



## Speakers Corner

### „Disruption braucht Hierarchie“

Foto: Willing-Holtz/brandeins

In der deutschen Unternehmenslandschaft herrscht derzeit eine aufgewühlte Stimmung: Plötzlich tauchen allorts neue Wettbewerber auf, die das Geschäft etablierter Unternehmen attackieren – etwa mit neuen digitalen Plattformen. Das sorgt für Verunsicherung, doch über die passende Antwort auf die neuen Bedrohungen ist man sich einig: Adaptions- und Innovationsfähigkeit scheinen die wichtigsten Voraussetzungen dafür zu sein, den Herausforderungen der globalisierten und digitalisierten Wirtschaftswelt erfolgreich begegnen zu können. Dabei geht es nicht bloß um inkrementellen Wandel; gefordert wird vielmehr die Fähigkeit zu disruptiven – das heißt: grundlegenden – Veränderungen, beispielsweise in Form gänzlich neuer Produkte oder völlig neuer Geschäftsmodelle. Nicht bloß Anpassung, sondern Umbruch ist die Devise, die die Eroberung neuer Märkte und damit das Überleben

bedrohter Organisationen sicherstellen soll.

Aus dem Diskurs darüber, was die richtige Unternehmensstruktur dafür ist, ist – bei aller Differenz um die Ausgestaltung im Einzelnen – längst eine klare Favoritin hervorgegangen: die Selbstorganisation. Klassische Hierarchie dagegen gehört in der Regel zu den ausgemachten Verlierern, denen man die Fähigkeit zur Disruption nicht zutraut. Dahinter steht die Annahme, dass etablierte Organisationsmodelle mit ihren hierarchischen Strukturen und bürokratischen Abläufen vor allem beständige Märkte mit stabilen Konkurrenzbeziehungen bedienen. Flache Hierarchien und selbstorganisiertes Arbeiten werden im Gegensatz dazu als entscheidende Erfolgsfaktoren für die Fähigkeit zu innovativem Arbeiten und grundlegendem Wandel ausgemacht. Dagegen lässt sich einwenden, dass es zuweilen eben gerade die Hierarchie ist, die fundamentalen

Wandel ermöglicht. Und dass Organisationen, die sich ihrer Hierarchie zumindest formal ganz oder teilweise entledigen, damit sogar an Fähigkeit einbüßen können, grundlegenden Wandel herbeizuführen.

Denn wie so oft ist die Organisationswelt auch in Sachen Hierarchie nicht so schwarz-weiß, wie Entscheider es sich wünschen würden. Häufig wird Hierarchie mit starren, bürokratischen Strukturen assoziiert, die jedes Fünkchen Kreativität verschlucken. Auch Machtspiele, die das vermeintlich eigentliche Ziel – den gemeinsamen Erfolg des Unternehmens – torpedieren, kommen vielen dabei unweigerlich in den Sinn.

Ganz so einfach ist es aber nicht. Es stimmt zwar, dass ein Übermaß an formaler Regulierung lähmende Prozesse zur Folge haben kann, in denen – nur um der Bürokratie willen – endlose Schleifen gezogen werden, bis es zu einer Entscheidung kommt.

Doch selbst Neulingen in einer Organisation dürfte stets schnell klar werden, dass auch die straffste Formalisierung Spielräume offen lässt, die von Mitarbeitern täglich kreativ ausgefüllt werden. Und zwar häufig zum Wohle der Organisation.

Und auch Machtspiele, die – vor allem von außen betrachtet – als Sand im Getriebe organisationaler Rationalität erscheinen, resultieren keineswegs ausschließlich aus der Über- und Unterordnung von Positionen. Vielmehr fordert schon die Arbeitsteilung an sich den Einsatz von Macht an den Schnittstellen zwischen funktionalen Einheiten heraus. Schlicht deshalb, weil die Mitarbeitenden in unterschiedliche Interessengemeinschaften gespalten sind. Der Verzicht auf Hierarchie ist daher kein Heilmittel gegen den Einsatz von Macht.

Ganz im Gegenteil: Letztlich beraubt sich die Organisation damit ihres Einflusses auf die Verteilung potenzieller Einflussmittel. Chef zu sein, bedeutet zwar nicht automatisch, mächtig zu sein. Die Ernennung von Vorgesetzten, denen qua Struktur Entscheidungskompetenzen zufallen, erlaubt es der Organisation aber zumindest, deren Durchsetzungswahrscheinlichkeit in bestimmten Situationen zu erhöhen. Das ist mit Blick auf disruptiven, also grundlegenden Wandel ein wesentlicher Faktor. Denn gleichberechtigte, demokratische Entscheidungsprozesse

abseits klassischer Hierarchien mögen grundsätzlich zunächst erstrebenswert erscheinen. Die Abwesenheit formaler Hierarchie setzt die Entscheidungsfindung in Organisationen aber auch unter neue Zwänge – die dem Bedarf, flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren oder der Durchsetzung grundlegend neuer Entwicklungen und Arbeitsweisen entgegenstehen können.

Vorgesetzte sind qua ihrer hierarchischen Position nicht formal von der Zustimmung der Mitarbeiter abhängig. Das macht es ihnen möglich, im Prozess der Entscheidung auf persönliche Achtung und Sympathie zu verzichten. Unter Gleichberechtigten dagegen ist die Entscheidungsfindung stärker an die Interessen der Beteiligten gebunden, denn im Zweifelsfall können sie die berüchtigte Vetokarte ausspielen oder den Prozess durch beständige Einwände in die Länge ziehen. Der Soziologe Niklas Luhmann sah bereits in den 1960er-Jahren in der Möglichkeit der Nichtberücksichtigung interner Interessen eine wichtige Funktion der Hierarchie: Sie ermöglicht es Führungskräften, sich in ihrer Entscheidungsfindung stärker daran zu orientieren, welche Bedarfe der Anpassung an Umwelterwartungen bestehen – statt sich primär an den Interessenlagen innerhalb der Organisation zu orientieren. Das heißt: Die Fähigkeit, umweltsensibel zu entscheiden, wird – entgegen derzeit populärer Annahmen – gerade auch *durch* die Hierarchie sichergestellt.

Hierarchische Entscheidungsfindung hat auch das Potenzial, besonders schnell auf Änderungen reagieren zu können. Sicher: Aufwendige formale Verfahren mögen der Entscheidungsgeschwindigkeit im Wege stehen, das gilt aber nicht für die Hierarchie an sich. Ganz im Gegenteil: Die fehlende Notwendigkeit lateraler Abstimmung und kollegialer Rückversicherung dabei ermöglicht es – bildlich gesprochen – Entscheidungen aus der Hüfte zu schießen.

Nun könnte man dagegenhalten, dass moderne, postbürokratische Organisationsentwürfe Mitarbeitern häufig ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit gewähren. Und, ja, es stimmt: Zweifelsohne erlangen Mitarbeiter damit innerhalb ihres Wirkungs- und Verantwortungsbereichs gesteigerte Möglichkeiten, schnell Entscheidungen zu treffen. Die Reichweite dieser Entscheidungsfreiheit stößt aber in aller Regel an die Grenzen der Betroffenheit anderer – die Spielräume sind damit häufig sehr kleinteilig und wirken nur in einem eng umrissenen Organisationsbereich. Hierarchie dient eben allem voran auch immer dazu, Integration durch Zentralisation zu leisten. Entscheidungen sind dadurch beispielsweise auch über einzelne Organisationsteile hinaus übergreifend bindend. Flacht man Hierarchien dagegen ab und setzt stärker auf dezentrale Entscheidungszusammenhänge, fehlt Entscheidern schlicht das Mandat, übergreifende Wandlungsprozesse auszurufen. Die fehlende Weisungsbefugnis muss dann durch neue, tendenziell aufwendigere und langwierigere Abstimmungsprozesse – etwa Verfahren der Konsensfindung – kompensiert werden.

Das alles soll kein Plädoyer für heroische Visionäre sein, die allen Widerständen ihrer Mitarbeitenden zum Trotz ihre Organisationen neu ausrichten sollten. Es lohnt sich allerdings, Zweifel anzumelden, ob die Vorstellung, dass mit dem Abbau von Hierarchie quasi automatisch der Aufbau von Wandlungsfähigkeit verbunden ist, nicht auf die falsche Spur führt. Tatsächlich hat gerade die Hierarchie zuweilen einen disruptiven Kern – eben weil sie ihrem Image als Hüterin des Bestehenden zum Trotz das Potenzial hat, umweltsensibel, gleichzeitig aber auch schnelle und weitreichend bindende Entscheidungen zu treffen.

*Finn-Rasmus Bull*

## Finn-Rasmus Bull ...

... ist Soziologe und berät Unternehmen als Consultant der Organisationsberatung Metaplan zu Reorganisationsprozessen. Daneben promoviert Bull an der Universität Bielefeld zu postbürokratischen Organisationsformen. Kontakt: [www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen  
Monat lang  
managerSeminare  
für nur 8 EUR



## Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



### Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



### Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.



### Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



[www.managerseminare.de/testen](http://www.managerseminare.de/testen)