

Stefan Kühl

Der ganz formale Wahnsinn

111 Einsichten in die
Welt der Organisationen

Vahlen

Zum Inhalt:

Weswegen uns Organisationen manchmal so wahnsinnig erscheinen

Warum starten Organisationen Reformen, nur damit alles beim Gleichen bleiben kann? Warum werden bei Entscheidungen die möglichen Folgen weitgehend ignoriert? Wie schaffen es Organisationen immer wieder, von Regeln abzuweichen, ohne dass es zur Anarchie kommt?

Zum Autor:

Stefan Kühl beschreibt in seinem Buch, wie es zu dem ganz formalen Wahnsinn in Organisationen kommt. In 111 kompakten Kolumnen – von Agilität bis Zynismus – wirft er auf unterhaltsame Weise ungewohnte Blicke auf kleine und große Absonderlichkeiten von Organisationen.

Stefan Kühl ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei der Firma Metaplan in Quickborn.

Der ganz formale Wahnsinn

111 Einsichten in die Welt der Organisationen

von

Stefan Kühl

Verlag Franz Vahlen München

5 Inhalt

Leitfragen und Lesewege

Zum ganz formalen Wahnsinn – eine erste Orientierung

Weswegen uns Organisationen manchmal so wahnsinnig erscheinen

Über (Gegen-)Sprichwörter des Managements

Wider den Neuigkeitsdramatisierungen

Zuspitzungen als Zumutungen

#1 Agilität

#2 Aktionspläne

#3 Auskühlung

#4 Authentizität

#5 Automation

#6 Autonomie

#7 Benchmarking

#8 Beobachtungen

#9 Bewegungen

#10 Bilanzfälschung

#11 Blinde Flecke

#12 Bullshit

#13 Businesspläne

#14 Cliquen

#15 Coaching

#16 Compliance

#17 Demokratie

#18 Digitalisierung

#19 Disruption

#20 Entscheidungen

#21 Erfolg

#22 Evaluation

#23 Familien

#24 Feiern

#25 Fortschritt

#26 Freundschaften

#27 Führung

#28 Führungskräftebeschimpfung

#29 Fusion

#30 Ganzheitlichkeit

#31 Gefühle

#32 Gemeinschaft

#33 Geschlecht

#34 Gewalt

#35 Gewinn

#36 Gratifikationskrise

#37 Großkonferenzen

#38 Gruppen

#39 Haltung

#40 Heuchelei

#41 Hierarchie

#42 Honorar

#43 Identifikation

#44 Innovation

#45 Integrität

#46 Jobwechsel

#47 Kameradschaft

#48 Karriere

#49 Kollegialität

#50 Kompetenzdarstellungskompetenz

#51 Komplexität

#52 Kontaktinfektionen

#53 Krisen

#54 Kultur

#55 Kündigung

#56 Leitbilder

#57 Lernen

#58 Löhne

#59 Macht

#60 Managementmoden

#61 Mitarbeiterorientierung

#62 Moral

#63 Motivation

#64 Nachhaltigkeit

#65 Partizipation

#66 Personal

#67 Personalauswahl

#68 Personalentwicklung

#69 Persönliches

#70 Professionen

#71 Programme

#72 Projekte

#73 Projektgruppen

#74 Qualitätsmanagement

#75 Rankings

#76 Reformen

#77 Regelbruch

#78 Reputation

#79 Scharlatanerie

#80 Scheitern

#81 Selbstorganisation

#82 Selbstständigkeit

#83 Sinn

#84 Slack

#85 Standardisierung

#86 Strategien

#87 Systemisches

#88 Tabus

#89 Teams

#90 Technik

#91 Transparenz

#92 Verorganisation

#93 Verständigung

#94 Vertrauen

#95 Vierfelder-Schemata

#96 Vorreiter

#97 Wachstumsschmerzen

#98 Webkonferenzen

#99 Werte

#100 Wertschätzung

#101 Win-win-Situationen

#102 Wissenschaftsgläubigkeit

#103 Workflow

#104 Workshops

#105 Zahlen

#106 Zeitdiagnosen

#107 Ziele

#108 Zwang

#109 Zwecke

#110 Zyklen

#111 Zynismus

Zum Verständnis der Beiträge – eine Einordnung

Danksagung

Index

Impressum

8 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* → *Cliquen*
→ *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. ⁹Interaktionen: 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* → *Verorganisierung*
→ *Wachstumsschmerzen* → *Fusion* → *Erfolg* → *Gewinn*
→ *Krisen* → *Scheitern*

¹⁰ **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 ¹¹viel 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 Kaffeeecken 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.

¹²Da 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.

13 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 „Klasmühlen“ verwandeln. Mit ¹⁴Sprüchen 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* → *Authentizität*) 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

¹⁵Deswegen 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 ¹⁶gefordert, 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 Verschlankung 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.

¹⁷Wider 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 angemalte 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 ¹⁸nicht an