

Geht's auch ohne?

Von Prof. Dr. Michael Frese

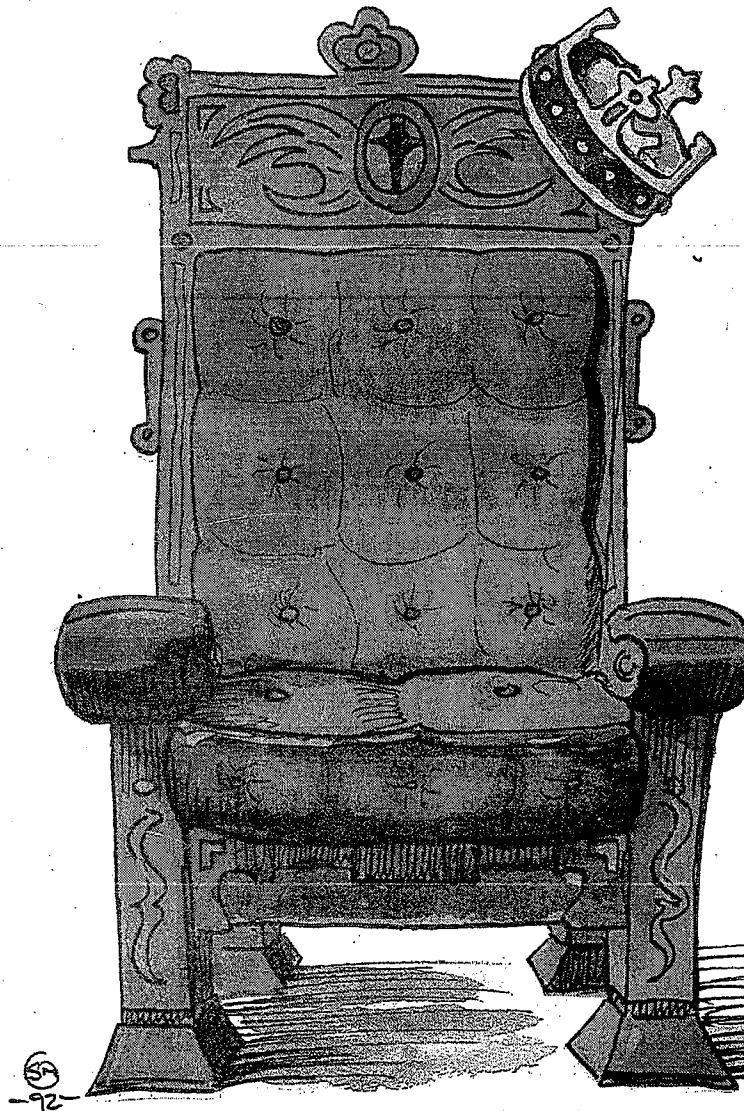
*Wer kennt nicht die Manager,
die erst im Rahmen einer klaren
Hierarchie richtig aufblühen.*

*Die alles darauf hin aus-
richten, nach oben zu kommen.*

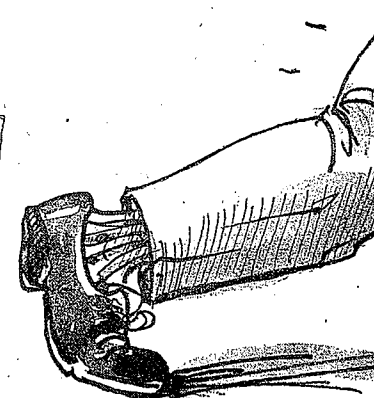
*Die einen eigenen Parkplatz
und eine eigene Kantine brauchen,
große Räume und überdimensionierte
Schreibtische, um sich von den
anderen abzugrenzen.*

*Nicht die Arbeitsaufgabe
steht dann noch im Vordergrund –
nach Ergebnissen einer
Untersuchung gibt es eine
Reihe von Managern,*

■ *(Fortsetzung
auf Seite 2)*



Stadt- u. Univ.-Bibl.
Frankfurt/Main



Geht's auch ohne?

die sich praktisch kaum um den Routinebetrieb in ihrer Firma kümmern, sondern vor allem Beziehungspflege machen (und die dann schnell aufsteigen).

Andererseits hat der Begriff Hierarchie inzwischen eine negative Bedeutung gewonnen. Universitätsabsolventen bevorzugen Firmen mit weniger stark ausgeprägter Hierarchie. Dies ist auch ein Grund dafür, warum größere Firmen mit ihren deutlichen hierarchischen Strukturen mehr Schwierigkeiten haben, gute Absolventen zu finden, als kleinere. Manche Firmen werben um die Absolventen sogar mit der Abwesenheit der Hierarchie. So überschreibt Gore & Associates ihre Broschüre für zukünftige Mitarbeiter mit dem Leitthema: „no ranks, no titles“. Viele andere Firmen bauen auch ihre Hierarchien ab. Gruppenarbeit, Teamwork, Projektorganisation, Matrixorganisation, oder schlanke Produktion sind wesentliche neue Konzepte.

Naht nun das Ende der Hierarchien?

Nun mahnen langsam, sagen die Organisationspsychologen: Es wird in jeder Organisation irgendwelche Rangordnungen geben – wenn nicht offiziell, dann eben inoffiziell. Gruppendynamische Experimente zeigen, wie schnell sich in neuen Gruppen eine Führungsperson herausentwickelt, wie schnell eine Über- und Unterordnung entsteht. Die Bereitschaft des Menschen, eine Führungsposition anzustreben, aber auch, sich unterzuordnen, ist recht hoch. Aus der Verhaltensforschung bei Tieren kennen wir die schnelle Herausbildung von „Hackordnungen“ – ein Ergebnis, das sich auch bei Menschen immer wieder einstellt. Die Herausbildung einer Hierarchie hat ja auch eine positive Funktion: Es entstehen soziale Routinen, man weiß, was man zu tun hat und es muß nicht immer wieder von neuem begonnen werden, auszuhandeln, wer für was zuständig ist. Selbst völlig neu zusammengesetzte Operationsteams können sofort arbeiten, unter anderem weil die Hierarchie nicht mehr neu bestimmt werden muß – es ist klar, daß der Arzt bestimmt, wie vorzugehen ist, der Praktikant die Haken hält und die Operations-

SOZIALE UND INDIVIDUELLE ROUTINEN

schwester die Instrumente reicht. Da Hierarchien soziale Routinen darstellen, sie funktionieren ähnlich wie individuelle Routinen, zum Beispiel das Fahrradfahren, werden sie meistens unüberlegt verwendet. Man muß nicht mehr noch einmal darüber nachdenken, ob nun der Vorstehende die Sitzung leitet oder nicht – es geschieht einfach und die Mitglieder melden sich, wenn sie etwas beitragen wollen (und akzeptieren damit die Hierarchie).

Das einflußreiche Experiment von Milgram zeigt die grausige Bereitschaft von Menschen, sich einer Hierarchie unterzuordnen,

auch wenn vom Untergeordneten Folter verlangt wird: Nach einem „Losverfahren“ wurden hier ein „Lehrer“ und ein „Schüler“ ausgewählt (in Wirklichkeit war das Ganze nur ein Trick des Versuchsleiters – es stand von vornherein fest, wer der „Schüler“ sein würde – es war ein vorher eingeweihter Mitarbeiter des Versuchsleiters). Der „Lehrer“ wurde nun angewiesen, den „Schüler“ immer dann zu bestrafen – einen elektrischen Schock zu versetzen – wenn er einen Fehler gemacht hat. Ein (natürlich nicht echter) Schockgenerator wurde benutzt, auf dem deutlich abzulesen war „14 Volt bis 450 Volt“, „milder Schock“, „Gefahr: sehr starker Schock“.

Mehr als 1000 Personen haben an diesen Experimenten teilgenommen. 62 Prozent der Versuchspersonen gaben die Schocks bis zum bitteren Ende, also bis 450 Volt! Es funktionierte alles aufgrund der klaren Hierarchie zwischen dem Versuchsleiter – einem Wissenschaftler – und dem „Lehrer“. Der Versuchsleiter forderte den „Lehrer“ immer nur auf, das Experiment fortzuführen und die Schockrate auf die nächsthöhere Stufe zu stellen – und die „Lehrer“ spürten. Es war nun keineswegs so, daß die „Lehrer“ die Situation als angenehm empfanden oder gar Lust an der Folter entwickelten. Sie zeigten alle Anzeichen von Streß, aber folgten dennoch dem Versuchsleiter aufs Wort.

Ein weiteres Problem der Ausbildung von Hierarchien ist es, daß ein circulus vitiosus durch sich selbst erfüllende Prophezeiungen entstehen kann. McGregor hat bereits vor 30 Jahren darauf hingewiesen. Wenn zum Beispiel ein Manager der Meinung ist, die Leute seien faul und arbeiteten nur dann richtig, wenn man sie genauestens überwache, dann werden sich die Mitarbeiter gegenüber einem solchen Manager auch entsprechend verhalten. Sie werden unselbständig oder sie versuchen, mit Rebellion gegen die genaue Überwachung vorzugehen. Das überzeugt dann den Manager, daß er immer schon recht gehabt hätte und daß die Arbeit nun noch genauer überwacht werden müsse. Eine Spirale zu immer größerer Überwachung entsteht.

Eine zweite Spirale wurde von Kipnis in Experimenten gezeigt. Personen mit höherer Macht verändern ihre Meinung über die Untergebenen. Die Untergebenen erscheinen als wenig kompetent und wenig motiviert. Macht produziert also erst die „Arroganz der Macht“. Kein Wunder, daß die Mächtigen der festen Überzeugung sind, die Untergebenen anleiten zu müssen.

Wenn sich nun die Hackordnung so schnell ausbildet und die Bereitschaft, sich unterzuordnen so hoch ist – was bleibt dann noch übrig von der Forderung, die Hierarchien abzubauen?

Ich meine eine ganze Menge. Zunächst stellt sich meist nicht die Frage, Hierarchie ja oder nein, sondern die Frage, wie stark ausgeprägt die Hierarchie in einem Betrieb ist. Für den einzelnen macht sich eine ausgeprägte Hierarchie durch einen geringen

Handlungsspielraum in der Arbeit bemerkbar. Er wird gegängelt, alle Details der Ausführung der Arbeit werden vorgeben. Organisatorisch zeigt sie eine starke Hierarchie in der Leitungsspanne, in der Anzahl der hierarchischen Stufen und im Grad der Formalisierung der Arbeit.

Zunächst zum Handlungsspielraum: Die Möglichkeiten zu entscheiden, wie man vorgeht, was man als erstes und was als zweites tut, wie man die Bedingungen ge-

HANDLUNGSSPIELRAUM

staltet, unter denen man arbeitet, entscheidet über eine allgemein aktive oder passive Herangehensweise an die Arbeit. Eine aktive Strategie bedeutet zum Beispiel, daß die Angestellte auch dann noch weiter mit einem Computerprogramm arbeitet, wenn sich unerwartete Probleme entwickeln. Eine passive Strategie beinhaltet, daß man bei Schwierigkeiten eher aufgibt und die Aufgabe erst mal wegläßt oder „schlampig“ erledigt. Aber die Höhe des Handlungsspielraums hat darüber hinaus auch Folgen für die psychische und psychosomatische Gesundheit der Mitarbeiter. Mitarbeiter mit höherem Handlungsspielraum in ihrer Arbeit weisen eine bessere Gesundheit auf; Angestellte mit niedrigem Handlungsspielraum sterben häufiger an Herzinfarkt, leiden an Rücken- und Magenschmerzen, Depressivität, sind mit ihrer Arbeit weniger zufrieden und nehmen mehr Medikamente ein.

Der Grad des Handlungsspielraums für den einzelnen steht in einem engen Zusammenhang mit der Hierarchie. Die Vorgaben, den einen Handlungsspielraum einengen sowie die formalisierte Weise, an Arbeitsaufgaben heranzugehen, werden durch den Vorgesetzten an die Mitarbeiter weitergegeben. Normalerweise verstehen wir unter einem niedrigen Grad der Hierarchisierung drei Aspekte: wenn ein Vorgesetzter sehr viele Untergebene hat (die Leitungsspanne ist dann hoch), wenn es wenig Hierarchie-Ebenen gibt und wenn die Arbeit wenig formalisiert ist. Auch hier gibt es gute empirische Befunde in der Organisationspsychologie: Je stärker die Vorgesetzten in die Arbeit der Angestellten und Arbeiter hineinregieren können, je mehr dies in einem Betrieb nach genau vorgegebenen Plänen geschieht, desto weniger schnell kann sich ein solcher Betrieb auf Veränderungen einstellen, desto weniger flexibel reagiert er, desto weniger serviceorientiert arbeitet und desto weniger innovativ ist dieser Betrieb.

Werden in einem solchen Betrieb nur Routinetätigkeiten ohne innovatives Potential verlangt, dann sind die alten hierarchischen Strukturen durchaus angemessen. Aber wo gibt es noch diese Art der Routinetätigkeiten? Aufgrund verstärkter Markt- und Serviceorientierung, ist heute nur noch das Unternehmen in der Lage, langfristig zu reüssieren, das innovativ ist und das erkennt hat, die Mitarbeiter sind das größte Potential für Innovationen und Qualitätsarbeit. Aus diesem Grund ist es für viele Unterneh-

men überlebensnotwendig, die Hierarchie abzubauen. Was beinhaltet nun eine solche Reduktion der Hierarchie?

1. Abbau von Mittelmanagement: Peters schlägt in seinem Buch „Thriving on Chaos“ vor, daß es in einer Firma möglichst wenig, in keinem Fall mehr als fünf Ebenen geben solle. Denn jede Zwischenebene blockiert mögliche Innovationen. Das Mittelmanagement macht es sich zur Aufgabe, die Arbeit genau zu überwachen und neue bürokratische Prozeduren zu schaffen.

2. Veränderung der Funktion des Mittelmanagements: Seine Funktion ist es, die Arbeitsgruppen zu unterstützen, nicht sie zu überwachen.

3. Leitungsspanne: Sie liegt heute typischerweise zwischen sechs bis zwanzig Mitarbeitern pro Vorgesetzten. Für den Abbau der Hierarchie ist es förderlich, diese Leitungsspanne radikal zu erhöhen – zum Beispiel auf 100 Mitarbeiter. Dann ist es dem Vorgesetzten auch unmöglich, die

KUNDENORIENTIERUNG UND AKTIVE STRATEGIEN

einzelnen Mitarbeiter genau zu überwachen – der Vorgesetzte wird sich notwendigerweise auf seine Koordinations- und Unterstützungsfunktion für die Mitarbeiter konzentrieren müssen.

4. Erweiterung des Aufgabebereichs der Mitarbeiter: Jeder Mitarbeiter soll eine Gesamtverantwortung ausüben, für die er auch verantwortlich ist. Dies führt dazu, daß er eigene Verantwortlichkeit entwickeln kann. Kundenorientierung und aktive Strategien können so besser entstehen.

5. Häufiger Wechsel: Um zu vermeiden, daß sich Routinen entwickeln, die Innovationen behindern, sollen die Mitarbeiter von Zeit zu Zeit ihre Arbeitsgruppe und die Position wechseln. Empirische Studien haben gezeigt, daß Arbeitsgruppen mit stabiler Mitgliedschaft nach fünf Jahren weniger innovativ werden (die Zeit zwischen einhalb und fünf Jahren war am produktivsten).

6. Einführung von selbstorganisierten Arbeitsgruppen: Nicht nur die einzelnen Personen, erhalten einen größeren Verantwortungsbereich, auch die Arbeitsgruppen. Die Arbeitsgruppen sollen sich selbst organisieren. Das Ziel kann dabei selbst gesteckt sein oder mit dem Vorgesetzten ausgemacht. Die täglichen Entscheidungen trifft die Arbeitsgruppe selbst und nicht mehr der Vorgesetzte.

7. Das Unternehmen sollte sicherstellen, daß jeder Mitarbeiter die zentrale Zielsetzung des Betriebs übernimmt, etwa hohe Kunden- und Unternehmerorientierung (einschließlich der Risiken). Dies kann durch symbolisches Management, durch Training und durch Zielvereinbarungen geschehen. Gleichzeitig muß dem Mitarbeiter eine genaue Rückmeldung über den Fortgang seiner Arbeit gegeben werden.

8. Betriebe, die zu groß werden, sollten sich in kleinere aufspalten: So sieht Gore & Co GmbH die Höchstgrenze von 200 Mitarbeitern in einem Betrieb vor. Es gibt

eine Softwarefirma, die sich dann in neue Betriebe aufspaltet, wenn ein bestehender auf mehr als acht Personen angewachsen ist.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine Reduktion von starrer Hierarchie ist: Die Organisation muß die Angst vor Chaos und vor dem „Fehlerrmachen“ verlieren. Bürokratie entstand, um Fehler und Chaos zu verhindern – und das schafft sie bis zu einem gewissen Grad auch recht gut. Durch die genaue Überwachung des einzelnen, durch das Insistieren auf einen geordneten Gang und einem dokumentierten Entscheidungsprozeß, durch das Ausfüllen von klar vorgegebenen Rollen mit geringer individueller Variation und durch immer wiederkehrende Kontrolle, erreicht es die Bürokratie, Fehler und das potentielle organisationale Chaos zu reduzieren. Wenn man nun starr Hierarchien abbauen möchte, muß es möglich sein, Fehler zu machen. Das heißt nicht, daß ein solcher Betrieb jetzt Fehler als positiv angesehen wird. Aber es darf nicht bei jedem Fehler der Eindruck einer Katastrophe entstehen. Das Problem, wie Fehler angegangen werden, ist von besonderer Bedeutung für die Organisationskultur und für die Möglichkeit, Innovationen, Risikofreudigkeit und Kundenorientierung zu entwickeln.

In unserer Arbeitsgruppe ist aus diesem Grund das Fehlermanagement-Konzept entwickelt worden, um bessere Strategien beim Umgang mit dem Problem Fehler zu erreichen. Wir unterscheiden zwischen dem Fehler an sich und den negativen Fehlerkonsequenzen. Die Organisation kann nun Fehlermanagement unterstützen, indem die negativen Fehlerkonsequenzen minimiert werden durch schnelles Fehlererkennen, schnelle Diagnose und Korrektur und organisationales Lernen aus Fehlern. Nach diesem Konzept kann „Fehlerrmachen“ durchaus mit einem perfektem Produkt oder einem perfektem Service zusammengehen.

Eine andere wichtige Voraussetzung lehrt uns die Organisationspsychologie: Die Arbeit ist nicht damit getan, einmal eine hierarchielose Struktur entwickelt zu haben. Unsere natürliche Tendenz wird immer wieder sein, Hierarchien zu entwickeln. Deshalb muß man immer wieder dagegen ankämpfen, „bureaucracy-bashing“ – die Bürokratie verprügeln – nennt dies Peters und gibt Beispiele: Eine Party machen auf der alle ungelesenen Memos verbrannt werden, Vergabe von Plaketen an den besten Antibürokraten, der Dinge gegen die Regeln möglich gemacht hat. Eine Organisation muß also immerwährend Energie aufwenden, um eine einmal bestehende geringe Hierarchie aufrechtzuhalten. Sonst baut sich die Hierarchie von selbst wieder auf. So mancher innovative Betrieb hat im Laufe der Jahre neue bürokratische Hemmschuhe entwickelt.

Prof. Dr. Michael Frese
Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie
Fachbereich Psychologie
Justus-Liebig-Universität
Gießen