frei!

Juli 2016
P.S.:

Michaela Moser
Köln, Deutschland

„Sich selbst darf man nicht für so göttlich halten, dass man seine eigenen Werke nicht gelegentlich verbessern könnte.“ (Ludwig van Beethoven) Deshalb meine persönliche Bitte an Sie: Geben Sie mir Feedback zu diesem Buch. Sie erreichen mich per E-Mail: m.moser@evitura.de. Wenn Sie darüber hinaus weitere, relevante Sachverhalte und Beispiele zu diesem Thema mit mir diskutieren möchten, teilen Sie mir diese bitte mit. Nur so kann ich das Buch verbessern und wirksamer für andere an Führungsthemen Interessierte aufbereiten, wenn es zu einer zweiten Auflage kommen sollte. Ich verspreche zu antworten und freue mich auf einen regen Kontakt und Gedankenaustausch. Selbstverständlich werden Ihre Aussagen, Meinungen und Fallbeschreibungen streng vertraulich behandelt.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch betonen, dass ich im Rahmen der besseren Lesbarkeit des Textes ausschließlich von der männlichen Form ausgehe. Selbstverständlich meine ich immer beide Geschlechter.

Literatur

- finanzen.net (2014). http://www.finanzen.net/bilanz_guv/Morningstar
- Hamel, G. (2008). Das Ende des Managements – Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1995). Die Zukunft gestalten – schon heute. Harvard Business Manager, Nr. 1/1995, S. 37
- Knauß, Ferdinand (2015). „Zukunft der Arbeit – Ende der Firmendiktatur“. <http://www.wiwo.de/erfolg/zukunftderarbeit/zukunft-der-arbeit-das-ende-der-firmen-diktatur/11298444.html>. Zugegriffen: 30.01.2015
- Kuhn, Marc (2014). „Gleicher Lohn für alle Mitarbeiter des Unternehmens. Urlaub nimmt sich jeder selbst. Und auch die Arbeitszeit ist bei der Offenbacher Firma CPP Studios nicht festgelegt“. <http://www.op-online.de/offenbach/offenbach-unternehmen-studios-setzt-basisdemokratie-3441955.html>. Zugegriffen: 29.03.2014
- Reihlen, M. (1998). Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft. Delfmann, W. (Hrsg.): Arbeitsberichte des Seminars für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik, Universität Köln, Arbeitsbericht Nr. 96, S. 2
- Reihlen, M. (1998). Führung in Heterarchien. Delfmann, W. (Hrsg.). Arbeitsberichte des Seminars für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik, Universität Köln, Arbeitsbericht Nr. 98, S. 2
- Terpitz, Karin (2012). „Schafft die Manager ab“. <http://www.handelsblatt.com/katrin-terpitz/1986906.html>. Zugegriffen: 21.09.2012
- Theurer, M. (2014). „Neues Arbeitszeit-Modell Urlaub, so viel Sie wollen.“ <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/richard-branson-neues-arbeitszeit-modell-fuer-virgin-urlaub-so-viel-sie-wollen-13173286.html>. Zugegriffen: 25.09.2014
- Weick, K. E. in Leutelt, J. (2010). Hierarchiefreiheit in Organisation und Kommunikation. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der holländischen Unternehmensberatung Kessels & Smit, S. 5; Weick, K. E. (2001). Sensemaking of the Organization, 1. Auflage
- welt.de (2014). „Die seltsamste Firma in Deutschland kommt ohne Chef aus“. <http://www.welt.de/wirtschaft/article142907029/Die-seltsamste-Firma-in-Deutschland-kommt-ohne-Chef-aus.html>. Zugegriffen: 23.06.2015
- Wimmer, R. (1996). Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinne? Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 4/1996, S. 47
- Wirtschaftswoche-online (2014). „Mitarbeiterführung – Raus aus dem Einheitsbrei“. <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/mitarbeiterfuehrung-raus-aus-dem-einheitsbrei/9282382.html>. Zugegriffen: 08.01.2013

Danksagung

Dieses Buch zur hierarchielosen Führung basiert im Wesentlichen darauf, dass altes Führungsdenken infrage gestellt und das Prinzip des Quer- und Andersdenkens angewendet wurde. Dabei bin ich von mir wichtigen Menschen mit vielen Anregungen und Gedankenexperimenten unterstützt worden. Es ist mir ein großes Anliegen, allen an dieser Stelle meine tiefste Dankbarkeit auszusprechen.

Zunächst möchte ich mich bei Frau Juliane Wagner vom Springer-Verlag bedanken, die die Idee zu diesem Buch gleich super fand und einen Markt dafür gesehen hat. Ihre Unterstützung bei der Erstellung und Weiterentwicklung des Manuskripts und dessen kritische Durchsicht sowie viele wertvolle Anregungen haben auch mich zum Andersdenken bewogen. Auch bei Frau Sabine Bernatz bedanke ich mich für die unendliche Geduld, die sie bei der Beantwortung meiner vielen Fragen zur Gestaltung des Buches aufbrachte.

Herrn Professor Specht danke ich für die unkomplizierte Vermittlung des Kontakts zum Springer-Verlag. Warum kompliziert, wenn es auch einfach geht.

Frau Liane Metzler bin ich zu Dank verpflichtet, weil sie mir neue Gedanken ermöglicht und wertvolle Anregungen zu weiteren Kapiteln gegeben hat. Außerdem hat sie sich um meine Abbildungen gekümmert.

Herrn Hanns-Michael Winkler danke ich für die kritische Durchsicht des Manuskripts und die Aufmunterung, die er mir immer wieder zu Teil werden lässt, wenn die Welt mal wieder grau aussieht. Ohne Sie hätte ich Vieles nicht geschafft.

Frau Dr. Astrid Marek danke ich dafür, dass sie mich dazu ermunterte, dieses Buch überhaupt zu schreiben. Es war ein hartes Stück Überzeugungsarbeit erforderlich. Aber Sie haben es mit Engelsgeduld geschafft. Auch Frau Andrea Hölker war überzeugt von dem Titel des Buches und fand die Umsetzung hierarchieloser Führung als einen richtig guten Weg, die Mitarbeiterbedürfnisse stärker in den Fokus der Führung zu stellen. Danke, dass Sie an das Buch geglaubt haben und mich immer wieder an seine Wichtigkeit erinnerten. Es hat mich durchhalten lassen.

Weiterhin bedanke ich mich bei dem Team der EUFH-Bibliothek. Frau Gisela Gerlings und Frau Anika Hering haben mir immer wieder schnell und zuverlässig die benötigte Literatur zu diesem Buch besorgt.

Natürlich möchte ich mich auch bei meinen Lieben bedanken, die mir immer wieder zeigen, wie wichtig es ist, sich selbst zu motivieren. Was ist schon die Motivation von außen gegen die Motivation, die dadurch entsteht, dass man sich selbst immer wieder wie Münchhausen bei den Haaren aus dem Sumpf übler Gedanken herauszieht.

Allen danke ich sehr, dass sie mich ein Stück durch den Dschungel des Führens begleitet haben. Diese Personen sind wahrhafte Andersdenker!

Michaela Moser

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Führung und Organisation – die zwei Seiten einer Medaille	1
1.2	Auf dem Weg zu neuen Organisationsformen	2
1.3	Über das Buch	5
	Literatur	8
2	Hierarchie in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie	11
2.1	Hierarchie – was ist das?	11
2.2	Referenzmodell der Hierarchie	13
2.2.1	Organisation als Maschine	13
2.2.2	Menschenbild der Hierarchie	14
2.2.3	Prinzip der Fremdbestimmtheit	15
2.3	Fremdorganisation als Ordnungsprinzip	17
2.4	Konfiguration der Hierarchie	17
2.5	Persönliche Weisung als zentraler Koordinationsmechanismus	19
2.5.1	Mechanismus der persönlichen Weisung	19
2.5.2	Formale und informale Kommunikation	20
2.6	Arten der Hierarchie	21
2.7	Vorteile der Hierarchie	22
	Literatur	23
3	Hierarchiekritik infolge von Megatrends	27
3.1	Kostenprobleme	27
3.2	Innovationsrestriktionen	28
3.3	Informationsprobleme	31
3.4	Wertekonflikte	32
3.5	Neue Leitbilder innovativer Unternehmen	34
	Literatur	36
4	Pioniere hierarchieloser Organisationen	41
4.1	Vorbemerkung	41

4.2	Überlappende Gruppenstruktur nach Likert.	42
4.3	Teilautonome Arbeitsgruppen	44
4.4	Holakratie (Robertson 2007) und Soziokratie	45
4.5	Adhocratie	45
4.6	Netzwerkorganisation.	46
4.7	Japanische Organisation.	47
4.8	Fraktale Organisation.	48
4.9	Kritische Würdigung und Fazit	48
	Literatur.	50
5	Heterarchie als moderne Organisationsform der Zukunft	53
5.1	Heterarchie – was ist das?	53
5.1.1	Begriffsdefinition	53
5.1.2	Artverwandte Konzepte	54
5.2	Referenzmodell der Heterarchie.	55
5.2.1	Organisation als Organismus	55
5.2.2	Menschenbild	56
5.2.3	Prinzip der Selbstbestimmtheit.	57
5.3	Selbstorganisation als Ordnungsprinzip.	59
5.3.1	Grundsätze der Selbstorganisation.	59
5.3.2	Selbstorganisierte Arbeitsteilung (Göbel 1998c).	61
5.3.3	Erweitertes Organisationsverständnis	62
5.4	Konfiguration der Heterarchie.	64
5.4.1	Netzwerkordnung	64
5.4.2	Dynamische Neustrukturierung	66
5.4.3	Bildung von Kompetenzzentren.	68
5.4.4	Organisationsstruktur	70
5.4.5	Organisationsgrenzen.	72
5.4.6	Einrichtung fluktuierender Hierarchien	73
5.5	Selbstabstimmung als zentraler Koordinationsmechanismus	78
5.5.1	Selbstabstimmungsmechanismus.	78
5.5.2	Arten der Selbstabstimmung (Kieser und Kubicek 1983a)	79
5.6	Demokratische Gruppenentscheidungen	80
5.6.1	Partizipation an Gruppenentscheidungen.	80
5.6.2	Kollektiver Entscheidungsprozess	91
5.6.3	Vetorecht der rechtlichen Organe.	103
5.7	Kommunikation als zentrales Element der Selbstabstimmung	104
5.7.1	Multilaterale Kommunikationsprozesse.	104
5.7.2	Symmetrische und komplementäre Kommunikation	105
5.7.3	Transaktionsanalyse zur Analyse von Kommunikationsabläufen	108
5.7.4	Wissensmanagement und Informationssysteme als Grundlage gelingender Kommunikation	112

5.8	Innerbetriebliche Kooperation als wichtige Prämisse erfolgreicher Selbstabstimmungsprozesse	115
5.8.1	Grundsatzproblem heterarchischer Unternehmenssysteme	115
5.8.2	Definition des Begriffs	116
5.8.3	Merkmale innerbetrieblicher Kooperation	117
5.8.4	Regeln zur Zusammenarbeit	120
5.8.5	Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft	120
5.8.6	Prinzip der Reziprozität	122
5.8.7	Sozialstruktur	123
5.8.8	Volle Beitragsleistung	126
5.8.9	Vertrauensaufbau	128
5.8.10	Ausgewogenes Konfliktmanagement	130
5.8.11	Gruppengröße	131
5.8.12	Relationship-Management	131
5.9	Kontrollmechanismen	132
	Literatur	132
6	Transformationsprozess: Überführung einer Hierarchie zur Heterarchie	151
6.1	Transformationaler Wandel	151
6.2	Teilprozesse der Transformation	152
6.3	Transformationsherausforderungen	153
6.3.1	Akzeptanz als Grundmaxime	153
6.3.2	Entthronung der Führungsmannschaft	154
6.3.3	Kulturschock der Belegschaft	156
6.3.4	Schrittweise oder radikale Transformation	159
6.3.5	Transformationsreife des Unternehmens	161
6.3.6	Notwendigkeit zur Durchführung von Gruppentrainings	162
6.3.7	Veränderung situativer Rahmenbedingungen	163
	Literatur	163
7	Moderne Mitarbeiterführung in Heterarchien	167
7.1	Neues Führungsverständnis	167
7.1.1	Grundsatzthematik	167
7.1.2	Definition des Begriffs Führung	168
7.1.3	Quellen der Verhaltensbeeinflussung	171
7.1.4	Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer	174
7.1.5	Vom Vorgesetzten zur Führungskraft	175
7.2	Führungsmodelle in selbstbestimmten Strukturen	176
7.2.1	Grundsatz	176
7.2.2	Kollektive Führung	176
7.2.3	Rotierende Führung	177
7.2.4	Geteilte Führung	178

7.3	Legitimierung von Führungspersonen	179
7.3.1	Wahl und Abwahl von Führungspersonen	179
7.3.2	Führungsattribution	187
7.4	Besonderheiten neuer Führungsmodelle	188
7.4.1	Prinzip der potenziellen Führung (Willke 1989)	188
7.4.2	Führung als Nebentätigkeit oder Spezialistenfunktion	188
7.4.3	Führung als interaktiver Lernprozess	190
7.4.4	Führungsstile und Unternehmenskultur	192
7.5	Rolle und Aufgaben einer Führungskraft in innovativen Strukturen	194
7.5.1	Grundsatz	194
7.5.2	Förderer der Kohäsion	195
7.5.3	Aufgabenkatalysator und Koordinationsfunktion	195
7.5.4	Spannungsfeld der Führungskraft	196
7.6	Selbstführung	197
	Literatur	197
8	Moderne Beurteilungs- und Entgeltsysteme	205
8.1	Grundsatzthematik	205
8.2	Gehaltsbestandteile	207
8.2.1	Monatliches Fixum	207
8.2.2	Variable Vergütungskomponenten	208
8.3	Entwicklung eines Gehaltssystems	216
	Literatur	217
9	Personalrekrutierung, -entwicklung und -bindung im Rahmen heterarchischer Organisations- und Führungsmodelle	221
9.1	Von der Sach- zur Personenorientierung	221
9.2	Besonderheiten der Personalrekrutierung	222
9.3	Besonderheiten der Personalentwicklung	223
9.4	Besonderheiten der Personalbindung	225
9.4.1	Grundsatzthematik	225
9.4.2	Neue Karriereformate	225
9.5	Spezialisierung auf die Personalfunktion	227
	Literatur	227
10	Besonderheiten der Heterarchie	231
10.1	Rechtliche Aspekte der Heterarchie	231
10.2	Zusammenarbeit hierarchieloser Unternehmen mit hierarchisierten Unternehmen	233
	Literatur	234
11	Blick nach Vorn	235
	Literatur	238
	Anhang zur Einführung heterarchischer Organisation	241

Die Autorin



Prof. Dr. Michaela Moser ist Geschäftsführerin der Personal- und Managementberatung evitura GmbH. Als Spezialistin für die Themen „Managementkompetenzen“ und „Demokratisierung von Unternehmen“ beschäftigt sie sich ausgiebig mit Strategien zur Mitarbeiterpartizipation, neuen Führungsansätzen und dem Training sozialer Kompetenzen. Michaela Moser begleitet Unternehmen bei der Einführung eines kooperativen Miteinanders und lädt zu neuen Perspektiven ein. Als zertifizierter Coach unterstützt sie Fach- und Führungskräfte mit gezielten Coachings bei Change-Prozessen im Zusammenhang mit der Abflachung von Hierarchien und dem damit verbundenen Findungsprozess einer neuen Rolle.

Als geprüfte Mediatorin hilft sie bei der Auflösung von Stresssituationen, die durch Konflikte am Arbeitsplatz und im Unternehmensumfeld entstehen.

Die promovierte Diplom-Kauffrau verfügt über langjährige Management-Erfahrung in diversen international tätigen Konzernen, u. a. als obere Führungskraft eines international tätigen Baukonzerns sowie als Geschäftsführerin einer Konzerngesellschaft. In diesen Funktionen konzentrierte sie sich auf den Aufbau und die Gestaltung von Organisationsstrukturen und -prozessen. Aufgrund dieser Tätigkeiten sind ihr die damit verbundenen politischen Probleme in einem Großkonzern und die konstruktive Konfliktlösung im Rahmen hierarchischer Wirtschaftsstrukturen sowie Change-Management-Prozesse bestens vertraut.

Michaela Moser ist zudem Professorin für den Bereich „Managementkompetenzen“ an der Europäischen Fachhochschule. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt in neuen Ansätzen der Mitarbeiterführung. Die Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen mit praktischen Erfahrungen sowie die analytische, innovative und lösungsorientierte Herangehensweise an Beratungsprojekte zeichnen sie aus.

Das Unternehmen

Die evitura GmbH (www.evitura.de) bietet als Personal- und Managementberatung mit Sitz in Köln umfassende Beratung zur Demokratisierung von Unternehmen und den damit verbundenen Change-Prozessen und dem Konfliktmanagement. Mit ihrem Firmennamen steht sie für Innovationskraft, mit der sie ihre Kunden dynamisch und kreativ bei dem konsequenten Auf- und Ausbau ihrer Erfolgsfaktoren unterstützt.

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung(en)
Abschn.	Abschnitt
AktG	Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
AZ	Aktenzeichen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
EUFH	Europäische Fachhochschule
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F&E	Forschung und Entwicklung
ff.	fortfolgende
FN	Fußnote(n)
Gewo	Gewerbeordnung
Ggfs.	Gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber(in)
INAQ	Initiative neue Qualität der Arbeit
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KStG	Körperschaftsteuergesetz
lat.	lateinisch
Mio.	Million, Millionen
No.	Number (engl. Nummer)
Nr.	Nummer(n)
o A.	ohne Angabe
OLG	Oberlandesgericht

Prof.	Professor/-in
P.S.	Postskriptum
S.	Seite(n)
Sa	Berufung in Arbeitssachen
sog.	sogenannte(r)
Sp.	Spalte(n)
TEUR	Tausend Euro
TQM	Total Quality System
u. a.	unter anderem
US	United States
USD	US Dollar
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Einfluss von Megatrends	4
Abb. 1.2	Drei Dimensionen der Führung	7
Abb. 2.1	Beispiel zur Einhaltung des hierarchischen Dienstweges	12
Abb. 2.2	Kontrollparadoxon	16
Abb. 2.3	Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Hierarchietiefe	18
Abb. 3.1	Neue Leiterbilder der Zusammenarbeit	35
Abb. 4.1	Klassische Dyade versus interagierende Gruppe	43
Abb. 4.2	Gruppenstruktur nach Likert	43
Abb. 4.3	Heterarchische Hierarchie	49
Abb. 5.1	Artverwandte Konzepte zur Heterarchie	54
Abb. 5.2	Zirkularität von Umwelt und Organismus	56
Abb. 5.3	Umkehrung des Kontrollparadoxons	58
Abb. 5.4	Arten der Selbstorganisation	60
Abb. 5.5	Gekippte Pyramide	71
Abb. 5.6	Hierarchie versus kreisförmige Struktur	71
Abb. 5.7	Routine und Nicht-Routine-Arbeiten	75
Abb. 5.8	Hierarchische Heterarchie	78
Abb. 5.9	Partizipationspyramide	81
Abb. 5.10	Entsendung von Repräsentanten	87
Abb. 5.11	Teilnahme aller Organisationsmitglieder an der Vollversammlung	89
Abb. 5.12	Vollversammlung eines Konzerns	90
Abb. 5.13	Kollektiver Entscheidungsprozesses	92
Abb. 5.14	Mechanismen der Gruppenentscheidung	94
Abb. 5.15	Vertikale versus horizontale Kommunikation	105
Abb. 5.16	Machtasymmetrien	106
Abb. 5.17	Symmetrische Kommunikation unter Berücksichtigung verschiedener Ich-Zustände	109
Abb. 5.18	Beispiel für eine Überkreuztransaktion	111
Abb. 5.19	Reziprozität	122
Abb. 5.20	Kooperatives System	125

Abb. 5.21	Defektives System	125
Abb. 5.22	Defektives System mit kooperativen Anteilen	126
Abb. 5.23	Kreislauf des Vertrauensaufbaus.	129
Abb. 6.1	Mitarbeitertypen im Transformationsprozess.	158
Abb. 6.2	Schrittweise Überführung einer Hierarchie in eine Heterarchie.	160
Abb. 7.1	Führungserfolg durch soziale Interaktion.	169
Abb. 7.2	Merkmale des Typus Arbeitskraftunternehmer.	175
Abb. 7.3	Modell der impliziten Führungstheorie	183
Abb. 7.4	Iterativer Führungsprozess	191
Abb. 7.5	Führungsstile	194
Abb. 8.1	Vier-Dimensionen-Modell der Kompetenz.	209
Abb. 8.2	Bewertungsschema 1	211
Abb. 8.3	Bewertungsschema 2	212
Abb. 11.1	Managementsysteme-Typen nach Burns/Stalker	237

1.1 Führung und Organisation – die zwei Seiten einer Medaille

Eine gut motivierte Belegschaft gehört zu den Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Unternehmens, sodass eine effektive Führung ein wichtiger – wenn nicht sogar der wichtigste – Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor ist (Simon 2007). Im Gegensatz zu dem Begriff der Menschenführung, die sich auf jedwede Form der Führung von Menschen bezieht, stellt die Personal- bzw. Mitarbeiterführung auf den Organisations- bzw. Unternehmenskontext ab. Die Führung von Menschen ist daher als Oberbegriff aufzufassen und weiter definiert als der Begriff der Personal- bzw. Mitarbeiterführung (Kossbiel 1990).

Ungeachtet ihrer besonderen Bedeutung war Mitarbeiterführung in der Vergangenheit lediglich eine Konstante, die unzähligen Versuchen zur Optimierung von Prozessen und Organisationsstrukturen hinterher hinkte und ein eher stiefmütterliches Dasein im unternehmerischen Alltag des Change Management fristete. Neben der Fokussierung auf strenge Kosteneinsparprogramme und Umstrukturierungen ganzer Konzernorganisationen blieb eine effektive Mitarbeiterführung häufig auf der Strecke und mit ihr ein Großteil der Belegschaft. Diese Entkopplung von Organisation und Führung verkennt, dass sie zwei unterschiedliche Möglichkeiten der unternehmensinternen, zielgerichteten Verhaltenssteuerung von Personen darstellen und wie Zahnräder ineinander greifen (Weibler 2012a).

Die Mitarbeiterführung ist eine direkte (explizite) und individuell ausgestaltete Form der Verhaltenssteuerung, die an die direkte Interaktion zwischen Vorgesetztem und ihm zugeordneten Mitarbeiter anknüpft und auf die wechselseitige Einflussnahme beider Akteure zielt. Sie wird daher auch als interaktive bzw. interaktionelle Führung bezeichnet (Wunderer 1975). Die Organisation ist hingegen eine indirekte (implizite), unilaterale und kollektive Art der Verhaltenssteuerung (Weibler 2012b). Die organisationale

Führung gibt dem Verhalten der Mitarbeiter durch gezielte Entwicklung von Strukturen gleichsam eine intendierte Richtung vor und wird auch als kontextuelle oder strukturelle Führung bezeichnet. Sie „(...) thematisiert die Führung über Kultur, Strategie und Organisation“ (Von Rosenstiehl et al. 2003) und bezieht sich auf eine Personenmehrheit. Diese „entpersonalisierte“ (Türk 1995) Führung wird vornehmlich durch die Unternehmensleitung häufig in Zusammenarbeit mit der zentralen und strategisch ausgerichteten Personalabteilung angestoßen (Weibler 2012c). Beide Steuerungsmechanismen stehen in einem reziproken Verhältnis zueinander und sind als sich gegenseitig bestimmende und durchdringende Tatbestände aufzufassen (Häusler 1966):

- ▶ „Organisation beeinflusst Führung und Führung beeinflusst Organisation“ (Pinnow 2011).

Damit lässt sich eine Organisation maßgeblich über die in ihr ausgeübte Führung bestimmen und umgekehrt. Um traditionelle Führungspraktiken aufzuheben und durch neue, wirkungsvollere zu ersetzen, muss die Organisationsstruktur drastisch verändert werden. Andererseits gilt, dass mit der Änderung des Führungsansatzes gleichermaßen eine Neuausrichtung der Organisation, eine andere Rolle der Mitglieder in der Organisation sowie andere Legitimationsgrundlagen erreicht werden können. Wer sich mit der Frage nach einer zukunftsfähigen Führung beschäftigt, kann diese nicht losgelöst von einem adäquaten Organisationsmodell beantworten (Weibler 2012d).

1.2 Auf dem Weg zu neuen Organisationsformen

Organisationen werden in der Betriebswirtschaftslehre heute mehrheitlich aufgefasst als soziale Systeme, die durch eine Verfassung reglementiert sind (Kirsch 1992). In diesen Systemen kooperieren Menschen, deren Zusammenarbeit in Hinblick auf das übergeordnete Verfassungsziel koordiniert werden muss. Der zentrale Mechanismus zur Integration und Koordination aller vorhandenen Stellen in einem Unternehmenssystem ist die Hierarchie (Schreyögg 1999). Der Begriff Hierarchie stammt aus dem Griechischen „hierarchia“ und ist eine Zusammensetzung der Wörter hieré = heilige und arché = Herrschaft, Ordnung. Hierarchie bedeutet ethymologisch „heilige Ordnung“ oder „heilige Herrschaft“ (Schwarz 2007). Sie ist Ausdruck einer „gesellschaftlich-kulturellen Grundform menschlicher Existenz“ (Ochsenbauer 1988a) und regelt bis heute mehrheitlich das soziale Beziehungsgeflecht in arbeitsteiligen Unternehmen. Das hierarchische Organisations- und Führungsverständnis dominiert nach wie vor die Betriebswirtschaftslehre und findet über entsprechende Managementausbildungen Eingang in die gängige Management- und Führungspraxis (Malik 2000). So sind Management, Führungsnachwuchs und Mitarbeiter mit den Spielregeln der Hierarchie bestens vertraut und als Ausfluss eines strikten Erziehungs- und Sozialisationsprozesses seit frühester Kindheit auf deren strenge Einhaltung regelrecht konditioniert. „Ob in Familie, Schule oder Kirche, das Prinzip von

Befehl und Gehorsam, von oben und unten war allgegenwärtig, Disziplin und Gehorsam waren sozial gefordert und gefördert“ (Göbel 1998a). Schon in prähistorischen Zeiten gab es in Stammesverbänden Hierarchien, an deren Spitze der Stammesälteste stand. Hierarchie ist ein Paradigma, das als umfassendes Bild der Unternehmenswelt das Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsteilnehmer bestimmt. Es beinhaltet Annahmen und Prinzipien der täglichen Zusammenarbeit im Unternehmenskontext, die über viele Jahre internalisiert wurde.

Dieses internalisierte Hierarchiedenken kommt einem gedanklichen Naturgesetz gleich und führt in den meisten Organisationen zu einer ständigen und unreflektierten Reproduktion von Hierarchien (Winter 2009). Angestoßene Restrukturierungen ergänzen lediglich ein bestehendes Hierarchiegeflecht und stehen häufig unter der Maxime: „Die Organisation soll effektiver werden, aber die Hierarchie darf nicht abgeschafft werden“ (Schmidt 1993). Der pyramidale Unternehmensaufbau ist als unantastbar hinzunehmen und die Sinnhaftigkeit des Hierarchieprinzips darf öffentlich nicht infrage gestellt werden. Die hierarchische Betriebsführung als „(...) tiefverwurzeltes Element des ‚Weltbildes‘ der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie (...)“ (Ochsenbauer 1988b) hat sich regelrecht zu einem festzementierten, geradezu „heiligen“ Dogma entwickelt sodass die etablierten Schulen sie als „unüberwindbar“ ansehen (Ochsenbauer 1988c). In den Grundzügen ihrer Organisations- und Führungsstruktur stimmen die am Markt¹ auftretenden Wirtschaftsunternehmen deshalb immer noch mit ihren vor etwa 150 Jahren entstandenen Vorgängern überein.

Solche starren Unternehmensstrukturen haben sich infolge der heutigen Dynamik von Märkten und Technologien, jedoch längst überlebt. Unternehmen befinden sich auf der Schwelle zu einer neuen Zeit – der Postmoderne –, die durch Unregelmäßigkeiten, Diskontinuität und Unsicherheit charakterisiert ist. Organisationen unterliegen einem tief greifenden Veränderungsdruck, der zu einer regelrechten „Erosionskrise“ führt, in der kein Stein auf dem anderen bleibt, Strukturen, Werte und Normen ins Wanken geraten (Negt 1987; Malik 2006; Rifkin 2011a).

Ursächlich für diesen Transformationsdruck sind wichtige Megatrends. Megatrends sind solche Veränderungsbewegungen oder Wandlungsprozesse, die in eine Richtung deuten. Sie müssen vor allem folgende, drei Voraussetzungen erfüllen: Erstens, der Trend muss eine Halbwertszeit von mindestens 50 Jahren haben. Zweitens, er muss in allen Lebensbereichen eine Rolle spielen und Auswirkungen zeigen (Ökonomie, Konsum, Politik, Alltagsleben etc.). Drittens, Megatrends haben prinzipiell einen globalen Charakter, auch wenn sie nicht überall gleichzeitig stark ausgeprägt sind (Naisbitt 1984). Die Auswirkungen von Megatrends auf Unternehmen werden in der Abb. 1.1 aufgezeigt.

Diese Megatrends wirken in die Organisation hinein, sodass innerorganisatorische Strukturen und Prozesse entscheidend von der Unternehmensumwelt (mit)geprägt

¹Als Markt wird an dieser Stelle der Ort verstanden, an dem das Unternehmen seine von ihm erstellten Produkte oder Dienstleistungen potenziellen Kunden zum Kauf anbietet.

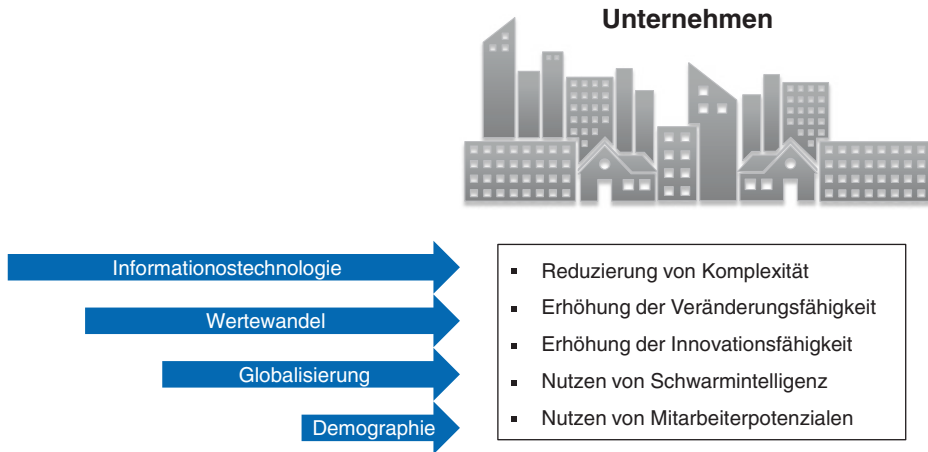


Abb. 1.1 Einfluss von Megatrends

werden (Naschold 1969). Modernere Organisationstheorien müssen deshalb die Vorstellung einer statischen Organisation immer mehr zugunsten einer flexiblen, evolutorischen Organisation aufgeben (Gaugler 1993). „Unter der Flexibilität eines betrieblichen Systems ist (...) das, der Gesamtheit betrieblicher Leistungsprozesse eigene Änderungsvermögen zu verstehen, welches das System befähigt, unter wechselnden Bedingungen sowie bei inneren und äußeren Störungen ein vorgegebenes Ziel zu verwirklichen oder neue Ziele zu bestimmen“ (Maier 1982). Dabei darf der Flexibilitätsbegriff nicht nur als Störkomponente betrachtet werden, die eine reaktive, defensive Systemeigenschaft bezeichnet, sondern sollte mit einer offensiven und antizipativen Herangehensweise belegt werden (Von der Oelsnitz 1994).

Megatrends holen die hierarchischen Leitbilder vom Sockel der Allmächtigkeit und läuten einen fundamentalen Paradigmenwechsel ein, also eine Veränderung eines umfassenden Leitbildes der Welt (<http://www.duden.de/rechtschreibung/Paradigma>) Deshalb wird die Fähigkeit zur Anpassung an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen zum wichtigen Wettbewerbsvorteil und eine hohe Wandlungsfähigkeit des Unternehmens wiederum zur Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit. Auf Beständigkeit und mit Beharrungsvermögen geführte Unternehmen werden auf kurz oder lang in existenzielle Krisen geraten. Manch einer empfindet die teilweise künstlich aufgeblähten Managementhierarchien sogar als „schwere Belastung für jede Organisation“ und sieht in ihr den Grund dafür, dass Organisationen an ihrer eigenen Komplexität zu zerbrechen drohen (Hamel 2012). Dieser Mangel der Hierarchie lässt sich nicht etwa dadurch beheben, dass das bestehende System „perfektioniert“ oder „suboptimiert“ wird, indem das Management lediglich eine Verflachung der Hierarchie anstrebt. Infolge unübersichtlicher und teilweise chaotischer Umweltbedingungen müssen Unternehmen sich neu erfinden und weiterentwickeln. Der britische Naturforscher Charles Darwin schrieb einst: „Es ist nicht

die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann“ (Groth 2011). Diese Aussage trifft auf die heutige Unternehmenssituation in gesteigertem Maße zu und bezieht sich nicht nur auf die heimische Wirtschaft, sondern äußert sich als weltweite Tendenz (Wagner 1995).

Das Zukunftsproblem betriebswirtschaftlicher Unternehmens- und Mitarbeiterführung liegt in der Suche nach effektiveren und flexibleren Alternativmodellen abseits der Hierarchie. Kritiker der Hierarchie sehen in nichthierarchischen Unternehmen mit ausgeprägter Kooperationskultur das Unternehmensmodell der Zukunft und attestieren ihnen partiell sogar eine höhere Lebenserwartung gegenüber tradierten Organisations- und Führungsprinzipien (Ochsenbauer 1988d). Die Forderung nach modernen, postbürokratischen Organisationsmodellen und neuen Leitbildern unternehmensinterner Zusammenarbeit wird zunehmend lauter. Es wird von der „Notwendigkeit für eine Revolution“, einer „echten Revolution“ oder gar einer „Kulturrevolution“ gesprochen (Kühl 1998). So fordert der US-amerikanische Managementexperte Tom Peters, dass Hierarchien „abgerissen“, „auseinandergebaut“ und „zerstückelt“ gehören (Peters 1993). Heintel/Krainz und Bahrtd sprechen von einer „Krise der Hierarchie“ (Heintel und Krainz 2015, Bahrtd 1972), Eike Gebhard sieht die „Hierarchie als auslaufendes Modell“ (Gebhard 1991), Schwarz unterstellt eine „Hierarchiesackgasse“ (Schwarz 1994), Skirl/Schwab sowie Diehl fordern sogar das „Ende der Hierarchie“ (Diehl 1993, Skirl 1994) und Manz/Sims ein „Unternehmen ohne Bosse“ (Manz und Sims 1995). Der US-amerikanische Ökonom Jeremy Rifkin sieht eine „Dritte industrielle Revolution“ und das Zeitalter der Zusammenarbeit heraufziehen (Rifkin 2011b). Als Prototyp hierarchieloser Organisation und Führung wird die Heterarchie daher zum Gegenstand weiterer Überlegungen gemacht.

1.3 Über das Buch

Hinter dem Titel dieses Buches verbirgt sich die These, dass sich Hierarchien als fundamentales Organisations- und Führungsprinzip längst überholt haben und durch neue Formen der Zusammenarbeit ersetzt werden müssen. Die Ausgangsüberlegungen beziehen sich daher auf die Frage nach der Ausgestaltung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Mitarbeiterführung jenseits von Hierarchien. Sie untergliedert sich in die nachfolgenden Teilfragen:

- Welche Umweltbedingungen erfordern die Abkehr vom Hierarchieprinzip?
- Welches zukunfts- und wettbewerbsfähige Organisations- und Führungsmodell löst das traditionelle Hierarchieprinzip ab, und wie funktioniert es?
- Welche Prozesse durchlaufen traditionell strukturierte Unternehmen bei ihrer Transformation hin zu einer hierarchielosen Organisation und wie kann gezielt auf diesen Veränderungsprozess Einfluss genommen werden?
- Welche Merkmale weist eine hierarchiefreie Mitarbeiterführung auf?
- Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten?