



**Rupert Hasenzagl**

Professor Wirtschaftsingenieurwesen  
AKAD private Hochschulen  
Stuttgart  
rupert.hasenzagl@akad.de

## Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen

Abgelehnt und doch gebraucht: die Ambivalenz gegenüber Hierarchie

Hierarchien werden sowohl in der Praxis als auch in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Vom zentralen Aspekt in Unternehmen bis zur totalen Ablehnung reicht das Spektrum. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Hierarchie analysiert und die Funktion und Wirkung auf Basis von drei Theoriesträngen untersucht. Ein zentrales Ergebnis der Arbeit ist, dass ein Verständnis von Hierarchie in Organisationen nur auf Basis elaborierter Theorien möglich ist, die in der Praxis kaum Verwendung finden.

### Einleitung

Wollen ManagerInnen in der Praxis den hierarchischen Aufbau der Organisation zeitgemäß gestalten und greifen dabei zu einschlägiger Managementliteratur, finden sie eine verwirrende Vielzahl an Ratschlägen. Im Wesentlichen lassen sich zwei Strömungen in den populären Managementbüchern identifizieren: die erste Richtung setzt stark auf Hierarchie als Mittel der Unternehmensführung, wenn auch nicht immer in offener und deutlicher Form. Managementmoden die immer wieder in unterschiedlicher Form auftauchen (Lean Management, Business Process Reengineering, ISO9000), haben implizit mechanistische Organisationsbilder als Basis. Und diese haben hierarchische Strukturierung als ein zentrales Element in ihren Organisationsvorstellungen, auch wenn die in den Moden verwendete Rhetorik dies meist verschleiert. Die (auch historisch) zweite Richtung ist deutlich hierarchiefeindlich. Alles was mit Hierarchie zu tun hat, wird als unzeitgemäß, menschenfeindlich und ohnehin nicht funktionierend verteufelt. Die Suche nach der „flachen Hierarchie“ ist eine milde Ausprägung dieser Bewegung. In der starken Ausprägung wird generell Management als altmodisch, autoritär und machtbesessen denunziert. Diese, die Hierarchie mehr oder weniger radikal ablehnende Strömung hat derzeit in den populären Managementbüchern deutlich

die Oberhand. Dabei verbindet beide Strömungen ein großes Maß an stark vereinfachenden Annahmen über das Wesen von Organisationen, sowie deutlich ideologische und normative (vorschreibende) Grundannahmen, beispielsweise hinsichtlich des Menschenbildes.

Ein hilfeschender Blick in die „wissenschaftliche“ Literatur lässt den/die PraktikerIn üblicherweise ebenso ratlos zurück. Ein einheitliches Verständnis, was Hierarchie nun sei und welche Funktion und Bedeutung diese für eine Organisation hat, ist nicht zu finden. Allerdings zeigen zeitgemäße soziologisch orientierte Theorierichtungen wie die Systemtheorie nach Luhmann klare Konzepte auf, die aufgrund ihrer Komplexität auch komplexe Erklärungsmuster hinsichtlich Hierarchien anbieten können.

Die vorliegende Arbeit greift die geschilderte Problematik der heterogenen Hierarchiebilder auf. Zuerst wird der Begriff Hierarchie etwas genauer beleuchtet, um ein gemeinsames Verständnis über die Inhalte und die verschiedenen Ausprägungen zu erhalten. Danach wird die Vielzahl der Aussagen zu Hierarchie auf Basis verschiedener Theorieströme analysiert. Eine kritische Reflexion, was dies alles für die Praxis des Managements bedeutet, ist dabei ein Fokus der Analysen und schließt zusammenfassend die Arbeit ab.

### **Hierarchie – was ist das überhaupt?**

Die ursprüngliche Bedeutung von Hierarchie leitet sich aus dem Altgriechischen ab und bedeutet „heilige Ordnung“. In der Organisationstheorie gewann die Bezeichnung durch die Bürokratieanalysen von Max Weber an Bedeutung.<sup>1</sup> Seine „rational gesetzte“ Über- und Unterordnung von Stellen in einer Organisation hat sich als Hierarchiebegriff in der Organisationslehre durchgesetzt. Reihlen<sup>2</sup> zeigt in seinem Übersichtsartikel, dass dabei meist ein – wie er es nennt – „autokratisches“ Hierarchieverständnis die Darstellung in der Literatur dominiert. Damit ist das Bild des autoritären und repressiven Herrschaftsgefüges verbunden, bei dem von den Untergebenen Gehorsam und konformes Verhalten erwartet und streng überwacht wird. Andere Formen wie beispielsweise „partizipative“ Hierarchien, bei denen formal eingesetzte Führende den Untergebenen Mitspracherechte einräumen, spielen in der Darstellung von Hierarchie üblicherweise eine untergeordnete Rolle.

Neben dieser Suche nach dem Wesen von Hierarchie spielt in der neueren Literatur die Frage nach der Funktion von Hierarchie eine große Rolle<sup>3</sup>. Da ist einmal die Bewältigung des Koordinations- bzw. Entscheidungsproblems zu nennen. Wer schon einmal versucht hat, Entscheidungen, insbesondere grundlegende, von mehreren Personen ohne strikte Rahmenbedingungen treffen zu lassen, kann sich vorstellen, was es heißt, in einer großen hierarchielosen Organisation derartiges zu versuchen. Außerdem ermöglichen die formalen Strukturen den Organisationen jene personen- und situationsunabhängige Stabilität, die von ihnen erwartet wird. Intern ersparen Hierarchien ständige Diskussionen, ob Entscheidungen einer Person von dieser überhaupt getroffen werden dürfen und helfen als Regelmechanismus im Konfliktfall. Hierarchien vereinfachen damit das organisationale Leben deutlich und erhöhen die Wahrscheinlich-

keit, dass die Organisation überlebt. Diese Diskussion über Funktionen von Hierarchie spielt allerdings eher in elaborierten soziologischen Theorien (wie der Systemtheorie nach Luhmann) eine Rolle. Damit ist deutlich gezeigt, dass Aussagen über Hierarchie von der theoretischen Basis abhängen, die als Hintergrundfolie dient.

Oder anders formuliert: aus dem bisher Gesagten lässt sich schon vermuten, dass die für die PraktikerInnenliteratur charakteristischen Vereinfachungen kaum der sozialen Komplexität der Wirkung von Hierarchien gerecht werden. Es braucht schon elaborierte Theorien, um zu passenden Aussagen über das komplexe Phänomen Hierarchie zu kommen. Und auch in der „Wissenschaft“ finden sich Theoriestränge mit unterschiedlichem Grad an (sozialen) Vereinfachungen. Dementsprechend erhält man auch verschiedene Ergebnisse in Bezug auf Hierarchien. In den folgenden Abschnitten werden drei verschiedene Theoriestränge und ihre Erkenntnisse bezüglich Hierarchie vorgestellt. Dabei beginnen wir mit einer auf sozialer Ebene sehr simplen Theorierichtung, der mechanistischen Sichtweise auf Organisationen.

### **Die oben sind die Wichtigsten – das „klassische“ Organisationsbild**

Obwohl (oder weil) dieser Theoriestrang aus sozialer Sicht mit sehr groben Vereinfachungen arbeitet, hat die mechanistische Richtung wohl den stärksten Einfluss auf die Managementpraxis. Dieser Erfolg ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass die grundlegenden Annahmen des mechanistischen Ansatzes unseren intuitiven (a-theoretischen) Vorstellungen von der Welt und insbesondere von Organisationen entsprechen. Im Wesentlichen werden Organisationen als aus rationalen Menschen bestehend betrachtet, die Teile der Organisation folgen kausalen Gesetzmäßigkeiten und lassen sich zu einem Ganzen summieren. D.h. versteht man die Einzelteile einer Organisation, versteht man auch die ganze Organisation<sup>4</sup>. Organisationen als eigenständige soziale Einheiten existieren hier nicht.

Fast alle mechanistischen Organisationsbilder folgen diesen Grundannahmen mehr oder weniger explizit. Ein ganz bedeutender Vertreter dieser Denkrichtung war Taylor mit dem von ihm vertretenen „Scientific Management“. An seiner Lehre der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ lässt sich auch die Rolle der Hierarchie sehr deutlich zeigen. Aufbauend auf das Mitte des 19. Jahrhunderts formulierte Babbage Prinzip, vertrat Taylor die Auffassung, die Trennung von Hand- und Kopfarbeit führe zu besonders viel Effizienz. Die Folge ist eine scharfe Trennung zwischen Management (die denken) und ArbeiterInnen (die ausführen). Damit hat Hierarchie eine zentrale Bedeutung und wird auch durch besseres ExpertInnenwissen auf Basis „wissenschaftlicher“ Erkenntnisse legitimiert. Das Menschenbild ist ein eher negatives, MitarbeiterInnen sind nur bereit, sich unterzuordnen und Leistung zu erbringen, wenn sie entsprechende Anreize im Sinne einer Austauschbeziehung erhalten. Taylors Lehre sowie Weiterentwicklungen wie der Fordismus, haben großen Einfluss nicht nur in der Industrie erhalten und die Sicht auf Hierarchie nachhaltig geprägt. Dieses Hierarchiebild entspricht der autokratisch gelebten Hierarchie und wird von einigen Managementratgebern allgemein mit dem Verständnis von Management gleichgesetzt.

So einleuchtend dies klingt und trotz zahlreicher in der Praxis kolportierter Erfolgsstories hält die mechanistische Sichtweise einer wissenschaftlichen Reflexion auf Basis elaborierter Theorien nicht stand. Empirische Befunde, insbesondere in komplexen Situationen wie tiefgehenden Veränderungen, zeigen Scheiterquoten von weit über 80% und damit ein Versagen dieses Ansatzes bei der Unterstützung des Managements. Auch massive theoretische Vorbehalte, insbesondere gegen die Rationalitätsannahme und deren komplexe Voraussetzungen finden sich mittlerweile in einigen Arbeiten<sup>5</sup>. Auch in der Praxis lässt sich mit wissenschaftlicher Brille beobachten, dass der Versuch einer auf Rationalität aufgebauten Unternehmensführung fast immer zu autokratischen Hierarchien führt und in einer (Real-) Bürokratie und in der Bürokratiekrise endet<sup>6</sup>.

Die Grundannahmen des mechanistischen Modells sind unterkomplex, sie vernachlässigen die soziale und zeitliche Dimension in ihren Überlegungen und bauen auf ein positivistisches Wissenschaftsverständnis auf. Dieses Wissenschaftsverständnis hat beginnend mit der Neuzeit den Höhenflug der Naturwissenschaften und der Technik ermöglicht, ist aber für soziale Anwendungen nur bedingt oder kaum geeignet. Starker Tobak, der aber der Popularität dieses Ansatzes, v.a. aufgrund seiner Einfachheit in der Praxis keinen Abbruch tut. Ist dies für die Anwendung in der Praxis verständlich (welche/r PraktikerIn beschäftigt sich schon mit wissenschaftstheoretischen Reflexionen), ist die Dominanz der mechanistischen Weltbilder in den Arbeiten auch hochgeränter Journale nur mit den Usancen des Wissenschaftsbetriebs zu erklären. Dabei hat sich bereits in den 1930er Jahren eine Gegenströmung entwickelt, die sich radikal gegen Grundannahmen der mechanistischen Organisationslehren und insbesondere auch gegen das damit verbundene Hierarchieverständnis wendet.

### **Der Mensch im Mittelpunkt – Hawthorne und seine Folgen**

Eine Reihe von Untersuchungen, die von Harvard Wissenschaftlern begleitet wurden, legitimierten Bedenken gegen das mechanistische Organisationsverständnis, insbesondere gegen den Taylorismus: die Hawthorne Experimente. Kurz zusammengefasst war eine Schlüsselerkenntnis dieser Studien die Wichtigkeit der sozialen Beziehungen und der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen für die Effizienz einer Organisation. Damit war der Grundstein für die Human Relations Bewegung gelegt. Unbeschadet dessen, dass heute die Ergebnisse der Untersuchungen gar nicht mehr so klar akzeptiert werden wie in den Originalpublikationen,<sup>7</sup> war der Einfluss auf Wissenschaft und Praxis immens. In der Wissenschaft entwickelte sich aus der Human Relations Bewegung ein Aufschwung der Organisationspsychologie, die sich als eigenständiges Fach im Kanon der Unternehmensführungslehre etablierte. Fragen der Motivation und der Arbeitszufriedenheit werden ebenso wie Führungsfragen aus individualpsychologischer Sicht analysiert. Dabei wurde aber der Kontakt zu sozialen Einheiten wie Organisationen oder Gruppen nie ganz verloren. Deshalb wundert es auch nicht, dass diesem eher auf das Individuum fokussierten Theoriestrang die Gruppendynamik und die Organisationsentwicklung zugerechnet werden.

Zusammen mit der humanistischen Psychologie mit dem normativen Bild des/der selbstmotivierten MitarbeiterIn (typisch dafür die Theorie Y von McGregor) bildete die Gruppendynamik auch eine der wesentlichen „theoretischen“ Grundlagen der Organisationsentwicklung. Mit diesem Grundgedanken war eine zunehmend negative Einstellung zur Hierarchie verbunden. Gruppen wurden bis in die 1980er Jahre in dieser Wissenschaftsströmung und bis heute in der Praxis als echte Alternative zu Hierarchien in Organisationen gesehen. Dabei gab es OrganisationsentwicklerInnen, die in ihrer Ablehnung der Hierarchie sehr weit gingen: stimmte die Leistung in einer Organisation nicht, lag es nicht an den ohnehin hochmotivierten MitarbeiterInnen, sondern an der Dysfunktionalität der Hierarchie, die dementsprechend bekämpft werden muss.

*„Alternatives to hierarchies“ sind kaum zu finden – oder allenfalls dann, wenn man Hierarchie durch eine autoritative Praxis definiert.“  
(Luhmann, 2000: 21)*

Das heute sowohl wesentliche partizipatorische Annahmen der Gruppendynamik als auch das einseitig positive Menschenbild vom selbstmotivierten Menschen der humanistischen Psychologie als Ideologie bezeichnet werden müssen, tut deren Verbreitung in der Praxis der Unternehmensführung keinen Abbruch. Das durchwegs negative Bild von Hierarchie in der Praxis ist zu einem wesentlichen Teil auf diesen als überholt geltenden Theoriestrang zurückzuführen.

Diese negative Sicht auf Hierarchie verstärkt sich noch dadurch, dass in unserer Gesellschaft Werte wie Demokratisierung und Emanzipation der BürgerInnen (zumindest als Lippenbekenntnisse) hoch angesehen sind. Nach Ansicht des Systemtheoretikers und Luhmann Schülers Dirk Baeker können diese Erwartungen in Organisationen nicht einfach übernommen werden. Organisationen haben spezielle Bedürfnisse, um ihre Funktionen beispielsweise nach Stabilität und Berechenbarkeit zu erfüllen. Und diese Bedürfnisse sind mit den gesellschaftlichen Emanzipationsbestrebungen nicht oder nicht überall verträglich. Wenn die Gesellschaft (zumindest rhetorisch) ein Loblied auf Gleichheit und Entscheidungsbeteiligung singt, ist es nicht verwunderlich, wenn ein – noch dazu autokratisch verzerrtes – Hierarchiebild harscher Kritik ausgesetzt ist.

Nur, was nicht funktioniert, kann auch nicht herbeigeredet werden. Deshalb ist in der Praxis eine Widersprüchlichkeit zu beobachten: es wird groß die Wichtigkeit des selbstmotivierten Menschen in Leitbildern postuliert („Der Mensch ist Mittelpunkt“). Gelebt wird aber nach wie vor das mechanistische Hierarchieverständnis mit dem eher negativen Menschenbild („Der Mensch ist Mittel. Punkt!“, wie der emeritierte Augsburger Psychologieprofessor und Führungsforscher Oswald Neuberger treffend anmerkte).

Das haben auch moderne Theorien antizipiert. Entgegen den ideologiegetränkten und simplen Modellen brauchen Organisationen nach dem Stand der rezenten organisationstheoretischen Forschung Hierarchien. Dies bedeutet nicht eine Wiedergeburt der mechanistischen autokratischen Hierarchievorstellungen, sondern ein sehr differenziertes und komplexes Organisations- und Hierarchieverständnis. Und ein derartiges komplexes Verständnis können keine simplen Lehren bieten, sondern Theorien mit

entsprechender Eigenkomplexität, wie beispielsweise die soziologische Systemtheorie nach Luhmann.

### **Systemtheoretische Zugänge – genügend Komplexität zum Verständnis von Hierarchie**

Die beiden bisher geschilderten Theoriestränge, der mechanistische Ansatz der „klassischen“ Managementlehre, ebenso wie die unter Ideologieverdacht stehende sozialpsychologische Human Relations Richtung können die Forderung nach entsprechendem Erklärungspotenzial nicht einlösen. Erst zeitgemäße soziologische Theoriestränge, die ein komplexes Verständnis von sozialen Einheiten aufweisen, zeigen hier erfolgsversprechendes Potenzial. Eine dieser Theorien ist die soziologische Systemtheorie in der Fassung des ehemaligen Bielefelder Soziologieprofessors Niklas Luhmann.

Erste Ansätze einer (in diesem Sinne) echten Organisationstheorie lieferte der „Organizational Behavior“ Ansatz, übersetzt oft als „verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie“ bezeichnet. Dieser Ansatz geht zwar von individuellen Entscheidungen aus, sieht aber die organisationalen Einflüsse auf diese Entscheidungen im Mittelpunkt. Dabei baut dieser Ansatz bereits seit den 1930er Jahren auf ein sehr modernes Organisationsverständnis auf, das Organisationen als ein Geflecht von Handlungen und nicht als die Summe von Menschen definiert. Dieser Ansatz hat wesentliche Impulse für die (amerikanische) Managementtheorie geliefert, durch seine Komplexität aber kaum Eingang in die Praxis gefunden. Eine Weiterentwicklung liefert die bereits erwähnte soziologische Systemtheorie nach Luhmann. Durch eine hoch reflektierte und sehr elaborierte wissenschaftstheoretische und rahmentheoretische Basis hat diese Theorie eine noch wesentlich höhere Eigenkomplexität, damit aber auch ein sehr hohes Eignungspotenzial zur Beschreibung komplexer sozialer Realitäten wie bspw. Organisationen. Fast paradox zu der großen Komplexität hat sich dieser sehr mächtige Theorieansatz durch die systemische Beratung einen kleinen Nischenplatz in der Managementpraxis erkämpft.

Die Notwendigkeit von Hierarchie sowie deren Wirkung lässt sich am Schnellsten mit einem Blick auf das systemtheoretische Managementverständnis verstehen. Dieses unterscheidet sich von der klassischen Sichtweise besonders in zwei Punkten: in der Funktion von Management und in der Einflussmöglichkeit auf Organisationen, die ManagerInnen zugedacht werden. Ohne näher auf den theoretischen Hintergrund einzugehen, soll die praktische Bedeutung dieser beiden Punkte kurz skizziert werden:

Hierarchien sind aus systemtheoretischer Sicht notwendig. Im Gegensatz zum klassischen Hierarchieverständnis sind damit aber hauptsächlich Entscheidungen betroffen, die auf Rahmenbedingungen der operativen Tätigkeit abzielen. Entscheidungen des täglichen Geschäftes werden in der Organisation getroffen, dort wo die meiste (fachliche) Kompetenz sitzt und die besten Informationen vorliegen. Es ist Aufgabe des Managements, die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass diese dezentralen Entscheidungen nicht auseinanderlaufen und im Sinne der Organisation getroffen werden. Um eine Chance zu haben, diese tendenziell besonders bedeutenden Rahmenentscheidungen gegen den damit oft verbundenen Widerstand durchsetzen zu können, brau-

chen Organisationen Hierarchien. Als zusätzliche Argumentation für diese Bedeutung von Hierarchien wird noch auf die systemtheoretische Beschreibung der Funktionen von Hierarchie zu Beginn dieser Arbeit hingewiesen.

Bei der Umsetzung von Entscheidungen des Topmanagements ist aber zu beachten, dass sowohl die Organisationen als soziale Systeme, als auch Individuen – konzipiert als psychische Systeme – ihre eigenen Wirklichkeiten konstruieren und nur bedingt von außen beeinflussbar sind. Einer direkten Steuerung sozialer und psychischer Systeme durch das Management, wie dies in mechanistischen und abgeschwächt auch in sozialpsychologischen Ansätzen angenommen wird, ist damit eine Abfuhr erteilt. So stark ausgeprägt kann eine Hierarchie gar nicht sein, dass aus systemtheoretischer Sicht eine direkte Beeinflussung von sozialen oder psychischen Systemen möglich ist. Außerdem wird der Mensch zwar als umweltbeeinflusst, aber in seinen Gedankenabläufen autonomes System konzipiert. Simple ideologische Menschenbilder werden durch ein komplexes Konzept von psychischen Systemen ersetzt, das im Einzelfall hilft, ein „passendes“ Bild der jeweiligen Person zu bilden.

Man sieht hier schon bei diesen ersten Skizzen eine deutliche Komplexitätserhöhung der systemtheoretischen Beschreibung des Menschen und der Organisationen und damit auch der Hierarchie. Trotz Hierarchie ist die Beeinflussung von Menschen und sozialen Einheiten eine diffizile Angelegenheit, die einer elaborierten Interventions- theorie bedarf. Die Komplexität der Systemtheorie ergibt sich auch aus der Berücksichtigung der zeitlichen und sozialen Dimension (und nicht nur der sachlichen) von sozialem Geschehen. Insbesondere mit der sozialen Dimension ist eine Beachtung der emotionalen Seite angesprochen. Selbst wenn Emotionen in der Systemtheorie weniger als individualpsychologische Phänomene, sondern in ihrer sozialen Wirkung Bedeutung haben, lässt sich damit die Notwendigkeit von wertschätzendem Umgang argumentieren, ohne auf die simplen einseitigen Menschenbilder vor allem des Human Relations Ansatzes zurück zu greifen.

### **Zusammenfassung und Schlussfolgerung**

Die Wichtigkeit und Wirkung von Hierarchien werden sowohl in der PraktikerInnenliteratur als auch in der Praxis unterschiedlich gesehen. Erklärungen für diese konträren Sichtweisen und das oft verkürzte Verständnis von Hierarchie sind zu simple Basistheorien, die teilweise auch ideologische Züge tragen. Eine komplexe Sichtweise, die genügend Potenzial besitzt, Hierarchien und ihre Wirkung in Organisationen interpretieren zu können, bietet beispielsweise die Systemtheorie nach Luhmann. Der Preis, der für dieses große Verstehenspotenzial zu zahlen ist, besteht in der Eigenkomplexität der Theorie. Sie entzieht sich einem leichten Verständnis und bedarf einer entsprechenden Ausbildung von ManagerInnen, um das Potenzial der Theorie nutzen zu können. Wird Unternehmensführung als hochkomplexe soziale Aktivität gesehen, ist nicht nur im Kontext Hierarchieverständnis eine Professionalisierung von Management, ähnlich anderer Tätigkeiten wie jener von ÄrztInnen oder AnwältInnen, dringend erforderlich<sup>8</sup>. Sonst wird nicht nur eine steigende Überforderung der einzel-

nen ManagerInnen eintreten, sondern es muss weiter auf höchst dysfunktionale Vereinfachungen und Moden in Ermangelung leistungsfähiger Theorien zurückgegriffen werden.

## Literatur

---

- <sup>1</sup> vgl. Reihlen M. 2004. Hierarchie. In: Schreyögg, G. & v. Werder, A. Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart: Sp. 407-413.
- <sup>2</sup> vgl. Reihlen (a.a.O.): Sp. 409ff.
- <sup>3</sup> vgl. zu den Funktionen von Hierarchie: Luhmann, N. 2000. Organisation und Entscheidung, Wiesbaden.
- <sup>4</sup> Genau diese Dominanz des Individuums, aus dem sich das soziale Ganze erklären lässt, ist unter der Bezeichnung „methodologischer Individualismus“ eine Grundannahme aller ökonomischen Ansätze und damit auch der „klassischen“ Betriebswirtschaftslehre. Die Negation eines sozialen Gebildes „Organisation“ in der BWL ist mittlerweile legendär, siehe bspw. Schreyögg, G. 2008. Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden, insbesondere: 59f. Themen wie Organisationskulturen und lernende Organisation werden zwar gerne gebraucht, mangels eines ausgereiften Organisationsverständnisses bleiben es aber leere Worthülsen. Es gibt zwar vereinzelt Versuche, Modelle auf Basis anderer Grundannahmen und Paradigmen unter der Bezeichnung Betriebswirtschaftslehre zu integrieren und sich so aus der mechanistischen Umklammerung zu befreien. Diese Strategie führt aber zu einer inkonsistenten „Übertheorie“, die kein Profil in Sinne von erkennbaren Grundannahmen mehr hat. Populär-systemisch formuliert heißt das: wer für alles offen ist, ist nicht ganz dicht.
- <sup>5</sup> Eine gut lesbare Darstellung findet sich bspw. bei Malik, F. 2008. Strategie des Managements komplexer Systeme, 10. Auflage, Bern, Stuttgart & Wien; mehr theoretisch argumentiert Luhmann, N. (a.a.O.).
- <sup>6</sup> Nahezu alle gängigen Lebenszyklusmodelle für Organisationen zeigen den beschriebenen Verlauf und bestätigen diese Praxisbeobachtung, vgl. dazu Hasenzagl, R. 2011. Professionalisierung mit Management Development? Austrian Management Review (1): 110-121.
- <sup>7</sup> vgl. Kieser, A. 2006. Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie, in: Kieser, A. & Ebers, M. (Hsg.). Organisationstheorien, 6. Auflage, Stuttgart: 133-214.
- <sup>8</sup> vgl. Hasenzagl, R. (a.a.O.): 115ff.

## Angaben zum Autor

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl ist Professor für Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt „Industrial Management“ an der AKAD privaten Hochschule in Stuttgart. Vorher war er Professor für Managementberatung und betreibt seit 15 Jahren ein eigenes Beratungs- und Trainingsunternehmen. Seine berufliche Laufbahn begann Herr Hasenzagl im Computervertrieb und als Vertriebsleiter bei KTM in Oberösterreich. Danach war er neun Jahre bei einem internationalen Beratungsunternehmen u.a. als Geschäftsführer der österreichischen Niederlassung tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind General Management, Entrepreneurship, Innovationsmanagement und Veränderungsmanagement.