
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
2	Das hierarchische Prinzip	5
2.1	Definition von Hierarchie.	7
2.2	Positionierung der Hierarchie nach dem Wertequadrat	7
2.3	Immer mit Maß und Ziel: zur Funktionalität und Sachdienlichkeit der Hierarchie	13
	Literatur.	15
3	Die Organisation als „Heimat“ der Hierarchie	17
3.1	Organisation aus der Perspektive der Organisationssoziologie	18
3.2	Mensch und Organisation: ein folgenschweres und chancenreiches Wechselspiel	23
3.2.1	Trübungen und Grenzverwischungen.	28
3.2.2	Kränkungs geschichten zwischen Mensch und Organisation	29
3.2.3	Lösungen im Organigramm der Hierarchie	31
3.3	Dialektik von Person und Organisation	33
3.4	Die Sache mit der Macht	37
3.5	Die Kirche – eine Organisation?	41
	Literatur.	48
4	Hierarchie-Entwicklung und die Dimension der Zeit:	
	Entwicklungsmodelle von Organisationen	49
4.1	Eine Initiative im Entstehen	51
4.1.1	Gründungszeiten	51
4.1.2	Übergangszeiten	53
4.1.3	Würdigung der Pionierzeit	56

XV

4.2	Die Gruppe mit ihrer Dynamik als Vorläufer einer Organisation	56
4.3	Selbsthilfegruppen und ihre Dynamik der institutionalisierten Hierarchievermeidung	65
4.4	Vom Pionierprojekt zur finanzierten Organisation am Beispiel von Frauenprojekten.	67
4.5	Von der Entwicklung der Gruppe zur Entstehung der Organisation	70
4.6	Organisationsentwicklungsmodell nach Lievegoed	72
4.6.1	Die drei Phasen im Überblick	74
4.6.2	Die Entstehung der Hierarchie und ihr Einfluss auf Führung	76
4.6.3	Wertung des Modells für das Verständnis von Hierarchie	80
4.7	Gefahren der Entwicklungsverweigerung: die Flucht in informelle Hierarchien, Mobbing, Burn-out und Krankheit	81
	Literatur.	85
5	Die Entstehung von Hierarchie als emergentes Geschehen – der genaue Blick auf den Übergang.	87
5.1	Emergenz	89
5.2	Vom Kreis zur Hierarchie – der <i>gefühlte</i> Quantensprung von der Zweidimensionalität zur Dreidimensionalität	93
5.3	Hilfen für das Verständnis des Übergangs zur Hierarchie	95
5.3.1	Das Bild von den Stühlen.	95
5.3.2	Akzeptanz des Paradigmenwechsels im Zusammenspiel von Mensch und Organisation	97
5.3.3	Akzeptanz der vertikalen Streckung mit einem „Oben“ und „Unten“	98
5.3.4	Die psychologische Metapher einer partnerschaftlichen, institutionellen „Elterlichkeit“	100
5.3.5	Der Dritte in der Triade als Übergangsfigur von der Beziehung zur Institution	104
5.4	Eine dritte Form der Autorität wird geboren: die formale Autorität	106
5.5	Folgerungen für einen hierarchiebewussten Führungsstil: Wertschätzung für wertschätzende Führung	114
	Literatur.	120

6 Hierarchie in Kommunikation und Kooperation der Organisation	123
6.1 Ein Kommunikationsmodell für die Organisation	124
6.1.1 Was sagt die traditionelle Kommunikationstheorie zur zwischenmenschlichen Kommunikation?	124
6.1.2 Kommunikation in Organisationen: Unterscheidungen	125
6.1.3 Eine Organisation entsteht	126
6.1.4 Die drei Ebenen des Kommunikationsmodells für die Organisation	127
6.1.5 Die Strukturebene als eigenständige dritte Ebene?	128
6.1.6 Von der Beziehungs- zur Strukturebene	130
6.1.7 Die Klärung kommunikativer Missverständnisse	131
6.2 „Wir da unten, ihr da oben“: Projektionen – Übertragungen – Abhängigkeiten – Aufspaltungen	138
6.3 Die Anordnung. Als Beendigung alter und Beginn neuer Kommunikationsmöglichkeiten	144
6.4 Entscheidungen in Organisationen: ein hilfreiches Entscheidungs- und Kooperationsraster mit Einladung zum Führen und zur Partizipation	147
6.5 Verantwortung im Kontext der Hierarchie	155
6.6 Delegationskontinuum: Vorgaben und Spielräume	157
6.7 Aufgabenprägung	160
6.8 Verbindlichkeiten herstellen	163
6.9 Wirkung einer geklärten Struktur auf die Zielgruppe eines Teams	165
Literatur	170
7 „Hierarchie spezial“: ausgewählte Themen aus dem beruflichen Alltag	173
7.1 Noch Kollege oder doch schon ein bisschen Chef? Zur Dramatik von Stellvertreterpositionen	174
7.2 Koordinatoren als „institutionelle Mogelpackungen“ in den Übergangsstadien	180
7.3 Kampfbeziehungen zwischen Unten und Oben, Leitung und Mitarbeiter	185
7.4 Graue Eminenzen	189
7.5 Vom Kollegen zum Chef: So schaffen Sie den Rollentausch!	191
7.6 Führen als emotionaler Hungerjob: von der Einsamkeit der Leitung	195

7.7	Geklärte Struktur schafft Vertrauen	198
7.8	„Wir sind doch alle gleich“: der Kollektiv-Mythos vertreibt den Chef	201
	Literatur	206
8	Ein Lob der Hierarchie ... und ihren Grenzen	207
8.1	Bedingungen für das Gelingen formaler Hierarchie	208
8.2	Lob für die Wirkungen der Hierarchie	209
8.3	Die Grenzen formalisierter Hierarchie	213
	Anhang: Ausblick	217