

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	1
<b>2 Das hierarchische Prinzip</b> .....	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
<b>3 Die Organisation als „Heimat“ der Hierarchie</b> .....	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 Kränkungsgeschichten 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
<b>4 Hierarchie-Entwicklung und die Dimension der Zeit: Entwicklungsmodelle von Organisationen</b> .....	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

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
<b>5</b>	<b>Die Entstehung von Hierarchie als emergentes Geschehen – der genaue Blick auf den Übergang . . . . .</b>	<b>87</b>
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

<b>6 Hierarchie in Kommunikation und Kooperation der Organisation</b> . . . . .	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
<b>7 „Hierarchie spezial“: ausgewählte Themen aus dem beruflichen Alltag</b> . . . . .	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
<b>8</b>	<b>Ein Lob der Hierarchie ... und ihren Grenzen</b> . . . . .	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
	<b>Anhang: Ausblick</b> . . . . .	217