

Strukturen und Hierarchien in der industriellen Arbeitswelt

Versteht man unter Hierarchie Rangordnungen im weitesten Sinn, dann entdeckt der Beobachter in der industriellen Arbeitswelt unentwegt Hierarchien entlang einer Fülle von Gradienten. Alles ist durchzogen von Ordnungsmustern. Räumliche Aufbau- und zeitliche Ablaufstrukturen sind dynamisch mit kollektiven und individuellen Verhaltensmustern der Menschen, zusammen mit zahllosen Vorschriften, aufs Engste miteinander vernetzt. Die Arbeitswelt der Wirtschaft unterscheidet sich so gesehen von der übrigen Wirklichkeit der Schöpfung gar nicht mehr. Hierarchien sind dann eben konstitutive Ursache für alles, was ist, und dafür, dass eben nicht nichts ist. Stellt man jedoch die ursprünglich enge Bedeutung von Hierarchie in den Vordergrund, im Sinne einer ewigen Herrschaftsordnung mit göttlich legitimer Machtausübung, dann wird der Vergleich mit den Machtstrukturen in der Wirtschaftswelt spannend und ergiebig.

1. Potestas des Rechts

Da die Arbeitswelt Teil unseres gesamten gesellschaftlichen Gefüges ist, spiegeln sich in ihr notwendigerweise auch die Bedingungen und Erscheinungen der modernen Industriedemokratien. Die Arbeitswelt gibt so lehrreiches Zeugnis ab für den gewaltigen Wandel der gesellschaftlichen Machtordnungen im Verlauf der kulturellen Evolution des Abendlandes. Die Herrschaft eines religiösen oder weltlichen Oberhauptes, von Gott mit Gnade und Willkür ausgestattet und geheiligt, mutierte schließlich zu einer *Potestas des Rechts*, d.h. einer Herrschaft der Rechtsordnung, die auf Vertragsfreiheit und Freiwilligkeit beruht, bei der beispielsweise Dienstgeber und Dienstnehmer freiwillig einen Dienstvertrag, der die gegenseitigen Rechte und Pflichten

regelt, unterzeichnen. Machtausübung und Einflussnahme auf Menschen erfolgt nur im Rahmen dieses Vertrages und natürlich im größeren Kontext der übrigen Rechtsstaatlichkeit. Welch gewaltiger sukzessiver Wandel von persönlicher Willkür und Sklaveneigentum zu einer Herrschaft des Rechts, dem alle, auch der Vorstandsvorsitzende, unterstehen! Vor allen anderen betont Friedrich von Hayek immer wieder diese eigentliche kulturelle Leistung, die im Wandel von der Herrschaft des Fürsten zur Herrschaft des Gesetzes sichtbar wird (vgl. *Hayek, F.A.v. 1994, 243*). Im Gegensatz zur Sklavenwirtschaft der Antike entwickelten sich schon im Mittelalter im System der Zünfte und Innungen starre Regelwerke, die Handwerksbetrieben hohes Leistungsniveau und Wissensweitergabe ermöglichten.

2. Wandel statt Ewigkeit

Durch die Industrielle Revolution zerbrechen dann viele alte ständische und agrarische – zum Teil sogar auf Leibeigentum gegründete – Hierarchien. Neue Hierarchien entstehen auf Basis individueller Freiheit und erkämpfter Rechtssicherheit, Lohnneinkommen, ökonomischer Unabhängigkeit und individueller Dispositionsfähigkeit sowie Mobilität. *Wandel statt Ewigkeit* ist Kennzeichen dieser jahrtausendelangen kulturellen Entwicklung. Ebenso entpuppt sich nicht Ewigkeit, sondern ewiger Wandel als Erfolgsgröße in Industrie und Wirtschaft. Alles fließt, auch die Machtstrukturen. Und alles fließt immer schneller und erfolgreicher in einer durch Wettbewerb angetriebenen Markt- und Rechtsordnung.

3. Legitimation durch Erfolg

Sowohl Wandel, als auch Ewigkeitsansprüche bedürfen allerdings der Legitimation, sonst bilden sich keine stabilen dynamischen Strukturen. Und für beide gilt letztlich: *Legitimation ist der Erfolg*. Auch ar-

chaische Machtstrukturen entstanden aus Kriegserfolg und ständiger erfolgreicher Unterdrückung der Tributpflichtigen. In der industriellen Arbeitswelt hat unternehmerischer Erfolg jedoch eine ganz neue Dimension erhalten im Vergleich zu althergebrachten Privilegien- und Ausbeutungserfolgen. Ein Unternehmen in einer marktwirtschaftlichen Wettbewerbsordnung hat nur dann Erfolg, wenn seine Waren und Dienstleistungen vom Kunden gekauft werden und die Wünsche und Bedürfnisse der Käufer dadurch zufriedenstellend bedient werden. Ein Unternehmen wird trotz seiner Managerhierarchien und Wirtschaftsmacht ohne Kundschaft sehr bald bankrott sein. Legitimation ist hier allein der wirtschaftliche Erfolg beim Kunden. Dieser Kundenerfolg ist konstitutiv und verändert immer stärker und immer schneller die Strukturen und Hierarchien in Industrie- und Dienstleistungsbetrieben. Nicht mehr der Erfolg auf den Schlachtfeldern der Nationen oder in Bürgerkriegen und Aufständen ist entscheidend für wirtschaftlichen Aufstieg und die persönliche Karriere. Entscheidend sind schöpferische Ideen, effizientes Handeln und zufriedene Kunden. *Legitimation ist allein der Kunde.*

4. Unsichtbarmachung von Macht-Hierarchien

Es wird deutlich, dass der Hierarchiebegriff in der modernen Wirtschaftslandschaft gegenüber der ursprünglichen Bedeutung neu zu definieren ist. Die beste Lösung allerdings wäre ein völliger Verzicht auf Hierarchien. Interessant, dass dies nicht geschieht. Man fordert zwar in der gesamten Management-Literatur flache Hierarchien, Personalabteilungen preisen flache Hierarchien und rekrutieren und motivieren damit junge Führungskräfte. Manche Unternehmen versprechen sogar ein völliges Fehlen von Hierarchien unter Hinweis auf erfolgreiche Teamarbeit. Auch das Phänomen der Verschleierung und *Unsichtbarmachung von Macht-Hierarchien* in unserer Gesellschaft, auf das Peter Sloterdijk zurecht hingewiesen hat (*Sloterdijk, P. 2003*), erklärt nicht, dass dann doch an Hierarchien festgehalten wird. Hierar-

chieleitern stören zwar zunehmend und werden unsichtbar gemacht, aber nicht abgeschafft. Warum? Braucht man sie etwa zur Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften zwecks Befriedigung archaischer Bedürfnisse? Wahrscheinlich! Menschen ändern sich bekanntlich viel langsamer als dies gegenwärtige gesellschaftliche Strukturen tun. So lässt sich das Festhalten an Hierarchien als deutliche *Archaisierungstendenz* verstehen. Für die rationalen Strukturen in Gesellschaft und Wirtschaft sowie für das Selbstverständnis des Bürgers im 21. Jahrhundert sind Macht-Hierarchien aber auch zunehmend eine Belastung geworden. Das moderne Selbstverständnis des Bürgers wird anscheinend von archaischen Reaktionen und Adrenalinausstößen verletzt. Dennoch klammert sich das Unterbewusstsein mit seinen archaischen, bislang jedoch durchwegs erfolgreichen Prägungen hinsichtlich sozialer Rangstellungen, nach wie vor an die guten alten Hierarchien. Gegenwärtiger Wirtschaftserfolg in unseren postindustriellen Informations- und Wissensgesellschaften beruht offenbar auf leistungsorientiertem Management mit seinem modernen *Management-Instrumentarium* und nicht auf den Fragen, wer wird Alpha-Tier oder wie wird man Alpha-Tier. Modernes Management versucht durch flache Hierarchien Arbeits-Schnittstellen auf ein Minimum zu reduzieren und Entscheidungswege abzukürzen. Reaktionen auf Marktentwicklungen sowie Kundenwünsche müssen effizient, schnell und unbürokratisch erfolgen. Flexibles und projektorientiertes Handeln kann zum Beispiel mit Hilfe von Matrixorganisationen gesteuert werden, die neben einer vertikalen flachen Vorgesetztenstruktur eine horizontale Teamzusammenstellung je nach Kundenwunsch und Marktbedarf ermöglichen. In einem komplexen Umfeld wie dem der Wirtschaft, ist es schwer, Ursache-Wirkungs-Linien, die zum Erfolg führen, einwandfrei zu identifizieren. Managementliteratur und Management-Beratungswesen bieten eine gewaltige Fülle an wertvollen Details, wie Wirtschaftsbetriebe erfolgreich gegründet, geführt und saniert werden können. Während die einen auf Soft Skills wie Teamgeist oder emotionale Intelligenz setzen, sehen andere im Team lediglich den Satz: **Toll, Ein Anderer Macht's!** Die Jungunternehmerin

Judith Mair beschreibt in ihrem Buch „Schluss mit lustig“ (2002), warum Leistung und Disziplin mehr bringen als Soft Skills: „Die Hierarchien sind flach, das Team der Star, die Kollegen super – die Umsätze im Keller“.

5. Verantwortungshierarchien

Aus der Fülle der Management-Literatur sei abschließend die empirische Studie von *Jim Collins* (2003) erwähnt, die anhand von großen Aktiengesellschaften untersucht, warum es sogenannten Take-Off-Unternehmen gelingt, über 15 Jahre lang - gemessen an ihren stürmischen Aktienkurssteigerungen - einen gegenüber der normalen Kursentwicklung vervielfachten Erfolg einzufahren. Das Ergebnis ist in manchem eher überraschend: Die oberste Führungskraft solcher Take-Off-Unternehmen hat hohes Durchsetzungsvermögen und zeichnet sich durch tatsächliche persönliche Bescheidenheit aus. Die obersten Führungskräfte verlieren nicht den Glauben an sich und an ihren Weg, trotz einer momentanen brutalen und aussichtslosen Situation. Sie treffen richtige Personalentscheidungen und fällen erst mit dem richtigen Personal strategische Entscheidungen nach dem Motto: zuerst wer, dann was. Sie konzentrieren sich auf Stärken und Zielsetzungen mit Kompetenz und Disziplin. Und nicht auf Hierarchien und Bürokratie, mit der wichtigen Ausnahme der Verantwortungshierarchien. Strategische Ziele werden bekanntlich erst erfolgswirksam, wenn sie durch tatkräftiges Handeln umgesetzt werden. Dazu sind spezielle operationelle Ordnungsstrukturen erforderlich. Zunächst, um den Handlungsablauf in seinen zeitlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen mit den erforderlichen Maßnahmen und Fähigkeiten zu steuern. Insbesondere jedoch und ganz wesentlich, um das Risiko eines Fehlschlages durch solche *Verantwortungshierarchien* beherrschbar zu machen und auf ein Minimum zu reduzieren. Die Industrie entdeckt also wieder ihre Wurzeln: die Arbeit und den Fleiß. Sie orientiert sich wieder häufiger an Attributen wie diszipliniert sein im Den-

ken und Handeln, rigoros, hartnäckig, entschlossen, gewissenhaft, präzise und bescheiden sein. So wie im übrigen Leben, müssen eben auch in der Wirtschaft häufig Zielsetzungen, wollen sie erfolgreich umgesetzt werden, in Arbeit pervertieren. Macht-Hierarchien hin oder her!

6. Literatur

- COLLINS, Jim (2003): Der Weg zu den Besten. – Deutscher Taschenbuch-Verlag. München.
- HAYEK, Friedrich A. v. (²1994): Gesammelte Aufsätze. – Freiburger Studien, Bd.5, J.C.B. Mohr. Tübingen.
- MAIR, Judith (2002): „Schluß mit lustig“. – Eichborn-Verlag. Frankfurt am Main.
- SLOTERDIJK, Peter (2003): <http://www.persoendlich.com/pdf/interviews/interviews195.pdf>

ZOBODAT - www.zobodat.at

Zoologisch-Botanische Datenbank/Zoological-Botanical Database

Digitale Literatur/Digital Literature

Zeitschrift/Journal: [Matreier Gespräche - Schriftenreihe der Forschungsgemeinschaft Wilheminenberg](#)

Jahr/Year: 2003

Band/Volume: [2003](#)

Autor(en)/Author(s): Wechsberg Manfred

Artikel/Article: [Strukturen und Hierarchien in der industriellen Arbeitswelt 281-286](#)