
2.1 Hierarchie – was ist das?

In der Organisationstheorie wird die Hierarchie häufig verstanden als ein „(...) Element der axiomatischen Vorentscheidung (...)“ (Ochsenbauer 1988a). Dieser Meinung folgend gehört der hierarchische Unternehmensaufbau zu den Fundamentalprinzipien der Unternehmensorganisation, sodass ohne Hierarchie streng genommen nicht von einer Organisation gesprochen werden kann. Wer also Organisation sagt, muss Hierarchie wollen (Baecker 1999) und beide Begriffe definitorisch gleichsetzen. Die betriebliche Hierarchie ist ein universelles Ordnungsmuster komplexer Unternehmenssysteme, durch das die einzelnen Elemente in festgelegten Über- und Unterordnungsbeziehungen miteinander verbunden sind (Krüger 2001a). Ihr pyramidaler Unternehmensaufbau ist Grundlage eines klassischen Organisations- und Führungskonzeptes und geht auf die Theorie wissenschaftlicher Betriebsführung nach Taylor zurück (Walter-Busch 1996). Dieser strukturelle Unternehmensaufbau unterstellt ein statisches Konzept, das im Zeitablauf eine Unveränderbarkeit der für die Organisation ausschlaggebenden Bestimmungsfaktoren annimmt (Gaugler 1993a). Diese starre Betriebsorganisation¹ bildet eine in sich geschlossene Einheit, die von außerbetrieblichen Einflussfaktoren der Unternehmensumwelt vollständig unberührt bleibt (Gaugler 1993b).

► **Definition Hierarchie** Unter Hierarchie versteht man eine gestaffelte Struktur aus unter- und übergeordneten Stellen in einer Organisation mit abgestuften Zuständigkeiten (Kappler und Wegmann 1985a).

¹Das Verständnis von einer starren Organisation sorgt durch die enge Verzahnung von Führungs- mit Organisationssystemen gleichermaßen für fixierte, hierarchisch-bürokratische Führungsformen, vgl. Abschn. 1.1.

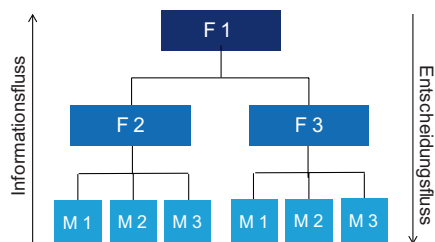
Ihren Ursprung findet die Hierarchie aus soziobiologischer Sicht in dem Kampf um überlebenswichtige Ressourcen (Flohr und Flohr 1994). Höherrangige Personen dominieren rangniedrigere und ein höherer Rang erleichtert den Zugang zu erstrebenswerten Ressourcen. Ein Ordnungsprinzip der Hierarchie ist demnach die sog. Rangordnung im Sinne einer „Hackordnung“. Auf der Grundlage des Definitionskriteriums der Über- und Unterordnung entsteht ein vertikales Akteursgefüge mit einer Befehlskette von der Spitze bis zur Basis der Hierarchiepyramide. Mit dieser Ordnung einhergeht eine Ungleichheit bei der Verteilung von Macht, Status und Privilegien (Wetzel 2004a). Hierarchie stellt somit ein asymmetrisches Beziehungsmuster zwischen den Organisationsteilnehmern dar und regelt die soziale Interaktion im Unternehmen. Abgeleitet wird diese Asymmetrie aus dem Eigentumsprinzip, da dem Inhaber einer Organisation die gesamte Entscheidungsgewalt zukommt, sofern er sie nicht an andere Organisationsteilnehmer delegiert und so ein mehrstufiges System legitimer Macht entsteht (Göbel 1998a). Neben der Verschiedenartigkeit unterschiedlicher Ränge implizieren Hierarchien aber auch eine Gleichrangigkeit von Stellen derselben Hierarchiestufe.

Hierarchien im klassischen Sinne werden in der Regel zeitlich unbegrenzt eingerichtet, sodass die Hierarchie von heute auch die Hierarchie von morgen ist. Es gibt einige wenige Ausnahmen von dieser Regel, etwa beim Interims Management, bei dem die Führungskraft nur vorübergehend und kommissarisch die Führungsaufgabe übernimmt bis eine endgültige Führungskraft gefunden ist.

Mayntz rechnet die betriebliche Hierarchie zu den Elementen der formalen Organisation, sodass beide Begriffe häufig deckungsgleich verwendet werden. Mit ihr werden das Verkehrs- und Kommunikationssystem und die einzelnen Positionen der Organisation als Komplex von Funktionen oder Tätigkeiten festgelegt (Mayntz 1966). Der Informationsfluss läuft konsistent von unten nach oben, wie in Abb. 2.1 dargestellt.

Die Führungsebenen niedriger Ordnung bündeln alle relevanten Informationen und geben diese an eine Führungsebene höherer Ordnung weiter (Obring 1992). Mit diesem System aufsteigender Regelungskompetenz unterstellt die Hierarchie die Vorstellung, dass mit jeder höheren Hierarchieebene gleichzeitig das fachliche Wissen der verantwortlichen Führungskraft zunimmt (Schreyögg 1999a). Der Entscheidungsfluss verläuft

Abb. 2.1 Beispiel zur Einhaltung des hierarchischen Dienstweges



in die umgekehrte Richtung von oben nach unten, sodass niedrigere Führungsebenen Anweisungen erhalten, die ausgeführt werden müssen (Obring 1992).

Alle auftauchenden Abstimmungs- und Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den im System vorhandenen Personen entstehen durch eine Trennung von Stellen, die Emery als „Entkopplung“ bezeichnet (Emery 1969). Diese Abstimmungsprobleme werden nach einem einheitlichen Mechanismus gelöst: Der jeweils untergeordnete Mitarbeiter reicht das Problem so lange an die übergeordnete Instanz weiter, bis ein Vorgesetzter erreicht ist, der die zu koordinierenden Mitarbeiter umfasst und somit die Kompetenz aufweist, das bestehende Problem zu lösen bzw. zu entscheiden (Schreyögg 1999b).

Beispiel

Wenn der Mitarbeiter 1 aus dem Fachbereich 2 ein Problem seines Arbeitsgebietes klären will, das nur in Verbindung mit dem Mitarbeiter des Fachbereichs 3 zu lösen ist, muss er den Dienstweg über den Vorgesetzten F 2 gehen, der dann wiederum das Problem an seinen Vorgesetzten F 1 weitergibt (siehe Abb. 2.1). F 1 reicht das Problem an F 3 weiter, der dieses dann an seinen Mitarbeiter delegiert. Die Antwort seines Mitarbeiters wird im umgekehrten Dienstweg an den Mitarbeiter 1 der Nachbarabteilung weitergeleitet. Als zentraler Integrations- und Koordinationsmechanismus klassischer Organisationskonzepte stellt das Hierarchieprinzip die Integration aller vorhandenen Stellen sicher (Schreyögg 1999b).

Wegen dieser ausgeprägten, formalen und hierarchischen Weisungs- und Kontrollstruktur wird der Begriff „Hierarchie“ oftmals mit dem Begriff der „Bürokratie“ gleichgesetzt (Reihlen 1999; Ouchi 1981), denn die Hierarchie in ihrer Reinform versinnbildlicht das Bürokratiemodell nach Max Weber. In diesem Sinne bedient sich die Hierarchie in strengem Maße der nach dem Bürokratiemodell geforderten Regeln und Verhaltensweisen zur Formalisierung und Standardisierung von administrativen Prozessabläufen innerhalb einer Organisation. Je stärker ein Unternehmen hierarchisiert, standardisiert und formalisiert ist, umso stärker nähert sich der Begriff der Hierarchie dem Bürokratiebegriff. Gemäß dem Grad einer Dehierarchisierung durch Verflachung von Hierarchie entfernen sich beide Begriffe voneinander.

2.2 Referenzmodell der Hierarchie

2.2.1 Organisation als Maschine

Das Basisparadigma des konstruktivistisch-technomorphen Theorietyps vergleicht die hierarchisch gegliederte Großorganisation mit einer Maschine im Sinne der klassischen Mechanik (Bea und Göbel 2002; Malik 2000). In Analogie dazu wird die Organisation als ein in sich geschlossenes System betrachtet, das von Umwelteinflüssen unberührt bleibt. Ihre Konstruktion entspricht einem bewusst vorgegebenen Zweck und hängt in

Funktion, Zuverlässigkeit und Effizienz von den Fähigkeiten und Eigenschaften ihrer Einzelteile ab, die in ihrer Art und Weise nach einem vorgegebenen Plan zusammengesetzt sind und reibungslos ineinandergreifen (Malik 2000). Die Tätigkeit des Organisierens ist verwandt mit der Tätigkeit eines Ingenieurs, der nichts dem Zufall überlässt, sondern eine voll funktionstüchtige Maschine konstruiert und das Zusammenwirken der Einzelteile zu einem übergeordneten Gesamten im Vorhinein genau durchdenkt.

In der gleichen Logik wird der Mensch als „Humanmaschine“ betrachtet (Klimecki et al. 1994), die exakt, zuverlässig und berechenbar mit einer hohen Taktzahl ihre Arbeit leisten muss (Hamel 2012). Im Sinne eines „homo functionalis“ sind Mitarbeiter lediglich ein „Rädchen im Getriebe“ der Organisationsmaschine (Comelli und Von Rosenstiel 2009). Soweit Störungen auftreten, werden ihre Ursachen rational analysiert und behoben, in dem das defekte Rädchen „repariert“ oder ausgetauscht wird. Der Mensch wird seiner Natur nach zum Werkzeug entfremdet (Fuchs 1994).

2.2.2 Menschenbild der Hierarchie

„Menschenbilder sind vereinfachte, standardisierte Muster menschlicher Einstellungen und daraus resultierender Verhaltensweisen“ (Von der Linde und von der Heyde 2003) und umfassen die wichtigsten Annahmen über das Wesen, die Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensmuster eines Menschen (Siebenhüner 2000). In der Ökonomie dienen Menschenbilder einerseits zur modellhaften Beschreibung menschlichen Handelns sowie zur Erklärung vorhandener Zusammenhänge und fungieren andererseits als Leitbild mit Orientierungsfunktion, die auf das Selbstverständnis des Individuums zurückwirken, weil sie als verhaltenslenkend und teilweise selbsterfüllend gelten (Rost 2008; Schröder 2008). Dass Menschenbilder eine normative und selbsterfüllende Prophezeiung haben, wurde in entsprechenden Studien nachgewiesen. So zeigten Marwell/Ames, dass sich Studierende der Wirtschaftswissenschaften häufig weniger kooperativ zeigen als Studierende anderer Fachrichtungen und zum Trittbrettfahrer-Phänomen neigen. – Frank, Gilovich, Regan stellten außerdem fest, dass sie sich dieses unkooperative Verhalten erst im Verlauf des Studiums aneigneten (Marwell und Ames 1981; Frank et al. 1993).

Grundlage der Hierarchie ist nach der X-Theorie gemäß Douglas McGregor vom Massachusetts Institute of Technology ein weitgehend negatives Menschenbild. Ebenso wie Taylor unterstellt sie dem Menschen von Natur aus Faulheit, wenig Ehrgeiz und Engagement. Arbeit ist für ihn ein mehr oder weniger großes Übel, das er umgeht, wo er nur kann. Erlernte Passivität und Hilflosigkeit liegt diesem Menschenbild zugrunde (Schibalski 1993). Taylor unterstellt dem durchschnittlichen Mitarbeiter sogar eine natürliche Lässigkeit und eine systematische Bummelerei und beschreibt ihn als „(...) zu einem schlaffen und langsamen Tempo in allen Dingen geneigt, aus welchem er nur durch Besinnen auf sich selbst, durch Beispiel anderer oder durch äußeren Druck herausgebracht werden kann“ (Taylor 1920). Nach dieser Auffassung können Mitarbeiter lediglich durch extrinsische Anreize zur Arbeit motiviert werden, insbesondere durch die Zahlung eines Lohns und die Kontrolle der Vorgesetzten. Die Verantwortung für das

Unternehmen wird mangels Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Manager transferiert. Die Festlegung eines gewünschten Sollwertes und eine hieran orientierte Kontrolle unterer Ebenen erfolgt durch die Autorität an der Pyramidenspitze. Sie hat dafür zu sorgen, dass das erworbene Arbeitspotenzial in konkrete Arbeitsleistung „transformiert“ wird (Pongratz und Voß 2004). Mitarbeiter setzen als Ausführende die „oben“ getroffenen Entscheidungen und dort vorherrschenden Ideen lediglich um.

Dieses Menschenbild der X-Theorie regiert noch heute weite Teile der Wirtschaft, sodass es nicht nur eine sprachliche Kluft zwischen den ausführenden und den leitenden Angestellten gibt. Das Denken in oben und unten wird manifestiert. Die Theorie der Hierarchie propagiert die Allwissenheit weniger und schließt organisationsweites Lernen aus. In Carlyles Essay „The Hero as King“ werden Geführte sogar angehalten, die fähigen und edlen Führenden zu verehren, denn diese wüssten, was das Beste sei (Carlyle 2010). Entscheidet der oberste Hierarch nicht selbst, „(...) dann nur, weil er seine Entscheidungsgewalt als Befugnis delegiert hat“ (Schmidt 1993). Diese personenzentrierten Ansätze – sie werden auch als Eigenschaftstheorie der Führung bezeichnet – stellten die Person des Führenden und dessen Attribute in den Vordergrund der Führung (Staehle 1994a).

Der Sozialhistoriker Jürgen Kocka hielt diese Ideologie zu Recht als bloßen Versuch der „(...) Rechtfertigung und Stabilisierung ökonomischer und sozialer Machtpositionen, (...)“ (Kocka 1969). Managementhandlungen zielen darauf ab, das System geschlossen und stabil zu halten und eigendynamische Systemveränderungen auszuschließen (Klimecki et al. 1994). „Da wird Menschen auf der einen Seite so viel Vertrauen zuteil, dass sie ihre Regierungen wählen und den Kurs ihrer politischen Anführer kontrollieren und mitbestimmen dürfen. Sobald es um das Erwerbsleben geht, werden dieselben Menschen jedoch bis in die kleinsten Aspekte ihrer Existenz hinein bevormundet, kontrolliert und entmündigt“ (Pflüger 2009).

2.2.3 Prinzip der Fremdbestimmtheit

Die Arbeitssituation hierarchischer Unternehmenssysteme lässt sich beschreiben durch eine weitgehende Fremdbestimmtheit organisationalen Handelns. Sie umschreibt die Einschränkung von Verhaltensalternativen der Mitarbeiter durch eine übergeordnete Instanz mit dem Ziel, gewünschtes Verhalten sicherzustellen und unerwünschtes zu vermeiden (Klein und Marr 1979). Darin steckt implizit die Annahme, dass eine Person über eine andere herrscht und sie auch gegen ihren Willen dazu bringen kann, etwas zu tun oder zu unterlassen. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Zielvorgaben² der Führungskraft nicht mit den individuellen Zielen des Mitarbeiters kongruent sind und ihre

²Dieser Sachverhalt wurde in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis durch das Prinzip Management by objectives aufgeweicht. Es besagt, dass Ziele mit dem Mitarbeiter kooperativ vereinbart werden, anstatt sie ihm vorzugeben.

Umsetzung durch äußeren Druck (etwa Sanktionierungen) herbeigeführt werden muss. Fremdbestimmung kann daher als eine Form der Willenshemmung oder -unterdrückung angesehen werden nach dem Motto: Wir „wollen“ zwar, aber wir „dürfen“ nicht. Bei der Willenshemmung wird eine gebildete Absicht (Absichtskomponenten) nicht ausgeführt, sondern im „Absichtsgedächtnis“ so lange aufrechterhalten, bis ein für die Ausführung optimaler Zeitpunkt erreicht ist (Quirin et al. 2014). Gestaltungsspielräume bleiben dem Mitarbeiter keine oder nur wenige. Fremdbestimmung der Mitarbeiter läuft dem menschlichen Grundbedürfnis nach Autonomie gemäß Maslow diametral entgegen. Erwartet wird die vollständige Anpassung des Mitarbeiters an seine mechanistische Umgebung unter Zurückstellung seiner Persönlichkeit (Kirsch und Klein 1977). Die Missachtung menschlicher Bedürfnisse in Organisationen setzt das sog. Kontrollparadoxon in Gang (siehe Abb. 2.2). Argyris beobachtete bereits 1952, dass Mitarbeiter Kontrollen als Misstrauen der Führung ihnen gegenüber und Behinderung ihrer persönlichen Entwicklungsbedürfnisse wahrnehmen.

Hohe Kontrollprozesse seitens der Führungskraft führen zu einer Beschneidung der Selbstverwirklichungsbedürfnisse und damit wiederum zu einer niedrigen Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern. Arbeitsbedingungen, die mit einer starken und lange anhaltenden Fremdbestimmung einhergehen, können durch den Verlust von Selbstkontrolle zu einer zwischenmenschlichen Entfremdung führen und werden als ursächlich für die in den Medien intensiv aufgegriffene Erschöpfungsdepression (neudeutsch: Burn-out) angesehen (Burisch 2006a). In der Psychologie setzt nach der Entfremdungstheorie gemäß Stokol die zwischenmenschliche Entfremdung ein, „wenn ein Individuum durch ein anderes oder durch eine Gruppe in dem Sinne frustriert wird, dass die Konsequenzen



Abb. 2.2 Kontrollparadoxon. (Quelle: Frost, J., Osterloh, M. (2002). Motivation und Organisationsstrukturen. Osterloh, M., Frey, B. (Hrsg.). Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 171 f.)

der Beziehung magerer ausfallen als erwartet, und wenn trotz dieser Enttäuschung und der resultierenden Abwertung der frustrierenden Person(en) die Beziehung räumlich oder psychologisch nicht aufgelöst werden kann“ (Burisch 2006b). Beantwortet wird der Verlust von Selbstkontrolle mit „Dienst nach Vorschrift“, penibler Einhaltung von Dienstwegen, offenem oder verdecktem Widerstand gegen Neuerung und mangelnder Identifikation mit Firmeneigentum. Infolge seiner Unzufriedenheit lässt die Leistung und Effizienz des Mitarbeiters nach, sodass er stärker kontrolliert und sein Arbeitsverhalten in Hinblick auf das gewünschte Ergebnis gesteuert werden muss. Dieser Prozess setzt sich in einer sich selbst verstärkenden, negativen Spirale fort.

2.3 Fremdorganisation als Ordnungsprinzip

Hierarchische Strukturen entstehen idealtypisch durch rationale Fremdorganisation, die im Rahmen einer künstlichen Ordnung Strukturen und Prozesse innerhalb eines Unternehmenssystems planvoll und bewusst festlegt (Von Hayek 1980). Die Unternehmensordnung wird von einem Management an der Unternehmensspitze strategisch geplant und durch Normierungen, Formalisierungen und Standardisierungen angeordnet. Diese Form der Organisation bezieht die von einer Aufgabe betroffenen Organisationsmitglieder nicht in entsprechende Organisations- und Restrukturierungsvorhaben mit ein, sondern gibt ihnen die Struktur und Prozesse von außen vor. Deshalb verbindet sich mit Fremdorganisation zumeist die „(...) Vorstellung einer bewussten und gezielten Einflussnahme aus einer übergeordneten Herrschaftsposition (...)“ (Pongratz und Voß 1997) heraus. Der Fremdorganisation liegt die Rationalitätsidee zugrunde, nach der die bewusste Planung und Gestaltung der Organisation zu optimalen Ergebnissen führt (Malik 2006).

2.4 Konfiguration der Hierarchie

Die Anzahl der Hierarchiestufen stellt die Hierarchietiefe und damit die vertikale Gliederung der Organisation dar (Preisendörfer 2016). Sie wird auch als „Leitungstiefe“ (Krüger 2001b) oder „Kontrollspanne“ (Schreyögg 1999c) bezeichnet und ist entscheidend dafür, wie steil (mit vielen Hierarchieebenen) oder flach (mit wenigen Hierarchieebenen) eine Hierarchie ist. Von einer einstufigen Hierarchie spricht man, wenn in einem Entscheidungssystem nur eine Entscheidungsinstanz vorliegt. Anderenfalls spricht man von einer mehrstufigen Hierarchie.

Die Hierarchietiefe steht in negativer Korrelation zu der Leitungsbreite bzw. Leitungsspanne, die angibt, wie viele Mitarbeiter einer Führungsinstanz zugeordnet sind (Krüger 2001b). Je größer die Leitungsbreite, umso geringer ist die Hierarchietiefe und umgekehrt. Der Zusammenhang zwischen Hierarchietiefe und Leitungsspanne ist in der Abb. 2.3 beispielhaft dargestellt.

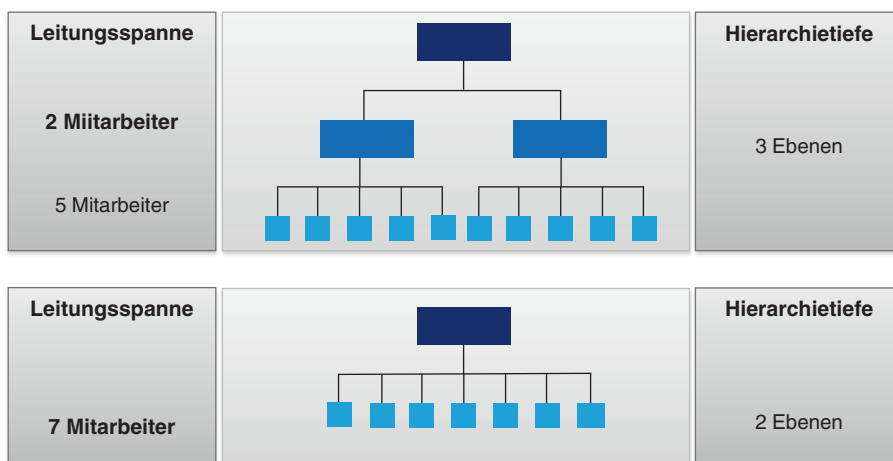


Abb. 2.3 Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Hierarchietiefe. (Quelle: Thiel, C. (2009). Leitungsspanne und Hierarchietiefe von Organisationen. Modellierung und Simulation bei einfacher und stochastischer Informationsentstehung, S. 27. In Anlehnung an Wolff, M. (2003). Informationsorientiertes Organisationsmanagement. Die Gestaltung organisatorischer Entscheidungsprozesse. S. 88)

Die Hierarchie umfasst in dem Beispiel drei Hierarchieebenen und zeichnet sich durch Mehrstufigkeit aus. Auf der ersten Ebene führt das Top-Management zwei Mitarbeiter, denen wiederum jeweils fünf Mitarbeiter unterstellt sind. Eine Reduzierung der Hierarchietiefe führt zu einer Verflachung der Organisation und damit zu einer einstufigen Hierarchie. Sie erhöht automatisch die Leitungsspanne. Flachere Hierarchien sind verbunden mit einem kürzeren Informations- und Entscheidungsweg und einem vergleichsweise geringeren Koordinationsaufwand als in steilen Hierarchien. In der Regel wird das Ausmaß der Autonomie auf unteren Hierarchieebenen an der Art der Hierarchie erkennbar: Während flache Hierarchien der Belegschaft tendenziell einen höheren Grad an Autonomie und Gestaltungsspielräumen bieten, sind steile, straff durchorganisierte Hierarchien eher mit weniger Gestaltungskompetenz und hoher Kontrolle durch die direkte Führungsebene ausgestattet (West 1999). Die meisten Großbetriebe und Industriekonzerne sind geprägt durch ihre hierarchische Untergliederung, die teilweise sechs oder mehr Hierarchiestufen umfasst. Dabei gilt: Je größer das Unternehmen bzw. der Konzern, umso filigraner und vielstufiger die Hierarchie.

„In ihrer Idealform sind Hierarchien durch eine monolithische Struktur gekennzeichnet. Das Machtzentrum befindet sich an der Spitze einer Hierarchiepyramide (...)“ (Wetzel 2004b). Man spricht vom Direktorialprinzip (Ochsenbauer 1988b). Stehen an der Pyramidenspitze mehrere Leitungsstellen, die ein Kollegium oder eine sog. Pluralinstanz bilden, ist die Hierarchiespitze nach dem Kollegialprinzip organisiert (Ochsenbauer 1988b). Je nachdem, ob ein Mitarbeiter Arbeitsaufträge nur von einem oder mehreren Vorgesetzten erhält, spricht man von einem Einlinien- oder Mehrliniensystem.

Das traditionelle Hierarchieverständnis entspringt einem Einliniensystem, bei dem nach dem Grundsatz der einheitlichen Auftragserteilung gemäß Fayol jeder Mitarbeiter nur von einem Vorgesetzten beauftragt wird. In dem von Taylor entwickelten Mehrliniensystem, das auch als Funktionsmeisterprinzip bezeichnet wird, erfolgt eine Beauftragung durch mehrere Vorgesetzte (Krüger 2001c). Es baut auf dem Spezialisierungsprinzip auf und verteilt die Koordinationsfunktion auf mehrere weisungsbefugte Instanzen.

„Eine Organisation ist in dem Maße zentralisiert, in dem Entscheidungen auf relativ hohen Ebenen der Hierarchie gefällt werden; sie ist in dem Maße dezentralisiert, in dem Entscheidungen vom Top-Manager auf untere Ebenen delegiert werden“ (Simon et al. 1954). In zentralistischen Hierarchien werden strategische, operative und Routineentscheidungen ausschließlich von der obersten Führungsebene getroffen, sodass rangniedrigere Mitarbeiter – auch Führungskräfte – nicht an den Entscheidungen der obersten Entscheidungsebene partizipieren (Weber et al. 2014). In dezentralen Hierarchien beschränkt sich die Unternehmensspitze nur noch auf die strategischen Entscheidungen, operative Entscheidungen werden von den rangniedrigeren Führungskräften vorgenommen und Routineentscheidungen vollständig auf die zuständigen Mitarbeiter delegiert (Weber et al. 2014).

2.5 Persönliche Weisung als zentraler Koordinationsmechanismus

2.5.1 Mechanismus der persönlichen Weisung

Als Koordination bezeichnet man den Prozess der Harmonisierung arbeitsteiliger Stellen und deren Handeln in Hinblick auf eine gemeinsame Aufgabenerfüllung und ein übergeordnetes Unternehmensziel. Der zentrale Koordinationsmechanismus der Hierarchie besteht in der direkten, persönlichen Weisung und Anordnung einer übergeordneten Instanz, die für ihr Handeln die Verantwortung zu tragen hat (Jost 2000). Die Akzeptanz der Hierarchie wird zur Mitgliedschaftsbedingungen gemacht: Wer in eine Organisation eintritt und dort verbleiben möchte, muss den Anweisungen übergeordneter Instanzen auch dann Folge leisten, wenn sie als unsinnig oder überflüssig angesehen werden (Kühl 2010). Sie beruht im Wesentlichen auf positionaler Macht der Führungskräfte und einseitiger Abhängigkeit der untergebenen Mitarbeiter von der übergeordneten Instanz. Das Weisungsrecht ist das Recht des Arbeitgebers, die im Arbeitsvertrag nur rahmenmäßig festgeschriebene Leistungspflicht des Arbeitnehmers einseitig durch Anweisung zu konkretisieren (Urteil 2014). Nach der GewO § 106 kann der Arbeitgeber durch Weisung Inhalt, Zeit und Ort näher bestimmen, soweit dies nicht schon durch den Arbeitsvertrag erfolgt ist. Dieser Mechanismus betrifft tendenziell die vertikale Koordination. Je nachdem, ob die Koordination durch persönliche Weisung einer Aufgabenerfüllung vorausgeht oder als Rückkopplungsmechanismus im Zuge der Aufgabenerfüllung erfolgt, spricht man von einer Vorkoordination oder Feedbackkoordination (Mellis 2004).

In der Realität kommt dieser Koordinationsmechanismus zumeist aber nicht in seiner Reinform vor, sondern wird durch weitere strukturelle Mechanismen ergänzt. So werden Hierarchien häufig durch eine informelle Abstimmung der von einer Aufgabe betroffenen Organisationsteilnehmer erweitert. Sie betrifft vor allem die Koordination arbeitsteiliger Stellen derselben Hierarchiestufe. Beide Formen persönlicher Koordination kommen fallweise zur Anwendung. Unterstützt werden kann die persönliche Weisung durch Planungen und Programme, die allgemeine Prozess- (sog. Verhaltensstandardisierung) und Ergebnisvorgaben (sog. Output-Standardisierung) vorsehen. Sie werden häufig als technokratische oder unpersönliche Koordinationsmechanismen bezeichnet, während Koordination durch persönliche Weisung und Selbstabstimmung als personen- gebundene Abstimmung und damit persönliche oder personenzentrierte Koordination anzusehen ist. Persönliche Weisung, Pläne und Programme dienen zur Kommunikation bereits getroffener Entscheidungen an untere Ebenen. Neben diesen sog. strukturellen Mechanismen existieren weiterhin nicht-strukturelle Koordinationsmechanismen wie etwa die Unternehmenskultur.

2.5.2 Formale und informale Kommunikation

„Kommunikation und Interaktion bilden den Lebensnerv von Unternehmen. Ein Unternehmen ohne Kommunikation und Interaktion ist nicht denkbar“ (Wahren 1987). Sie koppelt zwei oder mehr Akteure miteinander und ist kausal für die Verzahnung ihrer Handlungen (Simon 2015). Im Rahmen zwischenmenschlicher Interaktion werden Mitteilungen, Gedanken und Gefühle ausgetauscht (Staehle 1994b). Dabei steht in Kommunikationsprozessen im Vordergrund, was durch verbale und non-verbale Mittel bei dem anderen bewirkt werden sollte. Luhmann sieht Kommunikation deshalb als kleinste Einheit aller sozialen Systeme und damit als Motor aller Handlungen (Luhmann 1984). In der Betriebswirtschaftslehre dient Kommunikation der Übermittlung von Informationen. Dabei sind Informationen „(...) zweckorientiertes Wissen, also solches Wissen, das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition eingesetzt wird“ (Wittmann 1959).

► Der Kommunikationsweg folgt dem Organisationsprinzip.

Die unternehmensinterne Kommunikation wird durch den organisatorischen Kontext geprägt und begrenzt. In hierarchischen Systemen durchläuft die formelle Kommunikation als Regelkommunikation die formale Organisationsstruktur, die „(...) die Summe der bewusst geplanten und offiziell verbindlich vorgegebenen, d. h. vom Top-Management autorisierten organisatorischen Regelungen (...)“ darstellt (Siedenbiedel 2001). Hierarchisch-bürokratische Organisationsformen drängen die formale Kommunikation in einen strikten Vertikalisierungsprozess, sodass horizontale Kommunikation nur indirekt unter Einhaltung des Dienstweges zulässig ist (Rüegg-Stürm und Achtenhagen 2000).

Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten stand lange Zeit die Formalisierung der Kommunikationswege im Vordergrund aller Überlegungen, weil informelle Kommunikation als potenzielle Bedrohung, wenig berechenbar und unzuverlässig angesehen wurde (Heiss 2009). Empfohlen wurde deshalb, die informelle Kommunikation in Unternehmen weitgehend zu unterbinden. Eine erste Relativierung dieser Sichtweise geht auf Fayol zurück. Er entwickelte die sog. Fayolsche Brücke, die den direkten informellen Austausch zwischen unterstellten Mitarbeitern derselben Hierarchieebene vorsah, wenngleich im Nachgang der Abstimmung eine Meldung an die übergeordnete Instanz vorgenommen werden musste (Vahs 2012). Im Rahmen der sog. Hawthorne-Studien³ wurde auf die Schwächen der auf formalisierte Strukturen und Prozesse ausgerichteten Fremdorganisation hingewiesen, weil das Handeln der Organisationsmitglieder immer nur zu einem Teil in den vorgegebenen Strukturen abläuft und ein anderer Teil durch eine von den Organisationsmitgliedern selbst geschaffene, informale Organisation vollzogen wird. Verstärkt wurden diese Ergebnisse durch den Trend zur Humanisierung der Arbeit. Organisationen wurde fortan ein von der formalen Struktur abweichendes Eigenleben zugestanden, das durch eigendynamische, selbstorganisierende Prozesse zwischen den Organisationsmitgliedern zustande kommt. Dies führte zu einer Verschiebung hin zu einer informalen Kommunikation und damit einer Abkehr von der strengen Einhaltung von Dienstwegen zugunsten einer Entlastung von Führungskräften. Nach herrschender Meinung geht man heute von einem Ergänzungsverhältnis formeller und informeller Organisation in einem Unternehmen aus (Luhmann 1964a). Informale Kommunikation⁴ liegt dann vor, wenn Interaktionen inoffiziell, spontan und ungeplant erfolgen. Nicht selten liegen informaler Kommunikation besondere persönliche Beziehungen zwischen Akteuren zugrunde. Informal werden Dinge geregelt, für die es keine (akzeptierte) offizielle Regelung gibt oder ein erhöhtes Informationsbedürfnis gestillt werden soll, etwa in Veränderungsprozessen, wenn (subjektiv empfundene) Informationsdefizite die Grundlage für mangelnde Akzeptanz von Wandel sind (Brehm 2000). So kann informale Kommunikation die Lücken von Hierarchien füllen. Während die formale Struktur das Knochengerüst der Unternehmung darstellt, ist die informale Struktur das Nervensystem (Krackhardt und Hanson 1993).

2.6 Arten der Hierarchie

Für größere Verantwortungsbereiche werden eigene Leitungsstellen (Instanzen) eingerichtet (Kieser und Kubicek 1983a). Die daraus abgeleitete sog. „Amts- oder Stellenhierarchie“ (Göbel 1998b, S. 241; Kieser und Kubicek 1983b) gibt das Stellengeflecht eines

³Die Hawthorne-Studien wurden von Roethlisberger und Dickson Ende der 20er Jahre in den Hawthorne-Werken von Western Electric Company in Chicago durchgeführt. Sie führten zur Entdeckung der informalen Organisation.

⁴Der Begriff der informalen Kommunikation wird synonym verwendet mit dem Begriff der informellen Kommunikation.

Unternehmens wieder. Stellen sind die kleinste organisatorische Einheit, denen personenneutral gewisse Aufgaben zugeordnet werden. Die Stellenhierarchie ist damit eine Rangordnung von Aufgaben bzw. Funktionen, die in Organigrammen dargestellt wird.

Die Instanzen in einer Hierarchie werden mit speziell dafür ausgesuchten Personen – den Führungskräften – besetzt und machen aus der Stellenhierarchie eine Personenhierarchie (Kieser und Kubicek 1983c). Im Rahmen einer Personenhierarchie werden die Positionen des disziplinarischen Vorgesetzten und des Mitarbeiters zumeist dauerhaft eingenommen. Die Zuordnung von Personen auf eine bestimmte Stelle kann zeitlich befristet sein und die Leitungsstellen müssen nicht unbedingt ausschließlich durch eine Person besetzt sein (Kieser und Kubicek 1983d). Ist Letzteres der Fall – etwa wenn eine Stelle dauerhaft im Kollektiv wahrgenommen wird – (Karst und Segler 1996), so fallen Stellen- und Personenhierarchie auseinander. Hierarchien sind in der Regel mit einer gewissen Macht- und Statushierarchie verbunden (Picot et al. 2001). Sie beschreibt die Rangordnung der einzelnen Rollen hinsichtlich Anerkennung, Prestige, Standing, Privilegien oder Aufmerksamkeit (Kappler und Wegmann 1985b) und ist Ausdruck vorhandener Machtverhältnisse (Hildebrand 2005), die durch die funktionale Einordnung einer Stelle in die Organisation begründet werden.

Daneben gibt die sog. Aufgabenhierarchie die Wertigkeit der von einem Organisationsmitglied übernommenen Teilaufgaben im Zusammenhang mit der Gesamtaufgabe wider (Ochsenbauer 1988c). Mit der Aufgabenhierarchie geht häufig eine Gehalts-, Entgelt- oder Anreizhierarchie einher.

2.7 Vorteile der Hierarchie

Hierarchien schaffen mit ihrer formalen Aufbau- und Ablauforganisation eine stabile Unternehmensordnung, in der durch einen gemeinsamen Verhaltens- und Kommunikationskodex eindeutige Erwartungen an die einzelnen Stelleninhaber adressiert und Konformität gewährleistet werden. Sie stellt sicher, dass sich jedes Organisationsmitglied in die Hierarchie einordnen kann und um seine Kompetenzen im Vergleich zu Organisationsmitgliedern anderer Ränge weiß. Das maßgebliche soziale Beziehungsgeflecht zwischen den Organisationsteilnehmern definiert, wer wem in der Organisation unterstellt ist (Luhmann 1964), wer mit wem wie in Beziehung treten darf und welche Aufgaben und Verantwortlichkeit er hat. Jeder kennt seinen Status in der Gruppe und weiß, wen man dominiert und von wem man selbst dominiert wird. Die Hierarchie schafft eine klare Verteilung von Rechten und Pflichten und kommt überall dort zum Einsatz, wo eine einheitliche Willensbildung und -durchsetzung gewährleistet werden muss. Die Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse der Führungskräfte sind klar verteilt, sodass keine Durchsetzungskosten entstehen. Solange die Hierarchie nicht infrage gestellt wird, schafft sie Stabilität und Sicherheit, denn die Rangordnung muss nicht bei jeder Entscheidung immer wieder neu ausgehandelt werden.

Hierarchien lösen das Problem der großen Zahl, wenn multilaterale Abstimmungsprozesse zu aufwendig wären und daher ökonomisch nicht tragfähig sind. Sie dienen zur Reduzierung der unternehmensinternen Komplexität und Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Variablen werden erkennbar und transparent gemacht. Infolge klarer Anweisungen der Führungskräfte geben Hierarchien ihren Mitarbeitern gleichzeitig eine eindeutige Ordnung und Orientierung (Häusler 1966). Insbesondere in Krisenzeiten kann dies zur emotionalen Stabilisierung der Belegschaft führen.

Daneben dient die Hierarchie als Kontrollinstrument, um die Erfüllung und Umsetzung der obersten Unternehmensziele auf nachgeordneten Ebenen sicherzustellen (Schreyögg 1999d). Die Hierarchie wird auch aufgefasst als Instrument zur Lösung und Begrenzung von Konflikten, die durch Abstimmungsprobleme entstanden sind, da Streitfragen von den zuständigen Entscheidungsinstanzen entschieden werden (Schreyögg 1999e).

Mit der Hierarchie werden Karrierepfade oder -wege im Sinne einer Aufwärts- oder Führungskarriere vorgezeichnet. Sie bieten ihren Mitarbeitern klare Aufstiegsmöglichkeiten und haben eine motivierende Anreizfunktion für Karriereambitionierte.⁵ Eine Beförderung auf die nächste Hierarchiestufe hat Belohnungscharakter für geleistete Arbeit, weil sie häufig mit einem Anstieg an Status, Prestige und Geld verbunden ist.

Literatur

- Baecker, D. (1999). Organisation als System. 1. Auflage, S. 217
- Bea, F. X., Göbel, E. (2002). Organisation. 3., neu bearbeitete Auflage, S. 206
- Brehm, C. (2000). Kommunikation im Unternehmenswandel. Krüger, W. (Hrsg.). Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. S. 263 ff.
- Burisch, M. (2006a). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 3., überarbeitete Auflage, S. 104 ff.
- Burisch, M. (2006b). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 3., überarbeitete Auflage, S. 113
- Carlyle, T. (2010). The hero as king. Gebundene Ausgabe.
- Comelli, G., Von Rosenstiel, L. (2009). Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. 4. erweiterte und überarbeitete Auflage, S. 247 und 249
- Emery, J. C. (1969). Organizational Planung and Control Systems. Theory and Technology. S. 24 f.
- Flohr, H., Flohr, A. (1994). Der Mensch im Netz von Ordnung und Hierarchie. Schiefenhövel, W., Vogel, C., Vollmer, G., Opolka, U. (Hrsg.). Beiträge aus dem Funkkolleg „Der Mensch – Anthropologie heute. Band 3, S. 176
- Frank, R. H., Gilovich, T., Regan, D. T. (1993). Does studying economics inhibit cooperation? Journal of Economic Perspectives. Vol. 7, Nr. 2/1993, S. 159–171

⁵Andererseits muss jedoch betont werden, dass die Hierarchie das Selbstverwirklichungsbedürfnis und damit ein wichtiges Bedürfnis ihrer Mitarbeiter als Grundlage der Motivation kaum fördert, weil Mitarbeiter an Entscheidungen in der Regel nicht beteiligt sind.

- Fuchs, J. (1994). Das Unternehmen – lebender Organismus oder tote Institution. Fuchs, J. (Hrsg.). Das kybernetische Modell. Unternehmen als Organismen. 2. Auflage, S. 18 f.
- Gaugler, E. (1993a). Paradigmenwechsel in der Organisation und Qualifizierung von Mitarbeitern. Scharfenberg, H. (Hrsg.). Strukturwandel in Management und Organisation – Neue Konzepte sichern die Zukunft. S. 83 f.
- Gaugler, E. (1993b). Paradigmenwechsel in der Organisation und Qualifizierung von Mitarbeitern. Scharfenberg, H. (Hrsg.). Strukturwandel in Management und Organisation – Neue Konzepte sichern die Zukunft. S. 93
- Göbel, E. (1998a). Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 111, Habilitationsschrift, S. 242
- Göbel, E. (1998b). Theorie und Gestaltung der Selbstorganisation. Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 111, Habilitationsschrift, S. 241
- Hamel, G. (2012). Schafft die Manager ab! Harvard Business Manager, Nr. 1/2012, S. 30
- Häusler, J. (1966). Grundfragen der Betriebsführung, S. 29
- Heiss, S. F. (2009). Communities of practice als Wissensmanagementmethode zur Förderung des Wissensaustauschs: Eine Analyse der motivationalen Faktoren. Crijns, R., Janich, N. (Hrsg.). Interne Kommunikation von Unternehmen. Psychologische, kommunikationswissenschaftliche und kulturvergleichende Studien. 2. Auflage, S. 84
- Hildebrand, E. (2005). Organismen sind hierarchisch geordnete Systeme. Heller, H. (Hrsg.). Hierarchie: evolutive Voraussetzungen – Rangskalen in Natur und Kultur – Prozesse der Destabilisierung und Neuordnung. S. 13
- Jost, P.-J. (2000). Organisation und Koordination. Eine ökonomische Einführung. S. 335 f.
- Kappler, E., Wegmann, M. (1985a). Konstitutive Entscheidungen. Heinen, E. (Hrsg.). Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb. 8., durchgesehene und verbesserte Auflage, S. 104
- Kappler, E., Wegmann, M. (1985b). Konstitutive Entscheidungen. Heinen, E. (Hrsg.). Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb. 8., durchgesehene und verbesserte Auflage, S. 120 f.
- Karst, K., Segler, T. (1996). Management jenseits der Postmoderne. Plädoyer für ein neues Denken. S. 141
- Kieser, A., Kubicek, H. (1983a). Organisation. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, S. 91
- Kieser, A., Kubicek, H. (1983b). Organisation. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, S. 104
- Kieser, A., Kubicek, H. (1983c). Organisation. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, S. 107
- Kieser, A., Kubicek, H. (1983d). Organisation. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, S. 91
- Kirsch, W., Klein, H. K. (1977). Management-Informationssysteme II. Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus? 1. Auflage, S. 123 f.
- Klein, B., Marr, R. (1979). Das Sozialpotenzial betriebswirtschaftlicher Organisationen. Zur Entwicklung eines Personalinformationssystems auf der Grundlage der innerbetrieblichen Einstellungsforschung. Betriebswirtschaftliche Schriften, Band 95, S. 125
- Klimecki, R., Probst, G., Eberl, P. (1994). Entwicklungsorientiertes Management. S. 27
- Kocka, J. (1969). Industrielles Management. Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914. Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Band 56, S. 355
- Krackhardt, D., Hanson, J. R. (1993). Informal networks: the company behind the chart. Harvard Business Review Nr. 4/1993, S. 104. <https://hbr.org/1993/07/informal-networks-the-company-behind-the-chart>
- Krüger, W. (2001a). Organisation. Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, S. 142
- Krüger, W. (2001b). Organisation. Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2, Führung, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, S. 143

- Krüger, W. (2001c). Organisation. Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (Hrsg.). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2, Führung, 8., neubearbeitete und erweiterte Auflage, S. 143 f.
- Kühl, S. (2010). Hierarchien – Die „heilige Ordnung“ der Organisation. Zum Zusammenspiel von „Überwachung von Mitarbeitern“ und „Unterwachung von Vorgesetzten“. Working paper 8/2010, S. 3
- Luhmann, N. (1964a). Funktionen und Folgen formaler Organisation. S. 30
- Luhmann, N. (1964b). Funktionen und Folgen formaler Organisation. Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Band 20, S. 156 ff.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. S. 193 ff.
- Malik, F. (2000). Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation – Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. 2., überarbeitete Auflage, S. 104
- Malik, F. (2006). Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 9., unveränderte Auflage, S. 347
- Marwell, G., Ames, R. E (1981). Economists free ride. Does anyone else? Experiments on the provision of public goals. Journal of Public Economics. Vol. 15, S. 295-310
- Mayntz, R. (1966). Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Unveränderter Nachdruck, S. 16 ff.
- Mellis, W. (2004). Projektmanagement der SW-Entwicklung: Eine umfassende und fundierte Einführung. 1. Auflage, S. 136 ff.
- Obring, K. (1992). Strategische Unternehmensführung und polyzentrische Strukturen. S. 8
- Ochsenbauer, C. (1988a). Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie. Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation. Dissertation, S. 13
- Ochsenbauer, C. (1988b). Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation. Dissertation, S. 30
- Ochsenbauer, C. (1988c). Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation. Dissertation, S. 31
- Ouchi, W. G. (1981): Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge. S. 83
- Pflüger, G. (2009). Erfolg ohne Chef. Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen. S. 15
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, W. T. (2001). Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch der Unternehmensführung im Informationszeitalter. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 236
- Pongratz, H. J., Voß, G. (2004). Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. 2., unveränderte Auflage, S. 23
- Pongratz, H. J., Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Zeitschrift für Personalforschung, Heft 1/1997, S. 34
- Preisendörfer, P. (2016). Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. 4., überarbeitete Auflage, S. 74
- Quirin, M. R., Kulh, J., Lindemann, J. (2014). Willenshemmung. Wirtz, M. A. (Hrsg.). Dorsch. Lexikon der Psychologie, 17. Auflage, S. 1796. <https://portal.hogrefe.com/dorsch/willenshemmung>
- Reihlen, M. (1999). Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation. Schreyögg, G. (Hrsg.). Organisation und Postmoderne: Grundfragen-Analysen-Perspektiven. S. 272
- Rost, N. (2008). Homo oeconomicus-eine Fiktion der Standardökonomie. Zeitschrift für Sozialökonomie, 45. Jahrgang, S. 50 f.

- Rüegg-Stürm, J., Achtenhagen, L. (2000). Management-Mode oder unternehmerische Herausforderung: Überlegungen zur Entstehung netzwerkartiger Organisations- und Führungsformen. *Die Unternehmung*, Nr. 1/2000, S. 5
- Schibalski, B. (1993). Ich tue nur, was Sie mir sagen. in *Management-Zeitschrift*, Nr. 3/1993, S. 27–29
- Schmidt, J. (1993). Die sanfte Organisations-Revolution – Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen. S. 66
- Schräder, O. (2008). Wohin wollen wir gehen? Homo Oeconomicus und homo cooperativus – tragfähige Konzepte für die Zukunft. Band 7, Reihe Studien im Rahmen der Schriftenreihe des Masterstudiengangs „Gemeinwesenentwicklung, Quartiermanagement und Lokalen Ökonomie“. 1. Auflage, S. 42 ff.
- Schreyögg, G. (1999a). Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung – mit Fallstudien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 156 f.
- Schreyögg, G. (1999b). Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung – mit Fallstudien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 156
- Schreyögg, G. (1999c). Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung – mit Fallstudien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 159
- Schreyögg, G. (1999d). Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung – mit Fallstudien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 165
- Schreyögg, G. (1999e). Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung – mit Fallstudien. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 157
- Siebenhüner, B. (2000). Homo Sustinens als Menschenbild für eine nachhaltige Ökonomie. <http://www.sowi-online.de/sites/default/files/siebenhuener.pdf>
- Siedenbiedel, G. (2001). Organisationslehre. Klausur-Intensiv-Training BWL, Band 11, S. 33
- Simon, F. B. (2015). Einführung in die systemische Organisationstheorie. 5. Auflage, S. 22
- Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G., Tyndall, G. (1954). Centralization versus decentralization in organizing the controller's department. A research study and report prepared for controllership foundation inc. S. 1
- Staehle, W. H. (1994a). Management. 7., überarbeitete Auflage, S. 310 ff.
- Staehle, W. H. (1994b). Management. 7., überarbeitete Auflage, S. 281
- Taylor, F. W. (1920). Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten. S. 8 f.
- Urteil (2014). Urteil des Landesarbeitsgerichts Düsseldorf vom 24. März 2014: Verbot des Arbeitgebers, einem Hund Zutritt zum Büro zu gewähren; Umfang des Direktionsrechts, Az.: 9 Sa 1207/13
- Vahs, D. (2012). Organisation. Ein Lehr- und Managementhandbuch. 8. Auflage, S. 114
- Von der Linde, B., von der Heyde, A. (2003). Psychologie für Führungskräfte. S. 30
- Von Hayek, F. A. (1980). Recht, Gesetzgebung und Freiheit. Band 1, Regeln und Ordnung, S. 59
- Wahren, H.-K. (1987). Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Grundlagen, Probleme und Ansätze zur Lösung. S. 3
- Walter-Busch, E. (1996). Organisationstheorien von Weber bis Weick. S. 119 ff.
- Weber, W., Kabst, R., Baum, M. (2014). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 9., aktualisierte und überarbeitete Auflage, S. 123
- West, M. A. (1999). Innovation und Kreativität: Praktische Wege und Strategien für Unternehmen mit Zukunft. S. 117
- Wetzel, A. (2004a). Implikationen globaler Vernetzung für das Management. Dissertation, S. 53
- Wetzel, A. (2004b). Implikationen globaler Vernetzung für das Management. Dissertation, S. 52
- Wittmann, W. (1959). Unternehmung und unvollkommene Information. S. 14

Hierarchielos führen

Anforderungen an eine moderne Unternehmens- und
Mitarbeiterführung

Moser, M.

2017, XXII, 242 S. 43 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04635-4