

nationsinstanzen für die Geschäftsbereiche. Im mittleren Management sehen viele Unternehmen – und dies bereits seit den EDV-induzierten Reorganisationen der späten 70er Jahre – überflüssige Ebenen, deren Koordinationsleistung weitestgehend von Informationssystemen übernommen werden kann und die auch keine marktnahen – vom Kunden entsprechend honorierten – Leistungen beisteuern würden. Schließlich kommen heutzutage viele Industrieunternehmen im unteren Management ohne die Ebene der Vorarbeiter bzw. Einrichter aus.

Unter Kostenaspekten erscheinen die stellensparenden Hierarchie-Modifikationen besonders attraktiv, weil sie kein nennenswertes Investment in die verbleibende Restbelegschaft erfordern, sondern nur Kosten für den meist unvermeidlichen Personalabbau verursachen. Die vordergründig zum Nulltarif realisierbaren Ratio-Potentiale erweisen sich bei näherem Hinsehen jedoch als die Achillesferse dieser Variante der Enthierarchisierung. Allein durch Abbau-Aktivitäten läßt sich eine Restrukturierung der Führungsorganisation nicht erfolgreich umsetzen.

Hierarchie-Surrogate

Zahlreiche Firmen koppeln eine Desinvestition in die Führungshierarchie mit einer Investition in hierarchie-ähnliche Gebilde, die man als »Hierarchie-Surrogate« bezeichnen könnte. Alle diese Surrogate halten am Führer-Geführten-Modell bzw. am Prinzip der Über- und Unterordnung fest. Status-Systeme auf der Basis von Prokura, (General-) Vollmachten und anderen Titeln besitzen als Surrogate für eine Führungshierarchie bereits eine Tradition. Im Zusammenhang mit Kundenorientierung propagieren einige Unternehmen – beispielsweise die Commerzbank – derzeit die Ablösung der herkömmlichen Führungshierarchie durch eine neue Hierarchie, an deren Spitze nicht der »Chef«, sondern der »König Kunde« steht.

Von größerem Interesse für die Führungspraxis sind Programme zur Umstellung auf eine neue Machtbasis für Hierarchien. Die klassische, auf Sanktionsmacht basierende Führungshierarchie wird dabei durch Hierarchie-Varianten verdrängt, die entweder auf der Fachkompetenz (Expertenhierarchie) oder auf der Sozialkompetenz (Coaching) aufbauen. Es bedarf keiner besonderen Begründung, daß für einen solchen Wechsel in der Führungsbasis umfangreiche Trainingsprogramme erforderlich sind.

Der wohl prominenteste Vertreter der Hierarchie-Surrogate ist die Parallel-Hierarchie, also die Ergänzung der Führungshierarchie durch eine Fachhierarchie für Spezialisten (neuerdings auch Generalisten), die keine Personalverantwortung übernehmen wollen bzw. – aus Kostengründen – übernehmen sollen.

Die durch die Reengineering-Welle intensiv geforderte wie auch geförderte Prozeßorganisation entfernt sich am weitesten von der hierarchischen Führungsorganisation. Allerdings enthält sie in Form einer Prozeßhierarchie noch kräftige Spurenelemente des Hierarchieprinzips, die sich etwa in Über-/Unterstellungsverhältnissen zwischen Prozeßinhabern und Subprozeßinhabern äußern.

Hierarchie-Substitute

In dieser dritten Sparte der Enthierarchisierung erreicht man hierarchiearme Strukturen über den Aufbau von geeigneten Führungsinstrumenten, die an die Stelle des Hierarchie-Prinzips treten. Aus personalpolitischer Sicht spielen hierbei alternative Karrierekonzepte in Form der horizontalen statt vertikalen Laufbahnen-Entwicklung eine ausschlaggebende Rolle. Organisatoren verbinden mit Hierarchie-Substitution primär die Stärkung der »Zeltorganisation« aus Projektgruppen gegenüber der »Palastorganisation« aus Abteilungen. Daß man durch Projektorganisation die Hierarchie ansatzweise »überwinden« kann, belegt die steigende Zahl von Schwergewichts-Projektmanagern, die sich im Fahrwasser der MIT-Studie auch in der deutschen Automobilindustrie etabliert haben. Teamarbeit in Gruppen, die durch »Empowerment« mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet wurden, eignet sich ganz allgemein als Hierarchie-Ersatz.

Allerdings reichen einzelne Brückenköpfe wie beispielsweise die Projekt- und Teamarbeit nicht für eine radikale Verdrängung der Hierarchie aus. Benötigt werden flächendeckende Führungskonzepte, etwa das »Unternehmertum«, an dem beispielsweise bei der DASA gearbeitet wird. Innerhalb dieser Entre- bzw. Intrapreneuring-Konzepte gelten nichthierarchische Spielregeln der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Sie schlagen sich einerseits in partnerschaftlichen Beschäftigungsverhältnissen nieder, die nicht zwangsläufig durch Arbeitsverträge und damit durch das Direktionsrecht des Arbeitgebers geregelt werden. Für dieses Führungskonzept sind des weiteren nicht-hierarchische Koordinationsformen charakteristisch. Zu diesen Formen des

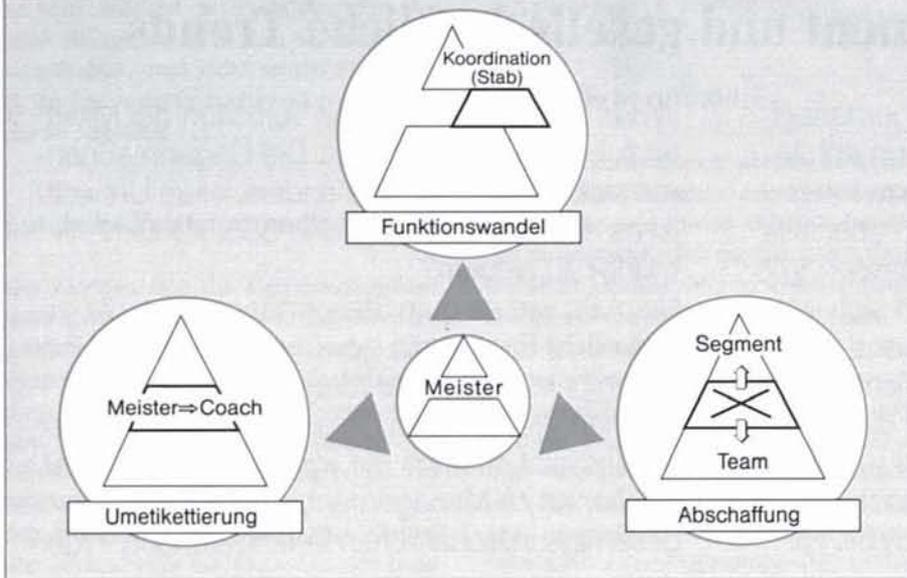
»Schnittstellenmanagements« gehört nicht zuletzt die Koordination zwischen Marktpartnern auf internen Märkten (internen Kunden und Lieferanten), die meist als Quasi-Märkte bzw. Marktfiktionen ausgestaltet sind. Letztendlich erfordert eine grundlegende Hierarchie-Substitution die weitreichende Ersetzung von Fremdorganisation durch Selbstorganisation. Nicht hierarchische, sondern netzwerkartige, kooperative Strukturen prägen dann das Führungssystem eines Unternehmens. Beim Aufbau von solchen dezentralen oder auch lateralen Strukturen leistet eine dezentralisierte EDV-Infrastruktur (z.B. Vernetzung, Groupware) mitunter wertvolle Dienste.

Erfolgsfaktor Implementierung

Auf die immensen Widerstände bei der Implementierung hierarchiearmer Strukturen braucht an dieser Stelle nicht ausdrücklich verwiesen zu werden. Beim Hierarchie-Abbau wird ja von so manchem aktiven Reformier der Führungsorganisation erwartet, daß er sich selber überflüssig macht. Auch die Suche nach hierarchiearm funktionierenden Vorbildern gestaltet sich äußerst diffizil, weil weder japanische Unternehmen noch ad-hocistisch arbeitende »Wissensunternehmen« (Unternehmensberatungen, Ingenieur-Büros usw.) aufgrund ihrer manifest oder latent vorhandenen hierarchischen Struktur als »benchmarks« in Betracht kommen. Trotz der fast unüberwindbar erscheinenden Schwierigkeiten, die eine Umstellung des Organisationsprinzips von Fremd- auf Selbstorganisation naturgemäß mit sich bringen, kann professionelle Implementierungsarbeit viel zum Gelingen der Enthierarchisierungsvorhaben beitragen.

Im Rahmen der Implementierungsarbeit kommt es beispielsweise darauf an, den Ängsten vor einem Ordnungsvakuum bzw. Verantwortungsvakuum im Gefolge der Enthierarchisierung konstruktiv gegenzusteuern. Hier läßt sich unter Verweis auf erfolgreiche Modelle der Projekt- und Teamarbeit beweisen, daß der Abbau von Hierarchie keinesfalls automatisch in eine Anarchie mündet. Ferner sollte man die Gewinner eines Hierarchie-Abbaus aktiv als Promotoren in die Umstrukturierungsvorhaben einspannen. Manchmal läßt sich durch einen geeigneten Sprachgebrauch vermeiden, daß die Verlierer als solche erkennbar werden. Dies gelingt beispielsweise durch die sprachliche Umstellung von »Hierarchie-Ebenen« auf »Führungskreise«. Anhand der Meister-Ebene läßt sich veranschaulichen, daß

② Meisterschicksale im Lean-Management



hierarchiearme Strukturen (in der Fabrik nicht zwangsläufig aus den Meistern Verlierer machen müssen (vgl. Abb. 2).

Im Lean Management hat sich gezeigt, daß die radikale Abschaffung der Meister-Ebene nur eines von drei Schicksalen dieser Hierarchie-Ebene darstellt. Im Extremfall der Elimination dieser Führungsebene gehen die Kompetenzen der Meister entweder auf die autonomen Fertigungsteams oder auf die übergeordnete Ebene der Leiter von Fertigungssegmenten über. Alternativ zeichnet sich in vielen Industrieunternehmen ein Funktionswandel der Meister ab, wodurch diese in erster Linie eine Koordinatorenfunktion in der Fabrik übernehmen. Häufig behält man die Meister-Ebene auch bei, allerdings wird eine Änderung des Rollenverständnisses in Richtung »Coach« gefordert. Zusammenfassend wird deutlich, daß ein Abbau der Hierarchie als der „Herrschaft der Heiligen“ keinesfalls in eine »unheilige« Unternehmensordnung münden muß.

Literatur

- Brockhoff, K./Hauschildt, J.:** Schnittstellen-Management – Koordination ohne Hierarchie, in: zfo (1993) 6, S. 396–403
- Domsch, M.E./Siemers, S. H. A. (Hrsg.):** Fachlaufbahnen, Heidelberg 1994
- Göbel, E.:** Selbstorganisation – Ende oder Grundlage rationaler Organisationsgestaltung? in: zfo (1993) 6, S. 391–395
- Kröger, W.:** Bedeutung und Formen der Hierarchie, in: DBW 45 (1985), S. 292 ff

Ochsenbauer, C. K. F.: Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation, München 1988

Peters, T.: Jenseits der Hierarchien – Liberation – Management, Düsseldorf 1993

Kurzfassung

Die Reform der Unternehmenshierarchie ist ein wesentlicher Aspekt der aktuellen Reengineering-, Lean-Management- und TQM-Diskussion. Es gibt jedoch keine Standardempfehlung zur optimalen Handhabung des Hierarchie-Abbaus. Der Beitrag diskutiert drei Grundformen der Überwindung hierarchischer Strukturen: Hierarchie-Modifikation, Hierarchie-Surrogate und Hierarchie-Substitute. Weiterhin wird die Ansicht vertreten, daß eine professionelle Implementierung der neuen Organisationsprinzipien wesentlich zum Gelingen der Enthierarchisierungsvorhaben beitragen kann.