
Zusammenfassung

Was ist Hierarchie, was ist ihr Sinn und wie wirkt sie in der Organisation? Das Kapitel legt die Basis für eine ethisch vertretbare Nutzung von formaler Hierarchie. Gleichzeitig wird vor möglichem Missbrauch gewarnt und es werden Grenzen für ihren Einsatz gezogen. Sachdienlichkeit und Funktionalität legitimieren Hierarchie, die Beziehungsdimension bietet notwendige Ergänzung und Korrektiv. Stellt sich nur noch die Frage nach dem „rechten Maß“ der Hierarchie. Das beschriebene Spannungsfeld bietet den Hintergrund, vor dem der Hierachiefaktor positiv wirken kann.

Schlüsselwörter

Definition Hierarchie · Wertequadrat von Schulz von Thun für Hierarchie · Ethische Orientierung und das rechte Maß für Hierarchie

Einige schlaglichtartige Blicke auf Hierarchie und deren Phänomene können erste Erkenntnisse liefern und den Zugang eröffnen. Ich beziehe mich im Wesentlichen auf die formale Hierarchie in Organisationen.

Was ist denn nun eigentlich Hierarchie und wie wirkt sie?

- Hierarchie ist eine Rangordnung (zwischen Menschen, Positionen, Stellen).
- Sie ist die Beschreibung und Bestimmung einer Verbindung, einer Relation zwischen Menschen und Positionen.
- Hierarchie ist ein inneres Ordnungsbild für eine Zusammenarbeit, also eine Vorstellung darüber, wie eine Zusammenarbeit, eine Organisation funktioniert.

Im günstigen Fall besteht bei den Zusammenarbeitenden Einvernehmen über das Ordnungsbild.

Ein Bild der Hierarchie in Organisationen kann als Organigramm gezeichnet und dargestellt werden. Es enthält Hinweise auf die Machtbeziehungen der Beteiligten zueinander und ordnet sie. Es hat imperativen Charakter (Hartz 2007, S. 92), d. h. die Strukturen beinhalten Vorstellungen, Erwartungen an die in dem Bild dargestellten Positionen und deren Inhaber.

- Hierarchie ordnet Verantwortlichkeiten und Befugnisse.
- Sie gebietet ein „Oben“ und ein „Unten“ in einer Zusammenarbeit, bei der „Oben“ mehr Macht hat als „Unten“, insbesondere mehr Macht über „Unten“ als „Unten“ über „Oben“.
- Das Gleiche gilt für Verantwortung: „Oben“ hat eine andere und mehr Verantwortung für das Ganze als „Unten“ und hat mehr Verantwortung für „Unten“ als „Unten“ für „Oben“.
- Hierarchie regelt Entscheidungsmöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen, sie stellt sie klar, teilt sie zu, reduziert und begrenzt sie aber auch.
- Sie schafft Spielräume, Gestaltungsräume und verknüpft sie miteinander.
- Sie spiegelt zwischen zwei Menschen in einer Organisation ein immer anwesendes Drittes und repräsentiert damit die Organisations(-struktur) in der Beziehung zwischen den Menschen.
- Große Aufgaben (von Organisationen) können mithilfe der Hierarchie klein geschnitten, vernetzt, damit handhabbar und konservierbar gemacht werden.
- Hierarchie wird oft verbunden mit Vorstellungen eines höheren Wertes, je höher man in der Hierarchie steht.
- Hierarchie an sich sieht man nicht. Sie wirkt aber trotzdem und sucht nach Möglichkeiten, sich in Repräsentanzen sichtbar abzubilden.

Ein Ausspruch, der Karl Weick über den Gang in eine Organisation nachgesagt wird, gilt auch für die Hierarchie: „Sieht man sich nach einer Organisation um, wird man diese nicht finden. Sichtbar ist vorerst das Gebäude, in dem die Organisation untergebracht ist. Dieses Gebäude vermittelt den ersten Eindruck von Organisation. Es ist Symbol, durch das sich die Organisation vermittelt. Tritt man in das Gebäude ein und sieht sich nach einer Organisation um, findet man keine. Was man findet, sind miteinander verknüpfte Geschehnisse“ (Kasper und Heimerl-Wagner 1993, S. 7).

- Wenn Menschen zusammenarbeiten, gründen sie Organisationen, Vereine, Institutionen, Verbände und nehmen oft nicht wahr, dass sich hinter ihrem Rücken eine hierarchische Struktur der Zusammenarbeit herauskristallisiert,

die wiederum die Zusammenarbeit beeinflusst (Marianne Hege, eine „Mutter“ der Supervision, hat ein schönes Bild dazu kreiert und sagt sinngemäß: „Wir wenden unser Gesicht den Menschen, den Kunden, der Aufgabe zu und den Rücken der Organisation“. Vgl. Weigand 1990, S. 326).

2.1 Definition von Hierarchie

Was aber ist der „Hierarchie“ von der Wortbedeutung her gesehen?

Etymologisch gesehen stammt das Wort aus dem Griechischen, und bedeutet so viel wie „heilige Ordnung“, die „heilige Herrschaft“. Wenn ich „heilig“ etwas freier und weniger pathetisch übersetze, könnte man auch von allgemeiner, allgemein gültiger, vielleicht auch – mit positiver Konnotation – von gelungener oder gelingender Ordnung sprechen, die Positives ermöglicht.

Zusammenfassend könnte man sagen, dass Hierarchie eine Ordnungsmöglichkeit für die Organisation darstellt. Sie stellt Phänomene, Geschehnisse in einen Zusammenhang, durch den ein abhängiges Gefüge, eine innere Organisation und Zuordnung zwischen den Teilen eines größeren Ganzen entsteht. Sie stellt eine Rangordnung her zwischen Menschen und deren Positionen in Bezug auf bestimmte Rechte und Befugnisse sowie deren Verantwortlichkeiten. Dabei hat „Oben“ andere und mehr Möglichkeiten über „Unten“ als umgekehrt.

2.2 Positionierung der Hierarchie nach dem Wertequadrat

Ich möchte die Hierarchie, verstanden als „Organisierung von Zusammenarbeit in einer Rangordnung“, deutlicher in einem Wertegefüge positionieren. Was sind positiv zu wertende Formen von Hierarchie, in welchen Formen schadet sie Menschen und ihren Aufgaben? Diese Bewertung will ich deshalb beschreiben, weil viele Menschen gerade in Non-Profit-Organisationen Hierarchie ablehnen, negativ bewerten, misstrauisch beäugen oder verdammen. Sie geraten dabei oft aus ideologischen Gründen oder aufgrund von immer wieder erlebten schlechten Erfahrungen in eine Einseitigkeit und bekämpfen jeden Hauch von Hierarchie mit Leidenschaft. Andere wieder geraten ins andere Extrem, verkrusten in der Hierarchie, verschansen sich hinter Prinzipien und den dann starren Ordnungen der Hierarchie.

So kommt es, dass in der Beschreibung der Arbeit von Sozial- und Helferberufen immer wieder vom „antihierarchischen Affekt“ (Buchinger 1997, S. 40) gesprochen wird. Oder dieser schmerzvoll erfahren wird.

Im Gegensatz dazu konstatiert Harald Wirbals beim Gang als Supervisor in Wirtschaftsunternehmen als den wohl prägnantesten Unterschied zwischen Non-Profit- und Profit-Organisationen eine „Tabuisierung des Weichen“ in Profitorganisationen (Wirbals 2000, S. 16).

Menschen in Sozialberufen haben in ihren Ausbildungen gelernt, wie wichtig menschliche Beziehungen und Gefühle sind. Sympathie, Liebe und Zuwendung, Spaß und Freude, Ärger, Trauer und Wut werden zur Leitwährung ihres Tuns. Sie haben gelernt, Bedürfnisse wahrzunehmen, sie zu verstehen, sich einzufühlen, mitzufühlen. Eine ehrenwerte Sache, die Zusammenleben und Zusammenhalt fördert, Entwicklungen in Gang setzt und soziale und psychologische Arbeit überhaupt erst ermöglicht.

Unbestritten ist diese Beziehungsarbeit *ein*, wenn nicht sogar *das* Vehikel, wenn sie in ihrem Beruf erziehen, bilden, pflegen, lehren oder beraten. Sie müssen ihre Fähigkeiten, sich in andere einzufühlen, aber auch sich in Resonanz dazu selbst wahrzunehmen, schulen, entwickeln und pflegen. Die erworbene Beziehungsfähigkeit, Emotionalität und Wertentscheidung für das Individuum und seine Entwicklungen bilden das Handwerkszeug in Berufen, in denen gelingende Beziehungen wesentlich für den Erfolg der Arbeit sind.

Viele aber überschätzen diese Fähigkeiten, bzw. sie überschätzen die Bedeutung dieser Fähigkeit. Sie merken nicht, dass das, was sie für die Beziehungen zu ihren Klienten gelernt haben, nicht das rechte Mittel ist, wenn sie ihre Arbeit organisieren müssen. Sie verabsolutieren *ein* Prinzip, *eine* Seite menschlichen Lebens und „überheben“ sich mit dieser Einseitigkeit an Stellen des Lebens, wo der Vorrang der Beziehung nicht ausreicht.

Was ihnen fehlt und wogegen sie oft leidenschaftlich und affektiv kämpfen, ist die Wahrnehmung der Struktur, die sich, wie erwähnt, hinter ihrem Rücken bildet, und die Zusammenarbeit ordnet und regelt. Das hierarchische Prinzip hat bei ihnen keine wirklich faire Chance, die Bedeutung einzunehmen, die ihm gebührt. Der Faktor Hierarchie – und damit verbunden, Leitung und Autorität – ist kein gern gesehener Gast, wird negiert und bekämpft, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln.

Natürlich gibt es aber auch das Gegenteil, wenn die Hierarchie als Prinzip überstrapaziert wird, nur noch Fragen der Über- und Unterordnung zählen und Beziehung, Menschlichkeit und Nähe gegen Null gehen; wenn Struktur einseitig



Abb. 2.1 Hierarchie im Spannungsfeld mit dem Ergänzungswert

propagiert wird, verabsolutiert wird, verhärtet, bis hin zur Sklerose oder gar im Fundamentalismus endet.

Auch dabei geraten die Menschen in eine Einseitigkeit, die der Vielfalt menschlichen Lebens und insbesondere der Vielfalt menschlichen Lebens und Arbeitens in einer Organisation nicht gerecht wird. Dann wird Zusammenarbeiten starr, ungemütlich, lieblos, kalt und unmenschlich; und unproduktiv in den Ergebnissen dazu.

Der Psychologe Schulz von Thun hat ein Modell (Schulz von Thun 1993, S. 38–55) – das sogenannte „Wertequadrat“ – entwickelt, mit dem ich diesen Sachverhalt noch einmal verdeutlichen und entfalten will.

Seine Grundgedanken und Thesen besagen, dass jeder Wert und jedes Prinzip¹ im richtigen Maße angewandt werden müssen, damit sie gut und nützlich sind. Gleichzeitig meint er, dass jeder Wert einen Ergänzungswert benötigt, um ausgewogen zu bleiben und in guter Balance zu sein. Das mache ich auch für das hierarchische Prinzip geltend.

Als Ergänzungswert zum Prinzip der Hierarchie/Struktur sehe ich die Werte der Beziehung, der Sympathie, vielleicht des Vertrauens. Ohne diese Ergänzungswerte kommt das hierarchische Prinzip nicht aus. Es muss in dieser Spannung bleiben. Sobald es dieses Spannungsfeld verlässt oder von Menschen unzulässig vereinfacht wird, wird es gefährlich. Dann treten seine negativen Seiten in den Vordergrund.

Grafisch kann diese positive Dimension der Werte wie in Abb. 2.1 dargestellt werden.

¹Ich erweitere den Begriff „Wert“ auf ein Kräftefeld, ein Prinzip und nutze es für das Ordnungsprinzip „Hierarchie“.

Das Modell des Wertequadrates besagt aber auch, dass es ein „Zuviel des Guten“ gibt. Das passiert nämlich dann, wenn ein Prinzip verabsolutiert, in eine Einseitigkeit gesetzt und überzogen wird, wenn es zu mehr als 100 % praktiziert und damit (über-)strapaziert und der Ergänzungswert vergessen wird. Der Wert bekommt sozusagen „Schlagseite“ und kippt ins Negative.

Im Falle der Überbetonung der Hierarchie bedeutet das, dass es dann kalt wird in der Zusammenarbeit, es zählen nur noch Sachlichkeit und Funktionalität, das Menschliche verschwindet.

Natürlich gibt es aber auch vom Ergänzungswert ein „Zuviel des Guten“. Wenn man in Organisationen einseitig nur Beziehungen pflegt, die Organisation nach den Prinzipien der Beziehung, der Freundschaft organisiert, Personalentscheidungen nach Sympathie und Antipathie trifft, kommt es zu Einseitigkeiten, Bevorzugungen, zu Benachteiligungen, Verletzungen und Kränkungen. Verantwortlichkeiten werden nicht strukturell und transparent über Positionen, Stellenbeschreibungen geregelt, Sachlichkeit und Fachlichkeit kommen zu kurz. Dies ist ein schmerzlicher und oft praktizierter Nährboden für Mobbing und Burn-out, wie wir noch sehen werden. Die untere Ebene im Quadrat wird zur schmerzlichen Erfahrung, wie Abb. 2.2 zeigt.

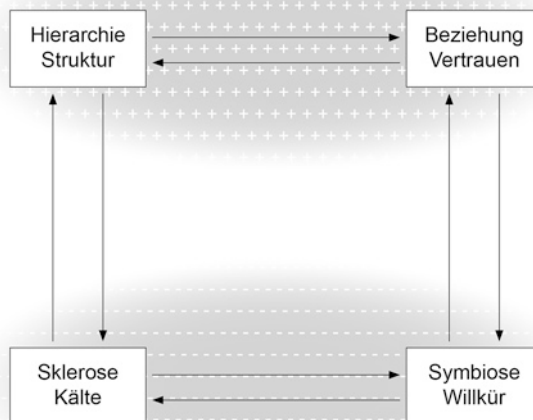


Abb. 2.2 Hierarchie im Wertequadrat

Zu diesem Modell gehört aber auch, dass zwischen allen vier Eckpunkten ein Kräftefeld entsteht, in dem sich Personen, Gruppen, Teilgruppen, Teilorganisationen und ganze Organisationen untereinander verschieden positionieren können (siehe Abb. 2.3). Kommt es zu Auseinandersetzungen in Arbeitsteams, in Organisationen oder zwischen verschiedenen Denkrichtungen und wissenschaftlichen Positionen, so positionieren sich die Vertreter der jeweiligen Tugenden auf ihrer positiven Ebene, sehen sich ganz und gar positiv und dann natürlich im Recht. Von der einen Seite (A) bekämpfen sie die Gegenseite (B), allerdings nicht auf der positiven Ebene, sondern in der negativen Version. Den positiven Teil des Ergänzungswertes, des Gegenübers sieht man dann nicht und erst recht nicht die eigene Ergänzungsbedürftigkeit. Das führt zu massiven Polarisierungen mit den heftigsten Streit-Eskalationen, Aufspaltungen, Vernichtungsfeldzügen gegen andere und für die eigene reine Wahrheit. So lässt sich auch der „antihierarchische Affekt“ interpretieren und besser verstehen.

Natürlich kann man das hierarchische Prinzip in der negativen Variante bekämpfen, wenn man es einseitig als kalt und lieblos erfahren hat. Zu Recht hat man in dieser Einseitigkeit Angst vor Hierarchie, vor Über-/Unterordnung und

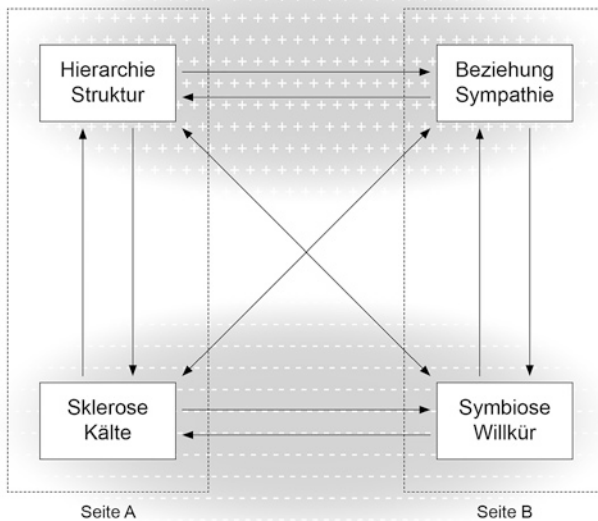


Abb. 2.3 Kräftefeld der Hierarchie

versucht, diese zu vermeiden. Aber damit wird man der positiven Gestaltungsmöglichkeit und der Ausgewogenheit des Wertepaares auf der oberen, positiven Ebene mit dem Ergänzungswert nicht gerecht.

Auch der Ergänzungswert „Beziehung“ weckt sicher in der negativen und überzogenen Ausführung starke Ängste. Die gehen dann in Richtung der Ängste, in Beziehungen vereinnahmt, verschlungen zu werden, seine Identität zu verlieren, persönlicher Willkür ausgesetzt zu werden.

Ganz schlimm wird es übrigens, wenn die negative Version der Hierarchie auf der unteren, negativen Ebene mit dem Ergänzungs-Un-Wert von Beziehung verbunden wird. Dann beherrscht lieblose Willkür, kaltschnäuzige Macht das Geschehen. Dann wird die Arbeit zur Hölle.

An dieser Stelle will ich *meinen* Kontext nochmals erwähnen und meine Schreibrichtung klarstellen: Meine Erfahrungen aus der Begleitung von Arbeitsprozessen sind die eines Supervisors/Coaches. Oft wird meine Profession in Krisen und bei Entwicklungsbedarf angefragt, also dann, wenn eine Zusammenarbeit in Unordnung geraten ist, im Wertequadrat (siehe Abb. 2.3) auf die untere, negative Ebene geraten ist. Von daher arbeite und schreibe ich auch hier grundsätzlich für eine Entwicklungsrichtung von unten nach oben.

Gleichzeitig begleite ich überwiegend Menschen und Teams aus dem Non-Profit-Bereich mit den Tätigkeiten von Erziehung, Therapie, Begleitung und Pflege. Was in den einschlägigen psychosozialen Berufssozialisierungen gelernt wurde:

- Einräumen von Freiheit, Initiierung von Entwicklungsprozessen,
- Bevorzugen von Beziehungen,
- Bedeutung von Gefühlen der Zuneigung (und Abneigung)

wird verabsolutiert. Und hier erlebe ich häufig die negative Seite der Beziehungsdimension, also die rechte untere Seite im Quadrat. Themen der Struktur und Hierarchie (linke Seite im Quadrat) haben hier in der Regel weniger Bedeutung und werden geflissentlich übersehen.² Deshalb schreibe ich als Antwort auf diese reduzierte Praxis eher von rechts nach links.

Insgesamt schreibe ich also im Wertequadrat von rechts unten nach links oben und bin mir bewusst, dass ich aus diesen Erfahrungen heraus auch gefährdet bin, in meiner Beschreibung einseitig zu werden und das Positive der rechten Seite – die Qualität von gelungenen Beziehungen – und das Negative der linken Seite – verhärtete,

²Gelegentlich begegnet man aber auch in diesen Sparten Menschen mit anderen, z. B. handwerklichen Berufen und Sozialisierungen, die eine andere Kultur und einen anderen Umgang miteinander pflegen und von daher klare Strukturen einfordern.

verletzende Strukturen – zu kurz kommen zu lassen. Ich bitte also den Leser, mir gegenüber kritisch zu bleiben, mir diese gelegentlichen „Einseitigkeiten“ im Sinne einer Gesamtausbalancierung zu gestatten, bzw. für sich selbst diese Balancierung wiederherzustellen.

2.3 Immer mit Maß und Ziel: zur Funktionalität und Sachdienlichkeit der Hierarchie

Was ich unbedingt deutlich machen will ist, dass Hierarchie in der Organisation nicht zum Selbstzweck existiert und auch nicht zum persönlichen Machterhalt oder zur individuellen Machtbestätigung, obwohl sie leider in der negativen Ausformung auch dazu missbraucht wird. Vielmehr hat Hierarchie in der positiven Variante – ob man will oder nicht – immer eine Aufgabe und sie dient immer einem Ziel, sie ist immer funktional. Das hängt, wie wir noch sehen werden, mit dem Wesen von Organisationen zusammen, in denen sich formale Hierarchie bildet.

Aber zunächst einmal von Anfang an: Wenn Menschen sich zusammentun, um Größeres zu vollbringen, eine Aufgabe zu erledigen, die sie alleine nicht bewerkstelligen können, dann müssen sie ihre Zusammenarbeit organisieren und ordnen. Sie müssen wissen, wer für was zuständig und verantwortlich ist, wer wem zuarbeitet, wer sich wo entspannt zurücklehnen und sich auf die Arbeit der anderen verlassen darf. Sie müssen wissen, wer welche Entscheidung treffen darf und wer wo mitentscheidet oder aber Empfänger von Entscheidungen ist. Und sie dürfen klar machen, wer welche Verantwortung trägt, wo eigene bzw. fremde Verantwortung beginnt und wo sie endet.

Bei dieser Organisation hilft Hierarchie. Sie hilft den Menschen als Organisationsprinzip dabei, ihre Ziele zu verwirklichen. Sie dient damit dem Organisationsziel, dem sich die Menschen verpflichtet haben, ja für das sie die Organisation ins Leben gerufen haben. Das ist innerer Sinn der Hierarchie, ihre Daseinsberechtigung und ihr Auftrag.

Ziel und Sinn der Hierarchie ist also, Menschen zu helfen, ihre Zusammenarbeit gut zu regeln, ein sachdienliches Gefüge zu erstellen, mit dem sie mehr erreichen können, wie wenn sie alleine arbeiten würden. Dann können sie gut und gerne und mit Erfolg arbeiten, für andere mit ihrem Produkt, mit ihrer Dienstleistung von Nutzen sein und selbst einen Nutzen aus dem Erfolg ihrer Arbeit ziehen.

So gesehen ist Hierarchie von großem Nutzen, wenn man sie – zielgerichtet – einsetzt und an den Zielen der Organisation ausrichtet. Das steuert dann auch das Ausmaß des Einsatzes der Hierarchie, die Anzahl der Hierarchiestufen, die Schaffung neuer oder Abschaffung alter Hierarchieebenen mit den Rückwirkungen auf

die in der Organisation handelnden Menschen. Gerade in großen Organisationen ist im Wechsel von Stabilität und Veränderung die sachdienliche Etablierung von Hierarchiestufen oder deren Reduktion von Erfolg sichernder Bedeutung für das Gesamt.

Natürlich gibt es dabei, das habe ich erwähnt, auch ein „Zuviel des Guten“. Das rechte Maß an Hierarchie, wie viel von ihr gebraucht wird, wie viele Ebenen nützlicherweise entwickelt werden, wie stark sie sinnvollerweise eingesetzt wird, das hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Da ist z. B. die Art der Aufgabenstellung. Geht es darum, Arbeitsabläufe sehr schnell und sicher abzurufen, etwa weil Gefahr in Verzug ist, dann wird eine klare Hierarchie mit deutlicher Macht und Weisungsberechtigung benötigt. Das ist z. B. bei einem Feuerwehreinsatz der Fall oder bei medizinischen Notfällen. Da muss klar geregelt sein, wer welche Anweisungen geben darf, wer was entscheiden darf und wer welche Arbeiten ausführen muss. Es kann nicht darüber diskutiert werden, wer jetzt den Wasserschlauch trägt, wer die Spritze hält und wer das Kommando gibt.

Anders ist das in Arbeitsteams, in denen verschiedene Experten und Fachkräfte zusammenarbeiten. Um sich zu verständigen und ihr Wissen zusammenfließen zu lassen, muss viel miteinander geredet, verstanden und ausgehandelt werden. Sind die Disziplinen gleichwertig zugeordnet, dann brauchen sie wenig, vielleicht keine Hierarchie in ihrer Zusammenarbeit. Das kollegiale Gespräch auf gleicher Ebene, der sachdienliche interdisziplinäre Austausch miteinander, das Ringen um die beste Lösung ist dann zwar aufwendig, aber der Aufwand ist gerechtfertigt, wenn das Wissen und die Erfahrungsbestände aus verschiedenen Disziplinen zur Erledigung einer komplexen Aufgabe benötigt werden. Das ist z. B. in psychosozialen Einrichtungen und Teams der Fall, die in einer „Fallarbeit“ verschiedene Wahrnehmungen einer betreuten Person zusammentragen, um dieser Person mit gemeinsamem und vertieftem Verständnis gerecht zu werden. So z. B. in der sozialpsychiatrischen Arbeit, in der eine gleichberechtigte Zusammenschau verschiedener Fachrichtungen ohne Unter- und Überordnung nötig ist, um Facetten von Erkrankungen – „herrschaftsfrei“ und im Dialog – zu einem Gesamtbild zusammenzutragen.

Es gilt also auch in Bezug auf Hierarchie die rechte Dosierung zu finden. „Erst die Menge macht das Gift“, der alte Weisheitssatz des Mediziners Paracelsus, den ich in der Suchtarbeit kennengelernt habe, unterstreicht die Notwendigkeit des rechten Maßes. Hierarchie im rechten Ausmaß kann Medizin sein, heilsam sein und Nutzen bringen. Wird sie aber in der falschen Dosierung einseitig und überzogen eingesetzt, kann sie zum Gift und damit schädlich werden. In dieser Spannung bewegen wir uns, wenn wir uns auf die Suche nach einer gelungenen

Verwendung von Hierarchie als Chance für die Zusammenarbeit von Menschen begeben.

Literatur

- Buchinger, K. (1997). *Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten*. Heidelberg: Carl Auer.
- Hartz, S. (2007). Aneignung im Kontext von (Re-)Organisation – Eine erziehungswissenschaftliche Analyse von Modernisierungsprozessen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 10(1), 90–107.
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (Hrsg.). (1993). *Organisation*. Wien: Carl Ueberreuther.
- Kasper, H., & Heimerl-Wagner, P. (1993). Organisation. In: H. Kasper & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Organisation* (S. 1–157). Wien: Carl Ueberreuther.
- Schulz von Thun, F. (1993). *Miteinander reden. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung* (Bd. 2). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- Weigand, W. (1990). Die Analyse des Auftrags in der Teamsupervision und Organisationsberatung. In G. Fatzer & D. E. Claus (Hrsg.), *Supervision und Beratung: Ein Handbuch* (S. 311–326). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Wirbals, H. (2000). Markt. Supervisorische Identität. Kontraktverhandlungen in Wirtschaftsunternehmen. *Forum Supervision*, 15, 5–26.

Hierarchie als Chance

Für erfolgreiche Kommunikation und Kooperation in
Team und Organisation

Happel, H.

2017, XVIII, 217 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15788-3