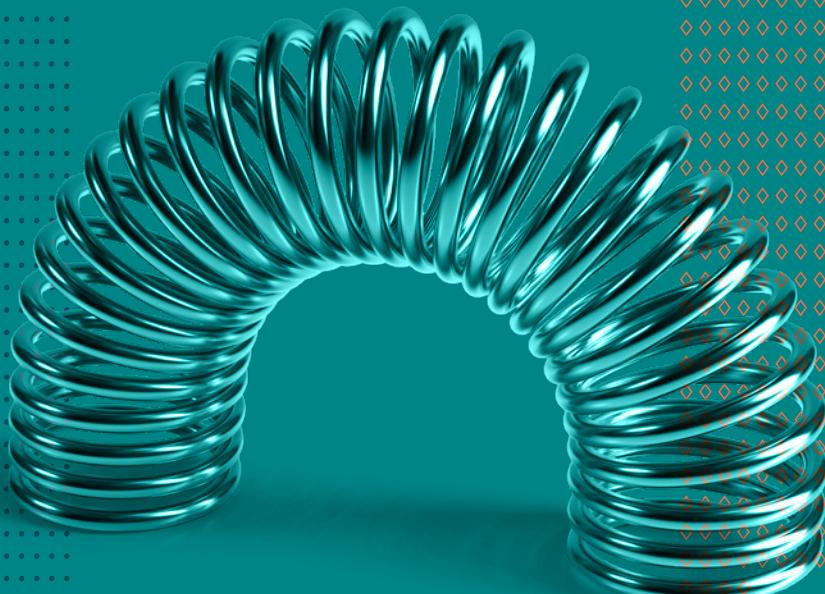


Ulla Domke

FLEXIBILITÄT UND EIGENINITIATIVE IN ORGANISATIONEN

Der Umgang mit Macht als
Schlüsselfaktor des Gelings



SCHÄFFER
POESCHEL

Ulla Domke

Flexibilität und Eigeninitiative in Organisationen

Der Umgang mit Macht als Schlüsselfaktor des Gelingens

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6756-8 Bestell-Nr. 12227-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-6757-5 Bestell-Nr. 12227-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-6758-2 Bestell-Nr. 12227-0150

Ulla Domke

Flexibilität und Eigeninitiative in Organisationen

1. Auflage, Februar 2026

© 2026 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Breitscheidstr. 10, 70174 Stuttgart

www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © matdesign24, iStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Vor etwa zehn Jahren rollte eine große Welle durch die Unternehmenswelt – oder zu mindest durch die entsprechenden Fachdiskurse¹:

Geradezu euphorisch wurde unter den Überschriften »New Work« und »Agilität« eine neue Dimension von Flexibilität und Innovationsfähigkeit ausgerufen, Organisationen sollten zu Orten werden, an denen ihre Mitarbeitenden mit höchstem Engagement ihre Kreativität in attraktive Produkte umsetzen.

Es klang alles so verheißenvoll und so einfach.

Verheißenvoll sind diese Versprechen immer noch. Doch einfach ist ihre Umsetzung mitnichten. Die tatsächliche Bilanz ist daher eher ernüchternd. Auch wenn uns unzählige Artikel in einschlägigen Fachzeitschriften in den letzten Jahren weismachen wollten, dass es kaum etwas anderes mehr gibt: Unternehmen, die konsequent alternative Formen der Zusammenarbeit entwickeln und umsetzen, sind immer noch rar gesät.

Woran liegt es? Gibt es zu viele Hemmnisse oder zu wenig Entschlossenheit und Durchhaltevermögen? Oder falsche Vorstellungen davon, was »das Neue« auszeichnet und wo hinein die Kraft investiert werden muss?

Es ist wohl von allem etwas.

Vor allem aber wurde unterschätzt, dass die Logiken des »Neuen«² völlig andere sind und die entsprechenden Umlernprozesse viel tiefgreifender als zunächst gedacht. Denn es wurde ein entscheidendes Thema ausgeblendet³: der notwendigerweise andere Umgang mit Macht.

Wir alle sind tief geprägt von den Ideen und dem Erleben klassischer Hierarchien. Doch genau sie verhindern flexibles und eigeninitiatives Arbeiten. Beides passt einfach nicht zusammen. Allerdings: Macht spielt auch in agilen und selbstorganisierten Arbeitsformen eine entscheidende Rolle. Sie geht nicht einfach weg. Sie ist im Gegen-

1 Angeschoben wurde die Welle in meiner Wahrnehmung maßgeblich durch die Veröffentlichung von »Reinventing Organizations« von Frederic Laloux (2015) und den Film »Die Stille Revolution« über den Weg der Hotelkette Upstalsboom (2018).

2 Tatsächlich neu sind die meisten dieser Ideen ja gar nicht. Bereits in den 60/70er-Jahren wurde mit selbstorganisierten Formen von Zusammenarbeit experimentiert. Warum sie sich nicht durchsetzen konnten, erläutert Gary Hamel mit Verweis auf eine Studie zu dieser Frage, siehe Kap. 2.4 »The Empire strikes back« in diesem Buch.

3 Vgl. hierzu auch Wolfgang Bohlen: »New Work und Macht in Organisationen – Fünf Thesen zu diesem Spannungsfeld«, erschienen in der Zeitschrift Führung + Organisation 5/2024, S. 318–322.

teil unbedingt notwendig, um den Umbauprozess zu gestalten (von alleine wird nämlich gar nichts anders bzw. gut) und auch langfristig muss sie anders genutzt werden, um dauerhaft das zu stützen, was man haben möchte.

Dieses Buch analysiert, wie sehr uns die jahrhundertealte Praxis hierarchischer Organisationen geprägt hat und welche Lernerfordernisse sich »hinter« den neuen Methoden, Frameworks und Führungskonzepten verbergen, was genau es also umzulernen gilt. Und es zeigt auf, wie genau ein konstruktiver Umgang mit Macht aussehen kann, der die Transformation gelingen lässt.

Gleichzeitig möchte es aber auch noch einmal vor Augen führen, wie machtvoll die Argumente FÜR selbstorganisierte und agile Formen von Zusammenarbeit sind. Damit wir richtig Schwung holen können und die notwendige Kraft und vor allem Beharrlichkeit sammeln, um uns von den Herausforderungen des Weges nicht entmutigen zu lassen. Denn die Ziele (Flexibilität, Eigeninitiative, Selbstorganisation) sind einfach für alle Beteiligten (Unternehmensleitungen, Führungskräfte, Mitarbeitende) viel zu attraktiv, um sie aufzugeben.

Ulla Domke, Oktober 2025

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Was wir heute brauchen und warum klassische Hierarchien das nicht leisten können ..	9
1.1 Ein schweres Erbe	9
1.2 Was es zu gewinnen gibt	13
1.3 Die unerwünschten Nebenwirkungen klassischer Hierarchien	19
2 Warum sind klassische Hierarchien – trotz der schlechten Bilanz – immer noch so dominant? ..	23
2.1 »Oben + Unten«: Das haben wir tief gelernt	23
2.2 Die Epidemie des Schweigens	27
2.3 Was Macht mit uns macht – und der schwierige Weg zurück	28
2.4 Die Verkehrung der persönlichen Bilanz	31
2.5 Kontrollverlust und Kränkung	33
2.6 Angst frisst Lernlust auf	36
2.7 Ein »Dazwischen« kreieren	38
3 Die Bedingungen für Flexibilität und Eigeninitiative und die daraus resultierenden Lernfelder ..	43
3.1 Die Gestaltungsprinzipien	43
3.2 Herausforderungen im Lernfeld »klare Rahmen definieren«	46
3.3 Herausforderungen im Lernfeld »psychologische Sicherheit fördern«	52
3.4 Herausforderungen im Lernfeld »regelmäßige Feedback-Schleifen organisieren«	55
4 Mit Macht die Transformation gestalten ..	59
4.1 Wie echtes Lernen umgangen wird	59
4.2 Das Selbstorganisations-Paradox	61
4.3 Von »formaler Durchsetzungsmacht« zur »dialogischen Gestaltungsmacht«	66
4.4 Verschobene Einflussverhältnisse	70
4.5 Sich festlegen	74
4.6 Steuerung durch (Selbst-)Reflexion	78
4.7 Sinnmacht	83
5 Ermutigungen ..	87
5.1 Erfahrungswerte	87
5.2 Begeisterung als neuer Status	89
5.3 Die gesellschaftliche Dimension	93
5.4 Über persönlichen Mut und systemisch abgesichertes Vertrauen	96

Verwendete Literatur	99
Stichwortverzeichnis	101
Zur Autorin	105

1 Was wir heute brauchen und warum klassische Hierarchien das nicht leisten können

1.1 Ein schweres Erbe

Der Management-Denker Gary Hamel konstatiert in einem Interview für den Harvard Business Manager im Juli 2024:

»Wir führen Organisationen des 21. Jahrhunderts mit den Dogmen und den Methoden des 19. Jahrhunderts. Wir müssen uns endlich auf etwas Neues einlassen. Und zwar aus sozialen, wirtschaftlichen sowie moralischen Gründen – und natürlich auch, um im Wettbewerb zu bestehen.«

Aber worin *genau* liegt das Problem? Worin bestehen die (eigentlich) überkommenen Dogmen? Und warum halten sie sich so hartnäckig?

Dazu lohnt sich zunächst ein Blick darauf, was eigentlich eine »Organisation« auszeichnet.

Stabilität ihrer Strukturen, Berechenbarkeit ihrer Abläufe, Austauschbarkeit ihrer Mitglieder – das sind zentrale Gestaltungsprinzipien von Organisationen, seien es nun Unternehmen oder andere öffentliche oder private Einrichtungen. Organisationen sind auf langfristiges Existieren angelegt – d.h. sie sollen weiterbestehen, egal welche Personen sie verlassen oder hinzukommen. Unternehmen müssen Gewinne erwirtschaften, um langfristig handlungsfähig zu bleiben, und auch andere Organisationen müssen zumindest ein ausgeglichenes Ergebnis produzieren, um weiterarbeiten zu können. Feste Routinen und vorgegebene Prozesse sollen dafür sorgen, dass jeder weiß, was zu tun ist, damit das, was zu tun ist, »von alleine« ablaufen kann – also keine Zeit damit verschwendet wird, Dinge immer wieder neu zu erfinden bzw. zu organisieren. Das Zusammenspiel der Vielen muss einen Mehrwert generieren.

Das galt für die ersten Fabriken des ausgehenden 19. Jahrhunderts, für die noch viel länger existierenden staatlichen Bürokratien – und gilt bis heute für jedes Gebilde, in dem sich viele Menschen zusammentun, um gemeinsam etwas zu produzieren. **Die Variationsmöglichkeiten in der Ausgestaltung dieser Prinzipien sind glücklicherweise enorm.**

Das zentrale Problem im Umgang von Organisationen mit unserer heutigen VUCA-Welt⁴ liegt woanders. Es gibt nämlich noch ein weiteres Prinzip, das in den allermeisten Organisationen bis heute für genauso unabdingbar gehalten wird: **die Steuerung über Hierarchien**.

Ja, auch dieses Prinzip enthält einzelne Aspekte, die für die Koordination des Zusammenspiels der einzelnen Organisationsmitglieder weiterhin sinnvoll und notwendig sind. Darum wird es in Kapitel 4 gehen. Um deutlich zu machen, dass Hierarchien hier nicht gänzlich verteufelt werden, werde ich die Umsetzungsformen, die problematisch sind, in der Folge »klassische Hierarchien« nennen.

Klassische Hierarchien gehen von der Idee aus, dass es immer »oben« jemanden geben muss, der oder die den »Untergebenen« sagt, was sie zu tun haben – und der oder die entsprechend kontrolliert, ob diese es auch wirklich so getan haben wie vorgegeben.

Hinter dieser Idee steckt die tayloristische Vorstellung, dass Unternehmen wie Maschinen funktionieren. Dass dies nicht der Fall ist – und auch noch nie der Fall war – ist heute, zumindest in der Organisationsforschung, Common Sense. Unternehmen sind komplexe Organismen, die sich in jeder Situation neu organisieren (müssen⁵), um auf die komplexen Anforderungen ihrer Umwelt reagieren zu können. Das gelingt unterschiedlich gut. Und dieses Gelingen hängt nicht unweesentlich davon ab, welche Vorstellungen Unternehmensgestalterinnen und -gestalter davon haben, wie dieses Zusammenspiel der Beteiligten und dessen Steuerung funktionieren kann. Klassische Hierarchien waren eine Antwort auf die Maschinen-Vorstellung von Unternehmen. In der heutigen Welt sind sie – wie der Organisationsforscher Rudi Wimmer es ausdrückt – nicht mehr antwortfähig. Wimmer bringt diesen Sachverhalt in seiner »systemischen Sprache« schön auf den Punkt, wenn er schreibt:

»Alles in allem haben Organisationen in der Zwischenzeit ihre Eigenkomplexität in einer Weise erhöht, die ihre tradierten Steuerungs- und Koordinationsmechanismen restlos überfordern.«

(Wimmer 2016, 123)

Dennoch kann man bis heute in den allermeisten Unternehmen an ihren schön sortierten Organigrammen das klassisch-hierarchische Prinzip von »oben und unten« ablesen. Dass Menschen in höheren Positionen ihre Mitarbeitenden »managen« müssen,

4 VUCA ist ein Akronym. Es steht für volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit).

5 Aus systemischer Sicht organisieren sich alle Organisationen immer ständig neu. In systemischer Sprache heißt das: Sie bringen sich ständig neu hervor. Nichts ist fest und unveränderlich (auch jedes Problem wird jeden Tag neu erzeugt). Dabei ist es egal, ob das den agierenden Personen (korrekt systemisch heißen sie: psychische Systeme) bewusst ist oder nicht.

um die vom Unternehmen vorgegebenen Ziele zu erreichen, ist immer noch ein weit-hin unhinterfragter Glaubenssatz in Chefetagen.

Von der anderen Seite betrachtet – also aus der Perspektive der »Untergebenen« – sieht die Sache jedoch ganz anders aus. Gary Hamel bringt es in seinem Interview mit dem Harvard Business Manager (2024) so auf den Punkt:

»Wer will schon jemanden, der ihn oder sie führt? Die wenigsten sagen »ich«, wenn Sie sie danach fragen. Es gibt für Menschen eigentlich nur drei Gründe, sich managen zu lassen. Erstens: Ich benötige Management, wenn mir die Kompetenz fehlt. Zweitens: Ich benötige Management, wenn mir der Kontext fehlt – ich also nicht über alle relevanten Informationen verfüge, um eine richtige Entscheidung zu treffen. Drittens: Ich benötige Management, wenn ich nicht gewissenhaft genug bin oder es mir an Selbstdisziplin fehlt.«

Die meisten würden wohl zustimmen, dass ein Unternehmen grundlegende Managementfehler gemacht hat, wenn einer dieser Gründe auf seine Mitarbeitenden (dauerhaft) zutrifft. Und vor allem: Dass es möglich sein sollte, Organisationen so zu gestalten, dass diese drei Notwendigkeiten nicht von Relevanz sind. Natürlich ist das auch möglich. Dafür ist es jedoch notwendig, eine Entwicklung wieder umzukehren, die in den letzten mindestens 150 Jahren mit viel Aufwand vorangetrieben wurde. Hamel (2024) beschreibt sie folgendermaßen:

»Organisationen basieren tatsächlich auf einem Mix zweier Ideen: Das sind erstens die militärischen Kommandostrukturen und zweitens die Prinzipien des Wirtschaftsingenieurwesens, die Frederick Winslow Taylor auf die Unternehmenswelt übertragen hat. Ziel war es, die Einhaltung der Vorschriften durchzusetzen, weil große Organisationen auf diese Weise am effizientesten funktionieren. Menschen sollten ebenso zuverlässig arbeiten wie die Maschinen, die sie in den Fabriken bedienten. Das war ein außergewöhnlicher Akt der Sozialisierung. Es ging dabei um nichts weniger, als aufmüpfigen, undisziplinierten, frei denkenden Menschen beizubringen, Befehlen zu folgen und auf diese Weise gute Mitarbeiter zu sein.«

Natürlich will auch heute keine Unternehmensleitung »aufmüpfige und undisziplinierte« Mitarbeitende haben. Allerdings haben sich die Bedingungen bis heute auch grundlegend verändert:

So ist es heute weitaus unwahrscheinlicher, dass Mitarbeitende »aufmüpfig und undiszipliniert« in die Organisationen kommen, denn

- in den allermeisten Fällen haben die Mitarbeitenden heute gelernte Berufe, die sie sich selbst ausgesucht haben, weil sie ihren Fähigkeiten entsprechen und/oder ihnen die Inhalte ihrer Arbeit grundsätzlich gefallen,
- selbst für ungelernte Mitarbeitende sind die Löhne und Arbeitszeiten heute wesentlich angemessener als zu Beginn der Industrialisierung,
- durch eine deutlich kooperativere frühe Sozialisation (in Elternhaus, Kita und Grundschule) sowie viele Jahrzehnte Erfahrung mit einem demokratischen Gemeinwesen ist zudem der respektvolle Umgang miteinander, auch über soziale Unterschiede hinweg, selbstverständlicher geworden (auch wenn diese Entwicklung aktuell wieder rückläufig zu sein scheint, ist sie – über den Zeitraum der letzten 150 Jahre betrachtet – dennoch tiefgreifend).

Aber selbst wenn es so sein sollte, dass Mitarbeitende ins Unternehmen kommen, die sich nur schwer einordnen können: Das kann und muss auf anderem Wege geregelt werden. Denn zum einen haben die Menschen inzwischen deutlich mehr Alternativen und sind in der Regel nicht auf dieses eine Unternehmen angewiesen (Stichwort: Arbeitnehmermarkt/Arbeitskräftemangel). Menschen müssen sich daher heute einfach nicht mehr so viel gefallen lassen wie früher.

Aber das viel wichtigere Argument für die Ablösung klassisch-hierarchischer Formen von Steuerung und Koordination ist:

- **Weil die Unternehmen sonst nicht das bekommen, was sie heute brauchen und wollen.**

Es reicht nämlich heute in den allermeisten Fällen nicht mehr, dass ein Unternehmen »Hände« hat⁶, es braucht »Köpfe« bzw. Mitarbeitende, die bereit sind, das, was in ihren Köpfen steckt, der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Das Problem dabei ist: Fähigkeiten wie Eigeninitiative und Kreativität können nicht angewiesen werden, ebenso wenig wie hohes Engagement. Hamel nennt diese potenziellen Fähigkeiten, die Menschen in ihre Arbeit einbringen könnten, daher »Geschenke« (Hamel 2013, 157) und fordert einen entsprechenden Paradigmenwechsel:

»Statt uns zu fragen, wie wir die Mitarbeiter dazu bringen, der Organisation besser zu dienen, müssen wir uns fragen, wie wir Organisationen aufbauen, die diese außergewöhnlichen Geschenke verdienen, die die Menschen in ihre Arbeit einbringen könnten.«

(ebd., 158)

6 Ein Manager eines großen Reifenherstellers erzählte mir in diesem Zusammenhang immer gerne die Anekdote, dass sein früherer Chef immer ausrief, wenn er Mitarbeitende benötigte: »Ich brauche HÄNDE!«.

Dass und wie genau klassische Hierarchien diesem Ziel massiv im Wege stehen, wird in Kapitel 1.3 ausführlich dargelegt.

Nun gibt es erst einmal einen Ausblick auf das, was stattdessen möglich ist.

1.2 Was es zu gewinnen gibt

Man hat also über die Jahrzehnte und Jahrhunderte viel Aufwand in Organisationen betrieben, um ganz gezielt nur einen ganz bestimmten Ausschnitt der möglichen Fähigkeiten und Kompetenzen eines Menschen zu bekommen. Denn die Idee der Steuerung »von oben nach unten« brauchte angepasste Menschen, die eben nicht eigenmächtig so handelten, wie sie es aus ihrer Expertise heraus für richtig hielten. Das erweist sich heute als ein großes Problem für die Handlungsfähigkeit von Organisationen.

Denn: **In einer komplexen, sich schnell ändernden Welt sind sie angewiesen auf »den Zugang zur Kompetenz, Intelligenz, Kreativität und Urteilsfähigkeit von Individuen«** (Simon 2011, 74). Der Bezug auf formale Strukturen und feste Regeln und Routinen alleine begrenzt nämlich die Flexibilität einer Organisation beträchtlich.

Genau dieser Zugang zu den vielgestaltigen Ressourcen *aller* Einzelnen ist die Basis für all das, was Organisationen heute brauchen:

- **FLEXIBILITÄT**, im Sinne von zeitlich direktem und situationsangepasstem Handeln – durch die Personen, die sich am besten mit der Thematik auskennen; und gleichzeitig die Fähigkeit des schnellen Umsteuerns, wenn die Bedingungen sich ändern
- **EIGENINITIATIVE**, die auf der Basis kenntnisreicher Beurteilungen der Situation das in Gang bringt und verantwortlich weiterführt, was gerade notwendig ist
- **SELBSTORGANISATION** *in Teams*, die ihr Tagesgeschäft im reflektierten Austausch miteinander organisieren – sowie die direkte, themenbezogene Zusammenarbeit zwischen Teams bzw. den jeweils zuständigen Rolleninhabern
- »**MEHRHIRNKLUGHEIT**«⁷, die verschiedene Perspektiven jeweils so zusammenfügt, dass sie zu klugen, abgewogenen Entscheidungen führt

Das ist das, was es zu gewinnen gibt.

- Doch wie genau bekommen Organisationen den Zugang zu diesen Potenzialen?
- Und wie gelingt dann das flexible Zusammenspiel der vielen Individuen im Sinne des gemeinsamen Ziels?

⁷ Der Begriff »Mehrhirnklugheit« ist angelehnt an das von Fritz B. Simon in seinem Buch »Gemeinsam sind wir blöd! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten« (2009) verwendete Gegensatzpaar »Mehrhirnintelligenz« und »Mehrhirnblödheit«.

»nun endlich so sein könnte, wie sie ist«. Sie hatte eine besondere Begabung, Situationen und Zusammenhänge zu erfassen und kritisch zu analysieren. Schwachstellen und Unlogiken sah sie sofort und konnte sie gleichzeitig gut in Worte fassen. Bei früheren Arbeitgebern war das als Störfaktor wahrgenommen worden, hier wurde es als wertvolle Fähigkeit wertgeschätzt.

Durch welche Mechanismen genau diese mögliche Entfaltung immer wieder verhindert wird, das wird im nächsten Kapitel zusammengefasst.

1.3 Die unerwünschten Nebenwirkungen klassischer Hierarchien

Klassische Hierarchien basieren auf der Idee, dass es eine Person gibt, die einem Team »vorsteht«. Sie hat die letztendliche Verantwortung für die Ergebnisse des Teams und entsprechend dafür zu sorgen, dass diese Ergebnisse möglichst fehlerfrei erbracht werden. Der zentrale Mechanismus, um dies zu erreichen, heißt »Vorgaben und Kontrolle«.

Vor der Analyse, wie sinnvoll und zielführend diese Idee ist, drängt sich die grundsätzliche Frage auf: Geht das überhaupt?

Die Antwort ist Nein, denn Verhaltensnotwendigkeiten in Organisationen sind immer viel komplexer als das kontrollierbare Verhalten. Fremdkontrolle ist also immer unvollständig, sie erfasst nur einen (sehr) kleinen Teil dessen, was von Mitarbeitenden an einem Arbeitstag erwartet wird. Gleichzeitig ist sie höchst zeitaufwändig für beide Seiten. In dieser Zeit des Kontrollierens wird überdies kein Mehrwert für die Organisation erzeugt.

Wohlgemerkt geht es hier nicht um die Frage, ob es an manchen Stellen sinnvoll oder sogar vorgeschrieben ist, dass zur Sicherheit noch einmal eine zweite Person über Dinge schaut, bevor sie das Team oder das Unternehmen verlassen (wobei es auch in diesem Fall oft nicht die Führungskraft ist, die für diese Gegenkontrolle inhaltlich-fachlich am besten geeignet ist). Es geht um die Kontrolle, ob Menschen die Arbeit gemacht haben, für die sie eingestellt wurden, und ob sie sie »richtig« gemacht haben. Das ist mit viel Aufwand nur sehr rudimentär möglich.

Aber noch viel verheerender als die Kraft- und Energieverschwendungen sind die Auswirkungen dieser Form des Zusammenwirkens auf eigenständiges Denken und Handeln.

Denn innerhalb der klassisch-hierarchischen Logik soll eine Führungskraft zwar die zu erledigenden Aufgaben ins Team hinein verteilen – da aber die Verantwortung für

die ordnungsgemäße und möglichst fehlerfreie Erledigung bei ihr bleibt, läuft alles letztendlich immer wieder zu ihr zurück. Denn sie muss gegenüber denen, die hierarchisch über ihr stehen, persönlich Rechenschaft ablegen für die erbrachten Ergebnisse. Dieses System von Vorgaben und Kontrolle setzt sich nach oben hin fort – bis an die Unternehmensspitze.

In dieser Logik sind die Mitarbeitenden Ausführende der Ideen und Vorgaben, die von oben kommen. In diesem System besteht man daher am besten, wenn man sich möglichst genau auf das einstellt, was die eigene Führungskraft von einem will (das gilt für jede Ebene im Unternehmen). Die zentrale Frage, um die sich alles dreht, ist demnach:

- **Was ist das, was meine Führungskraft wollen würde? Was würde sie machen?**



Abb. 1: © Michael Hüter

Der Blick der Menschen in klassisch-hierarchischen Organisationen geht also immer nach oben. Denn die Orientierung am (vermeintlichen) Willen der Führungskraft ist so etwas wie der Überlebensmechanismus in Organisationen.

Statt Situationen selbst einzuschätzen und eigeninitiativ, abgestimmt und situativ sinnvoll zu handeln, wird quasi das gesamte Handeln am »Kontrollsystem« ausgerichtet:

Mitarbeitende versuchen, aus dem Verhalten ihrer Führungskraft die für sie relevanten Kontrollkriterien herauszulesen – damit sie es selber »richtig« machen können. Oder sie warten auf genaue Anweisungen bzw. Rückmeldungen und halten sich penibel an die Vorschriften, damit sie auf der sicheren Seite sind – also möglichst nicht (öffentlich sichtbar) kritisiert werden und sie keine unnötige Energie verschwenden, indem sie Dinge tun, die später wieder zurückgenommen oder korrigiert werden müssen.

Je nach Art und Weise des Kontrolliert-Werdens geht der – aus Sicht der »Untergebenen« sinnvolle – Selbstschutz noch weiter: Um gut dazustehen, wird den Mächtigeren nach dem Mund geredet, werden Fehler vertuscht oder anderen zugeschoben.

Man könnte es also so auf den Punkt bringen:

Klassische Hierarchien verschwenden jede Menge Energie, machen auf Dauer dumm und nicht selten auch gemein. Dass Menschen innerhalb eines solchen Kontextes das Risiko eingehen, eigeninitiativ und flexibel mit den täglichen Arbeitsherausforderungen umzugehen, ist sehr gering.

Teamleitungen sind dabei in einer besonders prekären Lage, denn, wie gesagt, diese Mechanismen wirken auf *allen* Ebenen:

- Sie werden von *ihren* Führungskräften für die Ergebnisse ihrer Teams verantwortlich gemacht – aber je mehr sie versuchen, diese durch Kontrollen sicherzustellen, desto weniger wahrscheinlich wird es, dass sie sie erreichen.
- Hier entstehen häufig Überforderungsgefühle, die wiederum versteckt werden müssen, um vor der eigenen Führungskraft gut dazustehen.

Die Verantwortungsfokussierung auf die jeweilige »Spitze« führt dabei zu immer schlechteren Ergebnissen. Denn:

»Die klassische hierarchiebetonte Kompetenzvermutung ist nicht mehr realitätsangemessen, weil es heute gerade darauf ankommt, die breit verteilte Intelligenz zur besseren Risikobewältigung von Entscheidungen gekonnt zu mobilisieren.«

(Wimmer 2016, 124)

Mit anderen Worten: **Wir brauchen die vereinte Intelligenz der Vielen, um den Herausforderungen unserer heutigen Welt klug zu begegnen.** Und das Paradoxe ist: Menschen möchten diese ja auch einbringen. Klassisch-hierarchische Kontexte stehen allerdings dem eigenen Erleben von Wirksamkeit und Autonomie – also dem, was Menschen maßgeblich motiviert, intrinsisch zu handeln – in aller Regel massiv im Wege. Man könnte auch sagen: Dass Arbeiten unter solchen Bedingungen Spaß macht, ist ziemlich unwahrscheinlich. Das war früher vielleicht weniger ein Problem, in Zeiten von Arbeitskräftemangel ist es ein Problem. Gerade gut ausgebildete Menschen

erleben es als Lebenszeitverschwendungen, wenn sie ihre Arbeit nicht *auch* als Ort für ihre eigene – fachliche und persönliche – Entwicklung nutzen können. Sie gehen einfach weg, wenn das nicht der Fall ist.

»Kontrolle und Vertrauen«

Auch innerhalb klassisch-hierarchisch strukturierter Organisationen gab es immer schon ein Wirkprinzip, das viel von den beschriebenen Nebenwirkungen abfedern konnte – und das ist persönliches Vertrauen. Und zwar eines, das in beide Richtungen ausgeprägt ist: von der Führungskraft zu ihren Mitarbeitenden und umgekehrt. Das Problem ist allerdings, dass Führungskräfte in der klassischen Organisationsform ein persönliches Risiko eingehen, wenn sie ihren Mitarbeitenden Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume geben und darauf vertrauen, dass sie diese schon richtig nutzen. Sie nehmen es quasi auf die eigene Kappe, für den Fall, dass etwas schiefgeht. Mitarbeitende gehen ebenfalls ein Risiko ein, denn das geschenkte Vertrauen kann jedem auch jederzeit wieder entzogen werden.

Das Thema Vertrauen spielt auch bei der Umsetzung alternativer Arbeitsformen eine zentrale Rolle. Hier wird es jedoch strukturell auf unterschiedliche Weise »abgesichert« und hängt damit deutlich weniger vom Goodwill einzelner Personen ab.

Klassische Hierarchien sind in unserer heutigen Zeit also in vielerlei Hinsicht nicht mehr funktional. Sie bringen nicht die Ergebnisse, die Organisationen brauchen und möchten – und alle Seiten leiden unter ihnen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage:

- **Warum halten sich klassische Hierarchien trotzdem so hartnäckig?**

Dieser Frage geht das nächste Kapitel auf den Grund.

und Erwartungen an die eigene Rolle werden immer größer und die eigenen Wirkungsmöglichkeiten bleiben klein.

2.2 Die Epidemie des Schweigens¹⁶

In der Schule und in der Ausbildung werden wir gezwungen, uns zu äußern – denn ohne Beteiligung im Unterricht gibt es keine guten Noten. Und fast alle Menschen machen dort die Erfahrung, dass es sehr unangenehm sein kann, die falsche Antwort zu geben. Im Arbeitskontext zwingt uns in aller Regel niemand mehr dazu, uns zu äußern. Und gleichzeitig ist es genauso wichtig wie in der Schule, gut dazustehen (um eine gute Position in der Gruppe zu haben und letztendlich zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes). Diese Gemengelage führt zu einer Kultur des Schweigens:

Die amerikanische Forscherin Amy C. Edmondson hat ausführlich erforscht, warum die allermeisten Menschen das Schweigen im Arbeitskontext dem Sich-Äußern vorziehen: »Die häufigsten Gründe waren die Angst, in negativer Weise gesehen oder als negativ abgestempelt zu werden, und die Angst, die Beziehung zu den Kollegen zu schädigen.« (2020, 28) Aber auch das Gefühl der Aussichtslosigkeit (»Es hört ja eh niemand auf mich.«) oder die Sorge vor der Rache von Kollegen oder Vorgesetzten, wenn ich mich kritisch geäußert habe, wurden als Gründe genannt.

Die für sie überraschendste Erkenntnis war jedoch, dass sich das Schweigen mitnichten nur auf kritische Beiträge bezog. Mitarbeitende hielten sich genauso stark mit dem Einbringen von guten Ideen zurück (wobei streng genommen ja jede Idee einer Verbesserung als implizite Kritik am Status quo interpretiert werden kann). Ihre Studien deckten auf, wie überwältigend stark die »Schwerkraft des Schweigens« ist (ebd., 29). Ihre Erklärungen dafür sind zum einen alte Glaubenssätze aus Schule und Ausbildung (s. o.) und zum anderen die Tatsache, dass Schweigen einfach die sicherere Lösung ist: »Der Instinkt, auf Nummer sicher zu gehen, ist sehr wirkungsvoll.« (ebd., 31 f.) In dieser Tabelle von ihr wird dieser Abwägungsprozess sehr pointiert dargestellt:

	Wer profitiert davon?	Wann wird dieser Vorteil wirksam?	Wie sicher ist der Vorteil?
Stimme	die Organisation und/ oder ihre Kunden	verzögert	unsicher
Schweigen	man selbst	sofort	sicher

Tab. 1: Warum Schweigen in der Abwägung zwischen der eigenen Stimme und dem Schweigen gewinnt. (ebd., 31)

¹⁶ Diese Überschrift habe ich aus einem Unterkapitel aus dem Buch »Die angstfreie Organisation« von Amy C. Edmondson (2020) übernommen (ebd., 27).

Diese Ausgangslage stellt eine große Herausforderung bei der Etablierung selbstorganisierter Arbeitsformen dar – dazu später mehr. An dieser Stelle geht es zunächst um einen spezifischen Aspekt: und zwar um den falschen Eindruck, der entsteht. Unzählige Male habe ich als Beraterin diesen Satz gehört: »Meine Mitarbeitenden wollen, dass ihnen gesagt wird, was sie zu tun haben.« Ja, das wollen sie – solange es sich für sie so anfühlt, dass dies die sicherere Variante ist.

Auf diese Weise entstehen TEUFELSKREISE:

- **Mitarbeitende halten sich zurück**
- *Führungskräfte denken: Wenn ich nichts vorgebe, passiert gar nichts*
- *Mitarbeitende bekommen Vorgaben, die sie (z. T.) nicht für die beste Möglichkeit halten*
- *Die Sorge, dass ein Sich-Einbringen als Kritik an der Führungskraft angesehen wird (mit möglichen negativen Konsequenzen), vergrößert sich*
- **Mitarbeitende halten sich zurück**

Und dann traut sich doch einmal jemand, sich einzubringen – und die Führungskraft reagiert in irgendeiner Weise abwehrend oder abwertend (ein Seufzen oder Stirnrunzeln reicht schon aus) – und alle, die es mitbekommen haben, fühlen sich darin bestätigt: Nichts-Sagen ist die bessere Lösung.

Das Meer an Nichtgesagtem innerhalb klassisch-hierarchischer Systeme ist riesig – und unsichtbar. **Und führt daher zu falschen Schlüssen über Motivationen und Fähigkeiten der »Untergebenen«:**

Wir denken, dass wir die Hierarchie brauchen, um die Menschen dazu zu bringen, sich zu engagieren. Dabei ist es die Hierarchie, die ihnen ihre Stimme nimmt und die sie davon abhält, sich zu engagieren.

»Sich zu äußern, zu lernen, kluge Risiken einzugehen, verschiedene Sichtweisen zu berücksichtigen und besonders herausfordernde Probleme zu lösen« bezeichnet Edmondson daher innerhalb von hierarchischen Kontexten als »unnatürliches Verhalten« (2020, 126). Gegen diese Schwerkraft der Hierarchie gilt es anzuarbeiten, wenn wir selbstorganisierte Arbeitsformen etablieren wollen.

2.3 Was Macht mit uns macht – und der schwierige Weg zurück

Innerhalb von Hierarchien aufzusteigen, ist eine Möglichkeit, sich den Ohnmachtsgefühlen zu entziehen, die das »Untergebener-Sein« mit sich bringt: Führungstätigkeiten versprechen mehr Gestaltungs- und Handlungsspielraum. Gleichzeitig ist die Übernahme einer Führungsrolle innerhalb von Linienhierarchien auch die *einzig* Mögliche-

4 Mit Macht die Transformation gestalten

4.1 Wie echtes Lernen umgangen wird

Wenn das Ziel sehr attraktiv ist, der Weg dorthin jedoch lang und herausfordernd, ist es äußerst menschlich, der Versuchung zu erliegen, eine Abkürzung zu suchen. Vier Varianten sind mir in den letzten Jahren immer wieder begegnet:

- 1) Die beliebteste würde ich als »**Kratzen an der Oberfläche**« bezeichnen.

Hier wird versucht, die gewünschten Veränderungen durch das Einführen von neuen Methoden und Formaten herbeizuführen und alles andere so zu lassen, wie es ist. Sehr beliebt ist zum Beispiel das agile Framework Scrum³⁶. Es erscheint vielen wie ein Baukasten mit genauer Bedienungsanleitung, bei der man sich nur genau an die Vorgaben halten muss und dann wird alles agil. So wird es auch nicht selten von Beraterseite her verkauft. Schließlich geht es hier eben auch um einen großen Markt – und dieser trifft auf die Sehnsucht nach schnellen Veränderungen, die man einkaufen und installieren lassen kann.

- 2) Die »**Delegation an New-Work-Beauftragte**« ist eine zweite gern genommene Möglichkeit: Unternehmensleitungen zeigen damit ihren Wunsch und ihre Bereitschaft, moderne Arbeitsweisen in ihrem Unternehmen zuzulassen, machen aber gleichzeitig deutlich, dass dieses Thema nichts mit ihnen selbst zu tun hat und sie daher auch nicht mehr als nötig damit behelligt werden möchten. Oft wählen sie junge Frauen für diese Aufgabe aus, die sich mit viel Verve an die neue Aufgabe begeben und oft auch einige Führungskräfte im Unternehmen für die Sache begeistern können. Doch alle diejenigen, die das Gefühl haben, mit den Veränderungen zu viel zu verlieren, werden nicht mitgehen, solange diese nicht »**Chef/innen-Sache**« sind. Deshalb sind aus ihrer Beauftragten-Position heraus auch tiefgreifende Veränderungen auf Struktur- und Kulturbene nicht machbar und so verausgaben sie sich in ihrer Rolle – und suchen sich irgendwann eine andere. Oder sie pflegen weiterhin die einzelnen Teams, die sie als Inseln im Meer der klassischen Hierarchie zusammen mit den jeweiligen Führungskräften haben installieren können.

- 3) Die dritte Variante geht die Sache von der entgegengesetzten Seite an, ich nenne sie die »**Brechstangen-Methode**«: Die Einführung der neuen Organisationsstruktur wird zur Chefsache erklärt und die Mitarbeitenden aufgerufen, sich hinter ihm zu versammeln. Es wird die Frage gestellt: Bist du dafür oder dagegen? Die einen sind von da ab die guten Mitarbeitenden und die anderen die Ewiggestrigen. Gleichzeitig werden

³⁶ Unter diesem Stichwort finden sich jede Menge Beschreibungen dieser Methodik im Internet.

die bisherigen Organisationsstrukturen radikal verändert (= eingerissen), um den Weg zurück unmöglich zu machen und das Neue zu erzwingen. Das Ergebnis sind maximale Verunsicherung und Orientierungslosigkeit – man könnte auch sagen »Angststarre« –, was bis zur völligen Handlungsunfähigkeit einzelner Bereiche führen kann. In aller Regel übernimmt danach jemand anderes die Leitung und steht vor der Aufgabe, ein Trümmerfeld wieder aufzubauen. Leider wird diese Erfahrung von der Nachfolge häufig als »Beweis« dafür angesehen, dass das ja auch nicht funktionieren kann mit dem »freien Arbeiten« und es gibt einen Backlash zurück ins Klassisch-Hierarchische.

4) Die vierte Variante ist am schwierigsten zu erkennen – und sie ist manchmal wirklich tragisch. Ich nenne sie »**persönliche Beschränkungen**«.

Hier versucht eine Unternehmensleitung mit besten Absichten alles richtig zu machen: Sie beschäftigt sich mit der Thematik, sieht ihre Verantwortung für den Veränderungsprozess, sorgt dafür, dass alle Führungskräfte sich mit ihrer neuen Rolle auseinandersetzen und in sie hineinwachsen können, gibt Zeit und Geld für unterstützende Workshops in den Teams. Nur an einem Punkt gibt es keine Veränderung: Im Umgang mit seinen Führungskräften und Mitarbeitenden bleibt er³⁷ der Patriarch, der er immer war. Das heißt, er kann überall dazwischengreifen – und tut es auch. Er versucht quasi, das Neue mit dem kontrollierenden Führungsstil durchzusetzen, den er verinnerlicht hat – und versteht nicht, warum die Menschen um ihn herum nicht in die Eigenverantwortung gehen, die er von ihnen haben will. Doch eigentlich möchte er, dass alle »von sich aus« alles genau so machen, wie er es tun würde. In diesem Fall besteht die Beschränkung im »fixed Mindset« der Unternehmensleitung, gekoppelt mit der Unfähigkeit, diesen Widerspruch zu erkennen. Ich glaube, man muss keine Psychologin sein, um sagen zu können, dass dahinter sehr große Ängste vor Kontrollverlust stehen. Wie gesagt, das zu erleben, ist tatsächlich tragisch. Denn alle Beteiligten sind irgendwann hilflos, da es keine Ebene der Verständigung darüber gibt, was der *eigentliche* Grund für den Stuck State ist, den alle erleben.

Der Weg zu einer Organisation, die gute Bedingungen bietet für Flexibilität und Eigeninitiative, Selbstorganisation und Mehrhirnklugheit, ist also immer ein *innerer* und ein *äußerer*:

- Es geht um die Bereitschaft, die eigenen in langjähriger klassisch-hierarchischer Sozialisation tief gelernten **Verhaltensmuster** zu reflektieren, die eigenverantwortliches Handeln (ungewollt) ausbremsen – und sie Schritt für Schritt zu verändern. Das beinhaltet auch, sich einzustehen, dass man im Laufe seines Lebens einige sehr dysfunktionale (um nicht zu sagen: bescheuerte) Strategien gelernt hat, die uns selbst und unseren Mitmenschen nichts Gutes tun. Aber das Schöne ist: Wir sind nicht unsere Strategien! Sie sind veränderbar – wenn wir uns trauen,

37 Wahrscheinlich gibt es auch Frauen in dieser Variante. Mir ist nur noch keine begegnet.

hinzuschauen und den sich eröffnenden »Raum der tausend neuen Möglichkeiten« zu erkunden.

Falls das zu pathetisch klingt, könnte man auch sagen: Es geht einfach darum, die eigene Komfortzone zu verlassen und Neues zu lernen.

- Gleichzeitig geht es auf organisationaler Ebene ganz wesentlich um den Aufbau von stützenden **Strukturen** für das Neue – und das geht nur mit formaler Macht.

Führungskräfte und vor allem Geschäftsleitungen sollen also das Ruder nicht aus der Hand geben. Im Gegenteil. Sie sollten es nur anders nutzen – damit sich das entfalten kann, was sie haben möchten.

4.2 Das Selbstorganisations-Paradox

»Hierarchische Führung ist out« – »... aber ohne Macht geht es auch nicht«.

So bringen Falko von Ameln und Peter Heintel in ihrem Buch »Macht in Organisationen« das Dilemma von Führungskräften auf den Punkt (von Ameln/Heintel 2016, 138). Sie zitieren diverse Studien, die belegen, dass ein Großteil der Belegschaften mit der immer noch überwiegend erlebten hierarchischen Führung unzufrieden ist und sie für überholt hält. Genauso unzufrieden sind sie jedoch, wenn Führungskräfte ihre ihnen zugewiesene Macht nicht nutzen, z. B. um Entscheidungen zu treffen, wenn diese nötig sind.

Das heißt, auch hier geht es um die Ausgestaltung eines »Dazwischen«:

- Um die Frage, was sinnvolle Formen von Machtausübung sind, wann sie notwendig sind und wann nicht mehr und wie (anders) sie ausgeübt werden müssen, damit sie selbstorganisierte Teamarbeit fördern und stützen können.

Um also im Hinblick auf den Gebrauch von hierarchischer Macht das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten, macht es Sinn, zunächst die Frage zu beantworten:

- **Wozu gibt es überhaupt Hierarchien in Organisationen?**

Der Soziologe Fritz B. Simon hat diese Frage auf Basis der Systemtheorie ausführlich analysiert (Simon 2011). Seine Antwort beinhaltet im Wesentlichen zwei Funktionen, die Hierarchien erfüllen müssen, um Organisationen einerseits die notwendige Sicherheit und Stabilität zu geben und gleichzeitig ihre Möglichkeiten zur (Um-)Gestaltung zu nutzen.

Hierarchie-Funktion 1: Unsicherheitsabsorption

In Organisationen müssen die Handlungen einer Vielzahl von Akteuren koordiniert werden. Das bringt unvermeidbare Unterschiede in Sichtweisen und Interessen mit sich. Je nachdem, welche eine Führungskraft auswählt, legt sie damit fest, auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen werden – also z. B. was berücksichtigt werden soll und was nicht oder was als gegeben gilt und daher nicht mehr diskutiert werden kann bzw. darf. Simon nennt diese Auswahl »Entscheidungsprämissen« und er konstatiert:

Hierarchie kann (und muss) »über die Entscheidungsprämissen entscheiden, welche die Mitglieder ihren Entscheidungen zugrunde zu legen haben.«

Denn: »Um koordiniertes Handeln zu ermöglichen, bedarf es koordinierter Entscheidungsprämissen.« Konsens-Kommunikation mit *allen* Organisationsmitgliedern ist in aller Regel nicht möglich – erst recht dann nicht, wenn es schnell gehen muss.

- Eine der wichtigsten (ambivalenten!) Funktionen von Hierarchie ist es daher, »dass sie Kommunikation überflüssig macht«.

Mit anderen Worten: Führungskräfte sind dazu befugt, ein »Machtwort« zu sprechen. Sie können damit eine Diskussion beenden und dafür sorgen, dass alle wieder ins Handeln kommen. Das gilt in besonderem Maße für Konfliktsituationen, die im Zweifel zu festgefahrenen Patt-Situationen führen können. Hierarchische Entscheidungen – egal, ob sie von allen Beteiligten als richtig oder falsch angesehen werden – verhindern die Lähmung der Organisation bzw. sichern ihre Handlungsfähigkeit. (Simon 2011, 92 f.)

Auf die Ambivalenz dieser Möglichkeiten von hierarchischer Kommunikation wird später eingegangen. An dieser Stelle sei nur bereits erwähnt, dass es, wie Simon selbst auch betont, sehr viel Sinn macht, Kompetenzen und Erfahrungen, die sich *nicht* an der Spitze konzentrieren, in solche Entscheidungsfindungen einzubeziehen. Sprich: Sich als Führungskraft mit Menschen im Unternehmen zu beraten, die sich mit diesem Thema gut auskennen – unabhängig davon, ob sie sich in einer Führungsposition befinden oder nicht. Dies wirkt sich positiv auf die Beziehungsebene zwischen allen Betroffenen aus und führt zu intelligenteren Entscheidungen.

Bei der Frage, welcher Umgang mit Macht förderlich ist für den Aufbau einer selbst-organisationsfreundlichen Organisation, geht es also nie nur um die Frage, wer was für andere entscheidet, sondern immer auch um die Frage, WIE eine Entscheidung zu stande kommt.

Zur Autorin



Ulla Domke

Die in Soziologie promovierte Pädagogin berät seit über 25 Jahren mittelständische Unternehmen zu den Themenfeldern Führung, Gestaltung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Zusammenarbeit auf Führungsebene, Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Ulla Domke ist Gründerin des awisu Think-and-Do-Tanks, einer einzigartigen Lerngemeinschaft mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer, die seit 2012 durch regelmäßige fachliche Impulse und im Austausch miteinander Mut macht, lebendige und kluge Gemeinschaften zu schaffen, die einen wert- und sinnvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten (<http://www.awisu.de>).

Mail: domke@awisu.de

ÜBERZEUGT? JETZT DIREKT BESTELLEN

- Sicherheit beim Online-Einkauf
- Versand kostenfrei
- Kostenlose Rücksendung



Trusted Shops
Käuferschutz

Unser aktuelles Buchprogramm finden
Sie hier: <https://shop.haufe.de/buchwelt>

SCHÄFFER
POESCHEL