Heinrich Keßler

# Hierarchie: Was ist das?

Wir, das ist das Arbeitskreis Energie und Struktur (Heinrich Keßler, Appenweier, Dr. Werner Vogelauer, St. Pölten, Dr. Ingrid Ebeling, Hannover, René Kemm, Bern) stellten uns der Frage, wie wir es mit der Hierarchie halten, wenn wir von Personen zur Beratung von Führungsaufgaben, Organisationsaufgaben, Organisationsentwicklung oder Unternehmensentwicklung hinzugezogen werden.

Herausgekommen ist die Stoffsammlung zu diesem Thema. Die offenen und offengebliebenen Fragen lassen sich erahnen. Eigene Antworten werden angeregt.

Das Original des Dokuments in der Fassung vom 08.08.1993 mit handschriftlichen Anmerkungen ist am 03.08.2017 vom Autor selbst in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: https://www.2000ff.de

# Entstehung von Hierarchie

Hierarchie entsteht, wenn die Zeit verringert wird.

Heinrich Keßler, 22.09.1993

Hierarchie versöhnt.

Dr. Ingrid Ebeling.

# Hierarchiearten - Gliederung:

1. nach der Macht zur Fähigkeit der Durchdringung / Durchsetzung

    1. Derjenige, der bestimmt, WELCHE Wahrnehmungen zugelassen werden.
    2. Derjenige, der bestimmt, wie das Wahrgenommene zu BEWERTEN ist.
    3. Derjenige, der bestimmt, welche Konsequenzen aus der Wahrnehmung und der Bewertung folgen.
    4. Steuerung und Gestaltung der Folgen der Wahrnehmungen.
       Heinrich Keßler, 06.12.1992
2. nach der offensichtlichen Gestalt / Figur:
   Organe-Hierarchie analog Körperbau:
    1. Gehirn
    2. Wahrnehmung (Gesicht)
    3. Atmung- Ätheraustausch
    4. Kreisläufe
    5. Verdauung - Ressourcenaustausch
    6. Leber - Entgiftung, Selbstreinigung
    7. Fortpflanzung
    8. Bewegung
3. nach der Funktion:
    1. Vision
    2. Ziele
    3. Ressourcen
    4. Steuerung
    5. Regelung
    6. Kontrolle
4. nach Organisationsebenen:
    1. Gesamtorganisation
    2. Funktion
    3. Bereiche
    4. Gruppe
    5. Einzelpersonen
5. nach Systemen
    1. Gesamtsystem
    2. Kultur
    3. Umfeld
    4. Soziales System
    5. Materielles System
6. nach dem Ansehen von Handlungsformen
    1. Beraten gilt oft mehr als Handeln
    2. Selbständig sich entwickeln gilt oft mehr als sich führen lassen.
    3. Machtvolles institutionelles Handeln (steht eher im Verdacht der Repressivität, als dass man sich von ihm irgendein Heil, eine Rettung, verspräche. (vergl. Carl Otto Velmering, SV20/Nov92 S. 57

7. nach der Zeitdimension
    1. Transzendente, zeitlose, ewige Perspektiven
    2. Langfristige Perspektiven
    3. Mittelfristige Perspektiven
    4. Kurzfristige Perspektiven
    5. Gegenwartsbezogenheit
    6. Vergangenheitsbezogenheit
       Heinrich Keßler 22.09.1993
8. Nach Entscheidungsdimensionen
    1. Sachziele (z.B. Auto wird gekauft.)
    2. Transitive (-> zielende) Ordnung herstellen (z.B. Auto ist wichtiger als Pelzmantel
    3. Formalziele (z.B. „Minimiere die Kosten“)
    4. Werterwartungsziel (erwarteter objektiver Wert)
    5. Nutzenerwartungsziel (erwarteter subjektiver Wert)
9. Nach dem Dienst im Sinne des Credo:
    1. Dienst am Kunden kommt als erstes.
    2. Dienst an ihren Beschäftigten und ihrem Management kommt als zweites.
    3. Dienst an der Gemeinschaft kommt als drittes, und
    4. Dienst an den Kapitalanlegern kommt zuletzt
       vergl. Senge in Fatzer, OE d.Zuk. 1993, S 152

## Mitglieder und Zusammensetzung der Hierarchie

- Unter Personen:
    - Formale Hierarchie, Titel, …
- Unter Regelungen / Richtlinien:
    - Gesetze, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Regelungen, Richtlinien, …
- Unter Kompetenzen:
    - Alleinvertretungsrecht, Prokura, Handlungsvollmacht, Unterschriftsberechtigungen

## Aufgaben der Hierarchie:

a) Vertretung der Organisation:
   a. Kontakte schließen, „Postadresse“,
   b. Kontrahierungsfähigkeit, Vertretungsfähigkeit der Organisation sicherstellen
   c. Entscheiden
   d. Organisation vertreten
   e. Zuständigkeiten regeln
b) Nach innen:
   a. Differenzierung und Integration
   b. Ergebnisse verbindlich machen
   c. Konfliktlösungsinstanz
   d. Stabilisierung und Ermöglichung von Übergängen von einer Entwicklungsstufe zur anderen
   e. Distanzierungsfähigkeit

Heinrich Keßler. 27.08.1993

## Zeitperspektive der Hierarchie

Je höher die gesellschaftliche Klasse, desto weiter der Zeithorizont.

(Enge Beziehung zwischen Zielorientierung und Klassenposition.)

## Mitgliederstatus, Rollen, Regeln

- Freiwillige Mitgliedschaft
- Erzwungene Mitgliedschaft
- Assoziierte Mitgliedschaft
- …
- Gewählt
- Selbst ernannt
- Bestimmt / ernannt / berufen worden
- …
- Allein an der Spitze
- Gremium
- …
- Statutarische Vorschriften.

## Themen der Hierarchie

- Organisationserhalt in der Zeit
- Abwehr von inneren und äußeren Gefährdungen
- Disziplinierung der Mitglieder für den Organisationszweck
- Schutz der Mitglieder innerhalb der Organisation
- Konfliktmanagement / Schiedsrichter
- Höchste Entscheidungsinstanz
- Verbindlichkeit und „Rechts“-Sicherheit
- Information: Wie Informationen mit ihren Amplituden sich gegenseitig aufheben können, wenn sie über verschiedene Wege in eine Organisation dringen, nur 1 (!) Weg für den Durchgang öffnen: die Hierarchie

Heinrich Keßler 03.09.1993

## Ressourcen der Hierarchie

- Privilegien
- Statussymbole
- Rituale
- „Liturgien“ der Hierarchieinszenierungen und -Demonstrationen
- Sanktionsgewalt
- Belohnungsgewalt
- Information

## Treffen, Arbeitsweise der Hierarchen

Hierarchische Verkehrsformen sind

- Ritualisiert, institutionalisiert, formalisiert
- Entspersönlicht, ver“sach“licht
- Prinzipiell, generell
- Jedes Treffen dient der Inszenierung und Bekräftigung / Bestätigung der Hierarchie.

## Entscheidungen der Hierarchie

Da es in einem streng hierarchisch organisierten Unternehmen der Basis verwehrt ist, selbständig Entscheidungen zu treffen, bleibt es Sache der Vorgesetzten, Informationen einzuholen und geeignete Befehle an die Bereiche auszugeben.

Wermter: Strat.PM, 1992, S.32

## Wer ist der Souverän? Wer ist der Entscheider?

1) In Demokratien: das Volk.
2) In Monarchien: der Monarch.
3) In Diktaturen: der Diktator.
4) In Hierarchien: der /das „Höhere“
5) In Projekten: ???
6) In Soziokratioen: das Argument, der Konsens

Heinrich Keßler 25.05.1993

## Macht und Führung

Zuviel Hierarchie führt nur noch zur Wahrnehmung der Hierarchie. Alles, was nicht hierarchisch ist, wird nicht mehr wahrgenommen oder wird nicht (mehr) gelten gelassen oder wird nicht mehr bedacht.

Heinrich Keßler 22.09.1993

Wenn einer mit Vergnügen in Reih und Glied zu einer Musik marschieren kann, dann verachte ich ihn schon; er hat sein großes Gehirn aus Irrtum bekommen, da für ihn das Rückenmark schon völlig genügen würde.

Albert Einstein Weltbild 9f ) Frieden, S.129 (1930)

## Engagement, Aktivierung der Hierarchie

Komplexe Strukturen mit redundanten Verhaltensweisen:

- Hierarchie
- Bürokratie
- Pläne
- Positionen

## Entwicklung, Weiterbildung, Lernen, Personalentwicklung

- Sehr selektiv
- Alles Neue gefährdet das Alte, Bewährte.

## Grenzen der Hierarchie

Der Zuwachs an interner Komplexität erreicht relativ rasch einen Punkt, an dem er die Steuerungspotenz zentralisierter Hierarchien überfordert.

Wimmer in Fatzer, OE, 1993, S. 292

## Netzwerke und Hierarchie

Netzwerke haben i.d.R. einen kurzfristigen Zeithorizont.

Netzwerke = Institutionalisierung von permanenten „Pionierphasen“ in Organisationen.

Heinrich Keßler 27.08.1993

Gefahr der Teamarbeit:

Wenn die Führung die Autorität abgibt, so machen sie sich unfähig, Mitwirkung, Teamarbeit und Eigenverantwortung effektiv zu strukturieren und das macht ihren Untergebenen ein produktives Arbeiten schier unmöglich.

Vergl. Hirschhorn und Gilmore, HBM 1/93 S. 29ff.

Selbststeuerungsprozesse bedeuten in Wahrheit Selbstzwang. … Man muss sich mehr berufliche Fertigkeiten erarbeiten, die in Teams eingebracht werden, ohne sie in hierarchische oder finanzielle Vorteile umsetzen zu können. Arbeitstempo und Stress sind im Magermanagement deutlich höher als in konventioneller Produktion.

Vergl. Nellesen in Fatzer, OE 1993, S. 322

## Die „neue“, versöhnliche Hierarchie

Die klassischen Hierarchiestufen eliminieren und nur noch unterschiedliche Verantwortlichkeiten darstellen.

Ein hohes Maß an Design- und Prozesssteuerungskompetenz der Entscheidungsträger auf den unterschiedlichen Ebenen, um die erforderlichen Subsysteme in selektiver Weise (je nach Problemlage) in einen gemeinsamen, bereichsübergreifenden Bearbeitungsprozess zu bringen.

Wimmer in Fatzer, OE 1993, S. 293

## Neue Formen der Hierarchie

- Entwicklung eines Leitbildes
- Architektonische Selbstrepräsentation
- Gestaltung der Kommunikationsmedien nach innen und außen
- Produktphilosophie
- Produktdesign
- Eine ins Alltagsleben integrierte Symbolwelt
- Selbstreflexion
- Indirekte Steuerungsformen, die die prägenden Merkmale der Unternehmensidentität zum Gegenstand haben
- Synergiefördernde Art der Verknüpfung von Organisationseinheiten
- Sicherstellung einer permanenten Auseinandersetzung mit Zukunftsfragen

Wimmer in Fatzer, OE, 1993, S. 301

Hierarchie: Neue Formen:

- Zustandekommen „höherrangiger“ Entscheidungen
- Aushandeln von Leitentscheidungen
- Zielvereinbarungsprozesse und deren Auswertung
- Unternehmerische Entscheidungsstrukturen für die Übernahme und Bearbeitung von Risiko
- Spielregeln zur Risikovermeidung
- Spielregeln zur Risikobearbeitung

Der Begriff Flexibilität erstreckt sich hierbei nicht allein auf die Möglichkeit der kürzeren Produktionszeiten und die Herstellung von preiswerten Produkten, sondern vor allem auf die Fähigkeit einer Organisation, rasch zu handeln und Entscheidungen zu fällen

Wermter, Strat.PM 1992, S. 64

- Effiziente zentrale Steuerung
  +
- Lokale Regelungen
- Stabilisierung und Ermöglichung von Übergängen von einer Entwicklungsstufe zur anderen.
- Distanzierungsfähigkeit

Kommunikation im „vorhierarchischen Raum“ d.h. in der Phase / im Prozess der Willensbildung (Projektgruppen, Stäbe, Gremien, Netzwerken), diese Phase währt so lange, bis die Hierarchie sich sicher fühlt.

Staehle, Handb.Manag. 1991, S. 273

## Gedanken und Fragen zur Hierarchie

- Wie bekommt der Hierarch die Macht?
- Wie verliert der Hierarch die Macht?

- Verantwortung
    - Wem gegenüber?
    - Wofür?

- Was ist Leistung (der Hierarchie)?
- Wie geschieht der Leistungsausgleich?

- Machterhalt durch Beziehungen zu Mitarbeitern
    - Jeder soll etwas einbringen.

- Auch Netzwerke / Projektgruppen haben das Interesse: „Die Aufgaben loszuwerden“. Dadurch unterscheiden sie sich nicht von der Hierarchie.
  René Kemm

  Handlungscontrolling: Wenn die Aufgabe „gelöst“ ist (man sie „losgeworden“ ist), erfolgt die Reflexion des Lern- und Kompetenzzuwachses. (Handlungscontrolling).

# Neue „Könige“ der Hierarchie. Oder: Es braucht akzeptiert Hierarchien.

Der „König“-Führer hat keine Privilegien mit Ausnahme des „Zünglein an der Waage spielen“ können, wenn es dazu einen Anlass gibt, bekommt kein „Geld“. Die Entscheidungen, die sich aufgrund der „Neigung der Waage“ nach der Ausübung des Königs-Privilegs ergeben, sind endgültig und unhinterfragbar und werden bedingungslos ausgeführt.

Die Position „König“ muss nicht von einer Person ausgestattet werden, sondern kann auch durch ein Symbol erfüllt werden. Das Geheimnis, ob der König real existiert oder „nur“ als ein Symbol repräsentiert wird, bewahren die Mitglieder des Führungskreises. Wer das Geheimnis verletzt, wird getötet, ein eventueller lebender König ebenfalls. Ist das Geheimnis verletzt, hat dies auf jeden Fall eine offene Neubestimmung des Königs zur Folge.

Es gibt nur drei Stufen der Hierarchie:

1. „König“
2. „Führungskreis“
3. „andere“.

Die Gebäude sind rund. Die Leute haben viel Zeit.

Die Grenzen zwischen den Hierarchien und der Organisation sind „willkürlich“, folgen also weder einem besonderen Plan oder Ziel, ebenso die Durchlässe der Grenzen.

Heinrich Keßler, 08.08.1993

Anmerkungen 2017: Die vorigen Beschreibungen waren 1993 utopisch. 2017 ist sie bereits vielfach Realität (geworden):

- „Könige“ haben „kein Gesicht mehr“: Die Macht ist anonymisiert.
- „Herrscher“ behalten ihre Macht nur noch mit totalitären Mitteln der Begrenzungen und Verteidigungen ihrer Territorien.
- „Gewählte Führer“ mutieren zu Erfüllungsgehilfen für ihre Wähler. Die Hierarchie wird von der Stimmenanzahl (oder Kapitalmehrheit) gebildet, nicht von der Bereitschaft und Fähigkeit zur Wahrnehmung der Hierarchie, die sich nicht auf die „Wähler“ beschränken lässt.
- „Mehrheiten“ verwechseln die Wahrnehmungen von Mehrheitsinteressen mit dem Gesamtinteresse.
- „Minderheiten“ erhalten Privilegien, wenn sie der „Mehrheit“ dienen und sich ihr unterwerfen.
- „Minderheiten“ verfolgen wie die „Mehrheiten“ nur an ihre eigenen Interessen, „koste es, was es wolle“. Selbst die Selbstachtung und Würde wird geopfert.
- Hierarchie scheint wieder gelernt werden zu müssen. Insbesondere von den Personen, die sich für die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen eines Hierarchen vorbereiten (wollen, können, dürfen oder müssen).