

## Hierarchien bei der taz

### Ausführliches Interview

Luise Strothmann: Herr Kühl, ich löse Ines Pohl als Chefredakteurin ab. Vorher war ich elf Monate Volontärin bei der taz. Auch alle anderen Ressortleitungen werden durch junge Kolleginnen und Kollegen ersetzt. Eine gute Idee?

Stefan Kühl: Auf den ersten Blick hat das natürlich etwas Karnevaleskes. Motto: Jetzt drehen wir mal für einen Tag die Machtverhältnisse um und schneiden dem Bürgermeister ganz frech den Schlips ab. Und in der nächsten Woche sind die Verhältnisse dann wieder wie vorher.

Luise Strothmann: Unterschätzen Sie uns mal nicht. In der Vorbereitung hat hier schon der eine oder andere Alteingesessene gezittert.

Aber in einer Woche trauen Sie sich nicht, etwas an den Strukturen innerhalb der taz zu ändern. Sie haben ja aufgrund der Begrenztheit der Zeit nicht die Kompetenzen, wirklich etwas zu verändern. Versuchen Sie beispielsweise mal, jemanden in der Zeit zu entlassen.

Strothmann: ... vielleicht mache ich das ja ...

... aber zugegeben: Es hat durchaus seinen Charme, zu schauen, wie sich ein Produkt dadurch verändert, wenn es mal von ganz anderen Leuten verantwortet wird als sonst.

Ines Pohl: In der taz gibt es Redakteure, Ressortleiter und die Chefredaktion – kann man da von einer flachen Hierarchie sprechen?

Der Begriff der „flachen Hierarchie“ kommt aus der Managementliteratur. Ich finde es interessant, wie ihn immer mehr politisch links orientierte Organisationen ganz selbstverständlich übernehmen. Das Bekenntnis zur flachen Hierarchie scheint inzwischen zur Schauseite jeder Organisation zu gehören. Es gibt staatliche Entwicklungshilfeorganisationen, die haben bei vorsichtigen Zählungen neun Hierarchiestufen, lassen sich aber gerne wegen ihrer „flachen Hierarchie“ loben.

Pohl: In der „taz“ ist das nicht nur eine Worthülse.

Aber wenn man sich die Entwicklung der taz über die letzten 31 Jahre anschaut, dann eignet sich ein einziges Wort zur Beschreibung: Hierarchisierung. Anfang der 1980er Jahre, bei der Gründung, war der Anspruch, eine Zeitung ohne Hierarchie zu sein. Aber dann schafft man eine Hierarchiestufe nach der anderen. Auch wenn die Hierarchien anders gelebt werden, alleine bei einem Blick auf das Organigramm könnte man die taz vermutlich nicht mehr von anderen Zeitungen unterscheiden. Letztlich ist die taz typisch für eine ganze Reihe von selbstverwalteten Betrieben, die mit ihrem Wachstum zunehmend Hierarchiestufen eingerichtet haben, auch wenn sie sich nicht immer sofort getraut haben, diese auch so zu nennen.

Strothmann: Woran liegt das?

Trotz ihrer anfangs politisch aufgeladenen Kritik an hierarchischen Strukturen scheinen die Macher der taz ja auch an der Hierarchiefreiheit gelitten zu haben. Man mag ohne die Basta-Kompetenz einer Chefin jeden Tag eine Zeitung herausbringen können, aber dies hat Auswirkungen auf die Qualität – sowohl auf die der Zeitung als auch die des eigenen Lebens.

Pohl: Wie meinen Sie das?

Selbst Kritiker von Hierarchien in Organisationen merken, dass es seine Vorteile haben kann, wenn nach langen Diskussionen jemand eine verbindliche Entscheidung trifft. Dadurch wirken Hierarchien häufig auch konfliktmildernd, weil es mit ihnen für Auseinandersetzungen eine klare Stoppregele gibt: das Wort der Hierarchin oder des Hierarchen.

Strothmann: Warum sind „flache Hierarchien“ eigentlich so positiv besetzt?

In unserer Gesellschaft erscheinen Hierarchien immer weniger legitim. Im Gegensatz zum Mittelalter oder zur frühen Neuzeit, in der die ganze Gesellschaft über Hierarchien strukturiert wurde, gibt es der modernen Gesellschaft keine Hierarchien, die die gesamte Gesellschaft dirigieren können. Die Wirtschaft, die Politik oder die Wissenschaft werden nicht über Hierarchien gesteuert, sondern über Märkte, über Wahlen oder über akademische Debatten. In Organisationen hat sich das Prinzip der Hierarchie jedoch gehalten, und das führt dann entweder zur Forderung nach deren Abschaffung oder eben zur Kaschierung durch Formulierungen wie „flache Hierarchie“

Pohl: Und trotzdem stellt kaum jemand in Frage, dass es eine Regierung gibt mit einer Kanzlerin oder einem Kanzler vornedran.

Sicherlich hat die Kanzlerin Einfluss. Aber das bedeutet noch lange nicht, dass diese Kanzlerin Weisungsbefugnisse gegenüber allen Bürgern eines Landes hat. Wenn sie nach einer Akte fragt oder eine Anweisung erteilt, dann horchen nur ganz wenige auf - nämlich die Mitarbeiter des Kanzleramtes. Ich habe jedenfalls noch keine Anweisung von Frau Merkel erhalten, und vermutlich würde sie auch nicht erwarten, dass ich eine solche befolgen würde.

Pohl: Erklären Sie uns doch bitte einmal ganz schlicht: Welche Machtinstrumente hat ein Chef?

Man kann es am Beispiel der Kanzlerin gut illustrieren. Zwei Machtquellen fallen sofort ins Auge. Da ist zum einen die Exit-Macht, also die Macht, jemanden einzustellen und bei Fehlverhalten oder bei Weigerungen zu entlassen. Und zum anderen verfügen Vorgesetzte häufig über Karriere-Macht, also über Macht, weil sie maßgeblich für zukünftige Positionen in ihrer Organisation entscheiden können. Weil Vorgesetzte häufig zögern, jemandem mit der Entlassung zu drohen, spielt die Macht, über Karrieren zu entscheiden, häufig im Alltag eine wichtigere Rolle.

Pohl: Die Macht von Chefs, jemanden zu entlassen, ist ja oft stark eingeschränkt, und auch der Einfluss auf Karrieren ist ja häufig nur begrenzt vorhanden.

Das kann verschiedene Ursachen haben. Entlassungen passen nicht zur Organisationskultur. Das Arbeitsrecht schränkt Möglichkeiten ein. Oder starke Gewerkschaften setzen einen sehr weitgehenden Kündigungsschutz durch. Hierarchen, die nicht über diese Exit-Macht verfügen und ihre Mitarbeiter nicht über Karriereaussichten locken können, greifen dann nicht selten auf Mobbing von oben zurück, um ihre Erwartungen durchzudrücken.

Strothmann: Die Gewerkschaften sollen schuld daran sein, wenn die Chefs ihre Angestellten mobben?

Zugegeben: Das entspricht nicht dem üblichen Tenor der Mobbing-Literatur. Aber schauen Sie sich die gehäuft auftretenden Selbstmordfälle in französischen Unternehmen an. Interessant ist, dass diese Selbstmorde nicht in den kleinen patriarchal geführten Unternehmen auftreten, in denen der Meister gegenüber dem Lehrling auch mal handgreiflich wird, sondern in Unternehmen mit starken Betriebsräten wie France Télécom oder Renault. In diesen Unternehmen gelten vergleichsweise weitgehende Kündigungsschutzrechte für die Mitarbeiter, gleichzeitig hat sich aber der

Leistungsdruck in den letzten Jahren enorm erhöht hat. Ohne dass dies vom Topmanagement verordnet werden musste, hat dies den Effekt produziert, dass Vorgesetzte Mobbing einsetzen, um Mitarbeiter anzutreiben oder loszuwerden.

Strothmann: Sind sie ein Fan von Hierarchien? Bei dem Titel eines Ihrer Bücher „Wenn die Affen den Zoo regieren“ könnte man den Verdacht haben?

Als Organisationswissenschaftler staunt man, mit welcher Naivität in der Managementliteratur das „Ende der Hierarchien“ in Organisationen verkündet wird. Wenn man wie mancher Managementguru die Abschaffung von Hierarchien fordert, muss man auch sagen, was die Effekte sind.

Strothmann: Und zwar welche?

In Unternehmen, in denen Hierarchien abgebaut oder gar abgeschafft werden, gibt es einen Effekt: Die Zunahme von Machtkämpfen. Das hätten die Managementgurus eigentlich wissen können, wenn sie sich mit den Erfahrungen von K-Gruppen, selbstverwalteten Betrieben oder größeren Wohnprojekten auseinandergesetzt hätten. Aber vermutlich ist das nicht das Milieu, in dem sie sich normalerweise bewegen.

Pohl: Reibung kann doch auch positiv sein.

Eskalierende Konflikte können intensive Gefühle auslösen, gerade wenn dazu auch noch eine fehlende Trennung zwischen Privatem und Arbeitsleben kommt. Das auszuhalten, erfordert viel Idealismus. Aber das Risiko der Erschöpfung ist hoch.

Strothmann: Dann lieber gleich: Wir da unten schufteten für die da oben.

Es wäre falsch, Hierarchien pauschal als Erfolgsrezept verkaufen zu wollen. Wir kennen sehr genau die problematischen Effekte von Hierarchien: Informationsdefizite der Spitze, Unterdrückung von Kreativitätspotential oder Verlust von Motivation bei den Organisationsmitgliedern. Parteien oder Bürgerinitiativen können nur begrenzt auf Hierarchien zurückgreifen, weil Mitglieder, die nicht für ihre Arbeit bezahlt werden, sich nicht gerne Anweisungen geben lassen. Aber es ist nachvollziehbar, dass Organisationen, in denen beispielsweise schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen, auf Hierarchien zurückgreifen. Denken Sie an Armeen im Kriegseinsatz. Oder eben Tageszeitungen kurz vor Produktionsende.

Strothmann: In der taz sind schon in normalen Zeiten die Ressortleiter deutlich jünger als in anderen Tageszeitungen. Und trotzdem ist es eher ungewöhnlich, dass Neue sich sofort intensiv an den Diskussionen beteiligen. Wie kommt das?

Neulinge sind in den ersten Monaten in einer Organisation damit beschäftigt, herauszufinden, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten müssen. Was die geschriebenen, aber auch die ungeschriebenen Spielregeln sind. Insofern spüren sie sehr schnell, dass in einer Sitzung zwar offiziell alle aufgefordert werden, ihre Meinung einzubringen, dass aber einige gleicher sind als andere. Wer das als Neuling nicht begreift, wird schnell darauf hingewiesen, und sei nur durch einen kurzen strafenden Blick.

Strothmann: Und was kann man dagegen tun?

Ein Trick ist es, den vermeintlich Schwächeren Sonderrechte einzuräumen. Man kanalisiert ihre Meinungen über Sprecher, fragt prinzipiell immer erst nach der Meinung der Neulinge, hoffend,

dass sie noch nicht komplett eingenordet sind, oder schafft Experimentierfelder für sie. Die Woche bei der taz könnte so verstanden werden.

Pohl: Haben Sie einen Tipp für uns, wie wir von dieser Woche möglichst viel in den Alltag retten können?

Schreiben Sie alle Punkte auf, bei denen es Konflikte gibt, und notieren sie genau, wie diese Konflikte gelöst werden. Hierarchien sind nicht interessant, wenn man sowieso einer Meinung ist, sondern dann, wenn ein Konflikt gelöst werden muss. Es wäre interessant, was passiert, wenn eine für eine Woche ernannte Chefredakteurin ihre Meinung gegen den expliziten Widerstand von Alteingesessenen durchdrückt.

Strothmann: ... das könnte auch schiefgehen. Als Diktatorin ist man hier zu recht ganz schnell einsam.

Klar. Ihr gesunder Menschenverstand – oder besser Organisationsverstand – spricht dagegen, weil Sie genau wissen, dass in einer Woche wieder eine andere Person auf Ihrer Position sitzt, die vielleicht auch über Ihre Zukunft in der Zeitung entscheidet. Aber Experimente sind immer ein Wagnis.