



# Die Hierarchie ist tot, es lebe...ja was denn eigentlich?

Von HG Hauser (OPTSTA)

## Eine Orientierung zum Thema:

1. Eine Frage zum Einstieg
2. Von der Nützlichkeit der Hierarchie
3. Das Thema, eine persönliche Übersicht
4. Die verschiedenen Dilemmata
5. Ausgewählte TA-Konzepte zur Hilfe
6. Vorschlag einer Alternative und Neudefinition
7. Veränderungsansätze

## 1. Frage:

**Wenn Sie Hierarchie hören, was assoziieren Sie damit?**

**2. Um hier etwas Klarheit zu schaffen, zuerst wofür ist Hierarchie gut?**

1. Klarheit der Beziehungen
2. Klarheit der Verantwortung
3. Konfliktlösemodell (Delegation nach oben)
4. Schafft Ordnung

Solange sich unsere Umwelt als klar, vorhersagbar und überschaubar gezeigt hat, war das ja auch ein wirklich gutes Modell. Wenn es verantwortlich gelebt wurde (**Patriarchen**) hat es ja auch wirklich für beide Seiten Vorteile gehabt. (Hinweis auf Agogik: Pioniere braucht das Unternehmen)

Wir konnten immer guten Gewissens sagen: hier geht's um die Sache, lieber Mensch, also bleiben wir schön sachlich!!

## 3. Das Thema, eine Betrachtung

Organisationen haben aber zwei Seiten:

Die strukturell-mechanistische  
Die menschlich-beziehungsvolle.

Der **Zweck** von Organisationen ist jedoch ein **rationaler**:

Sie – die Organisationen – haben (machen) Sinn, der meist in der Erbringung irgend einer Leistung liegt. Der Sinn von Organisationen hat also mit dem

einzelnen Menschen nichts zu tun, der Mensch ist in der Organisation „Produktionsfaktor“.

Am deutlichsten merkt man dies an der Austauschbarkeit des einzelnen.

Andererseits „leben“ in Organisationen Menschen, bringen ihre persönlichen Wünsche, Bedürfnisse mit. Die daraus entstehenden Konflikte sind permanent zu lösen, wenn in Organisationen mehr als nur ein mechanistisches „reproduzieren“ geschehen soll.

**Hier jetzt meine These:**

**Wir nehmen diese Dualität nicht bewußt wahr, wir mischen die Bezugsebenen.**

Was wir (in der Betrachtung) zu trennen haben, ist die organisatorische Seite von der Beziehungseite.

Menschen in Organisationen nehmen **immer** beide Seiten dieser Rollen ein (oftmals nennen wirs Funktion=Orga)

Für das „andere“ weiß ich keinen Namen (informell, persönlich??).

Auf der **Beziehungseite** sehnen wir uns nach Zuwendung, Wärme, Verständnis,

auf der **organisatorischen** Seite wünschen wir uns Klarheit, Ziele, Funktionalität.

Beides wird immer schwieriger:

Die organisatorische Seite ist immer mehr geprägt von Veränderung, Turbulenzen, Unsicherheit,

für die Beziehungseite bleibt wenig Zeit, und wie baut man Beziehungen auf in ständig wechselnden Beziehungen?

Aus diesen (und vielleicht auch noch anderen Gründen) sagen wir gerne

**Die Hierarchie ist tot.....aber**

Aber was ist die Alternative?

Denn:

Viel ist schon zum Tod der Hierarchie geschrieben und erzählt worden, aber .....Wer lange totgesagt wird, lebt lange!

**These:**

**Ich denke: die Hierarchiegläubigkeit lebt, und damit der Glaube an die Führung durch und in der Hierarchie.**

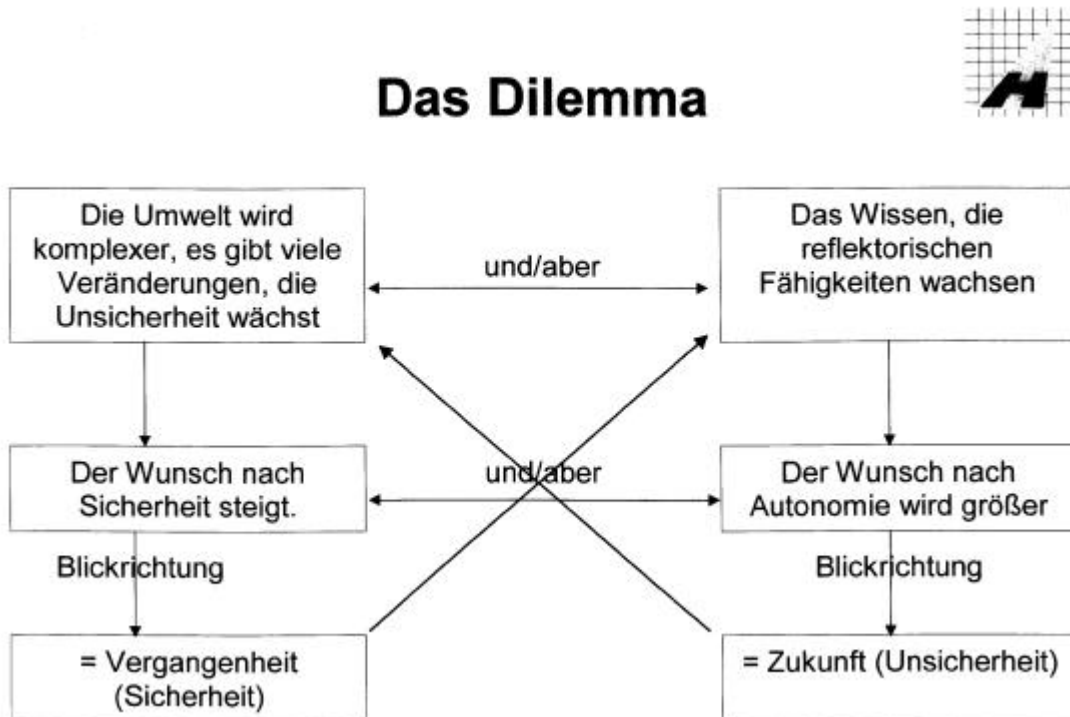
***Aber: es funktioniert nicht mehr!***

Was spricht gegen die Hierarchie?

Solange Führung hauptsächlich eine Sache der Hierarchie war, Strukturen die eigentliche Führungsarbeit ersetzt hatten, waren punktuellen Maßnahmen, Korrekturen, einigermaßen erfolgreich. In Zeiten der **schlanken Strukturen** geht es ohne professionelle Führung, Führung als zu erlernenden Beruf, jedoch nicht. Die Herausforderung heißt Führung in Zeiten der Turbulenz und Unsicherheit. Es geht um die Steuerung von Veränderung - und damit eine neue Qualität von Führung.

#### 4. Die Dilemmata

Dann zeigt sich hier ein weiteres Dilemma:



Was können wir also tun?

**These:**

**Was wir benötigen ist Autoritäten als Führungskräfte!**

Unterschied autoritär und Autorität?

Autoritär: herrschsüchtig, unterdrückend, Macht ausübend, ist das Gegenteil von

Autorität: Einfluß, Ansehen

Wie kommen wir zu Autoritäten in den Organisationen?

Ein Ansatz ist: Aus- und Weiterbildung. Ist ok aber keine Patentlösung.  
Hier wird heute bereits wie wild geschult, was jedoch häufig passiert ist der  
„Wissen bläht“ Effekt.

Damit haben wir aber immer noch keine Autoritäten.

Was wir tun müssen, ist:

**These:**

1. ist den Menschen den Unterschied zwischen organisationalen und menschlichen Bedürfnissen deutlich machen,
2. den Menschen genügend soziale Kompetenz mitgeben, damit das auch lebbar wird.

Und damit kommt Transaktionsanalyse, als nützliche Metamodellbildung ins Spiel:

Wie kann nun TA dieser dualen Sichtweise gerecht werden? Ist es doch ein individualpsychologisches Konzept, das sich mit dem Menschen beschäftigt. Aber: in einem sozialen Kontext! Die Entwicklung der Persönlichkeit wird in der TA auf einen tatsächlichen oder gedachten Bezug zur Umwelt zurückgeführt. Dieser Ansatz ermöglicht sinnvolle Organisationsarbeit, weil wir hier in beide Richtungen schauen können:

Wieweit beeinflusst die Organisation den Menschen? **Und:**  
Wieweit beeinflusst der Mensch die Organisation. (Diese Betrachtung ist eher noch unüblich).

Was ist zu tun, damit Autorität gefördert wird, sich entwickeln kann?

- Auseinandersetzung zwischen Mitverantwortlichen
- Orientierung an den Primäraufgaben
- Delegation
- Grenzen
- Soziale Verarbeitung von Ängsten
- Rollenklarheit
- Bezogenheit (relatedness)
- Dynamische Rollen

Was verhindert Autorität:

?? Abhängigkeit

?? Kampf/Flucht

?? (Paarbildung) Abschottung

## 5. Eine Konzeptauswahl an nützlichen TA-Modellen

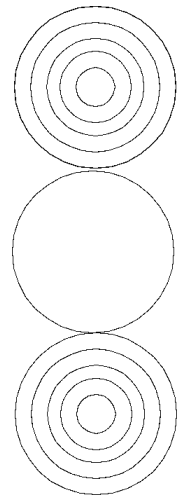
### **Ichzustandsmodell** (Ursprungsmodell von Berne)

Definition ein Ichzustand ist ein kohärentes System von Haltungen, Gefühlen und Handlungen

Die Idee der Exteropsychie (verkürzt EI-Ich) sind von anderen übernommene (introjezierte) Ich-Zustände, die Idee der Archeopsychie (verkürzt K-Ich) ist, daß es sich dabei um eigen entwickelte Ich-Zustände, die einmal nützlich waren.

Im Sinne des „Baumstammmodells“ können wir diese beiden Ich-Zustände als „Speicher“ verstehen, die verschiedene Ich-Zustände speichern.

Die Neopsychie (verkürzt Er-Ich) ist dann gewissermaßen ein „Prüf- und Konstruktionszustand“, der zeitgemäß, im Hier und Jetzt, aus den vorhandenen Ich-Zuständen auswählt und neue generiert.



### **Frage für die „Autoritätsarbeit“:**

Was hat jeder Orga-Teilnehmer gelernt (übernommen & entwickelt) und was gibt er daher weiter? Ist das der bestehenden Struktur, Komplexität angemessen oder nicht? Kann er z.B. entsprechend trennen zwischen Organisation und Familie? Oder sucht er in Organisationen einen Platz für Übertragung/Gegenübertragung?

### **Das Typkonzept (von F. English) in Verbindung mit dem Rollenentwicklungsmodell**

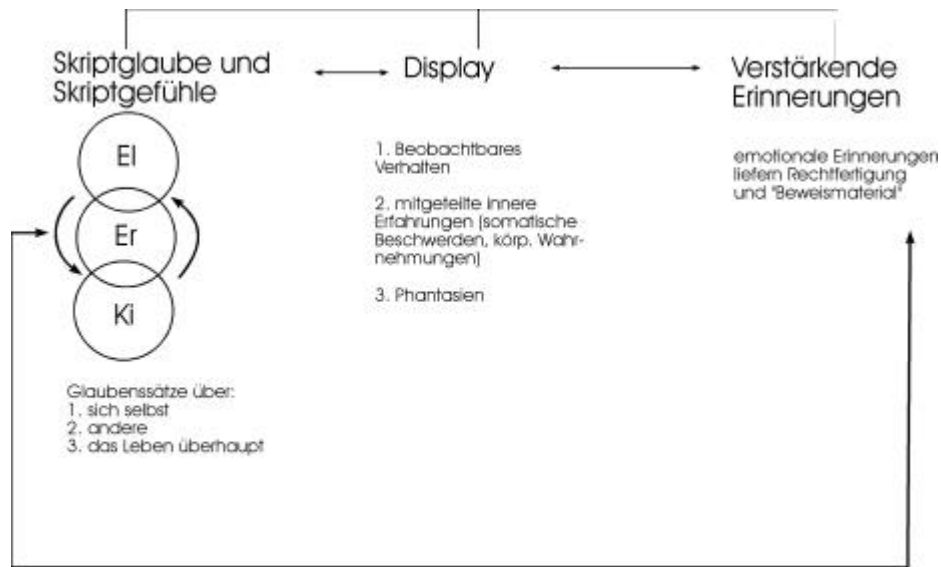
Der Typ „Untersicher“ bevorzugt einen ganz anderen Führungsstil als der Typ „Übersicher“. Vom Verhalten her ist es nicht immer deutlich, da die über den Typ gelernten Rollen (wie ist eine Frau, wie ist eine FK...) oftmals im Vordergrund stehen.

### **Frage für die „Autoritätsarbeit“:**

Wie organisiert die Führungskraft Beziehung? Welche „Räume“ sind dafür vorgesehen? Wieweit „passen“ Rolle und Typ zusammen, wieweit ergänzen sich Rollenstereotype und typgerechtes (gefühlsausbeuterisches) Verhalten?

### **Racketkonzept (von Erskin/Zalcman)**

Organisationen sind Orte, in denen Glaubenssätze geschaffen und/oder gelebt werden können. Auch hier ist es interessant zu beobachten, wieweit Organisationsmitglieder bestehende Glaubenssätze der Organisation verstärken.



Racketsystem nach Erskine und Zalman

Einige Beispiele:

Glaubenssatz	Display	Bestärkende Erinnerung
Ich habe ja schließlich die Verantwortung Vermiedene Gefühle: Ängste, Ohnmacht	Dreireden, dreinregieren, kontrollieren, entmündigen	Fehler, Verantwortungslosigkeit, „abputzen“
Wenn du nicht aufpaßt, wirst du betrogen Vermiedene Gefühle: Nähe, Enttäuschung	Mißtrauen, Kleinlichkeit, Verführung	Ausgenützt werden, „so sind sie eben“
Man muß sich durchsetzen (kämpfen) (Kampfmetaphern in der Organisationsprache!)	„Mainstreet-Syndrom“, Revolverheldendasein, kämpfen um jeden Millimeter	Viele Aufforderungen zum Duell, Siegesgeschichten

### Frage für die „Autoritätsarbeit“:

Welche „Riten“ werden gepflegt? Welche Aussagen zur Unternehmens-Kultur gibt es? Welche Anekdoten werden erzählt?

## 6. Instrumente, Interventionen zur Autoritätsentwicklung

Aus den obigen ergeben sich bereits eine ganze Reihe von Interventionen. Mit Komplexität entsprechend umgehen, dh. Meine Sichtweise der Komplexität anzupassen. Komplexe Betrachtungsweisen haben jedoch eine Eigenschaft: sie lassen keine Eindeutigkeit zu. Um jedoch z.B. Entscheidungen zu treffen, ist es

nötig, im Endeffekt zu einer ja/nein Frage zu kommen. Dazu muß Komplexität reduziert werden.

Einige Methoden zur Arbeit mit Komplexität:

<b>Erhöhen</b>	<b>Reduzieren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiv konnotieren</li> <li>- fragen</li> <li>- Bezugsrahmen verändern</li> <li>- Visionen setzen</li> <li>- mehr als eine Landkarte</li> <li>- Polaritäten, Gegensätze suchen</li> <li>- Eigenschaften „verflüssigen“</li> <li>- Zirkularität berücksichtigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Landkarten“</li> <li>- Rollen</li> <li>- Eigenschaften</li> <li>- Zuschreibungen</li> <li>- Entscheiden</li> </ul>

### **OK-OK entwickel und Sichtweisen üben Positiv konotieren als Übung**

Zu dritt:

eine(r) beginnt, und sagt den anderen eine „dunkle“ Eigenschaft von sich. Die anderen beiden haben jetzt jeweils mind. Zwei positive Beschreibungen der „dunklen“ Eigenschaft zu finden.

Dann kommt der/die nächste dran, usw.

### **Zirkularität (gegenseitige Beeinflußung) akzeptieren**

Übung: schreiben Sie einen Wenn dann Satz aus einer Beziehung auf, Also z. B.: Wenn mein Mitarbeiter mault, frage ich ihn nach den Gründen für seine Unzufriedenheit.

?? laut vorlesen.

?? dann umdrehen (Ursache-Wirkung vertauschen). (Wenn ich....dann mein Mitarbeiter)

?? laut vorlesen.

## **7. Weitere Veränderungsansätze**

Schwerpunkte sind

- die komplette Entwicklung des Einzelnen (nichts kommt zu kurz)
- die Differenzierung der organisationalen Sichtweisen
- der Glaube an Veränderung und Veränderungsmöglichkeit
- Das Pflegen von Tradition und Kontinuität (Beziehungspflege)

**Copyright HG Hauser**

Teile können unter Bezugnahme auf den Autor gerne verwendet werden.