

Hierarchien – Die „heilige Ordnung“ der Organisation

Zum Zusammenspiel von „Überwachung von Mitarbeitern“ und „Unterwachung von Vorgesetzten“¹

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Working Paper 8/2010

Stichworte: Hierarchie, Macht, Grenzstelle, Überwachung, Unterwachung

Abstrakt: Als eines der ersten Merkmale fällt in Organisationen die Hierarchie ins Auge. 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. Die These dieses Working Papers ist, dass die Hierarchie nicht als ein Machtverhältnis von oben nach unten verstanden werden kann, sondern die Hierarchie vielmehr den Rahmen für eine ineinander verwobene „Unterwachung von Vorgesetzten“ einerseits und „Überwachung von Mitarbeitern“ andererseits bietet.

¹ Bei diesem Text handelt es sich um eine sprachlich noch nicht überarbeitete Skizze für das Buch „Organisationen – eine sehr kurze Einführung“. Bis Mitte 2010 werden zu diesem Buch insgesamt zehn Skizzen als Working Paper erscheinen. Für – auch nicht explizit nachgefragte – Kritiken, Kommentare und Hinweise bin ich dankbar.

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 sechsundzwanzig verschiedene Hierarchiestufen – vom einfachen Gefreiten, dem sogenannten E1, bis zum Fünfstern-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 vereinzelt 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 (Kühl 2002a: 18). Dabei beschränkte sich die Akzeptanz nicht nur auf die oberen Führungskräfte, die eigentlichen Hierarchen. Auch der Großteil der Mitarbeiter, deren Rolle im Betrieb sich auf die Entgegennahme von Weisungen und deren Ausführung beschränkte, akzeptierte die zentrale Bedeutung von hierarchischen Anweisungsverhältnissen. Hierarchie macht ihrer Bedeutung als „heilige Ordnung“ – so die wörtliche Übersetzung – in der betrieblichen Praxis alle Ehre.² Insofern scheint es fast konsequent, dass die ganze Organisation manchmal pauschal als „Hierarchie“, als „Herrschaftsverband“ oder als „Herrschaftsinstrument“ dargestellt wird.

Warum spielen Hierarchien in Organisationen überhaupt eine Rolle, wenn das Prinzip der hierarchischen Anordnung in einer auf Gleichrangigkeit aller Bürger ausgerichteten Gesellschaft doch eher verpönt ist? Warum bilden sich in vielen selbstverwalteten Betrieben spätestens ab einer Größe von 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 Bürger 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 der andere Mitarbeiter „in Führung“ gehen.³ Aber Organisationen tendieren dazu, die Rolle des Führers oder der Führerin nicht punktuell einzuräumen, sondern eine stabile Hierarchie festzulegen.⁴

² Der aus dem Altgriechischen stammende Begriff Hierarchie bezeichnete ursprünglich „heilige Ordnung“ und verwies dabei sowohl auf Rangordnungen der Elemente des christlichen Glaubens als auch auf das Primat des Papstes in Glaubensfragen (vgl. Döhler 2008: 46). Seit Max Weber wird der Begriff von Hierarchie nicht mehr mit Glauben, sondern mit Rationalität assoziiert und gegen Formen von charismatischer und traditionaler Herrschaft abgegrenzt (vgl. grundlegend zur Begriffsgeschichte Rausch 1982).

³ So löst es allgemeines Amüsement aus, wenn man als einfacher Datenbankprogrammierer von einem neuen Vorgesetzten aufgefordert wird, in einem Projekt stärker „in the Lead“ zu gehen. Der Anglizismus wird von den Mitarbeitern nicht als Versuch der Ermächtigung betrachtet, sondern eher als Ausdruck fehlender Kenntnis der eher behäbigen Organisationskultur des Unternehmens.

⁴ Diese Unterscheidung führt zu Problemen der Definition von Begrifflichkeiten. Während wir Hierarchie eindeutig definieren und in jeder Organisation – dank des Organigramms – auch eindeutig identifizieren können, ist der Begriff der Führung – ähnlich wie der Begriff des Managements – schillernd. Häufig wird er als Synonym für Hierarchie verwendet, beispielsweise wenn von Führungsstruktur, Führungskraft oder Führungsverantwortung gesprochen wird. Manchmal wird er zur Bezeichnung einer besonders charismatischen Form der Ausübung hierarchischer Kompetenzen genutzt und der „Leader“ unter den Führungskräften gefordert.

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 in der 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 von an „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 sehr schnell ausgeräumt werden. Halten sich Widersprüchlichkeiten oder Unklarheiten in der Zuordnung von Mitarbeitern, dann ist es die Aufgabe der vorgesetzten Stelle, die Sache wieder in (die) Ordnung zu bringen.

Weiterhin werden durch die Hierarchie die *sachlichen* Zuständigkeiten in der Organisation verteilt. Und zwar nicht nur horizontal zwischen den Abteilungen auf der gleichen Ebene, sondern auch vertikal zwischen den einzelnen Hierarchiestufen. Dabei bleibt aber die prinzipielle Möglichkeit erhalten, dass jedes Thema von unten nach oben gezogen werden kann (vgl. Kühl 2002: 75 ff.). Zwar greifen Hierarchen 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 Vorgesetzten oder seiner Vorgesetzten akzeptieren, auch wenn man die Anweisung nicht 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.⁵

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, ohne aber selbst aus Motivationsgründen an vorderster Front zu sein. Vorgesetzte können es sich ersparen, in jedem Einzelfall den Untergebenen die Sinnhaftigkeit einer Anweisung deutlich zu

Hier wird der Begriff der Führung als ein – im Gegensatz zur Hierarchie – sachlich, sozial und zeitlich *nicht* stabilisiertes Verhältnis in Organisationen genutzt. Danach sind verschiedene Varianten von Führung vorstellbar: Führungen zur Seite – gegenüber hierarchisch Gleichgestellten, Führung „von unten“ durch den Untergebenen, Führung von oben nach unten und Führung jenseits der hierarchischen Struktur einer Organisation. Während in der modernen Gesellschaft Hierarchie fast ausschließlich in Organisationen vorkommt, könnte man dann Führung auch in anderen sozialen Systemen beobachten – beispielsweise in Gruppen, Familien, Netzwerken oder Protestbewegungen.

⁵ Insofern ist es ein Denkfehler zu fordern, dass sich Führungskräfte durch Fachexpertisen, durch exklusive Kontakte in die Umwelt der Organisation oder durch charismatisches Wirken nach innen legitimieren müssen (vgl. Weltz 1964). Die Legitimation findet schon darüber statt, dass Untergebene mit dem Eintritt in die Organisation auch ihre (wechselnden) hierarchischen Zuordnungen akzeptieren müssen, jedenfalls so lange, wie sie Mitglied der Organisation bleiben wollen.

machen – sei es nun die Umsetzung einer riskanten militärischen Operation, die aufwendige Entwicklung eines neuen Brotaufstrichs oder die Durchführung einer rechtlich umstrittenen Verfolgung von Raubkopierern. Dadurch hat die Organisation die Möglichkeit, Personen auf eine Position zu setzen, wenn diese zwar fachlich geeignet sind, sie aber nicht zum Charismatiker geboren sind.

Dieser Gedanke – die Entlastung von der Achtung der Untergebenen durch Hierarchie – führt bei den Schreibern und Lesern moderner Führungsliteratur in der Regel zu heftigen Protesten. Wenn der Gründer und langjährige Vorstandsvorsitzende des Internetversandhändlers Amazon, Jeff Bezos, mit seinen Managern während des Weihnachtsgeschäfts an den Fließbändern eines seiner Logistikzentren aushilft, dann sei es doch ein deutliches Zeichen dafür, wie wichtig es sei, seinen Untergebenen ein Vorbild zu sein. Eine Vorgesetzte, die nur aufgrund ihrer hierarchischen Stellung, aber nicht aufgrund ihrer Person geachtet wird, könne, so die Suggestion der Führungsliteratur, doch in der Organisation nichts bewirken. Man müsse, das zeige doch jede Erfahrung in Organisationen, seinen Untergebenen auch immer von der Sinnhaftigkeit jeder einzelnen Anweisung überzeugen (vgl. für eine Autorin mit der immer gleichen Wiederholung dieses Gedankens zum Beispiel Höhler 2002).

Sicherlich – es spricht wenig dagegen, wenn Mitarbeiter ihren Vorgesetzten auch persönliche Achtung entgegenbringen, wenn sie Anweisungen ausführen, weil sie von ihrer Richtigkeit überzeugt sind. Aber dies ist häufig nur in Schönwetterphasen der Organisation der Fall, wenn die Geschäfte gut laufen, keine einschneidenden Einsparungsmaßnahmen notwendig sind und die Mitarbeiter sich ihrer Position sicher sind. Aber Organisationen könnten nicht langfristig existieren, wenn ihre Mitglieder nur bereit wären zu folgen, wenn sie der Vorgesetzte auch persönlich mitreißt oder sie die Sinnhaftigkeit der Anweisung sofort erkennen.⁶

Welche Möglichkeiten ergeben sich dadurch, dass die Führungskräfte durch die Schaffung einer Hierarchie von der Notwendigkeit der Achtung durch die Mitarbeiter entlastet werden?

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. In Sonntagsreden deklarieren die Geschäftsführer von Unternehmen oder die Leiter von Behörden, dass die „begeisterten und begeisternden Mitarbeiter“ das wichtigste Instrument seien, um „zufriedene Kunden“ zu bekommen. Und selbst von Gewerkschaftern hört man – in der Argumentationsrichtung leicht gedreht – die Aussage, dass die Ziele von Unternehmen, Verwaltungen, Gefängnissen oder Armeen nur zu erreichen seien, wenn die Mitarbeiter nicht nur für ihre Arbeit entsprechend vergütet werden, sondern sich auch in ihrer Organisation wohl fühlen.

Aber das Leben in Organisationen ist kein Ponyhof – um das Motto des für seine äußerst tief sinnigen Lieder bekannten Musikproduzenten Dieter Bohlen (2008: 328) zu paraphrasieren. Einstellungen und Haltung des Vorgesetzten können nicht in erster Linie „herrschaftlich-fürsorglich“ auf die Mitarbeiter ausgerichtet werden, sondern sie müssen Ansprüche von Kunden, Klienten oder Wählern im Auge behalten (Luhmann 1964: 210). Und häufig stehen die Ansprüche, die von „außen“ an die Organisation herangetragen werden, im Widerspruch zu den Ansprüchen, die von „innen“ – von den Mitarbeitern – kommen. Klienten wollen möglichst günstige Leistungen haben, Mitarbeiter für ihre Arbeit anständig bezahlt werden. Kunden haben den Anspruch, möglichst immer einen Ansprechpartner in der Organisation verfügbar zu haben, Mitarbeiter 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

⁶ Unbemerkt werden dabei Assoziationen von Kooperationsformen geweckt, die ihre Attraktion gerade in der Ablehnung von Organisationen finden. Man fühlt sich bei der Beschreibung der Führungskräfte an die Charakterisierung des „Führers“ der Anarchisten im spanischen Bürgerkrieg, Buenaventura Durruti, an die Rolle von Daniel Cohn-Bendit in der französischen Studentenbewegung Ende der sechziger Jahre oder gar an die erklärenden Beschreibungen von Jesus Christus in der Bibel erinnert (vgl. Enzensberger 1972 zum Charisma von Führern sozialer Bewegungen).

müssen. Unternehmen können sich überlegen, welche Märkte sie erobern wollen, und sind nicht darauf angewiesen zu überlegen, ob ihre Mitarbeiter 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 Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit von „notwendigen Veränderungen“ bei sich wandelnden Umweltbedingungen schon erkennen würden. Es wird deswegen viel Zeit darauf verwendet, für eine neue Ausrichtung der Organisation zu werben oder den Verkauf eines Unternehmensteils zu rechtfertigen. Aber fast alle empirischen Studien zeigen, dass gerade bei tiefgreifenden Veränderungen die Möglichkeiten der Akzeptanzproduktion durch Argumentation an ihre Grenzen stoßen.

Weil Hierarchien den Aspekt, dass Führungskräfte auf die „persönliche Achtung“ ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, aus dem System auskoppeln, hat das Management die Möglichkeit, unpopuläre, bisherige Erwartungen verletzende Entscheidungen zu treffen (vgl. Luhmann 1964: 209; Luhmann 2000: 322). Es kann Produktionsbereiche ins Ausland verlagern, ohne die Zustimmung der betroffenen Mitarbeiter voraussetzen zu müssen. Es kann neue Produktionsverfahren einführen, auch wenn man damit das Wissen der langjährig beschäftigten Mitarbeiter entwertet. Und es kann mit der Entwicklung und dem Verkauf umstrittener Produkte wie Mittelstreckenraketen, Brennstäbe 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, 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 (siehe dazu auch March/Simon 1958: 194 ff.; Luhmann 1964: 209).

Die Brüche der Hierarchie

Die zentrale Rolle von Hierarchien in Organisationen hat die Entstehung von heroischen Managementansätzen befördert, in denen der Erfolg und Misserfolg einer Organisation als Ergebnis des Handelns einzelner Führungskräfte präsentiert werden. Letztlich handeln die Erzählungen – man schaue sich nur die Biographien von Unternehmensführern wie dem Vorstandsvorsitzenden von General Electric, Jack Welch, von Heeresführern wie Dwight D. Eisenhower oder von Politikern wie Helmut Kohl an – von „heroischen Führern“ und zunehmend von „heroischen Führerinnen“, die letztlich fast „alles wussten“, „alles konnten“ und „jedes Problem lösten“ (vgl. zur Kritik Baecker 1994: 31ff.). Zwar werden in den Heldenerzählungen immer brav die Beiträge des „einfachen Mitarbeiters“, des „einfachen Soldaten“ und des „einfachen Referatsleiters“ gepriesen, aber letztlich erscheint die Organisation als eine durch die Spitze geschickt geführte Hierarchie. Das „eigene“ Unternehmen, die „eigene“ Verwaltung oder die „eigene“ Armee erscheint als „(Gesamtkunst-)Werk“ des Managements, das letztlich nur das „Ergebnis des Gestaltungswillens des Managements“ ist (vgl. Neuberger 1994: 46).

Aber die Realität von Hierarchien sieht anders aus, als uns diese heldenhaften Vorstellungen von Führungskräften in Organisationsbeschreibungen glauben machen wollen (vgl. Luhmann 2000: 83

dazu, wie hartnäckig sich die Vorstellung hält, dass zentrale Impulse in Organisationen von einigen wenigen individuellen Managern ausgehen).⁷

Informationen über die Umwelt der Organisation fallen nicht nur oben an – Der Einfluss der Grenzstellen

Die klassische Vorstellung einer hierarchischen Organisation beinhaltet, dass der relevante Außenverkehr an der Spitze der Organisation monopolisiert werden kann (vgl. Luhmann 1971: 98 ff.). Aber diese Monopolisierung von Außenkontakten an der Spitze der Organisation funktioniert vermutlich nur in Kleinstorganisationen, in denen jeder Brief – das Symbol für den Außenkontakt – noch über den Schreibtisch der Chefin geht und von ihr unterzeichnet wird. Hier mag es noch möglich sein, dass jeder Kunde direkt bei der Chefin anruft, jedes Gespräch mit Zulieferern oder Kooperationspartnern über die Chefin läuft und jeder Kontakt mit der Gemeindeverwaltung oder der Stadtverwaltung durch die Chefin selbst geführt wird.

Je größer eine Organisation ist, desto mehr müssen die Außenkontakte in der Organisation delegiert werden. Die Grenzstellen zu Kunden, Zulieferern, Kooperationspartnern oder Massenmedien verteilen sich dann breit über die ganze Organisation. Wichtige Kunden eines Unternehmens werden nicht mehr durch die Chefs, sondern durch sogenannte „Key-Account-Manager“ betreut (vgl. aufschlussreich dazu Gediga 2009: 13 ff.). Pressesprecher bekommen häufiger schneller als ihre Vorgesetzten mit, wenn etwas „im Busch“ ist, weil sie – im Gegensatz zu ihren Vorgesetzten – aus dem gleichen Milieu stammen wie die Journalisten, die über eine Organisation recherchieren.

Die Bestrebung des Managements kann es sein, diese Informationen, die an den Grenzstellen der Organisation anfallen „nach oben“ melden zu lassen – zum einen, um selbst informiert zu sein, aber auch, um den Einfluss der Mitarbeiter an den Grenzstellen einzudämmen. Alle für die Organisation relevanten Informationen sollen, so die Vorstellung, an der Spitze der Organisation zusammengetragen werden können. Für diesen Zweck richtet die Organisation aufwendige EDV-gestützte Managementinformationssysteme ein, mit dem es der Spitze der Organisation möglich sein soll, alle relevanten Informationen wie im Cockpit eines Flugzeugs zu kontrollieren. Dafür werden teilweise große Stabsstellen direkt unterhalb des Vorstandes einer Organisation gebildet, die die Informationen zusammentragen und für die Vorstände in verdaubare Informationshäppchen aufbereiten sollen. Die ganze Organisation wird darauf trainiert, „Kurzvermerke“ oder „maximal einseitige Stellungnahmen“ zu schreiben, damit die Spitze einerseits gut informiert, aber andererseits auch nicht völlig überlastet ist.

Aber trotz der Ausbildung von Managementinformationssystemen, der Einrichtung von Stabsstellen und der Trainingsmaßnahmen zum Abfassen von Vermerken werden diese Informationen an den verschiedenen Grenzstellen der Organisation immer nur zeitverzögert nach oben gemeldet. Henry Ford, der Begründer der Ford-Autowerke und einer der Managementvordenker des zwanzigsten Jahrhunderts, erklärte, dass es nichts Gefährliches gebe als die aufwendig gestalteten und klare Kommunikationswege suggerierenden Organigramme. Diese Organigramme hätten die Form eines Baumes, an dem „nette kleine Trauben“ hingen, die jeweils immer den Namen eines Verantwortlichen

⁷ Im Folgenden werden nach einem einheitlichen Schema drei Machtquellen in Organisationen beschreiben, die häufig nicht mit der hierarchischen Position korrelieren. Zuerst wird die traditionelle Sichtweise dargestellt, nach der diese Machtquelle auch durch die Hierarchie zu kontrollieren wäre, um dann zu zeigen, weswegen die Monopolisierung der Machtquelle an der Spitze der Organisation nicht funktioniert. Dann wird präsentiert, wie die Beherrschung eines für die Organisation wichtigen Bereichs als Machtquelle genutzt werden kann. Abschließend werden Versuche des Managements aufgezeigt, solche Einflussbereiche an sich zu ziehen. Man hätte aber auch an ganz andere Machtquellen denken können, wie die Nutzung peinlicher Informationen oder den Einsatz sexueller Reize. Die drei Machtquellen wurden deswegen ausgewählt, weil sie neben der Macht des Hierarchen in der mikropolitischen Theorie im Anschluss an Crozier und Friedberg (vgl. 1979: 49 ff.) als die drei zentralen Machtquellen angesehen werden. Die Schwäche des Ansatzes von Crozier und Friedberg – und der in ihrer Tradition stehenden Anhänger einer mikropolitischen Theorie – ist, dass sie (wegen eines kaum ausgearbeiteten Konzepts von Mitgliedschaft in Organisationen) formale und informale Machtquellen nur begrenzt miteinander in Beziehung setzen.

tragen würden. Aber es dauere sechs Wochen, bis die Nachricht von einem Menschen in einer Traube in der unteren linken Ecke des Organigramms den Vorstandsvorsitzenden erreiche (zitiert bei Milgrom/Roberts 1992: 4; Preisendörfer 2005: 16).

Häufig werden diese Informationen auf dem Weg durch die Organisation immer wieder geändert und modifiziert (vgl. Luhmann 2010: 202). Jede Stelle, durch die diese Information läuft, ergänzt, verändert oder kürzt, so dass die Information, die an der Spitze der Organisation ankommt, häufig wenig mit der ursprünglichen Information zu tun hat. Man braucht sich nur mal mit einer Sachbearbeiterin zu unterhalten, die durch Zufall einen Vermerk in die Hand bekommt, für den sie ursprünglich den ersten Entwurf geschrieben hat und den sie nach der Veränderung auf den nächsthöheren Hierarchiestufen kaum noch wiedererkennt. Alles erinnert ein wenig an das Kinderspiel „Stille Post“, bei dem eine ursprüngliche Information am Ende nicht mehr wiederzuerkennen ist.⁸

Gerade bei problematischen Informationen – dem drohenden Verlust eines Kunden, Problemen bei einem Zulieferer oder der anstehenden Veränderung eines Gesetzes – zögern Untergebene häufig, diese in all ihrer Dramatik in das Informationssystem einzuspielen. In vielen Organisationen herrscht – die häufig nicht unberechtigte – Vermutung, dass letztlich nicht der Verursacher, sondern der Überbringer schlechter Informationen „geköpft“ wird. In Armeen geben Soldaten Informationen über Entwicklungen auf dem Schlachtfeld häufig nur zeitverzögert weiter, auch um sich selbst „Zeitpuffer“ zu verschaffen (vgl. Soeters/Winslow/Weibull 2003: 251 f.). Dabei werden gerade solche Informationen zurückgehalten, die ein schlechtes Licht auf die Leistung des Zuges oder der Kompanie werfen können. Auf dem Weg nach oben durch die Hierarchie werden die Informationen dann noch so modifiziert, dass der Generalstab häufig nur einen geschönten Eindruck der Situation vermittelt bekommt (vgl. Lang 1965: 852 f.; nach Rüweler 2009). Weil viele Chefs davon ausgehen, dass bei ihnen in der Armee, im Unternehmen oder in der Verwaltung eine „offene Kommunikationskultur“ herrscht, bekommen sie diese Filterprozesse gar nicht mit. Die Spitze der Organisation hat – häufig ohne es zu merken – nur noch einen vagen Eindruck davon, was im Umfeld ihrer Organisation passiert.

Diese Kontakte zur Umwelt können die Personen an den „Grenzstellen“ nutzen, um ihren Einfluss innerhalb der Organisation zu erhöhen (vgl. Crozier/Friedberg 1979: 51 f.). Sie können in der Organisation Informationen darüber streuen, was Kooperationspartner vermeintlich denken. Sie können – basierend auf ihren privilegierten Kontakten zu Zulieferern, Partnern oder Kunden – andeuten, dass sich ein wichtiger Kooperationspartner sicherlich zurückziehen wird, wenn die Organisation eine bestimmte Strategie einschlagen sollte.

Untergebene sind häufig sachverständiger als Vorgesetzte – der Einfluss der Experten

⁸ Den gleichen Prozess gibt es auch umgekehrt bei der Weitergabe von Informationen von oben nach unten. Nur begrenzt übertreibend ist der unter Soldaten verbreitete Witz über die Funktionsweise von Dienstwegen in der Armee. „Der Oberst zum Oberstleutnant: Morgen früh um neun ist eine Sonnenfinsternis, etwas, was nicht alle Tage passiert. Die Männer sollen im Arbeitsanzug auf der Straße antreten, und ich werde ihnen das seltene Schauspiel erklären. Falls es regnet, werden wir nichts sehen. Dann sollen die Leute in die Sporthalle gehen.“ Der Oberstleutnant zum Hauptmann: „Befehl von Herrn Oberst: Morgen um neun ist eine Sonnenfinsternis. Wenn es regnet, kann man sie von der Straße aus sehen. Ansonsten findet sie im Arbeitsanzug in der Sporthalle statt, was nicht alle Tage passiert.“ Der Hauptmann zum Oberleutnant: „Morgen früh um neun alle Leute im Arbeitsanzug zu einer Sonnenfinsternis in die Sporthalle. Falls es regnet, wird der Herr Oberst Befehl geben, auf der Straße anzutreten, was nicht alle Tage passiert.“ Der Oberleutnant zum Leutnant: „Morgen früh um neun wird der Herr Oberst im Arbeitsanzug in der Sporthalle die Sonne verfinstern, was nicht alle Tage passiert. Wenn es regnet, dann antreten auf der Straße.“ Der Leutnant zum Fähnrich: „Morgen um neun Sonnenfinsternis des Herrn Oberst im Arbeitsanzug. Wenn es in der Sporthalle regnet, was nicht alle Tage passiert, antreten auf der Straße.“ Fähnrich an alle Kompanien: „Wenn es morgen regnet, wird der Oberst anscheinend in der Sporthalle von der Sonne verfinstert. Zu dumm, dass so etwas nicht alle Tage passiert.“ Es fehlt meines Wissens in Armeen noch ein Witz, der die Verzerrung von Informationen von unten nach oben aufgreift (vgl. für einen ansonsten sehr guten Überblick über Witze in Organisationen Neuberger 1988).

In der klassischen Vorstellung der hierarchischen Organisation fällt die hierarchische Position mit dem notwendigen Sachverstand in eins. Die für Personalfragen zuständige Sachgebietsleiterin – so die Vorstellung – wäre notfalls in der Lage, die Lohnabrechnungen, Reisekosten, Zeitkonten und die Trennungsgelder selbst zu erstellen bzw. zu bearbeiten, und beherrsche selbstverständlich auch die notwendigen Module der Personalverwaltungs-Software. Die Regierungschefin eines Staates kennt sich – so die Vorstellung – in den verschiedenen Fragen der Außen-, Entwicklungs-, Innen-, Justiz-, Bildungs-, Finanz- und Wirtschaftspolitik so gut aus, dass sie nicht nur die Kompetenzen ihrer Minister einschätzen kann, sondern im Notfall diese Ministerien auch selbst leiten könnte.

Aber die Spezialisierung in den meisten Organisationen hat es unwahrscheinlich gemacht, dass Vorgesetzte auf allen Gebieten ebenso gut Bescheid wissen wie ihre Untergebenen. Die Anforderungen in einem Arbeitsbereich werden so unterschiedlich, dass sie von einer Person – und sei es die Chefin oder der Chef – nicht mehr allein beherrscht werden können. Effekt: Die hierarchische Autorität und die fachliche Autorität fallen auseinander (vgl. Thompson 1961: 485 ff.).

Selbstverständlich kann das Management versuchen, die Expertisen zu zentralisieren. Schon der US-amerikanische Gewerkschaftler und Publizist Harry Braverman stellte – ganz in der Tradition von Karl Marx (1962: 445 f.) – fest, dass die sich in Unternehmen, aber auch in Verwaltungen, Krankenhäusern und Schulen immer mehr durchsetzenden Rationalisierungsstrategien dazu dienen, den Arbeitsprozess zunehmend von Erfahrungen, Kenntnissen und Traditionen des handwerklichen Könnens des Arbeiters zu trennen. Das Wissen, das die Arbeiter über Jahrzehnte und Jahrhunderte angesammelt hätten, werde systematisch auf das Management verlagert. Dies soll, so die Beobachtung Bravermans, die Organisation von den Qualifikationen des Arbeiters unabhängig machen und es ihr ermöglichen, die Mitarbeiterschaft ganz den Zielen, Vorstellungen und Plänen des Managements unterzuordnen (vgl. Braverman 1974: 124 ff.).

Aber trotz aller Bestrebungen zur schriftlichen Dokumentation aller nötigen Wissensbestände, der Etablierung von zentralen EDV-gestützten Wissensdatenbanken und der Steuerung der ganzen Organisation über Prozesssoftware à la SAP sind solche Versuche nur begrenzt erfolgreich geblieben. Das zentrale Speichern von Wissen setzt „gut dokumentierbare Sachverhalte“ voraus, aber viele Informationen entstehen in „hochambivalenten, kontextabhängigen Formen“ und können schlecht „registriert“ werden (Luhmann 2000: 86). Viele Wissensbestände der Organisation existierten lediglich im Schatten der zentralen Datenbanken, und selbst wenn es gelingen würde, einen Großteil der Informationen in den Datenbanken zu sammeln, dann wissen vermutlich nur wenige Personen, wie man in den Datenbanken die relevanten Informationen findet. Faktisch wird es also immer so sein, dass für die Organisation relevantes Wissen nur an einzelnen Stellen in der Organisation verfügbar ist.

Das Fachwissen verschafft den Mitarbeiterin Einfluss in der Organisation. In einer bekannten Analyse des französischen Organisationssoziologen Michel Crozier in der staatlichen französischen Tabakindustrie wird beispielsweise deutlich, dass Wartungsarbeiter eine dominierende Machtstellung hatten, weil sie als einzige in der Lage waren, die hochkomplexen Maschinen zu reparieren. Damit konnten sie weitgehend selbst bestimmen, wie häufig die Maschinen – und damit die gesamte Produktion – ausfiel, wer bei Reparaturen bevorzugt werden sollte und wie lange es gegebenenfalls dauerte, bis die Produktion wieder anlief. Mit diesem Wissen verfügten sie faktisch über mehr Einfluss als die Werkstättenleiter oder gar die Zentralkonstruktion, weil deren Ziele von außen vorgegeben wurden, die Produktionsmethoden weitgehend festgelegt waren und es aufgrund der starken Gewerkschaften kaum Möglichkeiten gab, Personal zu entlassen oder zu versetzen (vgl. Crozier 1963: 79 ff.; gute deutschsprachige Zusammenfassung findet sich bei Crozier 1968: 277 ff.; Crozier/Friedberg 1979: 35 ff. und Bonazzi 2008: 223 ff.). „Wissen ist Macht“ – so schon der englische Philosoph Francis Bacon Ende des 16. Jahrhunderts.

Kontrolle der informellen Kommunikationswege – der Einfluss der Gatekeeper

In der klassischen Vorstellung werden die Kommunikationswege innerhalb der Organisation über die Hierarchie kontrolliert. Die Vorgesetzten können – so die Vorstellung – festlegen, wer zu welchen

Personen Zugang haben soll, wer sich mit wem zusammensetzen soll und wer Kontakte in der Organisation unterlassen soll.

Parallel zu den durch die Hierarchie kontrollierten Kommunikationswegen bilden sich jedoch in Organisationen immer auch „Trampelfade“ der Kommunikation aus, die durch die Hierarchie nicht festgelegt sind. Man denke nur an den schnellen Austausch zwischen Mitarbeitern zweier Abteilungen in der berühmt-berüchtigten Kaffeeküche, an die Kontakte, die nur deswegen bestehen, weil zwei Personen vor Jahrzehnten einmal in der gleichen Ausbildungsgruppe gewesen sind, oder an die Kommunikationsmöglichkeiten, die allein dadurch entstehen, dass man zufällig an einer Stelle sitzt, an der verschiedene Informationen zusammentreffen.

Die Hierarchie mag dazu tendieren, diese informellen Kommunikationen zu formalisieren oder wenigstens zu kontrollieren. Führungskräfte lernen inzwischen in speziellen Managementseminaren „Storytelling“, um eine Erfolgsgeschichte, eine wichtige Lektion oder eine Interpretation in der Organisation zu verankern (vgl. Denning 2005). Eine Hauptaufgabe von PR-Abteilungen scheint es inzwischen zu sein, in Mitarbeitern und Außenstehenden „Geschichten“ vom Spitzenpersonal zu verankern. Die ersten Organisationen fangen an, ein eigenes „Gerüchtemanagement“ einzurichten, um den Klatsch und Tratsch in der Organisation zu steuern (vgl. Groeger/Willers 2009).

Aber alle diese Versuche wirken ziemlich hilflos. Sicherlich: Manche Mitarbeiter mögen der im Storytelling-Seminar entwickelten Geschichte der Vorgesetzten fasziniert lauschen. Aber die meisten werden sich wohl lediglich darüber amüsieren. Es kann passieren, dass die von oben gestreuten Gerüchte von den Mitarbeitern gezielt weitererzählt werden. Es kann aber auch genau das Gegenteil passieren und das Gerüchtemanagement lediglich zu Misstrauen bei den Mitarbeitern führen. Die informellen Kommunikationswege entstehen nicht als Ergebnis von Entscheidungen der Organisationsspitze, sondern bilden sich kontinuierlich, langsam und unmerklich aus (Luhmann 1962: 16).

Die Beherrschung der informellen Kommunikationswege ist ein Pfund, mit dem der „kleine Mann“ und die „kleine Frau“ in Organisationen wuchern können (vgl. Luhmann 1971: 97 f.; Crozier/Friedberg 1979: 52 ff.). Wer die Gerüchte, das Geschwätz und den Klatsch in der Organisation kontrolliert, kontrolliert wichtige Informationswege.

Die Besonderheit von Einflussquellen jenseits der Hierarchie

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

Aber obwohl diese Einflussquellen maßgeblich auf der Stellung in der Organisation basieren, kann die Organisation diese nicht ohne weiteres wieder entziehen. Die Organisationsspitze kann diese „guten Beziehungen“, über die die vielen Grenzstellen verfügen, nicht ohne weiteres in der Zentrale bündeln. Das Expertenwissen kann den Mitarbeitern nicht ohne weiteres wieder genommen werden und der Mitarbeiter auch nur begrenzt dazu gezwungen werden, dieses Wissen zu teilen. Und auch die Kommunikationswege jenseits der Formalstruktur entziehen sich dem Einfluss der Hierarchie. „Gute Beziehungen“ nach außen, Expertisen darüber, wie etwas funktioniert, und die Kontakte innerhalb der

Organisation sind „Arbeitsmittel im notwendigen Privatbesitz“ und können nicht wie andere Betriebsmittel wie Computer, Maschinen oder Gebäude einfach in den Besitz der Organisation überführt werden (vgl. Luhmann 1971: 98 ff.).⁹

Fazit

Von der „Überwachung von Mitarbeitern“ und der „Unterwachung von Vorgesetzten“

Der Effekt der häufig für die Organisation äußerst wichtigen Außenkontakte von hierarchisch sehr weit unten angesiedelten Grenzstellen, der „ganz unten“ in der Organisation angesiedelten Expertisen und der Kontrolle der informellen Kommunikationswege durch „einfache Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ ist, dass die aus dem Organigramm ersichtliche formale Hierarchie selten die wirklichen Einflussbeziehungen widerspiegelt. Häufig fallen die „formal zugewiesene Befehlskompetenz“ und der „faktische Einfluss auf Entscheidungen“ in einem Unternehmen, einem Krankenhaus, einer Verwaltung oder einer Universität weit auseinander (siehe dazu schon Thompson 1956; ferner auch Luhmann 1971: 99).¹⁰ Effekt ist, dass man in Organisationen häufig den Eindruck hat, dass – um ein Bonmot von Niklas Luhmann zu nutzen – in Organisationen nicht nur eine „Überwachung von Untergebenen“ existiert, sondern auch eine mehr oder minder effiziente „Unterwachung von Vorgesetzten“.

Funktionen der „Unterwachung“ der Vorgesetzten

Die Unterwachung von Vorgesetzten ist in der Regel nicht das Ergebnis von Intrigen, von Versuchen, am Stuhlbein des Vorgesetzten zu sägen, oder Ausdruck von persönlichen Antipathien gegenüber dem Vorgesetzten. Im Gegenteil: Häufig kann eine Verwaltung, ein Unternehmen oder ein Krankenhaus nur funktionieren, wenn Vorgesetzte effektiv „unterwacht“ werden. Schließlich hat „ein Vorgesetzter nur 24 Stunden“ (zeitliche Beschränkung), nur eine begrenzte Anzahl von Kontaktmöglichkeiten (soziale Beschränkung) und „wenige graue Gehirnzellen“ – jedenfalls „im Vergleich zu der Vielzahl der Mitarbeiter unten“ (sachliche Beschränkung). Unter dem Blick der Unterwachung lohnt sich ein Blick auf diese drei Beschränkungen (vgl. Luhmann 1969).

Vorgesetzte sind – in der *sachlichen Dimension* - häufig damit überfordert, alle relevanten Informationen selbst zusammenzutragen. Sie beauftragen deswegen ihre Untergebenen mit der Sammlung dieser Informationen. Über die Weitergabe von Informationen steuern Untergebene dann maßgeblich die Entscheidungsfindung ihrer Vorgesetzten. Je nachdem, welche Informationen gefunden, als relevant betrachtet und kondensiert nach oben gegeben werden, liegt schließlich die eine oder die andere Entscheidung der Vorgesetzten näher. Motto des Untergebenen: Wenn ich die Informationen für die Entscheidungen zusammenstellen darf, dann kann der Vorgesetzte gern für das Treffen der Entscheidung und für die Durchsetzung der Entscheidung verantwortlich sein (vgl. Luhmann 1971: 98; siehe im Anschluss auch Kieserling 2002: 37).

Anweisungen sind in Organisationen häufig deswegen nicht oben ersonnen und kommen dann aus heiterem Himmel in Form von Dienstanweisungen, Verordnungen oder Bitten nach unten, sondern sind nicht selten nur die Formalisierung dessen, was unten sowieso schon geplant war. So wissen wir beispielsweise, dass die Entscheidungen für die bürokratisch geplante Ermordung der Juden während des Nationalsozialismus häufig sehr weit „unten“ in der Verwaltung des Reichssicherheitshauptamtes vorbereitet und dann „oben“ durch Reinhard Heydrich oder Heinrich Himmler lediglich gebilligt wurden. Zentrale Dokumente – zum Beispiel die Anweisung, „eine endgültige Lösung der Judenfrage“ vorzubereiten, die Einladung zur Planung der „Endlösung“ auf der Wannseekonferenz oder die

⁹ Luhmann (1971: 98 ff.) bringt dieses Argument für Grenzstellen der Organisation. Meines Erachtens gilt dies jedoch für alle Machtquellen jenseits der über die Formalstruktur abgesicherten Organisation.

¹⁰ Nicht selten berichten Vorstandsvorsitzende von Unternehmen, Staatssekretäre großer Ministerien und das Führungspersonal oberster Heeresleitungen davon, wie einsam und abgeschottet das Wirken an der Spitze einer Organisation ist. Informationen drängten nur stark gefiltert nach oben, über zentrale Probleme werde man nur spät und häufig falsch informiert, und manchmal lasse einen „die Organisation“ ins offene Messer laufen.

Anweisung zur Verhinderung der Emigration belgischer und französischer Juden im Referat von Adolf Eichmann – wurden im Reichssicherheitshauptamt vorbereitet und dann lediglich durch die Spitzen des Reiches unterschrieben (vgl. Lozowick 2000: 73 f.).

Auch die Möglichkeiten von Vorgesetzten – in der *sozialen Dimension* –, Kontakte in der Organisation zu halten, sind limitiert. Die Kontaktflächen von Vorgesetzten reichen nicht aus, um alle Anforderungen von Untergebenen, Kollegen oder eigenen Vorgesetzten, geschweige denn von Personen außerhalb der Organisation zu befriedigen. Man braucht sich zur Illustration nur anzusehen, wie knapp Untergebenen die Zeit ihres Vorgesetzten erscheint und wie dankbar Vorgesetzte häufig sind, wenn Untergebene Termine kurz halten, Termine absagen oder ihnen gar Termine abnehmen. Deswegen ist es funktional, wenn bei der Kooperation weniger auf den „offiziellen Dienstweg“ über den Vorgesetzten zurückgegriffen wird, sondern die Lösungen von niedrigrangigen Abteilungen vorbereitet werden und den jeweiligen Vorgesetzten nur noch zur Absegnung vorgelegt werden.

Wir wissen aus der organisationswissenschaftlichen Forschung über Ministerien, dass es unter Vorgesetzten eine Präferenz für „abgestimmte Vorlagen“ gibt. Zwar versuchen die Ministeriumsmitarbeiter, sich bei der Vorbereitung an vermuteten Absichten und Bewertungsmaßstäben ihres Leitungspersonals zu orientieren, aber weil bei dieser Form der Koordination die Zustimmung aller betroffenen Referate notwendig ist, kommen häufig nur Entscheidungen mit dem kleinsten gemeinsamen Nenner zur Vorlage. Statt den mühsam zwischen den Referaten ausgehandelten Kompromiss aufzudröseln, stimmt der Minister oder die Ministerin diesem kleinsten gemeinsamen Nenner zu (vgl. Mayntz/Scharpf 1975; siehe den kurzen Forschungsüberblick bei Mayntz/Ziegler 1977: 53). Der deutsche Politikwissenschaftler Fritz Scharpf (1993) bezeichnet dies als „negative Koordination“ – als eine Abstimmung, bei der jede Einheit nur noch prüft, ob erwogene Entscheidungsalternativen den Status quo negativ verändern würden, und dann am Ende die für alle am wenigsten schmerzhafteste Alternative ausgewählt wird.¹¹

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

Die Erkenntnis, wie zentral die Unterwachung von Vorgesetzten ist, hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die Vorstellungen von „Hierarchen als Helden der Organisation“ inzwischen zur mehr oder minder bewusst gepflegten Mythologie von Organisationen gezählt werden. Durchzusetzen scheinen sich heute dagegen eher Vorstellungen von „postheroischem Management“ (vgl. Handy 1989). In ihrer simplifizierten Version ist damit gemeint, dass die Aufgabe des Managements darin besteht, Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie Probleme selbst lösen können. Häufig handelt es sich dabei aber lediglich um eine Spielart des heroischen Managers, nur dass der Held diesmal als „Coach“, „Mentor“ oder „Enabler“ daherkommt, der den Sieg bereitwillig mit „seinen“ Mitarbeitern teilt. In seiner fortgeschrittenen Variante wird unter „postheroischem Management“ verstanden, dass sich Vorgesetzte von unten führen lassen und sich ihrer Begrenzungen bewusst sind.¹²

¹¹ Meines Wissens ist noch nicht systematisch bearbeitet worden, wie sich in der staatlichen Verwaltung einerseits Formen von „negativer Koordination“ (vgl. Scharpf 1993) und andererseits – wie im Fall des Holocaust – „kumulative Radikalisierungen“ (vgl. Mommsen 1976) durchsetzen können. Der Unterschied lässt sich vermutlich auf die Tendenz zur „negativen Koordination“ in der föderalen Struktur einerseits und eine gewisse Ermutigung zur „kumulativen Radikalisierung“ in zentralistischen Staatsbürokratien andererseits zurückführen.

¹² Der Begriff des postheroischen Managements ist im deutschsprachigen Raum inzwischen populärer als im englischsprachigen Raum, in dem der ursprüngliche Begriff des „post heroic leadership“ verwendet wird (siehe das bekannte Problem im deutschsprachigen mit dem Begriff der „Führerschaft“, weswegen hier nicht von „postheroischer Führerschaft“ gesprochen wird). Aber gerade die Popularisierung des Begriffs in der

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

Ein bewährtes Mittel ist es, die Welt der Vorgesetzten durch die Steuerung von Informationsflüssen kleiner werden zu lassen. Manchmal reicht es aus, eine kritische Information nicht oder nicht sofort nach oben zu geben, um eine Ministerin, einen Geschäftsführer oder eine Verwaltungsleiterin darauf hinzuweisen, dass sie nicht auf die Informationsaufbereitung von unten verzichten kann. Manchmal mag es nötig sein, die Vorgesetzte systematisch von Informationsflüssen abzuschneiden und sich selbst bei expliziten Nachfragen dumm zu stellen (vgl. Luhmann 1962: 22).

Aber man kann auch umgekehrt die Komplexität an der Spitze größer werden lassen. Vorgesetzte sind darauf angewiesen, dass möglichst viele Entscheidungen dezentral getroffen oder wenigstens vorbereitet werden, weil nur „unten“ die Fachkompetenz vorhanden ist. Tendiert ein Vorgesetzter dazu, ein Entscheidungsmonopol bei sich aufbauen zu wollen, können ihn Untergebene auf die Auswirkungen hinweisen, indem sie jeden Punkt zur Entscheidung vorlegen. Effekt ist dann häufig eine Komplexitätsexplosion an der Spitze, der nur durch eine Verlängerung der Arbeitstage des Vorgesetzten oder eben – wenn der Arbeitstag nicht mehr verlängerbar ist – durch die Akzeptanz der Unterwachtung durch Mitarbeiter begegnet werden kann.

Aber bei aller durch die Organisationsforschung abgesicherten Lobpreisung des postheroischen Managements darf nicht vergessen werden, worin die Funktion der Hierarchie liegt.

Funktionen der Überwachung von Untergebenen

Prinzipiell kann man sich verschiedenste Möglichkeiten vorstellen, mit denen verbindliche Entscheidungen in Organisationen kollektiv hergestellt werden. Man diskutiert so lange, bis sich alle einig sind, sei es, weil man sich im „herrschaftsfreien Diskurs“ gegenseitig überzeugt hat, sei es, weil man vor lauter Erschöpfung nicht mehr die Kraft hat, auf seiner ursprünglichen Position zu beharren (vgl. Habermas 1981, der eher an die erste Variante denkt). Oder man stellt verschiedene Alternativen zur Abstimmung und entscheidet sich dann für die Vorgehensweise, auf die sich eine Mehrheit der Betroffenen einigt. Oder – was in Konfliktfällen gerade in illegalen Organisationen wie den Hells Angels, der Mafia oder terroristischen Vereinigungen vorkommen soll – man folgt derjenigen Person, die bereit ist, ihren Führungsanspruch mit körperlicher Gewalt gegen alle anderen durchzusetzen. Aber in den meisten Organisationen ist der zentrale Mechanismus, mit dem Entscheidbarkeit hergestellt wird, die Hierarchie, für die Akzeptanz als Mitgliedschaftsbedingung ausgeflaggt ist.¹³

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

deutschsprachigen Managementliteratur hat dazu geführt, dass unter dem Label des „Postheroischen“ häufig nur an das Vokabular von „Partizipation“, „Demokratie“ und „Konsens“ angepasste Heldengeschichten verbreitet werden. Eine nähere Untersuchung der Diffusion und Verwendung des Begriffs steht noch aus.

¹³ Kombinationen verschiedener Mechanismen der Entscheidungsfindung sind vorstellbar. Man kann beispielsweise eine Hierarchin wählen, an deren Entscheidung man sich als Mitglied dann gebunden sieht.

Wenn in einem hierarchisch aufgebauten Organigramm eindeutig markiert wird, wer wem unterstellt ist, können damit – in der *sachlichen Dimension* – alle Fragen der Organisation einer vorläufigen Klärung zugeführt werden. Letztlich können alle Unklarheiten, Widersprüchlichkeiten und Ambiguitäten so lange in Organisationen nach oben geschoben werden, bis sie an eine Stelle kommen, die die Sache wieder „in (die) Ordnung“ bringt. Aus dieser Perspektive war beispielsweise das Interessante an der Kubakrise im Jahr 1962, dass die „Reaktion“ auf die Stationierung von sowjetischen Atomraketen auf der karibischen Insel letztlich vom US-Präsidenten formuliert wurde. Sicherlich: Als Reaktion auf die Stationierung der Atomraketen hatte das Pentagon drei Alternativen ausgearbeitet – eine Seeblockade, ein gezielter Luftangriff auf die Raketenstelle oder eine groß angelegte Invasion zu Lande – und damit die Handlungsmöglichkeiten des Präsidenten als „Obersten Befehlshabers“ eingeschränkt. Aber auch wenn in den Analysen der Kubakrise eher der willkürliche, zufällige Charakter der Entscheidungen der Kennedy-Administration herausgestellt wird, dann ist die Kubakrise doch ein gutes Beispiel dafür, wie ein Thema in der Hierarchie „nach oben“ gezogen und so entscheidbar wurde (vgl. einschlägig zu Entscheidungsfindung in der Kubakrise Allison 1969; Allison 1971; deutschsprachig Greiner 1998). In Politik und Wirtschaft spricht man dann von der „Bastakompetenz“ eines Regierungschefs, einer Unternehmerin oder einer Verbandsgeschäftsführerin.

Mit der Hierarchie steht der Organisation ein Mechanismus zur Verfügung, der in der *sozialen Dimension* den Konflikt zwischen allen Personen in der Organisation wenn auch nicht auflösen, dann doch vorläufig entschärfen kann. Während bei Auseinandersetzungen in Diskotheken, in Cliquen oder zwischen Liebespaaren Konflikte in letzter Konsequenz häufig nur durch soziale Trennung, durch Gewalt oder durch Eingriffe staatlicher Rechtsinstanzen entspannt werden können, kann in Organisationen im Fall des Konfliktes zwischen Personen auf die Hierarchie zurückgegriffen werden. Weil in der Regel jedes Mitglied einer Organisation in die Hierarchie eingefügt ist, ist damit auch prinzipiell jeder Konflikt zwischen Personen in der Verantwortung einer Vorgesetzten oder eines Vorgesetzten.¹⁴ Sollten die Konflikte in einer Organisation eskalieren, können Vorgesetzte sie mit dem Verweis auf ihre Weisungsbefugnis unterbinden. Die Hierarchie befreit die Beteiligten von der Notwendigkeit, bei der Lösung eines Problems aufwendige Machtkämpfe zur Klärung unklarer Verhältnisse zu führen (vgl. Luhmann 1975: 52). Anders ausgedrückt: Hierarchie übersetzt die Unruhe einer persönlichen Hackordnung in eine Ordnung des sozialen Vergleichs, an die alle Beteiligten über die Mitgliedschaftsbedingungen gebunden werden (Baecker 1999: 198 ff.).¹⁵

Dabei kann notfalls die Entscheidungsfindung – dies ist die *zeitliche Dimension* – auch sehr schnell ablaufen, weil die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter dazu nötigen können, die eigenen Selektionen sofort zu übernehmen. Die Suche nach Entscheidungen kann mit Aussagen wie „Vielen Dank für Ihre Meinung, als Vorgesetzte bestimme ich jetzt, dass wir es so und so machen“ abgekürzt werden. Letztlich gehört es zur berechtigten Erwartung von Vorgesetzten, dass ihre eigenen Zeitvorstellungen bei der Entscheidungsfindung übernommen werden. Das dadurch mögliche Verfahren der Entscheidungsfindung ist ressourcenschonend, weil es – im Gegensatz beispielsweise zur Entscheidungsfindung über Konsens oder Gewalt – aufwendige Aushandlungsprozesse spart.

Aber welche Möglichkeiten haben Vorgesetzte, ihre Mitarbeiter davon zu überzeugen, ihre eigenen Selektionen zu übernehmen? Kurz: Dass sich Untergebene den Entscheidungen, den Konfliktlösungen und den Zeitvorstellungen von Vorgesetzten anpassen, hängt damit zusammen, dass die Akzeptanz der Hierarchie Mitgliedschaftsbedingung ist. Deswegen ist der zentrale Mechanismus, mit dem

¹⁴ Natürlich kann es gerade an der Spitze der Organisation Ausnahmen geben. Man denke an formal gleichgestellte Vorstände eines Unternehmens, die gleichberechtigten Professoren eines universitären Instituts oder die Doppelspitze von einigen Parteien. Häufig bildet sich gerade aufgrund der Übersichtlichkeit des gleichberechtigten Führungszirkels ein funktionierender Modus Vivendi aus. Nicht selten sind solche Führungsteams aber auch Beispiele dafür, wie sich Konflikte zwischen Personen über Jahrzehnte verfestigen und komplette Organisationen lahmlegen können.

¹⁵ Natürlich kann es auch im Interesse der Vorgesetzten sein, dass sich Konflikte in der Organisation entfalten. Manchmal mag es damit zusammenhängen – diese mikropolitische Einstreuung sei mir erlaubt –, dass Konflikte unter Untergebenen ihre Positionen stärken können, manchmal sind Konflikte gewollt, um möglichst alle Argumente auf den Tisch zu bringen.

Vorgesetzte ihre Entscheidungen durchsetzen können, ihre „Exit-Macht“ (vgl. Luhmann 1975: 104 ff., der nicht von „Exit-Macht“, sondern von „Organisationsmacht“ redet). Häufig reicht eine kleine Andeutung, manchmal bedarf es aber auch einer Abmahnung durch den Vorgesetzten, um die Organisationsmitglieder daran zu erinnern, dass ihre Mitgliedschaft von Bedingungen abhängt. Und dazu gehört nicht zuletzt die Bedingung, die Entscheidungen des Vorgesetzten zu akzeptieren.

Das Problem ist, dass die Drohung mit Entlassung – der Einsatz der Exit-Macht – ein sehr grobes Instrument ist. Deswegen wird Folgebereitschaft von Untergebenen noch zusätzlich durch weitere Mittel erreicht. „Karriere-Macht“ – die Beeinflussung des Fortkommens des Untergebenen – kann wesentlich subtiler als die „Exit-Macht“ eingesetzt werden: durch Nichtberücksichtigung bei der Neubesetzung einer Stelle oder durch Versetzen auf eine formal gleichrangige, aber leicht unattraktivere Stelle (vgl. zur Karriere-Macht beziehungsweise Personalmacht Luhmann 1975a: 104). Der Vorgesetzte kann aber auch seine „Ressourcen-Macht“ einsetzen, indem er zum Beispiel die zur Erledigung einer Aufgabe nötigen Ressourcen eines Untergebenen reduziert. Nicht zuletzt verfügt er aber auch über „informelle Macht“, indem er zum Beispiel Regelüberschreitungen seiner Untergebenen mehr oder minder duldet.

Der doppelte Machtprozess der Hierarchie

„Hierarchie gehört abgeschafft.“ So lässt sich das Credo nicht weniger Organisationen auf den Punkt bringen. Kannte man solche Forderungen anfangs vorrangig von selbstverwalteten Betrieben oder politischen Basisorganisationen, hört man solche Forderungen nun auch zunehmend von profitorientierten Unternehmen, die sich von den strikten hierarchischen Entscheidungsstrukturen zu verabschieden scheinen. Managementberater stoßen nicht selten in das gleiche Horn. So fordert der US-amerikanische Managementguru und Bestsellerautor Tom Peters, dass Hierarchien abgerissen, auseinandergebaut und zerstückelt gehören. Der deutsche Unternehmensberater Jochen Schmidt kündigt den „Todesstoß“ für die Hierarchie an, der in der Gestalt von „Lean Management“, Cost- und Profitcenter-Strukturen und Projektmanagement daherkommt. Und sein Beraterkollege Eike Gebhardt schreibt von Hierarchie als „auslaufendem Modell“. (Vgl. Peters 1993, S. 198; Schmidt 1993, S. 22 und Gebhardt 1991, S. 133). Aber je lauter die Diskreditierung von Hierarchien in der Managementliteratur, desto stärker scheinen sich Hierarchien in den Organisationen zu halten.

Statt eine „Krise der Hierarchie“ (Heintel/Krainz 1990) oder eine „Hierarchiesackgasse“ (Schwarz 1992) zu konstatieren und gar ein „Ende der Hierarchie“ (Skirl/Schwalb 1994) auszurufen oder – genau entgegengesetzt – ein „Loblied auf die Hierarchie“ anzustimmen (vgl. zum Jacques 1990), scheint vielmehr interessant zu sein, dass Hierarchien sowohl Untergebenen als auch Vorgesetzten jeweils Einflussmöglichkeiten übereinander verschaffen. Hierarchien schaffen Möglichkeiten dafür – so die gegen die Erstwahrnehmung gerichtete Erkenntnis der Organisationswissenschaft –, dass Macht sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben ausgeübt werden kann (vgl. Kieserling 2002).¹⁶

Der doppelte Machtprozess der Hierarchie – die Einflussnahme von unten nach oben und von oben nach unten – darf nicht zu dem gedanklichen Kurzschluss einer Machtsymmetrie zwischen Vorgesetzten und Untergebenen führen. Hierarchien sind, darauf haben die Soziologen Michel Crozier

¹⁶ Ich habe dieses Argument das erste Mal von André Kieserling (2002) gehört. Mir ist nicht bekannt, ob dieses Argument woanders schon einmal ausführlich ausgearbeitet wurde. Deutlich ist zu erkennen, dass es sich bei diesem Argument um eine abgespeckte Variante des „Doppelten Machtkreislaufes“ zwischen Politik, Verwaltung und Publikum handelt. Der offizielle Machtkreislauf sieht dabei vor, dass das Publikum – die Wähler – die Politik wählen, die Politik wiederum die Verwaltung konditioniert und die Verwaltung dann die politischen Entscheidungen gegenüber dem Publikum durchsetzt. Gleichzeitig wirkt – das ist der inoffizielle Machtkreis – das Publikum, zum Beispiel über organisierte Lobbyorganisationen, auf Entscheidungen der Verwaltung ein, die Verwaltung bereitet Entscheidungen für die Politik vor, und die Politik strukturiert – zum Beispiel über die Aufstellung von Kandidaten – die Wahlmöglichkeiten des Publikums (vgl. dazu Luhmann 1987n). Für die Anwendung der Überlegungen zum Machtkreislaufkonzept auf die Beziehung von Hierarchien und Untergebenen ist interessant, dass es sich eben nicht um die Beziehung von dreien, sondern lediglich um die Beziehung von zweien handelt. Das hat Auswirkungen auf die Stabilität der Beziehungen.

und Erhard Friedberg (1979: 40 f.) hingewiesen, Beziehungen, in denen zwar beide Seiten etwas zu bieten haben, in denen aber die eine Seite – aufgrund der beherrschten Machtquellen – immer etwas mehr herausholen kann als die andere. Diese Asymmetrie in der Machtbeziehung wirkt sich sicherlich häufig zu Gunsten der in der Hierarchie Höherstehenden aus. Das Verhältnis von der Filialleiterin und der Verkäuferin eines Supermarktes, zwischen einem Unteroffizier und einem Gefreiten oder der Alleinbesitzerin eines Unternehmens und ihren Mitarbeitern mögen dazu gehören. Aber häufig können auch die in der Hierarchie niedriger vororteten Mitarbeiter einen größeren Einfluss entwickeln. Man denke nur an die Mitarbeiterinnen mit exklusivem Fachwissen, an „graue Eminenzen“ in Parteizentralen, die wissen, wie man verschiedene Flügel zusammenbekommt, oder an Professoren, die einerseits auf ihrer Stelle durch lebenslange Verträge abgesichert sind und andererseits mehr Wert auf gute Reputation in der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft als beim Rektor oder Dekan ihrer Universität legen.

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

Literatur

- Allison, Graham T. (1969): Conceptual Models and the Cuban Missile Crises. In: *American Political Science Review*, Jg. 63, S. 689-718.
- Allison, Graham T. (1971): *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown.
- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin: Merve Verlag.
- Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bohlen, Dieter (2008): *Der Bohlenweg. Planieren statt Sanieren*. München: Heyne-Verlag.
- Bonazzi, Giuseppe (2008): *Geschichte des organisatorischen Denkens*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Braverman, Harry (1974): *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York; London: Monthly Review Press.
- Crozier, Michel (1963): *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Crozier, Michel (1968): Der bürokratische *Circulus vitiosus* und das Problem des Wandels. In: Mayntz, Renate (Hg.): *Bürokratische Organisation*. Köln; Bonn: Kiepenheuer & Witsch, S. 277-288.
- Crozier, Michel; Erhard Friedberg (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Berlin: Athenäum.
- Denning, Stephen (2005): *The Leader's Guide to Storytelling*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Döhler, Marian (2008): Hierarchie. In: Benz, Arthur et al. (Hg.): *Handbuch Governance*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 46-60.
- Enzensberger, Hans Magnus (1972): *Der kurze Sommer der Anarchie. Buenaventur Durrutis Leben und Tod*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Gebhardt, Eike (1991): *Abschied von der Autorität. Die Manager der Postmoderne*. Wiesbaden: Gabler.
- Gediga, Christian (2009): *Mitgliedschaft an ihren Grenzen. Funktionen und Folgen von Key Account Management*. Bielefeld: Working Paper Organisationssoziologie.
- Greiner, Bernd (1998): *Kuba-Krise. 13 Tage im Oktober: Analysen, Dokumente, Zeitzeugen*. Nördlingen: Greno.
- Groeger, Lars; Christoph Willers (2009): Gerüchte-Management. In: *GDI Impuls* H. 2/2009, S. 78-83.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Handy, Charles (1989): *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- Heintel, Peter; Ewald E. Krainz: (1990): *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis?* 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

- Höhler, Gertrud (2002): Die Sinn Macher. Wer siegen will, muss führen, München: Econ.
- Jacques, Elliott (1991): In Praise of Hierarchy. Markets, Hierarchies and Networks. In: Thompson, Graham et al. (Hg.): The Coordination of Social Life. London et al.: Sage, S. 108-118.
- Kieserling, André (2002): Vorlesung zur politischen Soziologie. Mainz: Unveröff. Ms.
- Kühl, Stefan (2002): Sisyphos im Management. Die verzweifelte Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim et al. Wiley.
- Lang, Kurt (1965): Military Organizations. In: March, James G. (Hg.): Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally, S. 838-878.
- Lozowick, Yaacov (2000): Hitlers Bürokraten. Eichmann, seine willigen Vollstrecker und die Banalität des Bösen. Zürich: Pendo.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 53, S. 11-24.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1969): Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Luhmann, Niklas (1971): Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Luhmann, Niklas (Hg.): Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen: WDV, S. 90-112.
- Luhmann, Niklas (1975): Macht. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Luhmann, Niklas (2010): Politische Soziologie. Frankfurt a.M: Suhrkamp.
- March, James G.; Herbert A. Simon (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Marx, Karl (1962): Das Kapital. Erstes Buch. In: Marx-Engels-Werke. Band 23, Berlin: Dietz-Verlag, S. 11-955.
- Mayntz, Renate; Fritz Scharpf (1975): Policy-Making in the Federal Bureaucracy. Amsterdam: Elsevier.
- Mayntz, Renate; Rolf Ziegler (1977): Soziologie der Organisation. In: König, René (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. Band 9. 2. Aufl. Stuttgart: Enke, S. 1-141.
- Milgrom, Paul; John Roberts (1992). Economics, Organization and Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mommsen, Hans (1976): Der Nationalsozialismus: Kumulative Radikalisierung und Selbstzerstörung des Regimes. In: Meyers Enzyklopädisches Lexikon. Bd. 16. Mannheim et al: Bibliographisches Institut, S. 785-790.
- Neuberger, Oswald (1988): Was ist denn da so komisch. Weinheim; Basel: Beltz Verlag.
- Neuberger, Oswald (1994): Zur Ästhetisierung des Managements. In: Schreyögg, Georg; Peter Conrad (Hg.): Managementforschung 4. Berlin; New York: Walter de Gruyter, S. 1-70.
- Peters, Thomas J. (1993): Jenseits der Hierarchien. In: Handelsblatt Junge Karriere, 23.4.1993.
- Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Rausch, Heinz (1982): Hierarchie, in: Brunner, Otto; Werner Conze; Reinhart Koselleck (Hg.): Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 3, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 103-129.
- Rüweler, Axel (2009): Nichtkontingente Befehle als Auslöser des My Lai Massakers. Eine Rekonstruktion. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Scharpf, Fritz (1993): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In: Héritier, Adrienne (Hg.): Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung. Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 24. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 57-83.
- Schmidt, Jochen (1993): Die sanfte Organisations-Revolution. Von der Hierarchie zu selbststeuerenden Systemen. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Schwarz, Gerhard (1992): Hierarchie-Sackgasse der Evolution. In: Fuchs, Jürgen (Hg.): Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organisation. Wiesbaden: Gabler, S. 123-133.
- Simon, Herbert A. (1957): Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 2. Aufl. New York: Free Press.
- Skirl, Stefan; Ulrich Schwalb (Hg.) (1994): Das Ende der Hierarchien - Wie Sie schnelllebige Organisationen erfolgreich managen. Wiesbaden: Gabler.

Soeters, Joseph L.; Donna J. Winslow; Alise Weibull (2003): *Military Culture*. Caforio, Giuseppe (Hg.): *Handbook of the Sociology of the Military*. New York et al.: Kluwer Academic, S. 237-255.

Thompson, James D. (1956): *Authority and Power in Identical Organizations*. In: *American Journal of Sociology*, Jg. 62, S. 290-301.

Thompson, Victor A. (1961): *Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict*. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 5, S. 485-521.

Weltz, Friedrich (1964): *Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern*. Stuttgart: Enke.