

Illusionen der New Work

Missverständnis Menschlichkeit

Preview

► **Organisationsmitglied oder „ganzer Mensch“:** Warum die Unterscheidung wichtig ist

► **Transformationale Führung:** Was an dem Konzept inhuman ist

► **Eigenverantwortung:** Wann sie unmenschlich werden kann

► **Selbstorganisation:** Warum der Verzicht auf Hierarchie das Arbeitsleben nicht automatisch menschlicher macht

► **„One Company“-Märchen:** Wie Harmoniestreben Unfrieden stiftet



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Es gibt ein weit verbreitetes Missverständnis, das Menschen ihr Dasein in Unternehmen, Universitäten, NGOs und anderen Organisationen unnötig schwer macht. Es ist die Annahme, Kern und Kernproblem einer Organisation seien die Menschen, die in ihr arbeiten. Gerade im Kontext moderner Arbeitskonzepte hört man oft, dass es vor allem auf die Menschen ankomme. Auf Mitarbeitende mit dem „richtigen Mindset“. Mehr noch: Es wird der Anschein erweckt, dass eine Organisation nur dann gut funktioniert – und zudem ein *humaner* Ort ist –, wenn sich die Mitglieder dort als „ganzer Mensch“ einbringen können, statt „nur“ eine Rolle zu erfüllen. Dementsprechend geht man davon aus, dass die Motive, das Verhalten und auch die Defekte des Einzelnen verstärkter Aufmerksamkeit bedürfen, damit Menschen in einer Organisation glücklich und die Organisation erfolgreich sein kann.

Über Bord geworfen wird dabei eine wertvolle Errungenschaft der Moderne. Nämlich die, dass „totale Institutionen“ heute Randphänomene sind – und das auch bleiben sollten. Was eine totale Organisation ist, das hat der Soziologe Erving Goffman vor rund 40 Jahren beschrieben. Es ist eine Organisation, die tatsächlich den Zugriff auf den Menschen als ganze Person für sich beansprucht. Man findet Derartiges nur noch in Gestalt von beispielsweise psychiatrischen Anstalten und Klöstern oder, in pathologischer Spielart, von Sekten und Terrororganisationen. In

den meisten anderen Organisationen dagegen kommt „der ganze Mensch“ in den Mitgliedschaftsbedingungen nicht vor – und das aus gutem Grund.

Zwischen Mensch und Mitglied zu unterscheiden, schützt

Zwischen dem „ganzen Menschen“ und dem Organisationsmitglied zu unterscheiden, mag irritierend wirken, weil Organisationsmitglieder in der Regel natürlich Menschen sind. Doch die Unterscheidung ist wichtig. Sie ist sogar eines der bedeutendsten Kennzeichen des sozialen Systems Organisation. Während Menschen zum Beispiel in einer Familie als Privatperson handeln und dabei ihre Eigenarten (mehr oder weniger) ausleben können, ohne fürchten zu müssen, aus dem Kollektiv verbannt zu werden, gibt es in Organisationen Mitgliedschaftsbedingungen, die dafür sorgen, dass die Organisation ihre Eigendynamik so weit wie möglich ungestört von menschlichen Eigenarten entfalten kann. Hält man sich nicht, zumindest offiziell, an die Regeln, wird man über kurz oder lang gekündigt.



Hier bin ich Mensch, hier darf ich's sein, und schon ist das Arbeitsleben fein. In etwa so lautet, polemisch formuliert, das Versprechen vieler neuer Arbeitskonzepte. Oft wird vorausgesetzt, dass ein Arbeitsumfeld, das „dem ganzen Menschen“ gerecht wird und auf die individuelle Persönlichkeit ausgerichtet ist, ein Hort der Menschlichkeit ist. Ein Irrtum, sagen Judith Muster und Kai Matthiesen. Aus Sicht der beiden Wissenschaftler und Berater spricht vieles dafür, dass eine Arbeitswelt, in der es weniger „menschelt“, humaner ist.



Das Handeln in Organisationen dient dem Ziel, Anforderungen der Organisation zu erfüllen. Deswegen kann es nicht ungefilterter Ausdruck der Persönlichkeit sein. Selbst die Empathie des Krankenpflegers oder das Lächeln der Stewardess sind im organisationalen Kontext Mittel zum Zweck, kein Ausdruck der Persönlichkeit.

Die Organisation immunisiert sich damit gegen den Einfluss persönlicher Motive. So soll verhindert werden, dass beispielsweise ein Lehrer dem Kind seines politischen Gegners schlechtere Noten gibt. Oder dass eine Bankmitarbeiterin dem Lehrer einen Kredit verweigert, weil dieser ihr Kind schlecht benotet hat, um ein Beispiel des Systemtheoretikers Niklas Luhmann zu nennen. Das Handeln in Organisationen dient dem Ziel, Anforderungen der Organisation zu erfüllen, deswegen kann es nicht ungefilterter Ausdruck der Persönlichkeit sein. Das gilt übrigens auch für Berufe, zu deren funktionalen Anforderungen zutiefst menschliche Regungen wie Anteilnahme oder Freundlichkeit gehören: Auch die Empathie der Krankenpflegerin oder das Lächeln des Stewards sind im organisationalen Kontext Mittel zum Zweck, kein Ausdruck der Persönlichkeit.

Die Trennung von Mitgliedsrolle und Privatperson schützt indes nicht nur Unternehmen davor, von Mitarbeitenden als Bühne für spontane Gefühlsausbrüche missverstanden zu werden. Sie schützt auch die Mitarbeitenden vor dem Zugriff der Organisation auf deren persönlich Ressourcen, Beziehungen und Einstellungen. Zu wissen, in welchen Situationen wir als Privatperson auftreten und wahrgenommen werden und in welchen wir in der Rolle als Organisationsmitglied handeln, ist entlastend. Es schafft zum Beispiel die nötige Klarheit, um legitime von illegitimen Erwartungen der Organisation unterscheiden zu können. Um sich nicht chronisch überbeanspruchen zu lassen. Um Grenzverletzungen nicht einfach hinzunehmen. Unter dieser Prämisse betrachtet, gilt: Je weniger ein Unternehmen seine Mitarbeitenden als „ganze Menschen“ adressiert, desto besser für diese.

Doch lässt sich immer häufiger beobachten, dass Unternehmen diese Unterscheidung zu ihren Gunsten unterwandern. Das haben sie zwar seit jeher so gemacht, allerdings verstärken viele der derzeit boomenden Arbeits- und Leadership-Modelle diese Tendenz zur Übergriffigkeit – während sie sich *gleichzeitig* den Anstrich geben, besonders human zu sein. Bei genauerem Hinsehen entpuppt sich diese Humanität allerdings häufig als Irrtum. Schauen wir uns fünf dieser Irrtümer näher an – Trends, die den Ruf genießen, besonders human zu sein, es bei näherem Hinsehen jedoch oft nicht sind.

Irrtum 1

Transformationale Führung

Nach dem Modell sind erfolgreiche Führungskräfte solche, die systematisch die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden fördern und einfordern. Im Gegensatz zur Transaktionalen Führung sind bei der Transformationalen Führung Tauschmittel (etwa: Geld gegen Arbeitskraft oder Aufstiegschancen gegen Weiterbildung) als zentrale Führungsinstrumente verpönt. Ziel ist es vielmehr, die Organisationsmitglieder von der Sinnhaftigkeit des Organisationsgeschehens zu überzeugen. Die Idee dahinter: Solche Mitarbeitenden sind in der Lage, ihre Aufgaben mit höchster intrinsischer Motivation und Überzeugung statt nur mechanistisch und pflichtgemäß zu erledigen.

Führungskräfte sollen und können nach dem Modell so geschult werden, dass sie die Mitarbeitenden mit ihrem Charisma und ihrer persönlichen Motivation mitreißen. Der Imperativ zielt also tatsächlich auf die Führungskraft als ganze Person: *Du* sollst mittels *deiner* Ausstrahlung und Begeisterungsfähigkeit dafür sorgen, dass der Laden läuft. Auf diese Weise werden Führungskräfte moralisch adressierbar. Denn das, was nun für die Leistungsfähigkeit der Organisation verantwortlich gemacht wird, ist ihre eigene Persönlichkeit.

Natürlich ist es richtig, dass die Persönlichkeit eine Rolle spielt. Etwa dabei, wie gut eine Führungskraft zuhören kann oder wie motivierend sie ist. Das ganze Charakterprofil nach den Bedürfnissen der Organisation formen zu wollen, ist trotzdem übergriffig. Und auch den Mitarbeitenden werden bei dem Ansatz keine schützenden Barrieren zugestanden. Ihre persönliche Loyalität in Bezug auf die „mitreißende“ Führungskraft soll vielmehr instrumentalisiert werden. Denn wer es als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter mit einer transformational orientierten Führungskraft beispielsweise ablehnt, eine Aufgabe zu übernehmen (etwa weil die Organisation nicht die erforderlichen Mittel – etwa ausreichend Zeit – zur Bewältigung der Aufgabe zur Verfügung stellt), gerät in eine moralische Klemme. Um die Führungskraft nicht zu enttäuschen, fühlt man sich in so einem Fall mitunter gezwungen, den Job, trotz der widrigen Umstände, eben doch zu übernehmen.

Irrtum 2

Große Eigenverantwortung und Handlungsspielräume

Wenn Organisationen wollen, dass Mitarbeitende Aufgaben erledigen, stehen ihnen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Sie können die Bedingungen formulieren, die bestimmte Reaktionen erfordern, etwa „Wenn der Gast ein Bier bestellt, bringt der Kellner es ihm“. Das sind Konditionalprogramme. Oder sie können mit Zweckprogrammen arbeiten. Dann wird ein bestimmter Zweck, ein Ziel, ein Endergebnis definiert, und es ist den zuständigen Organisationsmitgliedern selbst überlassen, wie sie dieses erreichen. Zweckprogramme lassen den Beteiligten somit größere Entscheidungsspielräume. Konditionalprogramme haben im modernen Managementdiskurs einen schlechten Ruf. Sie gelten als unzumutbar langsam, erbarmungslos verregelt und unflexibel. Zweckprogramme gelten dagegen als perfekte Lösung für die Probleme moderner Organisationen. Sie sollen Kreativität und Eigeninitiative freisetzen, zu überraschenden Problemlösungen führen, Lernprozesse und Kompetenzaufbau fördern und die Effizienz erhöhen.

Sicher: Es gibt diese Effekte. Es kann tatsächlich klug sein, nicht alle Koordinationsnotwendigkeiten formal zu regeln, etwas Offenheit zuzulassen. Doch Zweckprogramme können auch zu einer Zumutung werden. Das geschieht, wenn die in der Organisation zur Verfügung gestellten Ressourcen (etwa Zeit, Budget, Personal, Informationen, Räume, Maschinen, Führungsmittel) nicht genügen, um den gesetzten Zweck zu erfüllen. Dann wird der Appell zur Eigenverantwortung zur mehr oder weniger elegant kaschierten Aufforderung, sich über die Grenzen (zum Beispiel der eigenen zeitlichen Ressourcen) hinwegzusetzen, Motto: „Sie schaffen das schon irgendwie.“

Das Schlüsselwort dabei ist „irgendwie“. „Irgendwie“ heißt häufig: Sieh selbst zu, wie du zurechtkommst! Und das gilt auch für widersprüchliche Anforderungen. Ein typisches Beispiel ist der Industriezulieferer, der bei Produktionsengpässen entweder nur verspätet liefern kann oder mit Qualitätsmängeln, und der die Entscheidung, welches dieser Mankos es denn sein soll, auf seine Vertriebsmitarbeitenden

abwälzt. Die Mitarbeitenden verstoßen dann, egal welche Entscheidung sie fällen, in jedem Fall gegen die Lieferverträge. Ihre Entscheidung ist von der Formalstruktur der Organisation also erzwungen, aber nicht gedeckt. Die Firmenleitung kann schließlich schlecht offen anordnen, unzureichende Produkte zu liefern oder die Fristen zu überziehen. Sie kann nur wegsehen und die Lösung der Informalität überlassen: Die Vertriebler sollen sich halt – „irgendwie“ – mit den Kunden arrangieren. Auf diese Weise können vermeintliche Handlungsspielräume zu Fallen für die Mitarbeitenden werden.

Die Organisationsmitglieder in die bunte Welt der Handlungsfreiheit zu stoßen, dient somit oftmals nicht der Humanisierung der Organisation, sondern der Durchsetzung des Zweckprogramms zulasten von Personen. Ein gewisses Maß an Routineprogrammen, die mit Zeiterfassung und Co. daher kommen, ist daher notwendig, um der Gier der Organisation Einhalt zu gebieten.

Hinter dem Appell zur Eigenverantwortung verbirgt sich oft eine Aufforderung, sich über die Grenzen der eigenen (z.B. zeitlichen) Ressourcen hinwegzusetzen, Motto: „Sie schaffen das schon irgendwie.“ Handlungsspielräume bei der Erreichung von Zielen können so zu Fallen der Selbstaussbeutung für Mitarbeitende werden.

Mechanismen der Problemverschiebung in Organisationen

Warum sächlich, wenn es auch persönlich geht?

Gutes Organisieren macht Arbeit und ist spannungsgeladen. Unternehmen entziehen sich dieser Aufgabe häufig, indem sie die Verantwortung, eine Organisationsstruktur, die voller Bugs steckt, zu bearbeiten, von sich schieben und stattdessen erklären, dass Wohl und Wehe der Organisation von den Mitarbeitenden abhängt. Dabei bedient man sich dreier Mechanismen:

- 1 **Psychologisierung:** Es wird versucht, persönliche Eigenschaften der Menschen an die Bedürfnisse der Organisation anzupassen. **Beispiel:** Eine transformationale Führungskraft soll Mitarbeitende qua ihres Charakters motivieren und inspirieren.
- 2 **Moralisierung:** Der Beruf wird zur Berufung hochstilisiert. **Beispiel:** Als Konsequenz der transformationalen Führung fühlen sich die Mitarbeitenden der Führungskraft, aber auch ihrem Team und Unternehmen gegenüber moralisch verpflichtet.
- 3 **Überdehnung formaler Pflichten:** Organisationsmitglieder müssen Aufgaben bewältigen, ohne dass ihnen die Organisation die dafür notwendigen Mittel (Zeit, Geld, Qualifikationen ...) zur Verfügung stellt. **Beispiel:** Aufgrund des Gefühls der moralischen Verpflichtung leisten Mitarbeitende regelmäßig Überstunden in einem ungesunden Ausmaß.

Quelle: www.managerseminare.de; Kai Matthiesen, Judith Muster und Peter Laudenbach: Die Humanisierung der Organisation – Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert, Vahlen 2022

Trainings und Coachings sind keine Wunderwaffen gegen organisationale Probleme. Dennoch werden sie häufig als solche missbraucht.

Irrtum 3

Selbstorganisation

Ein Zauberwort aus dem Kontext Eigenverantwortung ist auch Selbstorganisation. Eigentlich ist das Wort eine Tautologie, denn jede Organisation organisiert sich selbst. Gemeint ist mit dem Begriff in der Regel eine Form von Entscheidungsautonomie für ausgewählte Bereiche und Teams sowie das Fehlen einer formalen Hierarchie. Grundlage des Konzepts ist die Idee, dass ein fachlich versiertes Team, dem alle Mittel zur Erfüllung seiner Aufgabe zur Verfügung stehen, keiner Anleitung von oben bedarf, sondern am besten weiß, wie es zum Ziel kommt.

In einem Forschungsprojekt im Maschinenwerk eines französischen Konzerns konnten wir beobachten, inwiefern das nach hinten losgehen kann. Formal war in dem Werk vorgesehen, dass in den neuerdings autonomen Arbeitsgruppen jedes Mitglied jede Aufgabe übernehmen kann. Das sollte für größere Flexibilität im Einsatz der Arbeitskräfte sorgen, für breitere Qualifikation

und mehr Abwechslung im Arbeitsalltag. In der Realität aber wurden die Arbeiten dennoch jeweils von denen ausgeführt, die darin ohnehin schon am besten qualifiziert und am erfahrensten waren, um reibungslose Abläufe sicherzustellen. Die Teams holten sich also die eingespielte Arbeitsteilung in die Informalität zurück. Das ging auch gut – so lange, bis doch einmal der Maschinist ausfiel und nicht, wie vorgesehen, andere Teammitglieder dessen Rolle zumindest in Teilen kompensieren konnten.

Schmerzlicher für die Mitarbeitenden war jedoch noch etwas anderes: Formal sollten alle Teammitglieder gleichberechtigt sein, aber ein Mitglied musste die Sprecherrolle nach außen für das Team übernehmen, für Absprachen mit anderen Werkteams und der Zentrale. Doch mit der Zeit entwickelten sich diese Mitglieder auch zu informalen Vorarbeiterinnen und Vorarbeitern. Sie wurden nicht nur für Absprachen nach außen um Rat gefragt, sondern auch adressiert, wenn es im Team Probleme gab. Für die Organisation blieb aber die Erwartung bestehen: Interne Fragen regelt ein Team gleichberechtigt. Für die Teams stand irgendwann fest: Fragen, Konflikte, Koordination – regeln wir mithilfe unserer Sprecherinnen und Sprecher. Doch anders als klassische Teamleitungen verfügten diese über nichts als ihre Persönlichkeit, um sich durchzusetzen. Weil formal keine Hierarchie vorgesehen war, gab es auch keine formalen Mittel, die Entscheidungen hätten absichern können. Wer mit der Urlaubsregelung oder einem Vorschlag zur Schichtplanung nicht einverstanden war, konnte diese auch einfach ignorieren. Eine starke persönliche Belastung für die Schichtleitungen.

Irrtum 4

Trainings und Coachings für alle Fälle
Coachings und Trainings können natürlich sinnvolle Maßnahmen sein. So kann es nützlich sein, wenn eine Führungskraft, die Angst hat, vor größeren Gruppen zu sprechen, ein unterstützendes Training oder Coaching bekommt. Wichtig ist dabei, dass es sich um freiwilliges Coaching handelt. Einer scheinbar „schwachen“ Führungskraft ein



Mehr zum Thema

► **Kai Matthiesen, Judith Muster und Peter Laudenbach: Die Humanisierung der Organisation – Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert.**

Vahlen 2022, 24,90 Euro.

Der paradox klingende Titel bringt es auf den Punkt: Im Buch wird – systemtheoretisch unterfüttert und anhand zahlreicher Beispielfälle plastisch veranschaulicht – aufgezeigt, warum sich Unternehmen selbst und auch ihren Mitarbeitenden keinen Gefallen damit tun, wenn sie nicht zwischen Mensch und Organisationsmitglied unterscheiden.

► **Stefan Kühl: Relevante Grauzonen – Regelbrüche in Organisationen.**

www.managerseminare.de/MS273AR01

Kein Unternehmen kommt ohne Regeln aus, doch um flexibel und innovativ mit widersprüchlichen Anforderungen umgehen zu können, sind Organisationen darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder die bestehenden Regeln immer mal wieder brechen. Allerdings ist der Grat zwischen organisational „brauchbarer“ und destruktiver Illegalität schmal.

Wenn Zweckwidersprüche in Organisationen mit einer Harmonieerzählung übertüncht werden („Wir sind doch alle eine große Familie“), kann es dazu kommen, dass normale Konflikte über Zeit, Budget und Co. personalisiert werden. So, als liege es am persönlichen Geiz eines Finanzvorstandes, auf die Kostenbremse zu drücken, und nicht an seiner Rolle.

Coaching aufzuzwingen, ist eine Übergriffigkeit der Organisation.

Weiterhin ist wie immer die Frage wichtig: Welches Problem soll durch Coaching gelöst werden? Geht es um ein Problem, dass man nicht bei einer, sondern mehreren Führungskräften beobachtet, liegt die Vermutung nahe, dass es gar nicht an den Personen liegt – sondern an Problemen in der Struktur. So war es auch in einem Produktionsunternehmen, das wir beraten haben.

Ausgangspunkt war eine wirtschaftliche Schiefelage – und eine durch Ausfälle dünn gewordene Personaldecke. Der Schichtplan funktionierte nur noch auf dem Papier, weil Ausfälle und gesundheitlich eingeschränktes Personal noch als vollwertig verplant wurden. Dadurch lag es in der Hand der jeweiligen Schichtleitungen, sich um eine volle Schicht zu bemühen. Sie mussten Arbeiterinnen und Arbeiter darum bitten, Extraschichten zu schieben, und regelrechte Personalkarussells zu betreiben, um auch die unbeliebten Jobs zu besetzen. Nach mehr Personal zu fragen oder sich zu beschweren, schien unsinnig: Die wirtschaftliche Lage war allen bekannt. Es musste weitergehen mit dem, was vorhanden war.

Das bedeutete auch, dass die Belegschaft bereit war, manche Regeln offener zu interpretieren, wenn man dadurch Stillstand verhindern konnte. Regeln der Arbeitssicherheit etwa. Wenn eine Maschine nicht macht, was sie soll, kann man entweder: die gesamte Produktion anhalten, den Techniker informieren und die Schicht dann beenden. Oder: selbst Hand anlegen. Im laufenden Betrieb. Ohne Schutzausrüstung, denn die behindert zu stark bei den nötigen Handgriffen. Auch das geht oft gut. Aber wenn es nicht gut geht, kommt es zu Unfällen – und wieder neuen Ausfällen.

Für Arbeitssicherheit zu sorgen, ist eine der klassischen Aufgaben einer Schichtleitung. Die Geräte müssen fachgerecht bedient werden. Niemand darf sich fahrlässig einer Gefahr aussetzen. Die mehrfach auftretenden Unfälle waren für die Organisation ein Zeichen dafür, dass die Schichtleitungen ihrer Verantwortung nicht nachkamen. Die Lösung: Coaching in Personalführung. Trainings für Arbeitssicherheit. Kampagnen für die Helmtragepflicht. Und immer wieder die Botschaft: Ihr seid für das Wohlergehen eurer Mannschaft verantwortlich!

Für die jeweiligen Schichtleitungen wird sich das wie Verhöhnung angehört haben. Wenn ein Arbeiter, der eine Doppelschicht

schiebt, weil man ihn darum gebeten hat, entnervt einen Schraubenschlüssel zieht, auf einen Tisch steigt und die streikende Maschine anfängt zu bearbeiten – wie reagiert der wohl auf den Hinweis, dass er bitte seinen Helm aufsetzen soll?

Soziologisch ausgedrückt fehlen den Schichtleitungen hier die Führungsmittel. Sie sind zwar laut Hierarchie verantwortlich in der Schicht. Doch sind sie so angewiesen auf den guten Willen der Schichtmannschaft, dass die formale Stellung keinen Wert mehr hat. Kein Training der Welt hätte diese Konstellation verändern können.

Irrtum 5

Die „One Company“-Erzählung

Einen besonders dicken Anstrich von Menschlichkeit geben sich Unternehmen auch dann, wenn sie sich als eine große Organisationsfamilie inszenieren („One Company“), in der Harmonie herrscht, weil alle in trauter Einigkeit ein gemeinsames Ziel anstreben. Doch dies ist eine Simplifizierung der Verhältnisse, die den wahren Gegebenheiten nicht standhalten kann. Was dabei weggewischt wird, ist der Umstand, dass es in *jeder* Organisation Zweckwidersprüche gibt, die eine natürliche Folge der organisationalen Arbeitsteilung sind.

Dass Organisationen verschiedene Bereiche wie Entwicklung, Produktion, Marketing, Controlling und Vertrieb haben, bringt es automatisch mit sich, dass Zwecke gegeneinander stehen: Das Marketing möchte eine Kampagne durchführen und kämpft für ein entsprechendes Budget, der Finanzvorstand ist dagegen, weil er sparen will. Oder besser gesagt: Weil es sein Job ist, zu sparen. Solche Konflikte sind nicht nur normal, sondern auch wünschenswert, weil sie ein wichtiges Korrektiv und Instrument der Selbstbeobachtung der Organisation darstellen. Wenn man die Spannungen, die aus konkurrierenden Rationalitäten erwachsen, aber nicht wahrhaben will und sie einfach ignoriert, wird es gefährlich. Das geschah zum Beispiel in einem Online-Dienstleistungsunternehmen.

In dem Unternehmen wurden zahlreiche neue Angebote entwickelt und dafür sogar zusätzliches Personal eingestellt. Problem: Die vielen neuen Angebote konkurrierten alle um einen Platz auf der Startseite des Unternehmens, um die nötige Sichtbarkeit beim Kunden zu bekommen. Um allen Raum zu geben, hätte das Unternehmen



zehn Startseiten gebraucht. Den Kampf um die knappe Ressource „Präsenz auf der Startseite“ hätte eigentlich der Vorstand entscheiden müssen – was er aber nicht tat. Die Vorstände überließen das Ganze lieber dem freien Spiel der Kräfte, um ihre guten Beziehungen untereinander nicht zu gefährden. Daraufhin verlagerten sich die Konflikte in die Untiefen der Informalität und wurden dort erbittert von den beteiligten Personen ausgetragen. Am Ende blieb es der Durchsetzungskraft einzelner Akteure überlassen, welches Angebot es auf die Startseite schaffte und welches jenseits davon verkümmerte. Mittlerweile ist das Unternehmen vom Markt verschwunden.

Das Beispiel zeigt, dass sich Organisationen keinen Gefallen damit tun, Zweckwidersprüche zu leugnen. Es ist vielmehr Aufgabe der Unternehmensspitze, die in den Widersprüchen angelegten Spannungen zu ertragen, zu integrieren und wieder und wieder zu bearbeiten. Eine gut arbeitende Organisationsspitze produziert dabei von Entscheidung zu Entscheidung in den eigenen Reihen Gewinner und Verlierer, ohne je zu einem Schlusspunkt zu kommen, an dem alle Zweckwidersprüche gelöst und befriedet wären. Die wichtigste Regel der Organisationsgestaltung lautet daher: Streitet euch. Aber streitet euch klug, in einem expliziten Rahmen, der euch hilft, zwischen Person und Rolle zu unterscheiden.

Wenn dagegen Zweckwidersprüche mit einer Harmonieerzählung übertüncht werden und daher unbearbeitet bleiben, verlagern sie sich bloß auf die Menschen in der Organisation – wo sie oft personalisiert werden. Die Auseinandersetzungen über Budgets, Zuständigkeiten und Co. führen dann dazu, dass den beteiligten Personen Profilneurosen und schlechte Charaktereigenschaften unterstellt werden. So, als sei es nicht Aufgabe des Leiters von Forschung und Entwicklung, sich dafür einzusetzen, dass die Zeitpläne für die Produktentwicklung nicht zu knapp bemessen sind, sondern Ausdruck seines persönlichen Phlegmas.

Personen wirken, aber um Strukturarbeit darf man sich nicht drücken

Wir möchten nicht so verstanden werden, dass wir Organisationen als Maschinen sehen, in denen Personen und ihre Eigenarten am besten keine Rolle spielen. Personal ist eine Entscheidungsprämisse in Organisation, das heißt: eine Entscheidung, die Folgeentscheidungen nach sich zieht. Beispiel:

Eine Soziologin in einer Führungsposition macht andere Beobachtungen und fällt dementsprechend andere Entscheidungen als ein Jurist in der gleichen Position. Klar ist auch, dass formale Qualifikationen und Stellenbeschreibungen niemals vollumfänglich festhalten können, wie eine Stelle auszufüllen ist. Es gibt in den meisten Rollen ein Wechselspiel zwischen den formalen Erwartungen und den persönlichen Annahmen, wie man seine Aufgaben am besten erfüllt. Gerade Neubesetzungen auf Spitzenstellen werden genau beobachtet. Denn was einer vorigen Leitung gefallen hat, kann von der nächsten strikt abgelehnt werden. Hier macht der Mensch eindeutig den Unterschied – daran haben wir keinen Zweifel.

Das es sich dennoch immer lohnt, erst auf die Verhältnisse zu schauen, sieht man in vielen Unternehmen, wenn neue Führungskräfte von außen „zum Aufräumen“ geholt werden. Eine Person ohne Verbindungen und Altlasten soll unvoreingenommen die Abteilung oder die Organisation neu ausrichten. Und in zahllosen Changeprojekten, Transformationen und Relaunchkampagnen sieht man diese Figuren dann an der Aufgabe scheitern. Was der Person zugerechnet wird, weil sie zu weich, zu hart oder diplomatisch zu ungeschickt vorgegangen sein soll, hat meistens doch seine Ursache in den Verhältnissen. Spätestens, wenn mehrere Personen die gleiche Aufgabe bekommen und sie der Reihe nach an ihr scheitern, darf man misstrauisch werden.

Den Menschen nach vorne zu stellen, klingt im aktuellen Management-Talk besser und scheint intuitiver zu sein. Denn den Menschen kann man unmittelbar beim Handeln zusehen. Strukturen dagegen müssen erst entdeckt werden. Doch lässt man die Suche nach den Strukturen sein, schwebt eine Organisation immer in Gefahr, Gefangene ihrer eigenen blinden Flecken zu bleiben, weil sie ungelöste Organisationsprobleme auf den Menschen verlagert. Aus unserer Beratungspraxis können wir sagen: Man kann tatsächlich sehr viel an der Struktur ändern, bevor man den Menschen in Verantwortung nehmen sollte. Und wenn man das tut, dann ist Humanisierung kein Kompromiss zwischen Erfordernissen der Organisation und, um es einmal mehr mit Niklas Luhmann zu sagen, „sozialphilosophischen oder humanitären Gründen“. Sie ist schlicht ein Effekt guten, über sich selbst aufgeklärten Organisierens.

Judith Muster, Kai Matthiesen

Fotos: Alexandra Kern



Die Autoren: **Dr. Judith Muster** ist Organisationssoziologin an der Universität Potsdam und Partnerin der Beratungsgesellschaft Metaplan, Quickborn.



Dr. Kai Matthiesen ist Wirtschaftsethiker und geschäftsführender Partner der Beratungsgesellschaft Metaplan, Quickborn. Kontakt zu beiden Autoren: www.metaplan.com