

Der ganz formale Wahnsinn

Kühl

2023

ISBN 978-3-8006-6887-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Der ganz formale Wahnsinn

111 Einsichten in die Welt der Organisationen

von
Stefan Kühl

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Verlag Franz Vahlen München

Prof. Dr. Stefan Kühn, Studium der Soziologie und Geschichtswissenschaft an der Universität Bielefeld, der Johns Hopkins University in Baltimore, der Université-X-Paris Nanterre und der University of Oxford. Nach Tätigkeiten an der Universität Magdeburg, der Ludwig-Maximilians-Universität in München und der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg ist er zurzeit Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Er ist zugleich Senior Consultant bei der Firma Metaplan in Quickborn bei Hamburg. Kontakt zum Autor über stefan.kuehl@uni-bielefeld.de oder stefankuehl@metaplan.com.

Die einzelnen Beiträge können auf www.formaler-wahnsinn.de kommentiert und diskutiert werden. Dort erscheinen regelmäßig auch neue Beiträge.

Das Buch wird begleitet durch den Podcast „Der ganz formale Wahnsinn“ von Andreas Hermwille und Stefan Kühn. Abrufbar über alle Podcast-Player oder über www.formaler-wahnsinn.de.

Von Stefan Kühn sind als Bücher zuletzt erschienen:

Kühn, Stefan (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Kühn, Stefan (2020): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

Kühn, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 6. Aufl. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Kühn, Stefan (2015): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation. 2. Aufl. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Kühn, Stefan (2015): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. 2. Aufl. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Kühn, Stefan (2014): Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust. Berlin: Subkamp.

Alle zitierten Artikel des Autors können als pdf von seiner Seite an der Universität Bielefeld unter dem Reiter „Publikationen“ kostenlos heruntergeladen werden.

beck-shop.de
DIE FACHTUCHHANDLUNG

ISBN Print: 978 3 8006 6887 8

ISBN ePDF: 978 3 8006 6889 2

ISBN ePub: 978 3 8006 6890 8



vahlen.de/nachhaltig

© 2022 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Paraplue

Bildnachweis: © prezent – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Inhalt

Leitfragen und Lesewege	8
Zum ganz formalen Wahnsinn – eine erste Orientierung	10
Weswegen uns Organisationen manchmal so wahnsinnig erscheinen ...	13
Über (Gegen-)Sprichwörter des Managements	15
Wider den Neuigkeitsdramatisierungen	17
Zuspitzungen als Zumutungen	18
#1 Agilität	20
#2 Aktionspläne	22
#3 Auskühlung	24
#4 Authentizität	26
#5 Automation	28
#6 Autonomie	30
#7 Benchmarking	32
#8 Beobachtungen	34
#9 Bewegungen	36
#10 Bilanzfälschung	38
#11 Blinde Flecke	41
#12 Bullshit	43
#13 Businesspläne	45
#14 Cliques	47
#15 Coaching	49
#16 Compliance	51
#17 Demokratie	53
#18 Digitalisierung	55
#19 Disruption	58
#20 Entscheidungen	60
#21 Erfolg	62
#22 Evaluation	64
#23 Familien	67
#24 Feiern	70
#25 Fortschritt	72
#26 Freundschaften	74
#27 Führung	76
#28 Führungskräftebeschimpfung	77
#29 Fusion	79
#30 Ganzheitlichkeit	81
#31 Gefühle	83
#32 Gemeinschaft	85
#33 Geschlecht	87

#34	Gewalt	89
#35	Gewinn	91
#36	Gratifikationskrise	93
#37	Großkonferenzen	95
#38	Gruppen	97
#39	Haltung	99
#40	Heuchelei	101
#41	Hierarchie	104
#42	Honorar	106
#43	Identifikation	108
#44	Innovation	112
#45	Integrität	114
#46	Jobwechsel	117
#47	Kameradschaft	119
#48	Karriere	122
#49	Kollegialität	124
#50	Kompetenzdarstellungskompetenz	126
#51	Komplexität	131
#52	Kontaktinfektionen	133
#53	Krisen	136
#54	Kultur	139
#55	Kündigung	142
#56	Leitbilder	144
#57	Lernen	146
#58	Löhne	149
#59	Macht	151
#60	Managementmoden	154
#61	Mitarbeiterorientierung	156
#62	Moral	158
#63	Motivation	160
#64	Nachhaltigkeit	163
#65	Partizipation	165
#66	Personal	167
#67	Personalauswahl	170
#68	Personalentwicklung	173
#69	Persönliches	175
#70	Professionen	178
#71	Programme	181
#72	Projekte	183
#73	Projektgruppen	186
#74	Qualitätsmanagement	188
#75	Rankings	190
#76	Reformen	192
#77	Regelbruch	194
#78	Reputation	196
#79	Scharlatanerie	198
#80	Scheitern	201

#81	Selbstorganisation	204
#82	Selbstständigkeit	206
#83	Sinn	208
#84	Slack	210
#85	Standardisierung	213
#86	Strategien	215
#87	Systemisches	218
#88	Tabus	221
#89	Teams	223
#90	Technik	225
#91	Transparenz	227
#92	Verorganisation	230
#93	Verständigung	233
#94	Vertrauen	235
#95	Vierfelder-Schemata	237
#96	Vorreiter	239
#97	Wachstumsschmerzen	241
#98	Webkonferenzen	243
#99	Werte	246
#100	Wertschätzung	248
#101	Win-win-Situationen	250
#102	Wissenschaftsgläubigkeit	251
#103	Workflow	253
#104	Workshops	255
#105	Zahlen	257
#106	Zeitdiagnosen	260
#107	Ziele	263
#108	Zwang	265
#109	Zwecke	268
#110	Zyklen	271
#111	Zynismus	273
	Zum Verständnis der Beiträge – eine Einordnung	275
	Danksagung	279
	Index	281



 DIE FACHBUCHHANDLUNG

Leitfragen und Lesewege

1. Unterscheidungen: Wie unterscheiden sich Organisationen von anderen sozialen Gebilden und was passiert, wenn es zu Überschneidungen kommt?

→ Familien → Bewegungen → Freundschaften → Gruppen → Professionen

2. Schauseiten: Wie präsentieren sich Organisationen gegenüber ihrer Außenwelt und welche Wirkungen hat dies in der Organisation?

→ Werte → Sinn → Moral → Integrität → Leitbilder → Nachhaltigkeit
→ Managementmoden → Bullshit → Heuchelei → Zynismus

3. Formale Seite: Welche Bedeutung hat die Formalität in Organisationen und über welche Hebel gestalten Organisationen diese?

→ Hierarchie → Programme → Zwecke → Transparenz → Compliance → Integrität

4. Informale Seite: Welche Erwartungen bilden sich im Schatten der Formalstruktur aus und wie werden diese in Organisationen gebildet?

→ Kultur → Kollegialität → Kameradschaft → Cliques → Gemeinschaft
→ Feiern → Geschlecht → Regelbruch → Qualitätsmanagement

5. Kommunikationswege: Wie werden Kommunikations- und Entscheidungswege eingerichtet und welche gewollten und ungewollten Effekte haben die verschiedenen Modelle?

→ Hierarchie → Führung → Demokratie → Autonomie → Selbstorganisation
→ Teams → Projektgruppen → Autonomie → Innovation

6. Programme: Wie werden Organisationen über Zielvorgaben und Wenn-Dann-Regeln gesteuert und welche Vor- und Nachteile haben die verschiedenen Vorgehensweisen?

→ Programme → Zwecke → Strategien → Ziele → Standardisierung
→ Workflow → Technik → Automation → Digitalisierung → Qualität

7. Personal: Wie lassen sich über das Personal Organisationen beeinflussen und welche Herausforderungen treten dabei auf?

→ Personal → Personaleinstellung → Karriere → Jobwechsel → Personalentwicklung → Zyklen → Coaching → Auskühlung → Kündigung

8. Interaktionen: Wie laufen Interaktionen in Organisationen ab und welche Dynamiken entwickeln sich dabei?

→ *Workshops* → *Webkonferenzen* → *Großkonferenzen* → *Aktionspläne* → *Tabus*
→ *Feiern* → *Kompetenzdarstellungskompetenz* → *Verständigungen* → *Vertrauen*
→ *Macht*

9. Leistungen: Weswegen erbringen Organisationsmitglieder Leistung (oder auch nicht) und wie wird dies durch die Organisation beeinflusst?

→ *Motivation* → *Löhne* → *Honorar* → *Gewalt* → *Zwang* → *Reputation*
→ *Karriere* → *Gratifikationskrise*

10. Modisches: Welche Modethemen gibt es im Management und welche Bedeutung haben diese für Organisationen?

→ *Agilität* → *Digitalisierung* → *Disruption* → *Moral* → *Nachhaltigkeit*
→ *Partizipation* → *Selbstorganisation* → *Selbstständigkeit* → *Sinn* → *Transparenz*
→ *Managementmoden* → *Zeitdiagnosen* → *Vorreiter* → *Fortschritt*
→ *Win-win-Situationen* → *Wissenschaftsgläubigkeit* → *Systemisches* → *Bullshit*
→ *Zynismus*

11. Menschliches: Welche Rolle spielen Menschen in Organisationen und welche Hoffnung sollte man (nicht) auf sie setzen?

→ *Persönliches* → *Authentizität* → *Ganzheitlichkeit* → *Gefühle* → *Gemeinschaft*
→ *Haltung* → *Identifikation* → *Mitarbeiterorientierung* → *Selbstständigkeit*
→ *Sinn* → *Wertschätzung* → *Führung* → *Führungskräftebeschimpfung*

12. Beobachtungen: Wie beobachten Organisationen, was in ihrer Umwelt passiert, welche Rolle spielen Zahlen dabei und welche Verzerrungen gibt es?

→ *Beobachtungen* → *Blinde Flecke* → *Kontaktinfektionen* → *Zahlen*
→ *Bilanzfälschung* → *Benchmarking* → *Rankings* → *Vierfelder-Schemata*

13. Wandel: Wann verändern sich Organisationen und welche Mittel verwenden sie dabei?

→ *Komplexität* → *Entscheidung* → *Evaluation* → *Lernen* → *Innovation*
→ *Reformen* → *Projekte* → *Projektgruppen* → *Partizipation* → *Slack* → *Win-win-Situationen*
→ *Scharlatanerie*

14. Entwicklungen: Wie entstehen Organisationen, wie wachsen sie und wie gehen sie wieder ein?

→ *Kontaktinfektion* → *Businesspläne* → *Verorganisation* → *Wachstumsschmerzen*
→ *Fusion* → *Erfolg* → *Gewinn* → *Krisen* → *Scheitern*

Zum ganz formalen Wahnsinn – eine erste Orientierung

Liest man die Berichte und Darstellungen über Veränderungsprojekte in Organisationen, dann zeichnen sich diese durch ein hohes Maß an Konsistenz, Schlüssigkeit und Rationalität aus. Unabhängig davon, ob es sich dabei um die Entwicklung einer neuen Strategie, die Etablierung sich selbst steuernder Teams oder die Einführung einer agilen Projektsteuerung handelt – die Geschichten sind in der Regel Schilderungen von rational geplanten Vorgehensweisen. Zwar wird von Hindernissen, Widerständen, Unwägbarkeiten und Unvorhergesehenem berichtet, aber diese Probleme werden in den häufigsten Fällen von den Prozessverantwortlichen, die nicht selten identisch mit den Autoren der Beiträge sind, durch einen plötzlichen Einfall, ein neu entwickeltes Werkzeug oder durch eine gewagte Intervention am Ende erfolgreich bewältigt.¹

Diese begeisterten Beschreibungen von den so strikt durchdacht und durchgeplant wirkenden Veränderungsprojekten findet man schon bei derart prominenten Schilderungen wie der Einführung des Fließbandes bei Ford, der Etablierung einer Divisionsstruktur beim US-amerikanischen Chemiekonzern Dupont oder der Entwicklung des Lean Managements durch das japanische Automobilunternehmen Toyota. Sie liegen aber ebenso den Darstellungen der Squad-Struktur des schwedischen Streamingdienstes Spotify oder den selbst organisierten Teams des niederländischen Pflegedienstleisters Buurtzorg zugrunde.²

Diese stringent und schlüssig wirkenden Selbstbeschreibungen, die man im Gros der Managementbücher, in vielen Artikeln der Wirtschaftspresse oder in den Foliengewittern auf Managementkonferenzen finden kann, stehen in auffälliger Diskrepanz zu den Beschreibungen von Veränderungsprozessen, die von distanzierteren Beobachtern zu hören sind. Demnach werden Erfolge nicht als das Ergebnis umfassender Szenarien- und Strategiekonferenzen erzielt, sondern sind vielmehr die Folge zufälliger Erfindungen oder unvorhergesehener Umweltveränderungen. Derweil werden manche Reorganisationsprojekte nur gestartet, damit in der Organisation alles beim Alten bleiben kann: Trotz existierendem Assessment-Center werden Mitarbeiter nicht wegen ihrer Eignung eingestellt, sondern weil es gut etablierte Netzwerke zwischen den Absolventen einer Hochschule gibt. Das Leben in den Organisationen scheint

¹ Überlegungen für diese Einleitung habe ich an verschiedenen Stellen vorgenommen. Siehe nur *Stefan Kühl*: „Rationalitätslücken“. Ansatzpunkt einer sozialwissenschaftlich informierten Organisationsberatung. In: *Stefan Kühl, Manfred Moldaschl* (Hrsg.): *Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung*. München, Mering 2010, S. 215–244.

² Siehe dazu *Alfred Kieser*: *Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46 (1994), S. 199–228, hier S. 199.

viel unberechenbarer zu sein, als es die rational wirkenden Selbstbeschreibungen von Managern oder Beratern erscheinen lassen.

Wie passen diese Hochglanzdarstellungen von Organisationen auf der Vorderbühne und die abweichenden Beschreibungen von Mitarbeitern auf der Hinterbühne zusammen? Wie kommt es zu solchen Diskrepanzen zwischen den Artikeln in Managementzeitschriften, den offiziellen Präsentationen auf Konferenzen und den Inszenierungen auf Websites und den Schilderungen, die in den informellen Gesprächen in den Kaffeecorridors oder in vertraulichen Zirkeln am Rande der Versammlungen angefertigt werden?

In diesem Buch finden Leserinnen und Leser in kleinen Beiträgen zu 111 Begriffen Antworten auf diese Fragen. Dabei eröffnet sich ein häufig ungewohnter Blick auf die Funktionsweise von Organisationen. Das Buch soll zum Schmökern einladen. Die Artikel können unabhängig voneinander und in beliebiger Reihenfolge gelesen werden. Deswegen wird die eine oder andere Einsicht aus der Organisationswissenschaft auch an mehreren Stellen verwendet. Durch (*mit einem Pfeil* →) markierte Querverweise zwischen den einzelnen Beiträgen lassen sich systematisch Beziehungen herstellen, sodass man sich schrittweise ein umfassendes und konsistentes Verständnis von Organisationen erlesen kann. Wer sich für darüber hinausgehende Zusammenhänge zwischen den Beiträgen interessiert, wird in der Einleitung und dem Schlussteil fündig. Hier werden der Anspruch des Buches sowie das zugrunde liegende Denkgebäude näher erläutert.

Es geht mir in dieser Abhandlung nicht um eine auch nur ansatzweise vollständige Behandlung der in Organisationen diskutierten Themen, sondern vielmehr um das punktuelle Setzen von Denkanstößen. Die Beiträge behandeln dabei – besonders in Phasen des starken Wirtschaftswachstums und einer nahezu vorliegenden Vollbeschäftigung – immer wieder hochgespielte Themen wie Agilität (→ Agilität), Partizipation (→ Partizipation) oder Selbstorganisation (→ Selbstorganisation), greifen aber auch Dauerbrenner der Organisationsgestaltung wie Kultur (→ Kultur), Strategie (→ Strategien) oder Leitbild (→ Leitbild) auf. Unter einigen Stichwörtern – beispielsweise Identifikation (→ Identifikation), Krise (→ Krise), Motivation (→ Motivation) oder Profession (→ Professionen) – wird man sich spontan etwas vorstellen können, während Bezeichnungen wie Auskühlung (→ Auskühlung), Bullshit (→ Bullshit), Slack (→ Slack), Gratifikationskrise (→ Gratifikationskrise), Kompetenzdarstellungskompetenz (→ Kompetenzdarstellungskompetenz) oder Scharlatanerie (→ Scharlatanerie) dazu einladen, sich von den dahinterstehenden organisationswissenschaftlichen Gedanken überraschen zu lassen. Auf Beiträge zu allzu modischen, sich in der Regel aus Anglizismen zusammensetzenden Begriffen wie Business Reengineering, Design Thinking, Homeoffice, Lean Management oder New Work habe ich verzichtet, weil die Halbwertszeit dieser Konzeptionen gering ist und man dieses Buch noch in zehn oder zwanzig Jahren mit Gewinn lesen soll.

Die Einwürfe zu zentralen Themen des Managements illustriere ich an unterschiedlichen Typen von Organisationen – Verwaltungen und Unternehmen, Krankenhäuser und Pflegeheime, Armeen und Polizeien, Universitäten und Schulen, Ministerien und ihre Vorfeldorganisationen, Vereine, Parteien sowie Religionsvereinigungen. Insbesondere in der Managementliteratur ist es ein verbreiteter Kurzschluss, bei Organisationen zuallererst an profitorientierte Unternehmen zu denken. Diese spielen in der kapitalistischen Wirtschaftsordnung zweifellos eine wichtige Rolle, aber das gilt in gleicher Form ebenso für die Bedeutung von Schulen im Erziehungssystem, für Universitäten in der Wissenschaft, für Parteien in der Politik oder für Moscheen, Kirchen und Synagogen in der Religion.

Da sich die Effekte bestimmter Entscheidungen in einzelnen Organisationstypen besonders gut beobachten lassen, können Rückschlüsse auf andere Organisationstypen gezogen werden. Wenn man beispielsweise über die Nebenfolgen sehr weitgehender Transparenzanforderungen in Parteien informiert ist, dann könnte auch Mitarbeitern in Unternehmen, Krankenhäusern oder Verwaltungen klarer werden, wie stark sie Einsichten in ihre allgemeinen Entscheidungsprozesse zugänglich machen wollen. Wenn man begreift, weswegen das Konzept der lernenden Organisation in Entwicklungshilfeorganisationen eine so wichtige Rolle spielt, dann lässt sich erkennen, wie und warum religiöse Organisationen, Unternehmen oder Schulen erfolgreich daran scheitern können.

Die Organisationswissenschaft hat sich in den letzten hundert Jahren zu einem Feld aus überraschenden Thesen, umfassenden theoretischen Konzepten und faszinierenden empirischen Beschreibungen entwickelt. Ich habe nicht ansatzweise den Anspruch, in den einzelnen Beiträgen die jeweils relevante Quellenlage zu referieren. Vielmehr geht es mir darum, mit eher sparsamen Literaturhinweisen in Fußnoten aufzuzeigen, woher die Ideen stammen und wo sich bei Interesse weiterlesen lässt. Bei den Referenzen handelt es sich gleichermaßen um Verweise auf bekannte Einsichten der Riesen der Organisationswissenschaft, um kleine versteckte Schätze von solchen Organisationswissenschaftlern, die eigentlich für andere Ideen bekannt geworden sind, aber auch um originelle Einsichten von Forschern, die im Stile eines wissenschaftlichen „One-Hit-Wonder“ nur durch diese singuläre Erkenntnis auf sich aufmerksam gemacht haben.

Beiträge, deren thematischen Schwerpunkt ich bereits an anderer Stelle ausführlich entwickelt habe, sind entsprechend markiert. Dort lassen sich vertiefende Analysen und in vielen Fällen auch ausführlichere Literaturnachweise samt kontextueller Einordnung finden. In einigen der in den Fußnoten genannten Arbeiten von mir finden sich darüber hinaus Verweise auf empirische Studien, die den hier kompakt dargestellten Argumenten zugrunde liegen. Oftmals handelt es sich aber um organisationswissenschaftliche Überlegungen, zu denen ich (noch) nicht publiziert habe.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Weswegen uns Organisationen manchmal so wahnsinnig erscheinen

Auf den ersten Blick wirkt das Verhalten in Organisationen überraschend gleichförmig. Man sieht Arbeiter in Produktionshallen, die alle zwanzig Sekunden die gleiche Handbewegung machen, Soldaten, die im Gleichschritt über einen Exerzierplatz marschieren, oder Lehrer, die beim Hören eines Klingeltons mehr oder minder geordnet in ihre Klassenräume ziehen. Ein einziger Mechanismus ist für diese Gleichförmigkeit und Berechenbarkeit des Benehmens in Organisationen verantwortlich – die Formalität.

Hinter der Idee der Formalität versteckt sich ein kleines, aber äußerst folgenreiches Mittel der Verhaltenssteuerung. Wenn ich die Mitgliedschaft unter die Bedingung stelle, dass vorgegebene Erwartungen erfüllt werden müssen, dann kann ich ein überraschend gleichförmiges Auftreten der Mitglieder erreichen. Das Prinzip, welches den Mitgliedern dabei mehr oder minder explizit kommuniziert wird, ist einfach: Wer die vorgegebenen Anforderungen erfüllt, kann bleiben, wer sich offen gegen sie auflehnt, muss gehen.³

Aber das Leben in Organisationen ist viel unkalkulierbarer, als es der Blick auf das schriftlich niedergelegte Regelwerk und die mündlich kommunizierten formalen Anweisungen von Vorgesetzten nahelegen. Es existieren über die ganze Organisation reichende informale Netzwerke, welche für die Verbreitung von Informationen und die Vorbereitung von Entscheidungen nicht selten mindestens genauso wichtig sind wie die formalen Kommunikationswege. Arbeitsabläufe folgen nicht zwangsläufig den formal vorgegebenen Programmen, sondern es bilden sich informale Schleichwege aus, deren Kenntnisse nicht von minderer Relevanz als die der offiziell vorgegebenen sind. (→ *Regelbruch*) Da werden Entscheidungen nicht mit Verweis auf die formalen Rechte durchgesetzt, sondern über das Mobbing der Kollegen, die sich weigern, diese Beschlüsse mitzutragen. (→ *Kündigung*) In jeder Organisation bildet sich ein Unterleben aus, das man nicht erfasst, wenn man nur auf die für gewöhnlich gut sichtbaren formalisierten Erwartungen starrt. (→ *Kultur*)

Mit Blick auf dieses Unterleben gibt es eine Tendenz, Organisationen als „Irrenhäuser“ zu beschreiben. Organisationen würden sich, so die Klage, von „Tretmühlen“, in denen einst alle brav den formalen Regeln gefolgt seien, immer mehr in „Klappmühlen“ verwandeln. Mit

³ Luhmann stellt einen engen Nexus zwischen Konformität und der Verfügung über Ein- und Austritt her. Organisationen gelingt es „trotz frei gewählter, variabler Mitgliedschaft hochgradig künstliche Verhaltensweisen relativ dauerhaft zu reproduzieren“. Siehe *Niklas Luhmann: Interaktion, Organisation, Gesellschaft*. In: *ders.* (Hrsg.): *Soziologische Aufklärung 2*. Opladen 1975, S. 9–20, hier S. 12.

Sprüchen wie „Operative Hektik ersetzt geistige Windstille“, „Hier arbeiten wir Hand in Hand; was die eine schafft, lässt die andere liegen“ oder „Wer kriecht, kann nicht stolpern“ würden Mitarbeiter ihre Haltung zum Ausdruck bringen. Arbeitsabläufe, so die Kritik, würden nicht zu einer höheren Effizienz beitragen, sondern endeten in einem „Irrgarten der Sinnlosigkeit“. Führungskräfte ohne Eignung würden „auf den Chefsesseln dilettieren“, ohne dass es groß zu stören scheine. In Meetings ginge es nicht um die Klärung von Sachfragen, sondern es würden sinnlose Machtkämpfe ausgetragen, in denen alle nur an Vorteilen für ihre eigenen Abteilungen interessiert seien.⁴

Bei allem berechtigten Kopfschütteln über den wahrgenommenen alltäglichen Irrsinn in Organisationen verkennen diese Beschreibungen jedoch die tiefer liegende Rationalität dahinter: Die Wahrnehmung von Chefs als Dilettanten gehört zur Realität vieler Organisationen, doch Angestellte finden in der Regel geeignete Mittel, um diese geschickt zu „unterwachen“. (→ *Führungskräftebeschimpfung*) Machtkämpfe zwischen Abteilungen mögen von außen betrachtet irrational wirken, führen aber häufig dazu, dass in einer Organisation überhaupt etwas vorangeht. (→ *Macht*) Kurz: Oftmals sind es gerade die informalen Abweichungen von den formalen Regeln, die kreative Interpretation bestimmter Vorgaben oder die Versuche, eine Idee notfalls auch auf Kosten anderer Abteilungen durchzusetzen, welche die Organisation am Laufen halten.

Angesichts dieser auffälligen Diskrepanz zwischen der formalen und informalen Seite von Organisationen lässt sich immer öfter eine Flucht in klangvolle Konsensformulierungen beobachten. Es wimmelt nur so von Bekenntnissen zu einem „wertschätzenden Umgang“, einer „authentischen Führung“, einer „partizipativen Entscheidungsfindung“, einem „ganzheitlichen Management“, einer „aufrichtigen Kommunikation“ oder einer „vertrauensvollen Zusammenarbeit“. (→ *Partizipation* → *Vertrauen*) Der Drang zu solch wohlklingenden Werteformulierungen ist mehr als nachvollziehbar, haben diese doch eine wichtige Beruhigungsfunktion. (→ *Wertschätzung* → *Authenzitität*) Die in Leitbildern, Managementkonferenzen und Imagevideos zelebrierten Bekenntnisse zu ihnen halten schließlich die Hoffnung aufrecht, dass es inmitten des ganz formalen Wahnsinns einige verlässliche Haltepunkte gibt. (→ *Leitbilder* → *Werte*)

Nicht selten sind die lautstärksten Verkünder dieser Prinzipien Berater, Coaches und Trainer, die als Selbstständige unterwegs sind, ihre eigenen Kleinorganisationen führen oder in einem Netzwerk von Ein-Personen-Unternehmern aktiv sind. Für sie ist allein aufgrund ihrer Tätigkeitsform naheliegend, dass sie sich mit dem Zweck ihrer Berufung identifizieren, einen Sinn in ihrem Wirken sehen und stark an ihren Entscheidungen partizipieren. Dabei begehen sie allerdings den Fehler, dass sie das, was sie selbst in ihrer Klein- oder Kleinstorganisation leben und erleben, für größere Organisationen hochskalieren wollen. (→ *Wachstumsschmerzen*)

Sicherlich, der Aufbau und die Pflege einer Schauseite haben für Organisationen wichtige Funktionen. Organisationen sind mit widersprüchlichen Anforderungen ihrer Umwelt konfrontiert, müssen aber trotzdem ein konsistentes Bild abgeben. Dabei helfen der Aufbau und die Pflege einer aus konsensfähigen Werten bestehenden Schauseite. Diese bietet der Organisation Schutz: Sie dient dazu, Außenstehenden den Einblick zu verwehren, um in Ruhe Entscheidungen vorbereiten zu können, mögliche Konflikte vor der Außenwelt zu verbergen oder Fehler und Peinlichkeiten zu verheimlichen.⁵

⁴ So hier nur beispielhaft die Beschreibung von *Martin Wehrle*: Ich arbeite in einem Irrenhaus. Vom ganz normalen Büroalltag. Berlin 2011.

⁵ *Niklas Luhmann*: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin 1964, S.113; *Stefan Kühl*: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden 2020, 121 ff.

Deswegen wird von Mitarbeitern akzeptiert, dass Organisationen sich im Vokabelkasten des aktuellen Managementdiskurses bedienen, um eine attraktive Fassade aufzubauen. Das Klappern mit Modebegriffen gehört selbstverständlich zum Managementhandwerk dazu. (→ *Managementmoden*) Wenn aber die Führungskräfte anfangen, die Schauseite allzu sehr mit der Realität der Organisation zu verwechseln, ist der Effekt nicht selten erheblich. Schließlich muss dann nicht mehr nur die Diskrepanz zwischen informaler und formaler Seite gemanagt, sondern gleichzeitig auch noch der übermäßige Kontrast zwischen Außendarstellung und alltäglich erfahrener formaler und informaler Realität bearbeitet werden. Die allzu lebhaften Bekenntnisse zu Wertschätzung, Authentizität, Partizipation, Ganzheitlichkeit, Aufrichtigkeit und Vertrauen können dann eine kontraproduktive Wirkung entfalten. (→ *Zynismus*)

Wie müssen aus dieser Perspektive die Verbesserungsvorschläge von Managern und Beratern eingeschätzt werden, mit denen heutzutage jede Organisation überzogen wird?

Über (Gegen-)Sprichwörter des Managements

Wenn man Managementschriften liest, fühlt man sich nicht selten an die Bücher erinnert, die allabendlich in den Kinderzimmern vorgelesen werden. Gearbeitet wird mit einfachen Schwarz-Weiß-Schemata – hierarchische Fremdsteuerung versus teambasierte Selbststeuerung; Weisungen von oben versus gemeinsame Vereinbarungen; zweckorientierte Formalstruktur versus wertebasierte Organisationskultur; geteilte Einheiten versus kooperierende Zellen; zentralisierte Verantwortlichkeit versus dezentralisierte Verantwortung; starres Management versus flexible Führung oder gedankenlose Anpassung versus agile Haltung. Angesichts der simplen Gegenüberstellungen muss man nicht lange überlegen, mit welcher Seite man sich zu identifizieren hat.

Die Vorzüge solch simpel gebauter Kontraste dürfen nicht unterschätzt werden. Man kann sicher sein, dass die kognitiven Fähigkeiten der Rezipienten auf diese Weise nicht überfordert werden. Es lassen sich übersichtliche Tabellen bauen, in denen das Böse dem Guten gegenübergestellt und damit ein schneller Konsens für das Richtige hergestellt werden kann. Damit einhergehend lassen sich leicht zugängliche Storys konzipieren, in denen der mühsame, aber hochbefriedigende Weg in Richtung Erleuchtung nachgezeichnet werden kann. (→ *Fortschritt*) Der Nachteil dieser einfachen Kontrastierungen ist allerdings, dass sie mit dem organisationalen Alltag nichts zu tun haben.

Schon vor etlichen Jahrzehnten hat der Organisationstheoretiker und Wirtschaftswissenschaftler Herbert A. Simon darauf aufmerksam gemacht, dass die landauf, landab verkündeten Prinzipien des Managements wie Sprichwörter funktionieren.⁶ Für jedes Sprichwort, das eine Weisheit bekannt gibt, lässt sich eine gleichermaßen einleuchtende Redensart finden, mit der genau das Gegenteil belegt werden kann. Die Aussage „Gleich und Gleich gesellt sich gern“ überzeugt nicht weniger als die Feststellung „Gegensätze ziehen sich an“; „Jeder ist seines Glückes Schmied“, doch „Zusammen sind wir stark“. Zugegeben: „Wer rastet, der rostet“, aber wir wissen auch, dass in „der Ruhe die Kraft liegt“.

Auf ähnliche Weise lässt sich für jede Binsenweisheit, die ein Managementberater verkündet, die Binsenweisheit eines anderen, manchmal sogar desselben Managementberaters finden, welche das genaue Gegenteil empfiehlt. So wird zum einen eine Diversifizierung der Angebote

⁶ *Herbert A. Simon*: The Proverbs of Administration. In: Public Administration Review 6 (1946), S. 53–67.

gefordert, um die Risiken zu streuen, aber zeitgleich wird auch eine Konzentration auf das Kerngeschäft verlangt. Auf der einen Seite erklingt der Wunsch danach, dass Führungskräfte Verantwortung nach unten abgeben sollen, auf der anderen Seite soll sichergestellt werden, dass im Notfall schnelle Entscheidungen getroffen werden können.⁷ Mit dem Spruch „vier Augen sehen mehr als zwei“ wird ein Loblied auf Teams gesungen, doch im nächsten Atemzug wird auf die Verantwortungsdiffusion hingewiesen, wenn es heißt, dass „viele Köche den Brei verderben“ würden.⁸ Die Gemeinsamkeit dieser Vielzahl von Floskeln liegt in dem Umstand, dass in allen Fällen beide Perspektiven zuerst einleuchtend klingen, sich diese Prinzipien in der Realität allerdings widersprechen.⁹

Letztlich gibt es also keine Beschreibung von Organisationen, ohne dass nicht gleich von und für Praktiker eine Lösung angeboten wird: In Organisationen müssten, so die Aussage, zwei sich eigentlich widersprechende Pole zur gleichen Zeit entfaltet und auf einer höheren Ebene miteinander vereinbar gemacht werden. Es wimmelt nur so von Formulierungen wie „kontrollierte Autonomie“, „geführte Selbststeuerung“ oder „gemanagte Selbstorganisation“, die versprechen, konträre Grundsätze miteinander zu vereinbaren. Das Fremdwort „Ambidextrie“ – die Vereinbarkeit widersprüchlicher Prinzipien – geht inzwischen vielen Managerinnen und Managern problemlos über die Lippen.¹⁰

So weit, so gut. Durch die Proklamierung einer Vereinbarung des Unvereinbaren wird allerdings ein zentraler Effekt von Entscheidungen in Organisationen abgedunkelt: Jede Entscheidung in jeder Organisation bringt, allen positiven Wirkungen zum Trotz, zwangsläufig auch immer problematische Nebeneffekte mit sich. (→ *Entscheidungen*) Die konsequente Verschlan-
kung der Prozesse hat zur Folge, dass man für außergewöhnliche Ereignisse keinen Puffer hat. Die Einforderung und Durchsetzung von Regeltreue führen dazu, dass Organisationen nicht situativ auf etwaige Ereignisse reagieren können. (→ *Compliance*) Kurz: Egal, wie man sich entscheidet, man kann sicher davon ausgehen, dass sich ungewollte Nebenfolgen ausbilden.¹¹

Das bedeutet, dass man bei jeder, nach langer Überlegung getroffenen Entscheidung mit guten Gründen auch genau das Gegenteil hätte bestimmen können. Man hat sich zwar auf eine klare Strategie festgelegt, doch vielleicht hätte man sich angesichts der sich schnell ändernden Umweltbedingungen nicht allzu sehr festlegen sollen.¹² Man hat mit guten Argumenten entschieden, der Empfehlung aus dem Qualitätsmanagement „First time right counts“ zu folgen, nur um dann festzustellen, dass ein „Just do it, and then keep figuring out how to do it better“ genauso plausibel gewesen wäre.¹³ Letztlich kann man zu der Erkenntnis gelangen, dass es für die Selbstsicherheit, die in der Managementliteratur verbreitet wird, keine überzeugenden Gründe gibt.

⁷ Mats Alvesson, André Spicer: The Stupidity Paradox. The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work. London 2016, 105 ff.

⁸ John Gastil: The Group in Society. Los Angeles, London 2010, S. ix. Er nutzt die englische Gegenüberstellung „A camel is a horse designed by a committee“ und „Two heads are better than one“.

⁹ H. A. Simon: The Proverbs of Administration (wie Anm. 6), 56f.

¹⁰ Siehe früh William H. Starbuck: Surmounting Our Human Limitations. In: Robert E. Quinn, Kim S. Cameron (Hrsg.): Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management. Cambridge 1988, S. 65–80, 67f.

¹¹ Niklas Luhmann: Organisation, soziologisch. In: Hermann Kunst, Siegfried Grundmann (Hrsg.): Evangelisches Staatslexikon. Berlin 1966, S. 1410–4114, 1411f.

¹² John Micklethwait, Adrian Wooldrige: The Witch Doctors. Making Sense of the Management Gurus. London 1996, S. 142.

¹³ Eileen C. Shapiro: Fad Surfing in the Boardroom. Managing in the Age of Instant Answers. Reading 1996, S. 182.

Wider den Neuigkeitsdramatisierungen

Neue Managementkonzepte werden häufig mit großem Brimborium in den Organisationen verkündet. Jedes neue Programm wird dabei als eine „einzigartige Disruption“ in der Art des Organisierens verkauft.¹⁴ Die neuen Managementideen werden den alten Strukturen gegenüber als ein „fundamentales Upgrade“ präsentiert. Jede noch so kleine Modifikation wird als eine bis dahin nie dagewesene „Revolution“ beschrieben.¹⁵ (→ *Disruption*)

Ein solcher Drang zur Dramatisierung wirkt auf den ersten Blick durchaus verständlich. Gerade Manager, die neu in eine Organisation eintreten, sehen sich gezwungen, durch zumindest begriffliche Innovationen zu zeigen, dass sie die Dinge anders – und vor allem: erfolgreicher – angehen als ihre Vorgänger. Berater konkurrieren mit anderen Beratern nicht nur um Kunden, sondern auch um die Meinungsführerschaft über Organisationskonzepte. Journalisten mögen zwar durchschauen, dass es sich bei vielen propagierten Managementkonzepten lediglich um die sprachlich aufgemotzte Variante eines bereits seit langer Zeit bekannten Gedankens handelt, stehen aber unter dem Druck, ihren Leserinnen und Lesern originelle Meldungen zu verkaufen. Auf diese Weise tragen sie letztlich immer wieder dazu bei, eine lediglich neu angemahte Sau durch die organisationalen Dörfer zu treiben.¹⁶ (→ *Managementmoden*)

Man muss Respekt vor der Kreativität haben, mit der im Managementdiskurs neue Ausdrücke für die eigentlich immer gleichen Phänomene gefunden werden. Erst durch diese rhetorische Erfindungsgabe ist es überhaupt möglich, vergessen zu lassen, dass man die Einführung eines aktuell heiß gehandelten Konzeptes vor zehn und häufig auch schon vor zwanzig Jahren bereits unter einem anderen Synonym versucht hat. Natürlich könnte man einwenden, dass die Erfindung neuer Begriffe für etwas eigentlich Bekanntes das in Organisationen vorhandene Wissen über dessen Vor- und Nachteile vernichte, aber dieser Vorbehalt geht von der naiven Vorstellung aus, dass es in Organisationen vorrangig (oder überhaupt) aufs Lernen ankomme.¹⁷ (→ *Evaluation* → *Lernen*)

Trotz der Anerkennung für die Erfindung neuer Bezeichnungen und deren Funktionen werde ich versuchen, den Drang zur Neuigkeitsdramatisierung an dieser Stelle nicht mitzumachen. Alle zentralen Maximen, nach denen Organisationen ausgerichtet werden können, so die Beobachtung des Managementforschers Peter F. Drucker, sind schon vor über hundert Jahren identifiziert worden. Sämtliche Moden und Konzepte, die seit dieser Phase propagiert wurden, sind lediglich kleinere Variationen und Erweiterungen von seit langer Zeit bekannten Prinzipien zur Ausrichtung von Organisationen.¹⁸ (→ *Agilität*)

Trotz dieses gemeinhin zur Verfügung stehenden Wissens ist aber eins klar: Organisationen werden sich in der Regel nur schwer aktuell gehandelten Managementmoden entziehen können. Wenn gerade alle auf diskursive Klingeltöne wie Agilität, Digitalität, Elastizität, Mobilität oder Vitalität reagieren, muss man solchen Trends zumindest oberflächlich Folge leisten, um

¹⁴ Siehe dazu *Paula Phillips Carson u. a.*: Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle. Some Preliminary Trailblazing. In: *Academy of Management Journal* 43 (2000), 6, S. 1143–1158, hier S. 1143.

¹⁵ Siehe dazu *Robert Jackall*: *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. Oxford 1988, S. 142.

¹⁶ Siehe dazu *Stefan Köhl*: *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Frankfurt a. M., New York 2015, 9 ff.

¹⁷ Zu dieser naiven Annahme siehe zum Beispiel *Peter M. Senge*: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York 1990.

¹⁸ *Peter F. Drucker*: *People and Performance. The Best of Peter Drucker on Management*. London 2016, S. 19.

nicht an Legitimität zu verlieren.¹⁹ Einen echten Mehrwert in diesem Zusammenhang bietet das Verständnis darüber, wie solche Managementmoden entstehen, wie sie am Leben gehalten werden, wie sie vergehen und – für Praktikerinnen und Praktiker besonders relevant – wie man sie für eigene Vorhaben nutzen kann.

Zuspitzungen als Zumutungen

Die eine oder andere hier vorgestellte Überlegung wird von den Leserinnen und Lesern als provozierend empfunden werden. Was treibt einen Organisationswissenschaftler dazu, schwerwiegende Regelbrüche, die nicht selten die Existenz von Organisationen gefährden können, als „brauchbare Illegalität“ zu bezeichnen? (→ *Regelbruch*) Wie kann man nur auf die Idee kommen, die „Heuchelei“ als notwendige Überlebensstrategie von Organisationen zu beschreiben? (→ *Heuchelei*) Wie kann man nur zu der Ansicht gelangen, dass die Funktionen von Coachings vorrangig in der Ermöglichung von „Auskühlungszeiten für Versager“ oder in der Schaffung von „Ersatzbefriedigungen für Personen ohne Aussicht auf ein Weiterkommen“ seien? (→ *Auskühlung* → *Coaching*)

Dieses Gefühl der Überraschung, Irritation oder sogar Provokation hängt mit der Art und Weise zusammen, mit der Organisationswissenschaftler – besonders wenn sie von der soziologischen Systemtheorie inspiriert sind – an ihren Untersuchungsgegenstand herangehen. Sie fertigen distanzierte Fremdbeschreibungen von Organisationsphänomen an, die mit den Selbstbeschreibungen, die die sozialen Systeme von sich anfertigen, nicht abgestimmt sind. Die organisationswissenschaftliche Herangehensweise unterscheidet sich somit an dieser Stelle ganz grundlegend von der von Managern oder Beratern, die notgedrungen Rücksicht auf die von ihnen beschriebenen Einrichtungen nehmen müssen. (→ *Systemisches*)

Zwar stehen auch Berater und Manager nicht selten unter dem Druck, der Organisation etwas Neues bieten zu müssen. Sie müssen aber ihre Überraschungen in der Regel so verpacken, dass sie sich positiv auf die offiziellen Selbstbeschreibungen der Organisationen beziehen. Bei aller offen ausgesprochenen Kritik, die sie sich leisten können, muss immer das Versprechen mitgeführt werden, dass das Gesagte und Gedachte der Organisation unmittelbar weiterhelfen kann. Von diesem Anspruch sind Organisationswissenschaftler – jedenfalls wenn sie den Anspruch an die Wissenschaftlichkeit ernst nehmen – befreit. (→ *Wissenschaftsgläubigkeit*)

Es ist geradezu das Qualitätskriterium einer Organisationswissenschaft, Beschreibungen anzufertigen, die nicht in den offiziellen Selbstbeschreibungen der Organisationen existieren. Das Schlimmste, was einem als Organisationswissenschaftlerin oder Organisationswissenschaftler passieren kann, ist, wenn man lediglich in semantisch elaborierter Form nacherzählt, was die Praktiker bei offiziellen Anlässen die ganze Zeit von sich geben. In einem solchen Fall bliebe jeglicher Mehrwert in Form einer zusätzlichen Perspektive aus, da lediglich die ohnehin bereits vorherrschenden und für jeden einzusehenden Selbstbeschreibungen in sprachlich aufgemotzter Form dupliziert werden würden.

Aber obwohl der eine oder andere von Organisationswissenschaftlern formulierte Gedanke als irritierend empfunden werden kann, versteckt sich hinter jeder Idee und Beobachtung dieser Art der zugrunde liegende Anspruch, den Gegenstand „Organisation“ angemessener

¹⁹ Siehe zum Begriff *Jürgen Kaube*: Diskursive Klingetöne. Frankfurt a. M. 2012.

zu beschreiben, als es die übliche Managementliteratur tut. Dahinter befindet sich weiterhin ein enormer Respekt vor dem Wissen von Praktikern, die außerhalb von Führungskräftekonferenzen, Change-Seminaren und Managementverlautbarungen häufig in der Lage sind, sehr präzise Darstellungen über die Funktions- und Vorgehensweisen ihrer Organisationen zu geben. Vieles, das man in vertraulichen Zweiergesprächen erfährt, widerspricht grundlegend der Schauseite der Organisation, ist aber gerade deswegen gar nicht so weit von dem entfernt, wie die Organisationsforscher diese Phänomene beschreiben würden.

Hinter dem Anspruch einer zutreffenderen Beschreibung liegt der Provokationsgehalt organisationswissenschaftlicher Ausführungen. Organisationswissenschaftler wären die Ersten, die Verständnis dafür hätten, wenn solche Schilderungen von den Beschriebenen zurückgewiesen werden würden.²⁰ Egal, ob Organisationswissenschaftler agile Organisationsformen, die Missbrauchsfälle in der Kirche, etwaige Effekte gruppenspezifischer Trainings oder die Gräueltaten aus den Vernichtungslagern in der NS-Zeit beschreiben – wenn die organisationswissenschaftlichen Beschreibungen, aus welchen Gründen auch immer, nicht überhört werden können, schützt sich das System mit klassischen Immunisierungsformeln wie „Sie haben das selbst ja noch nicht am eigenen Leib erlebt“, „Sie sind ja damals nicht dabei gewesen“ oder „Das verstehen Sie erst, wenn Gott einmal direkt zu Ihnen gesprochen hat“.²¹

Aber auch wenn Organisationswissenschaftler Fremdbeschreibungen anfertigen, die mit den offiziellen Selbstbeschreibungen inkompatibel sind, bedeutet das nicht, dass sie ihre für Praktiker ketzerisch wirkenden Charakterisierungen nicht auch situationsbezogen dosieren können. (→ *Tabus*) In Beratungssituationen brauchen die durch eine organisationswissenschaftliche Perspektive geprägten Organisationsberater – genauso wie alle anderen Konsultanten auch – eine vertrauensvolle Auftraggeber-Auftragnehmerin-Beziehung. (→ *Wertschätzung*) Die Fremdbeschreibungen werden deswegen in der Regel in homöopathischen Dosen eingebracht, weil sonst jede Intervention sofort durch das Immunsystem der Organisation abgestoßen zu werden droht. In Workshops mit Berufsverbänden von Beratern oder Managern kann es daher durchaus sinnvoll sein, die organisationswissenschaftlichen Einsichten durch die Nutzung von Sprachfiguren wie „autopoietische Prozesse“, „Selbst- und Fremdreferenz“ oder „Form-Medien-Unterscheidungen“ zu kaschieren, weil sonst deren Selbstbild zu stark erschüttert werden könnte. Indes kommt es gerade in Veröffentlichungen, Vorträgen oder Podcasts, die sich an ein allgemeines Publikum richten, darauf an, den überraschenden organisationswissenschaftlichen Gedanken zu dem insbesondere für Praktiker vermeintlich vertrauten und bekannten Phänomen in zugespitzter Form herauszuarbeiten.

Leserinnen und Leser seien also gewarnt: Der Anspruch, organisationswissenschaftliche Ideen in einer verständlichen Weise vorzustellen, setzt die Bereitschaft voraus, sich mit in vielen von den üblichen Darstellungsformen in der Managementliteratur abweichenden Beschreibungen auseinanderzusetzen. Praktikerinnen und Praktiker, die eher auf der Suche nach der Bestätigung von normalerweise im Managementdiskurs bereits Gedachtem und Gesagtem aus sind, sei von der Lektüre dieses Buches abgeraten. Sie würden sich zu sehr ärgern.

²⁰ Siehe dazu *Niklas Luhmann*: Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: *Niklas Luhmann, Peter Fuchs* (Hrsg.): *Reden und Schweigen*. Frankfurt a. M. 1989, S. 209–227, hier S. 219.

²¹ Siehe dazu nur beispielhaft *Stefan Kühl*: *Rollen und Personen. Konsequenzen einer Unterscheidung*. In: *Organisationsentwicklung* (2019), 4, S. 6–11, hier S. 8.

1 Agilität

... und täglich grüßt das Murmeltier

Eine Zeit lang gehörte es zum guten Stil, dass Manager an ihre Unternehmen, Verwaltungen, Armeen oder Universitäten die Forderung nach mehr „Agilität“ stellten. Berater setzten das Wort „agil“ vor jedes nur irgendwie in der Managementliteratur verwendete Nomen. Es war die Rede von „agiler Projektentwicklung“, „agiler Prozesssteuerung“, „agiler Organisationsentwicklung“, „agilem Qualitätsmanagement“ oder „agiler Führung“. Der Fantasie bei der Verwendung des Begriffs schienen keine Grenzen gesetzt zu sein. Aber was verbirgt sich hinter diesem einst so gefeierten Begriff der Agilität?

„Unter Agilität“ wurde, so eine typische Definition, „die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.“ „Für ein Unternehmen bedeutet Agilität“, so die Logik, „die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständige, aber unvorhersehbare, sich ändernde Kundenwünsche.“ Von großer Wichtigkeit sei dabei ein „agiles Mindset“ aller Mitarbeiter, welches einen „wertschätzenden Umgang“, „eine Begegnung auf Augenhöhe“ ermögliche.²² (→ Haltung)

Solche Definitionen für Agilität lösen das Gefühl spontaner Zustimmung aus. Welche Vorgesetzten würden mit Ablehnung reagieren, wenn gefordert wird, dass sich ihre Organisation einer komplexen, turbulenten und unsicheren Umwelt anpassen sollte? Welcher Manager würde sich gegen die Fähigkeit aussprechen, in einer sich ständig wandelnden „Wettbewerbsumgebung zu operieren“? Welche Mitarbeiter würden nicht dafür plädieren, dass es in ihrer Organisation auf einen „wertschätzenden Umgang“ und auf „Begegnungen auf Augenhöhe“ ankäme? Die fast schon automatisch vonstattengehende Akzeptanz dieser Phrasen wurde letztlich durch eine mehr oder minder gut kaschierte Banalität erkaufte.

Bei der Auseinandersetzung mit Agilität ist es möglich, ein einfaches Testverfahren anzuwenden, um den Gehalt der Oberflächlichkeit von Managementempfehlungen zu bestimmen: Mit solch Banalitäten haben wir es immer dann zu tun, wenn sich aus der Negation der Empfehlung eine nicht in Betracht kommende Alternative ergibt.²³ Wenn der selbst ernannte Managementguru Stephen R. Covey beispielsweise empfiehlt, proaktiv auf Überraschungen zu reagieren, erkennt man die eigentliche Inhaltslosigkeit der Empfehlung durch deren Negation. Es spricht nämlich wenig dafür, sich von Überraschungen überraschen zu lassen. Genauso hat er recht, wenn er vorschlägt, die wichtigste Sache zuerst zu erledigen – schließlich scheint uns die Empfehlung, die wichtigsten Sachen bis zum Ende aufzuheben, als wenig hilfreich.²⁴ (→ Werte)

²² Weil bei den Definitionen von Agilität sowieso alle voneinander abschreiben, verzichte ich hier auf Literaturangaben.

²³ So der Vorschlag von *Aloys Gälweiler*: Strategische Unternehmensführung. Frankfurt a. M., New York 1987. Siehe dazu auch *Alexander T. Nicolai*: Versteckte Kreisgänge in der Managementliteratur. In: Zeitschrift Führung & Organisation 5 (2003), S. 272–278, 272 ff..

²⁴ Siehe auch die Analyse von *Vincent Barabba*, *Russell L. Ackoff* *John Pourdehnad*: On Misdirecting Management. In: Strategy & Leadership H 5 (2002), S. 5–9, 7f.

Beim Hype um die Agilität konnte man die Grundstruktur beobachten, die den meisten Managementmoden der letzten Jahrzehnte zugrunde lag. Bei einer Managementmode wird ein für einen einzelnen Bereich oder eine einzige Abteilung des Unternehmens sinnvolles Prinzip zu einem Schlüsselkonzept für die ganze Organisation erklärt. Der in vielen Fällen plausible Gedanke, in Teams, in der Entwicklung, der Fertigung, der Montage oder des Vertriebs auf einen Vorgesetzten zu verzichten, wurde in Konzepten der agilen Organisation zum Prinzip für die Gesamtstruktur „hochgejazzt“. Die schlüssige Idee der agilen Softwareentwicklung, statt eines über Monate oder gar Jahre andauernden Planungsprozesses nur noch von Woche zu Woche Ziele für die Softwareentwicklung zu vereinbaren, wurde im Konzept der agilen Organisation als Leitidee für das ganze System ausgegeben. (→ Managementmode)

Je breiter das im Anwendungsfall der agilen Softwareentwicklung konkret ausdefinierte Konzept gefasst wurde, desto unspezifischer wurde es allerdings. Irgendwann wurde das Modell der agilen Organisation nur noch vorrangig auf abstrakte Prinzipien wie „Mut“, „Fokus“, „Leidenschaft“, „Respekt“ und „Offenheit“ zurückgeführt. Die Grundidee wurde auf eher wolkige Maximen wie „Pioniergeist“, „Vertrauen“, „Selbstverantwortung“, „Kollaboration“ und „Lernbereitschaft“ reduziert.

Entkleidet man das Konzept von den nach Zustimmung heischenden Wohlfühlformeln, bleiben letztlich drei zentrale Prinzipien übrig: Erstens ist die Auflösung strikter Grenzen zwischen den Silos der Organisation zu beobachten, wodurch die Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg einfacher gemacht wird. Alternativ wird von vornherein ganz auf die Bildung fester Ressorts verzichtet. Zweitens findet eine damit einhergehende Rücknahme der hierarchischen Grundstruktur der Organisation (bis hin zu ihrer kompletten Abschaffung) statt. Schließlich ist auch noch der Verzicht auf eine starke Formalisierung der Organisation zu nennen. Letzteres geschieht in der Hoffnung, dass sich durch die damit einhergehende Selbstorganisation effizientere und effektivere Abstimmungsverfahren ausbilden.²⁵

Für die Auflösung von Abteilungen, die Reduzierung von Hierarchien oder die Rücknahme formaler Steuerung mag in konkreten Situationen einiges sprechen, aber das, was unter dem Label der „agilen Organisation“ serviert wurde, war kalter Kaffee. In den 1960er- und 1970er-Jahren wurden die Prinzipien unter den Namen „synthetische Organisation“, „organische Form des Unternehmens“, „temporäres System“, „Adhocratie“ oder „Flex-Firma“ propagiert. In den 1980ern und 1990ern wurden für die gleichen Ideen dann Begriffe wie „integrativ-innovatives System“, „multizelluläre Organisation“, „intelligente Organisation“, „fraktale Unternehmung“ sowie „modulare Organisation“ prominent gemacht. Anschließend wurden Bezeichnungen wie „grenzenlose Organisation“, „zentrumlose Unternehmung“, „kollaborative Organisation“, „horizontales System“ oder „selbstmanagende Organisation“ attraktiv. Die Popularisierung der angesprochenen Prinzipien unter „agiler Organisation“ war also lediglich eine weitere Volte in der Erfindung neuer Namen für das (fast) immer Gleiche.²⁶

²⁵ Siehe zu den Merkmalen postbürokratischer Organisationsformen *Stefan Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien.* Frankfurt a. M., New York 2015, 60 ff..

²⁶ Ich verzichte darauf, die jeweiligen Erfinderinnen und Erfinder der Begriffe anzugeben. Eine simple Recherche im Internet reicht aus.

12 Bullshit

Warum es hilfreich sein kann, manchmal nicht auf den Punkt zu kommen

Das Spielen von Bullshit-Bingo hat sich zu einer Strategie von Mitarbeitern entwickelt, Sitzungen mit allzu vielen Plattitüden ihrer Vorgesetzten zu überleben. Vor Beginn eines Meetings erstellt man eine Liste mit den gerade in der Organisation besonders populären Begriffen und ordnet Sie in einem Fünf-mal-fünf-Schema an – Wertschätzung, Synergie, proaktiv, Mindset, Nachhaltigkeit, Innovation, Integrität, Exzellenz, Effektivität, Disruption und Agilität werden vermutlich häufig zu den Favoriten gehören. Immer, wenn in der Sitzung einer dieser Begriffe fällt, streicht man diesen weg. Wer zuerst horizontal, vertikal oder diagonal fünf Worte in einer Reihe durchgestrichen hat, ruft laut (oder vielleicht auch besser leise) Bingo und hat gewonnen.

Die Erfindung des Bullshit-Bingo ist nur ein Indiz dafür, dass das „Bullshiten“ in Organisationen zuzunehmen scheint. Inzwischen kursieren in Unternehmen Listen von „Bullshit-Jobs“ – also von Tätigkeiten, von denen die Mitarbeiter im Stillen glauben, dass sie eigentlich unnötig sind. In Beratungsfirmen, Investmentbanken oder PR-Agenturen wird auf der Hinterbühne diskutiert, mit welchem Bullshit man Kunden überzeugen kann.⁶⁸

Um Missverständnissen vorzubeugen: Bei Bullshit handelt es sich nicht um Lügen, sondern um eine Form des Redens, mit der von eigentlich relevanten Dingen abgelenkt werden soll. Wenn jemand in Bullshit-Buzzwords kommuniziert, geht es ihm oder ihr nicht um die Verdrehung der Wahrheit; die Beiträge sind einfach nur völlig frei von jedem greifbaren Sinngehalt.⁶⁹

Es gibt verschiedene Wege, um Bullshit zu produzieren. Eine Möglichkeit besteht darin, nur Worte zu verwenden, deren Bedeutung schwer zu greifen ist. Wertformulierungen wie Innovation, Nachhaltigkeit oder Diversität lassen genug Interpretationsspielraum zu, damit sich alle Anwesenden darunter das vorstellen können, was sie wollen. Eine andere Option besteht darin, Redebeiträge mit einer Vielzahl solcher Wertformulierungen derart zu „überladen“, dass es unmöglich wird festzulegen, welches Ideal im Zweifelsfall das wichtige(re) ist. Eine weitere Alternative besteht darin, dynamisch zwischen den Werten hin und her zu wechseln. Je schneller der Austausch der verschiedenen Prinzipien stattfindet, desto geringer ist die Gefahr, dass man auf eine Position festgelegt wird.⁷⁰

Zweifellos ist die Produktion von Bullshit harte Arbeit. Es kommt darauf an, Wertformulierungen so zusammensetzen, dass sie einen konsistenten Eindruck vermitteln. Sie müssen derart abstrakt formuliert sein, dass sich alle mit ihnen identifizieren können, gleichzeitig aber die Suggestion von Konkretheit mit sich führen. Sie müssen ebenso anschlussfähig an das sein, was andere an Bullshit produzieren, und müssen dabei auch den Anschein von Originalität erwecken. (→ *Heuchelei*)

⁶⁸ David Graeber: Bullshit Jobs. A Theory. London 2018.

⁶⁹ Dazu einschlägig und lesenswert Harry G. Frankfurt: On Bullshit. Princeton 2005.

⁷⁰ So die Strategien des „Bullshiting“ bei André Spicer: Shooting the Shit. The Role of Bullshit in Organizations. In: Management 16 (2013), S. 653–666, hier S. 661. Auch die folgende Diagnose von Bullshit als „hard work“ ist von Spicer.

Es hat sich inzwischen eine eigene Industrie herausgebildet, die Organisationen bei der Produktion und Plausibilisierung solcher Wertelisten unterstützen. (→ *Werte*) Managementgurus helfen dabei, drastische Gegenüberstellungen zwischen den „veralteten“ sowie den „modernen“ Werten aufzubauen. Berater rechtfertigen die propagierten Ideale dadurch, dass sie diese als konkrete Lösungsalternativen für ungelöste Probleme der Organisation zur Schau stellen. Managementkonferenzen dienen dazu, die gerade besonders aktuellen Prinzipien durch permanente, nur leicht variierende Wiederholungen einzutrichtern.⁷¹ (→ *Managementmoden*)

Inzwischen mehren sich die Stimmen, welche auf die Gefahr von Bullshit für Organisationen hinweisen: Die Produktion von Bullshit lenke von den „eigentlichen Zielen“ ab. Die Rationalität der Entscheidungsfindung erodiere, weil alle nur noch in allgemein akzeptierten Konsensformeln sprächen. Die professionellen Identitäten würden unterminiert, denn die durch Klarheit gekennzeichneten Standards von Berufsgruppen würden durch eine zu starke Orientierung an besagten Werteformeln aufweichen. Langfristig ginge das Vertrauen in die Organisation verloren, weil sie nicht mehr zu greifen sei.⁷² Aber warum wird überhaupt akzeptiert, dass in Organisationen so viel Bullshit geredet wird?

Zweifellos mögen Höflichkeit, Naivität oder Angst eine wichtige Rolle spielen, aber vielleicht gibt es darüber hinaus eine zentrale Funktion, die Bullshit für die Stabilisierung moderner Organisationen erfüllt. Vorgesetzte, die ja auch in den auf Selbstorganisation basierenden Organisationen immer noch existieren, nehmen eine immer größer werdende Diskrepanz zwischen ihren realen Handlungsmöglichkeiten und der ihnen zugewiesenen Verantwortung wahr. Die eigenen Mitarbeiter bestimmen immer stärker selbst, aber am Ende werden trotzdem die Chefs verantwortlich gemacht, wenn etwas richtig in die Hose geht.⁷³

Es zeichnet sich immer deutlicher ein grundlegendes Dilemma für Führungskräfte ab. Einerseits sollen sie Führungsstärke unter Beweis stellen, andererseits aber die Selbstorganisationsprozesse ihrer Mitarbeiter nicht hemmen. Bullshit ist die verlockende Lösung für dieserart Dilemma. Weil man sich mit direkten Befehlen als Führungskraft der „alten Schule“ zu erkennen geben würde, nehmen die nach wie vor geforderten Orientierungshilfen immer mehr den Charakter allgemeiner Wertformulierungen an. Führungskräfte können so eine Anmutung von Anweisungen geben, ohne wirklich anzuweisen.⁷⁴ Bullshit ist also nicht eine persönliche Macke eines Vorgesetzten, sondern das Ergebnis einer zunehmend widersprüchlich werdenden Rollenerwartung.

⁷¹ Siehe dazu *David Greatbatch, Timothy Clark: Management Speak. Why We Listen to What Management Gurus Tell Us.* London 2005, 48 ff.

⁷² Siehe dazu *André Spicer: Business Bullshit.* London, New York 2017.

⁷³ Siehe zu dieser Situation *S. Köhl: Sisyphos im Management* (wie Anm. 16), S. 45.

⁷⁴ *Lars Thøger Christensen, Kärreman, Dan, Rasche, Andreas: Bullshit and Organization Studies.* In: *Organization Studies* 40 (2019), S. 1587–1600, hier S. 1594.

111 Zynismus

Zur manchmal überlebenswichtigen Distanzierung von Organisationen

Zur Einschätzung der Motivationslage brauchen Organisationsspitzen eine Vorstellung von dem Grad des Zynismus in ihren eigenen vier Wänden. Wie reagieren Mitarbeiter beispielsweise, wenn sie das Leitbild ihrer Organisation erläutern? Erklären sie ernsthaft, wie die verschiedenen Werte zu verstehen sind, oder präsentieren sie die Werte mit einem süffisanten Lächeln? Wird auf ein von oben initiiertes Change-Projekt mit Interesse reagiert oder bekommt es vor Sarkasmus nur so triefende Labels wie „noch so ein nützliches Programm“? (→ *Heuchelei*)

Das Problem ist, dass die Führungsspitze angesichts der sicherlich verständlichen Identifikation mit ihrer Organisation häufig gar kein Gespür für den tatsächlichen Grad des intern vorherrschenden Zynismus besitzt.⁴⁴⁵ Die Leitung einer Supermarktkette bekommt gar nicht mit, dass der über einen partizipativen Prozess festgelegte zentrale Wert der Organisation der „Kundenorientierung“ auf der Hinterbühne für die Mitarbeiter allenfalls belustigend wirkt, weil diese ganz genau wissen, dass die „Kundenorientierung“ mithilfe der Überwachung durch Kameras und durch die von der Firmenzentrale entsandten „Mystery Shoppers“ durchgesetzt wird.⁴⁴⁶ Die Geschäftsleitung realisiert nicht, dass ein von ihr angeregter „Fancy Dress Day“, an dem sich die gesamte Belegschaft aufbrezeln soll, von den Angestellten als „cheesy“ wahrgenommen wird und die daraus entstehenden Ressentiments gegenüber der verordneten „Fun-Kultur“ letztlich sogar zu einer noch größeren Distanzierung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen führen.⁴⁴⁷ Man vertraut den Ergebnissen quantitativer Mitarbeiterbefragungen, ohne mitzubekommen, wie zynisch die Einstellung der Angestellten inzwischen geworden ist. (→ *Kultur*)

Der Zynismus ist die Schattenseite der Identifikation mit der Tätigkeit in einer Organisation. Die Söldnerin ist dagegen gefeit, weil ihr ja von vornherein klar ist, dass sie einen Auftrag nur wegen des Geldes ausgeführt hat. Indes reagiert die Identifizierte verbittert, wenn ihre idealistischen Vorstellungen und ihre edlen Motive keinen Anwendungsraum finden.⁴⁴⁸ (→ *Identifikation*)

Zynismus stellt sich ein, sobald die Diskrepanz zwischen den hehren Prinzipien und der wahrgenommenen Realität zu groß wird. Das erklärt, weswegen sich eine solche Gehässigkeit besonders in den Organisationen ausbildet, die auf eine hohe Identifikation ihrer Mitarbeiter setzen, man denke an Entwicklungshilfeorganisationen, Schulen oder Krankenhäuser. Das Problem dieser Organisationen ist, dass sie die Entstehung des Idealismus bei ihrer Belegschaft nur begrenzt kontrollieren können, weil die Ausbildung für solche Tätigkeiten häufig nicht in

⁴⁴⁵ Filmisch eindrucksvoll dazu *Carmen Losmann: Work Hard – Play Hard*. Dokumentarfilm 2011. Siehe auch *Eva Bockenheimer, Carmen Losmann, Stephan Siemens* (Hrsg.): *Work Hard – Play Hard*. Das Buch zum Film. Marburg 2014.

⁴⁴⁶ *Emmanuel Ogbonna, Barry Wilkinson: Corporate Strategy and Corporate Culture. The View from the Checkout*. In: *Personnel Review* 19 (1990), S. 9–15.

⁴⁴⁷ *Peter Fleming: “Workers” Playtime. Boundaries and Cynicism in a “Culture of Fun” Program*. In: *Journal of Applied Behavioral Science* 41 (2005), S. 285–303.

⁴⁴⁸ *Thomas Ramge: Das Ich und die Organisation*. In: *Brandeis* 6 (2009), S. 84–89.

den Organisationen selbst stattfindet. Lehrer erleben nach der Ausbildung dann einen Praxischock, wenn sich Schüler nicht so verhalten, wie sie es in der Universität gelernt haben. Ärzte erlernen ihren von ihnen selbst idealisierten Beruf an medizinischen Hochschulen und müssen nach ihrer Ausbildung feststellen, dass es schwierig ist, die Orientierung am Patientenwohl mit den ökonomischen Anforderungen in einem Krankenhaus zu vereinbaren.⁴⁴⁹

Zynismus ermöglicht das Weiterarbeiten in einer für das Organisationsmitglied schwierigen Situation, denn es entsteht der Eindruck, dass der Job nicht einfach gekündigt werden kann. Der Ausstieg aus der Entwicklungshilfeorganisation ist nach fünfzehn oder zwanzig Jahren nicht leicht, weil man nicht ohne Weiteres einen neuen geeigneten Arbeitsplatz finden kann. Eine Verbeamtung als Lehrer gibt man nicht so leicht auf, auch wenn der Leidensdruck groß ist. Eine Tätigkeit im Krankenhaus versucht man zu überstehen, hoffend, dass danach noch etwas anderes kommt. Zynismus erfüllt hier eine wichtige psychosoziale Funktion.

Die Auswirkungen auf die Organisation können jedoch verheerend sein. Mitarbeiter gehen ja nicht nur in eine innere Kündigung, sondern lassen ihren negativen Emotionen bei jeder sich bietenden Gelegenheit freien Lauf. Sie bestimmen mit ihrem Sarkasmus die Gespräche in den Kaffeeecken, sorgen für die Hintergrundkommentierungen auf Managementkonferenzen und erlangen nicht selten eine Meinungsführerschaft auf den Hinterbühnen.

Das Management betrachtet einen solchen Zynismus primär als Problem der Mitarbeiter. Dabei übersehen sie in vielen Fällen, dass Organisationen, die über Jahrzehnte weitgehend frei von Zynismus gewesen sind, sich diesen durch eine Hyperaktivität bei der unter dem Label der „Purpose Driven Organizations“ geführten Sinnsuche überhaupt erst eingehandelt haben. (→ *Sinn*) Statt sich über den Zynismus der Mitarbeiter zu beklagen und diese aus dem System zu entfernen, ist es viel sinnvoller, die Gehässigkeit zum Anlass zu nehmen, ihre überschießenden Erwartungen an die Identifikation mit der Organisation etwas schwächer zu dosieren.

Das Management betrachtet einen Zynismus primär als Problem der Mitarbeiter. Dabei übersieht es in vielen Fällen, dass Organisationen, die über Jahrzehnte weitgehend frei von Zynismus gewesen sind, sich diesen durch eine Hyperaktivität bei der unter dem Label der „Purpose Driven Organizations“ geführten Sinnsuche überhaupt erst eingehandelt haben.

⁴⁴⁹ Siehe dazu den klassischen Artikel *Howard S. Becker, Blanche Geer: The Fate of Idealism in Medical School*. In: *American Sociological Review* 23 (1958), 1, S. 50. Immer noch lesenswert die belletristische Verarbeitung in *Samuel Shem: The House of God*. New York 1988.