



Dr. Torsten Meiffert

Selbstständiger Berater, Trainer und Coach
 Schwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Philosophisches Coaching, Reflexionszeit für Manager, Coaching für Managementteams
 Kontakt: TMEB,
 Feldblumenweg 1c, D-22395 Hamburg,
 Fon +49-(0)-40-41498010, Fax +49-(0)40-41498011
 E-Mail: Meiffert@tmeb.de

I would prefer not to...

Anmerkungen zum Unbehagen in Organisationen

«I would prefer not to...» – mit dieser Redewendung bringt Herman Melvilles Figur Bartleby eine Haltung der Verweigerung zum Ausdruck, die subtiler und für die Organisationsentwicklung aktueller nicht sein kann. Denn dieses «I would prefer not to» könnte auch die Reaktion von Mitarbeitern beschreiben, deren Vorgesetzte sich vergeblich bemühen, sie zu motivieren. Wenn wenig Eigenmotivation vorhanden ist, lautet die Aufgabe von Führung, diese zu fördern. Sie durch Incentives und Belohnungen wach zu kitzeln, schafft und verstärkt dagegen, was zu verändern wäre: eine routinierte Lethargie, die nach immer mehr Außenreizen verlangt oder schlicht in Ruhe gelassen werden will.

Es gibt viele Ursachen für Lethargie im Arbeitsalltag: eintönige Abläufe, inkompetente Führung, schlechtes Teamklima, verunsichernde Veränderungsprozesse, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten.

Führung, die auf den Eigenantrieb von Mitarbeitern zielt, setzt daher auf zwei Strategien: Zum einen verdeutlicht und übersetzt sie den Sinn von Zielen, Aufgaben und Prozessen und bindet die Mitarbeiter möglichst in deren Ausarbeitung und Umsetzung ein. Zum anderen versucht sie, durch Glaubwürdigkeit und Integrität das Vertrauen in Führung und Zusammenarbeit zu erhöhen. Beides gelingt – man muss es leider sagen – nur mit mäßigem Erfolg.

Worum es in Herman Melvilles «Geschichte aus der Wallstreet» – so der Untertitel von «Bartleby, der Schreiber» (1853) – geht, ist schnell erzählt: Ein erfolgreicher Anwalt stellt einen weiteren Angestellten für seine Kanzlei ein – lesenswert ist allein schon das Psychogramm des kleinen Teams, mit der Beschreibung der Verschrobenheiten und Eigenarten des alltäglichen Bürolebens. Bartleby, der neue Schreiber, erweist sich als introvertiert, aber ebenso fleißig wie gewissenhaft erledigt er seine ihm zugewiesene Tätigkeit. Das Drama beginnt, als der Anwalt Bartleby bittet, eine etwas andere Aufgabe zu erledigen und die ebenso knappe wie deutliche Antwort erhält «I would prefer not to». Die zwanghafte Fixierung Bartlebys auf die zugewiesene Aufgabe – es stellt sich heraus, dass er sogar die Nächte in der Kanzlei verbringt – gepaart mit der Weigerung, irgendeine andere Tätigkeit auszuüben (und sei es auch nur auf Fragen zu antworten), lässt jede Intervention von Führung

auf absurde Weise verpuffen. Die Geschichte endet schließlich tragisch, komisch, nachdenklich mit einem geseufzten: «O Bartleby! O Menschheit!»

Trotz unzähliger Bücher, Seminare, Theorien und Modelle zum Thema Führung und Leadership ist es nach wie vor schwierig, Beziehungen in Organisationen vertrauensvoll, kreativ und noch dazu frustrationstolerant zu gestalten. In dieser Schwierigkeit kommt eine Diskrepanz zwischen dem Wissen, was hinsichtlich Führung zu tun ist und der Fähigkeit, dementsprechend zu handeln zum Ausdruck, die tiefer nicht sein könnte.

Woran fehlt es?

Ein wichtiges Phänomen kommt in Organisationen bisher kaum zur Sprache:

Es geht um ein grundlegendes, fast existenzielles, Unbehagen, das wohl jeder Mensch in Organisationen hineinträgt, und das mit Melvilles Bartleby so trefflich beschrieben werden kann. Dieses Unbehagen in der Organisation wird verdeckt und tabuisiert. Es darf und soll nicht an die Oberfläche kommen, aus Angst mehr Verunsicherung zu erzeugen als abzubauen. Als sozial intelligent gilt, wer mit diesem Unbehagen geschickt umgehen kann. Wer sich ihm dagegen hingibt, dem drohen innere Kündigung, Kontaktarmut, Leistungsdefizite und schließlich Exkommunikation.

Das Unbehagen an der Organisation resultiert daraus, dass unsere Persönlichkeit nie mit der Rolle, die wir in Organisationen einnehmen, zusammenfällt. (Nicht von ungefähr wird die daraus erwachsende «déformation professionnelle» bei Füh-

rungskräften laut Wolfgang Loos immer häufiger zum Coachinganlass (Loos: 2002).

Organisationen und ihre Mitglieder haben zwar Erwartungen an den Einzelnen, aber es sind Erwartungen an seine Rolle als Organisationsmitglied, nicht an ihn als Person. Diese Trennung wird früh gelernt und ebenso schnell selbstverständlich, wenn wir außerhalb der Familie in welche Organisation auch immer eintreten.

«Das Unbehagen in der Organisation wird verdeckt und tabuisiert.»

Man braucht sich nur anzuschauen, wie schwer jungen Menschen die Eingewöhnung in die Organisationen des Arbeitslebens fällt und welche Verdrängungsleistung es von ihnen anfänglich erfordert, fünf Tage die Woche, acht Stunden am Tag diszipliniert und konzentriert die an sie gestellten Rollenerwartungen zu erfüllen, die sie – und wieder ist man versucht zu sagen existentiell – zuerst einmal nichts angehen.

Durch die frühe Gewöhnung an Rollen und Regeln, durch ihre zunehmende Selbstverständlichkeit, wird das Unbehagen an der Organisation und der Trennung zwischen Rolle und Person mehr und mehr diffus und gehört schließlich einfach «zum Leben» dazu.

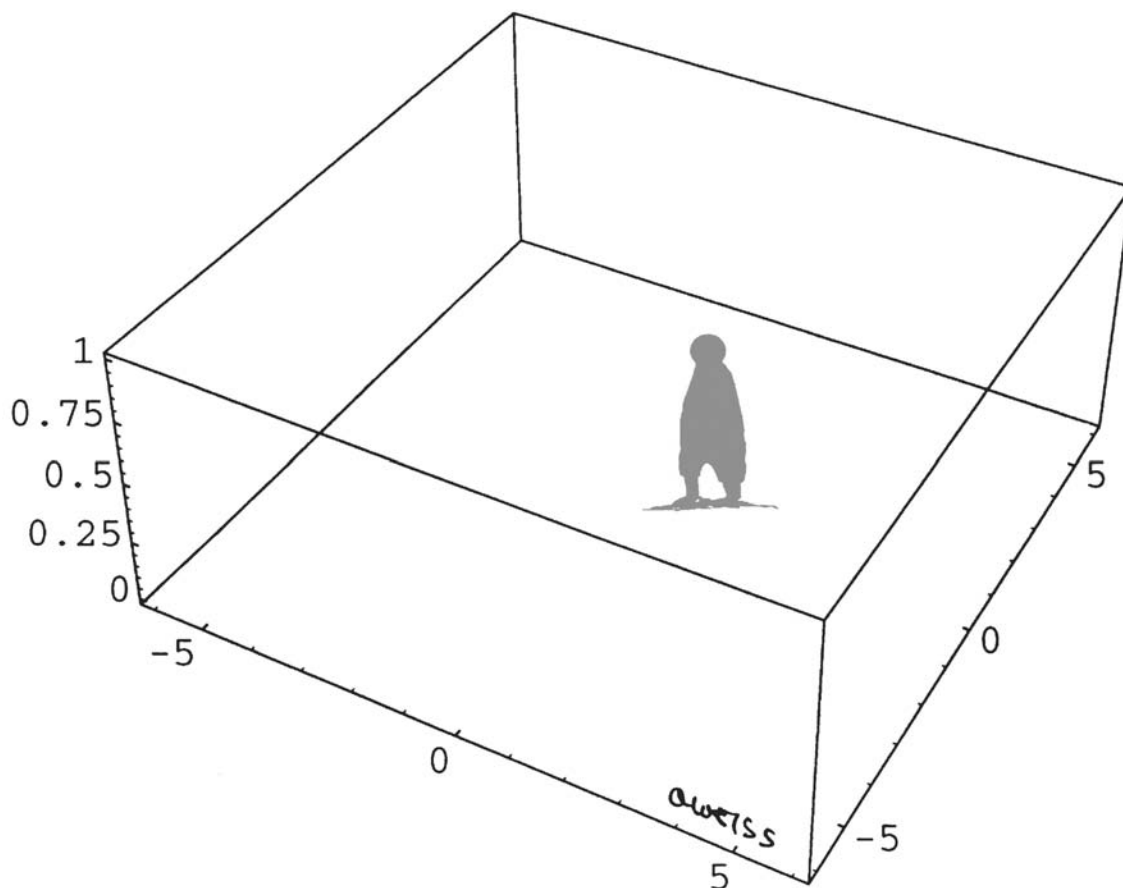
Doch stimmt das überhaupt?

Vom Unbehagen in Organisationen zu sprechen, ist schließlich nicht gerade zeitgemäß. Wird doch im Gegenteil immer öfter dafür plädiert, in Organisationen mehr Raum für Motivation, Eigenverantwortung, Enthusiasmus, Kreativität und Veränderungsbereitschaft – und damit für Persönlichkeit – zu schaffen.

Vom stahlharten Gehäuse zum flexiblen Kokon

Die persönliche Erfahrungsfülle, die individuellen Grundeinstellungen, Bedürfnisse und Motive, die die Persönlichkeit jedes Einzelnen prägen, bleiben in Organisationen notwendiger Weise im Hintergrund und werden, wenn überhaupt, nur thematisiert, um sie mit den Anforderungen der Organisation kompatibel zu machen. Sie müssen in das Geflecht der Abläufe, Strukturen, Verhaltensroutinen und Rollenerwartungen der Organisation eingepasst werden. Hier hat sich in den letzten Jahren allerdings Bedeutendes verändert:

Die strukturierte, eher statische Organisation – Max Webers «stahlhartes Gehäuse» – war (bis vielleicht in die 70er-Jahre hinein) geprägt von klaren, rigiden Erwartungen, die dem Handeln des einzelnen Menschen eng definierte Grenzen setzten. Aber es waren genau diese Grenzen, die es dem Einzelnen auch einfach machten sich abzugrenzen, einen klaren Schnitt zwischen Arbeit und Freizeit zu ziehen und die an ihn gestellten Rollenerwartungen von der eigenen Persönlichkeit fernzuhalten. Heutige Organisationen umgeben ihre Mitglieder dagegen eher wie ein flexibler Kokon mit weitaus vielfältigeren Erwartungen. Sie verlangen von ihnen Kompetenzen wie Kreativität,



Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und Weitblick, die weit tiefer in die Persönlichkeit des Einzelnen hineinreichen. Das ist einerseits bereichernd, da Menschen ihre Fähigkeiten wesentlich vielfältiger in Organisationen einbringen können. Andererseits machen diese Anforderungen das Unbehagen in Organisationen für den Einzelnen in eigenartiger Weise viel deutlicher spürbar. Denn nach wie vor sind nicht die Personen gefragt, es sind «nur» die Rollenerwartungen, die komplexer werden.

Der Organisations-Double Bind

Organisationen verlangen zunehmend Widersprüchliches von ihren Mitgliedern:

- Halte dich an die Regeln, aber sei kreativ.
- Ordne dich unter, aber übernimm Verantwortung.
- Passe dich an, aber stelle Rollenerwartungen in Frage.

Die Fähigkeit mit diesem Double Bind, also diesen paradoxen Botschaften, umzugehen, wird in Organisationen zukünftig immer wichtiger werden – nicht nur bei Führungskräften. Denn die genannten Widersprüche werden sich weiter verschärfen und zwar aus drei Gründen:

Erstens haben Organisationen notwendigerweise eine Tendenz zur Stabilisierung von Prozessen und Strukturen, gegen die die Forderung nach Eigenverantwortung und Kreativität des Einzelnen fast kleinlaut wirken muss.

Zweitens sind sie im globalen Wettbewerb aber dringend auf die Leistungsbereitschaft, das Wissen und den Einfallsreichtum ihrer Mitarbeiter angewiesen und drittens tritt der bürokratische Aspekt dem einzelnen Mitarbeiter umso deutlicher vor Augen, je mehr er in seiner Organisation versucht, seine persönlichen Potenziale zu entfalten.

«Die Fähigkeit mit Double Bind, also paradoxen Botschaften, umzugehen, wird in Organisationen immer wichtiger werden.»

Organisationen rücken also – negativ formuliert – ihren Mitarbeitern immer näher an die Persönlichkeit bzw. – positiv formuliert – geben ihnen immer mehr Möglichkeiten, sich mit ihrer Persönlichkeit und ihren Kompetenzen zu betätigen und weiter zu entwickeln. Das heißt aber auch, dass Organisationen – positiv ausgedrückt – Menschen in zunehmendem Maße die Gelegenheit geben, ihre eigenen widersprüchlichen Bedürfnisse auszubalancieren oder – negativ ausgedrückt – sie mit ihren widersprüchlichen Bedürfnissen konfrontieren. Dem Organisations-Double Bind entspricht somit ein individueller Double Bind: Wenn beide aufeinander treffen, macht sich das Unbehagen in Organisationen breit.

Um welche Widersprüche es sich auf Seiten des Einzelnen handelt, ist leicht beantwortet: Menschen wollen gemeinsam mit anderen Leistungen erbringen, sind bereit dafür Risiken einzugehen und Neues auszuprobieren. Andererseits schätzen sie die Sicherheit von Regeln und Routinen und haben durchaus ihre eigenen, individuellen Ziele im Auge. Sicherheit vs. Abwechslung, Verlässlichkeit vs. Abenteuer, Kooperation

Abbildung 1
Double Bind



vs. Egoismus lauten die widersprüchlichen Antriebe jedes Einzelnen (vgl. Abbildung 1).

Je mehr sich der Organisations-Double Bind verschärft, umso deutlicher tritt auch der individuelle Double Bind zutage. Ob das als Gelegenheit verstanden wird, diese Widersprüche auszubalancieren oder ob sich das Unbehagen in der Organisation verstärkt, weil die Einzelnen mit ihren eigenen Widersprüchen konfrontiert werden, ist letztlich von den Motiven abhängig, deretwegen Menschen überhaupt in Organisationen eintreten:

- Um begeisternde Produkte/Dienstleistungen herzustellen?
- Um Rendite für Kapitalgeber zu erzielen?
- Um gemeinsam mit anderen herausfordernde und spannende Projekte zu bearbeiten?
- Um seine Anzüge aufzutragen?
- Um nicht auf der Straße herumzulungern?
- Oder schlicht um den eigenen Lebensunterhalt zu verdienen?

Spieler und Unternehmensbewohner

Doch nicht nur die mehr oder weniger bewussten persönlichen Motive, auch die Kulturmuster einer Organisation (eher bürokratisch oder eher innovativ) bestimmen, wie der Einzelne mit seinen persönlichen Widersprüchen innerhalb einer Organisation umgeht: Die einen entscheiden sich eher für das Abenteuer und die Aufforderung der Organisation innovativ zu sein. Sie halten nach Chancen Ausschau, bringen Ideen ein, probieren Neues aus und gehen zumindest anfänglich eher spielerisch und ironisch mit bürokratischen Spielregeln um.

Die anderen suchen dagegen die Sicherheit geregelter Zuständigkeiten und reagieren überfordert bis aggressiv auf Erwartungen nach mehr Kreativität. Sie ziehen sich skeptisch auf ihren Aufgabenbereich zurück und nehmen jede Führungsmaßnahme – klammheimlich erleichtert – als Beleg dafür, dass eigenständiges Denken ja doch nicht gewünscht ist.

Die Zusammenarbeit mit der ersten Gruppe von Mitarbeitern, den «Spielern», scheint oberflächlich betrachtet einfacher. Problematisch können hier allerdings übertriebener Ehrgeiz, ausgeprägte Karriererfixierung, überzogenes Selbstbewusstsein oder mangelnde Anpassungsfähigkeit werden. Größere Sorgen bereitet die zweite Gruppe, die in Anlehnung an Bartleby's «Wohnsitz» als «Unternehmensbewohner» bezeichnet werden kann: Sie scheinen innerlich gekündigt zu haben oder

«Wie leichtgängig der Weg in die Veränderung ist, ist eine Frage der Anschlussfähigkeit an bestehende Regeln, Routinen und Verhaltensmuster.»

einfach nur damit beschäftigt zu sein, mit mehr oder weniger gesundem Menschenverstand und einer gehörigen Portion Skepsis ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Diese Gruppe für die Vision oder Mission eines Unternehmens, für Veränderungsprozesse und strategische Neuausrichtungen zu begeistern, fällt deutlich schwerer – jede Führungskraft kann ein Lied davon singen.

Doch beide Gruppen, die Spieler genauso wie die Unternehmensbewohner, sind für das Unbehagen an Organisationen und seine Folgewirkungen besonders anfällig. Um damit umgehen zu können, sollten Führungskräfte aufmerksam hinsichtlich der Kulturmuster ihrer Organisation sein, aber auch die genannten widersprüchlichen Motive verstehen, die Menschen mitbringen, wenn sie in Organisationen eintreten und wie sich ihre Energien im Laufe der Zeit wandeln können – von Neugier zu Langeweile, von Begeisterung zu Routine, von Gelassenheit zu Angst oder auch umgekehrt.

Management by Bartleby

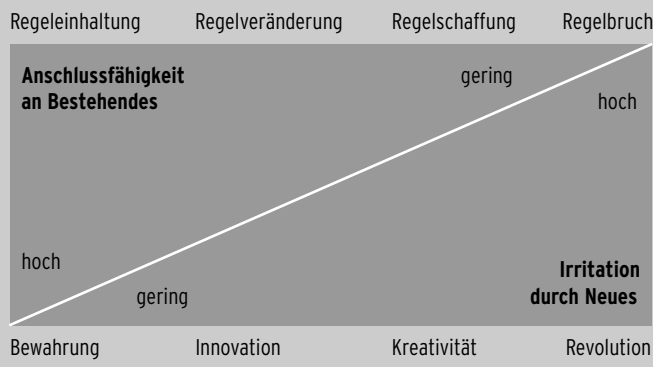
In diesem Zusammenhang hätte ein Management by Bartleby die Aufgabe, das Unbehagen an Organisationen erst einmal bewusst zu machen – zuallererst natürlich bei sich selbst, um im zweiten Schritt auch mit dem Unbehagen anderer umgehen zu können. Führung in diesem Sinne bedeutet nicht nur den Mitarbeitern zu vermitteln, was sie zu tun haben, sondern auch sich neugierig auf ihre Motive des «I would prefer not to...» einzulassen. Denn in Organisationen, die sowohl Kreativität als auch Anpassung von ihren Mitgliedern fordern,

wird es von zentraler Bedeutung werden, die Widersprüche der Organisation – Regeleinhaltung vs. Regelbruch – mit den Widersprüchen der einzelnen Mitarbeiter – Sicherheit vs. Abenteuer – auszubalancieren.

Eine derartige Führung zielt nicht nur auf die individuelle Motivation des einzelnen Mitarbeiters, sondern auch auf die Erneuerungsfähigkeit der gesamten Organisation. Denn die Vermutung liegt nahe, dass die Energie zu deren Veränderung und Entwicklung sich auch aus dem Unbehagen an ihr speist. Der wichtigste Aspekt erfolgreicher Führung besteht folglich darin, dieses Unbehagen als Kreativitätsquelle für die gesamte Organisation fruchtbar zu machen. Hier kommt es auf die Unterscheidung zwischen Anpassung, Innovation, Neuentwicklung, Entdeckung und Revolution an – und auf den klugen Umgang mit ihnen. Denn es ist eine Frage der Anschlussfähigkeit an bestehende Regeln, Routinen und Verhaltensmuster, die darüber entscheidet, wie leichtgängig der Weg in die Veränderung ist – sowohl für eine Organisation als auch für einen einzelnen Menschen:

- Die (partielle) Innovation gestaltet Bestehendes nur um.
- Die kreative Neuentwicklung führt etwas Neues ein, das aus sich selbst heraus überzeugend und dadurch anschlussfähig ist.
- Die geniale Entdeckung braucht Zeit, bis sie ihre Anschlussfähigkeit bewiesen hat, verlangt sie doch meist den Abschied von einem bewährten Denkmuster.
- Der Revolution dagegen geht es nicht um Anschlussfähigkeit. Sie springt in einen anderen Kontext.

Abbildung 2
Anschlussfähigkeit und Irritation



Was bedeutet das für den mit Instrumenten und Tools gut gefüllten Werkzeugkoffer von Führungskräften? Sollen neue Instrumente entwickelt und ihr Gebrauch erlernt werden?

Eher nicht, denn die Veränderung betrifft vor allem einen Umbau in den Grundeinstellungen und Mindsets der handelnden Personen.

Organisationen benötigen Unternehmensbewohner, die sich an Regeln halten und die verlässlich ihre Aufgaben bearbeiten genauso wie Spieler, die Neues austesten und Ungewohntes ausprobieren.

Sich nur an Regeln zu halten aus dem Motiv heraus, möglichst unauffällig seinen Lebensunterhalt zu verdienen ist weder ehrenrührig noch banal – auch wenn es auf den ersten Blick das einzige Motiv sein sollte, das einen Menschen dazu bewegt, morgens aufzustehen und zur Arbeit zu gehen. Neues zu probieren und auszutesten mit dem Motiv, erfolgreich zu sein, Karriere zu machen und es «den anderen zu zeigen», ist es genauso wenig.

Ärgerlich, weil kontraproduktiv wird es, wenn beide Haltungen und vor allem die Personen, die sie an den Tag legen, sich gegenseitig behindern und bekämpfen. Mag sein, dass dieser Konflikt noch unter dem Deckmantel der beruflichen Rolle ausgetragen wird, aber hier sind es die Personen mit ihren Grundeinstellungen und ihrer Unfähigkeit, Widersprüche auszuhalten und kreativ zu nutzen, die auf der Bühne der Organisation aneinandergeraten.

Denn die fast archetypischen Konflikte zwischen Bewahrern und Veränderern, zwischen Unternehmensbewohnern und Spielern in Organisationen entstehen aus deren Unbehagen an der Organisation. Die einen stellen ihre persönlichen Sicherheitsbedürfnisse in den Vordergrund, die anderen ihren Wunsch nach Veränderung und Kreativität. Dass beide es so schwer miteinander haben, liegt daran, dass sie sich gegenseitig an Motive erinnern, die sie bei sich selbst mehr oder weniger erfolgreich weggedrückt haben.

Den Veränderer treiben meist Motive wie Ehrgeiz, gewinnen wollen, Selbstbewusstsein und Neugier, den Bewahrer dagegen eher Motive wie Sorge, Unsicherheit und Verlustängste.

Management by Bartleby will beiden ihre Motive nicht ausreden, sondern sie mit der jeweils anderen Handlung verknüpfen.

In Bezug auf strategisches Management könnten folgende Fragen hilfreich sein:

- Wie müssen Veränderungen gestaltet werden, wenn die eigene Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen nicht verschwiegen wird?
- Wie wird eine strategische Neuausrichtung gesteuert, die von der Sorge um den Bestand des Unternehmens getrieben ist?
- Welche Strukturen, Prozesse, Strategien sollen bewahrt werden, wenn man selbstbewusst auf die Kompetenzen der eigenen Organisation und ihrer Mitglieder schaut?

Auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen, könnten folgende Fragen dem Umgang mit Spielern und Unternehmensbewohnern eine neue Wendung geben:

- Wie müsste der Arbeitszusammenhang aussehen, in dem es der Spieler nicht nur vorübergehend «aushält»?
- Was könnte den Unternehmensbewohner dazu bewegen, aus seiner mentalen Sofaecke aufzustehen?

«Bewahrer stellen ihre persönlichen Sicherheitsbedürfnisse in den Vordergrund, Veränderer ihren Wunsch nach Veränderung und Kreativität.»

Dass diese Art von Führung aufwändig ist, steht außer Frage. Auch ihr Erfolg kann nicht einfach garantiert werden. Schließlich ist es immer noch eine Frage der persönlichen Autonomie, ob ein äußerer Impuls aufgenommen wird oder nicht.

Wenn daher in schwierigen Zeiten der Druck stärker wird, Ziele erreichen zu müssen, greift so manche Führungskraft dann doch zum einfachen Machtmittel der kruden Anweisung. Und der Mitarbeiter – der Spieler genauso wie der Unternehmensbewohner – fügt sich in sein Schicksal und in sein Unbehagen. Auf der Strecke bleibt dann allerdings die Bereitschaft, Kreativität, Einfallsreichtum, Wissen und Eigenverantwortung, kurz: die eigene Persönlichkeit, ins Unternehmen einzubringen.

Was sich dagegen einstellt ist die, wenn auch vielleicht nur diffuse, Erkenntnis, dass «Macht, wenn sie ausgeübt wird, ihr Ziel verfehlt» (Luhmann).