

Dirk Baecker

Organisation und

Störung

Aufsätze

**suhrkamp taschenbuch
wissenschaft**

suhrkamp taschenbuch
wissenschaft 2012

Organisation ist die Herstellung und Aufrechterhaltung von Ordnung. Diese Ordnung ist aber ohne die dauernde Behebung von Störungen und – wichtiger noch – ohne ihre Vorwegnahme im Routineablauf der Organisation nicht zu denken. Wenn die Organisation einer Behörde, eines Krankenhauses, einer Schule oder eines Unternehmens nicht von außen gestört wird, muß sie sich also selbst stören, um auf alle Eventualitäten vorbereitet zu sein. Dirk Baecker zeigt in diesem Band unter anderem, was aus dieser Überlegung folgt, nämlich daß Führung und Management nichts anderes sind als die geordnete Störung einer Organisation.

Dirk Baecker ist Soziologe und Professor für Kulturtheorie und Kulturanalyse an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen. Letzte Veröffentlichungen im Suhrkamp Verlag: *Form und Formen der Kommunikation* (stw 1828) und *Studien zur nächsten Gesellschaft* (stw 1856).

Dirk Baecker
Organisation und Störung
Aufsätze

Suhrkamp

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

suhrkamp taschenbuch wissenschaft 2012

Erste Auflage 2011

© Suhrkamp Verlag Berlin 2011

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das der Übersetzung,
des öffentlichen Vortrags sowie der Übertragung
durch Rundfunk und Fernsehen, auch einzelner Teile.

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlag nach Entwürfen von

Willy Fleckhaus und Rolf Staudt

Druck: Druckhaus Nomos, Sinzheim

Printed in Germany

ISBN 978-3-518-29612-7

Inhalt

Vorwort	7
Der Manager	11
Welchen Unterschied macht das Management?	26
Plädoyer für eine Fehlerkultur	55
Die Form der Veränderung ist der Streit, moderiert durch die Beratung	66
Management als Störung im System	76
Über die Verantwortung der Unternehmen	118
Schneller rechnen, langsamer entscheiden	145
Das Personal der Universität	155
Forschung, Lehre und Verwaltung	193
Kunst und Management	217
Zumutungen des Kulturmanagements	223
Wer rechnet schon mit Führung?	257
Postheroische Führung	269
Das Quantum Management	289
Organisation als temporale Form	310
Nachweise	335

Vorwort

Störung, nicht Steuerung, ist der Oberbegriff für Führung und Management, seit sich die Organisation von der klassisch pyramidalen Hierarchie auf die postklassische Netzwerkorganisation umstellt. Steuerung setzt auf eine lineare Zweck/Mittel-Relation, Störung auf eine oszillierende Innen/Außen-Differenz. Helmut Willke hat den Steuerungsbegriff bereits entsprechend weiterentwickelt,¹ doch scheint es mir für das Verständnis des Sachverhalts angemessen zu sein, den Begriff zu wechseln und die Irritation produktiv werden zu lassen, die der Störungsbegriff mit sich bringt.

Störung heißt Negation des Systems im System. Störung heißt, die mögliche Negation einzelner Elemente im System durch das System oder durch seine Umwelt so vorwegzunehmen, dass ihr produktiv begegnet werden kann. Management und Führung sind in diesem Sinne das Immunsystem der Organisation. Sie zünden, betreiben und regulieren Konflikte, die in der Organisation dafür sorgen, dass ihre Wachsamkeit und Anspannung erhalten, ihr Alternativenbewusstsein gepflegt und ihre Suche nach neuen Lösungen herausgefordert werden kann.²

Management und Führung sind Formen der Negation, die den Widerspruch suchen und die Alternative meinen. Es geht um eine Form der Beunruhigung, die das System dazu befähigt, die in der Umwelt wahrgenommenen Anforderungen und Gelegenheiten mit den im System verfügbaren oder mobilisierbaren Ressourcen und Kompetenzen immer wieder neu abzustimmen. In der Netzwerkorganisation gilt diese Beunruhigung nicht mehr nur, wie einst, für die Spitze, sondern für jede Stelle, jede Abteilung der Organisation. Die erste Aufgabe von Management und Führung besteht daher darin, die Stellen und Abteilungen der Organisation zu dieser Form der Nervosität zu befähigen. Wenn dies gegeben ist, steuert sich die Netzwerkorganisation selbst. Jeder Mitarbeiter ist jederzeit in der Lage, vom bisher Gewohnten abzuweichen und

1 Siehe Helmut Willke, *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*, Stuttgart 1995.

2 Siehe zum Begriff eines Konflikte produzierenden und regulierenden Immunsystems sozialer Systeme: Niklas Luhmann, *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main 1984, S. 509 ff.

mögliche nächste Schritte und Entscheidungen zu identifizieren. Erst dann kann die zweite Aufgabe von Management und Führung darin bestehen, den so gefundenen Modus einer nervösen Selbststeuerung seinerseits zu stören.

Die Vorteile der Negation für das Verständnis dieser zweiten Aufgabe bestehen darin, dass die Negation den Einspruch gegen etwas mit dem Einspruch durch jemanden, das Management oder die Führung, vereint. Im selben Moment, in dem »Nein« gesagt wird, wird auf die Organisation insgesamt verwiesen, für die dieses Nein im Hinblick auf mögliche Alternativen bestimmt wird. Für das Management ist dies ein Verweis auf Wirtschaft, auf Effizienz und Effektivität, auf Kosten und Nutzen, für die Führung ein Verweis auf Gesellschaft, auf Verantwortung und Nachhaltigkeit, auf Gewinn und Verlust in einem nicht nur monetären Sinn.

Die Negation schafft dort – wenn auch nur für den Moment – eine Einheit der Organisation, wo in der Netzwerkorganisation nur Differenzen festzustellen sind: Differenzen in der Problemwahrnehmung, im Lösungsverständnis und im Ressourcenzugriff. Die Negation produziert dort eine – im nächsten Moment schon wieder aufgelöste – Hierarchie, wo für die Netzwerkorganisation die Heterarchie dominiert: die Mehrdeutigkeit des Zirkels und der Verwicklung, nicht die Eindeutigkeit der Unterscheidung von Oben und Unten.³ In der Netzwerkorganisation wird die Hierarchie nicht überflüssig, sondern flüssig. Sie wird multipliziert und temporalisiert. Sie wird zur Herausforderung für Management und Führung, sich auch damit noch auszukennen und sowohl die Heterarchie zu pflegen als auch die Hierarchie zu suchen und zu unterlaufen.

Wir reden von der postklassischen Netzwerkorganisation, die alle klassischen Unterstellungen von Linearität und Rationalität nicht hinter sich gelassen, aber medialisiert hat, um auf eine Praxis der Organisation zu verweisen, die intelligenter ist als ihre Sprache. Wir markieren in den hier gesammelten Aufsätzen eine Differenz zwischen der nach wie vor eher klassischen Semantik der Organisation und ihrer postklassischen Struktur, die wir nur mit den Mit-

3 Siehe zur Unterscheidung von Hierarchie und Heterarchie Heinz von Foerster, »Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich«, in: ders., *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*, Frankfurt am Main 1993, S. 233-268.

teln der Theorie beschreiben können, von der wir jedoch vermuten, dass sie auch in der Praxis adressiert werden muss. Sei es, dass sich Ansätze in der Praxis zu einer eher postklassischen Selbstbeschreibung und Verständigung in der Organisation hier und dort schon finden lassen, sei es, dass diese Ansätze erst noch gesucht, gefunden und weiterentwickelt werden müssen: So oder so muss sich die Organisation von Behörden und Unternehmen, Krankenhäusern und Schulen, Theatern und Universitäten, Kirchen und Armeen, so denke ich, von der Beobachtung von Hierarchie auf die Beobachtung von Heterarchie, von der Pflege von Eindeutigkeit auf die Pflege von Mehrdeutigkeit umstellen.⁴

Wir fragen in den hier gesammelten Aufsätzen daher danach, wie man Störung organisieren kann, wie man Negation positiv wenden kann und wie man die Unterbrechung von Routinen selbst zur Routine zumindest von Management und Führung werden lassen kann. Die hier vorliegende Sammlung ist nach zwei früheren Aufsatzsammlungen, einer Monographie und einer Glossensammlung der fünfte Anlauf zu einer Organisationstheorie, die selbstreferentiellen, paradoxiefähigen und oszillierenden Verhältnissen der Organisation gerecht wird.⁵ Die Wiederholung des Themas ist nur damit zu rechtfertigen, dass wir uns hier nicht nur mit praktischen Fragen der Einrichtung von Arbeitsabläufen aller Art beschäftigen, sondern dass diese praktischen Fragen sich auch auf einem Terrain stellen, das von alters her vermint ist. Die Organisation der Organisation verschränkt die Möglichkeit der Ordnung mit der Notwendigkeit der Unordnung, insofern die Ordnung regelt und die Unordnung die dazu passenden Anlässe liefert. Von jeher ist die Einheit der Differenz von Ordnung und Unordnung auch deswegen schwer zu denken, weil es für beides Interessenten gibt. Die einen wollen die Ordnung, die anderen die Unordnung, weil und obwohl beide in derselben Gesellschaft agieren.

Giorgio Agamben hat kürzlich daran erinnert, dass das Thema

4 Natürlich sind weder diese Beobachtung noch diese Empfehlung neu. Siehe weitgehend nur Karl E. Weick, *Der Prozess des Organisierens*, dt. Frankfurt am Main 1985.

5 Siehe Dirk Baecker, *Organisation als System: Aufsätze*, Frankfurt am Main 1999; ders., *Organisation und Management: Aufsätze*, Frankfurt am Main 2003; ders., *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt am Main 1993; und ders., *Postheroisches Management: Ein Vademecum*, Berlin 1994.

einer paradoxen Fundierung der Ordnung in der Unordnung (und umgekehrt) unter dem Titel der *oikonomia* bereits eine sich unter anderem auf Aristoteles berufende Theologie beschäftigt hat, die mit der Trinität eines die Welt schaffenden (und sich zurückziehenden) Gottes, eines in der Welt wirkenden (und lebendigen) Christus und eines offenbar das eine mit dem anderen versöhnenden (aber über den Wasser schwebenden) Heiligen Geistes ein Verständnis sowohl für die Unordnung als auch für die diese rahmende Ordnung gewinnen wollte.⁶ Seither oszilliert jede Ordnungsfigur zwischen einer transzendenten Fundierung und einer immanenten Wirkung, ohne den Bruch übersehen zu können, der das eine vom anderen trennt.

Die Lateiner, auch daran erinnert Agamben, haben das griechische Wort von der *oikonomia* sowohl mit *dispositio* (Auswahl, Gewichtung) als auch mit *dispensatio* (Einteilung, Abwägung, Freistellung) übersetzt und damit die Form einer Ordnung auf den Punkt gebracht, in der disponiert wird, indem dispensiert wird. Das begründet ein deliberatives Element, mit der jede Ordnung seither zu rechnen hat. Und das begründet den Umstand, dass auch eine deskriptive Organisationstheorie wie die, an der wir hier arbeiten, mit dem Bedarf an Normativität rechnen muss, wie er von einer sich an den Werten der Rationalität und Innovation orientierenden Betriebswirtschaftslehre dann auch befriedigt wird. Disposition ist so wenig neutral zu haben wie Dispensation. Sie exkludieren jene, die den Ansprüchen der Ordnung nicht genügen, ebenso wie jene, denen nichts anderes übrig bleibt, als ihren Dispens als göttliche Fügung hinzunehmen (*dispensatio* heißt auch: göttliche Fügung).

Basel, im Oktober 2010

⁶ Siehe Giorgio Agamben, *Herrschaft und Herrlichkeit: Zur theologischen Genealogie von Ökonomie und Regierung*, dt. Frankfurt am Main 2010.

Der Manager

Nachfahre der Aufklärer

Ein Manager ist jemand, der in allen Situationen und bedingungslos an suboptimale Verhältnisse glaubt, die überdies nur auf ihn und seine Optimierungsvorschläge warten. Jede Arbeit kann effektiver geleistet, jede Kostenkontrolle effizienter durchgeführt, jeder Kunde besser bedient und jede Strategie klüger ausgedacht werden. Konfrontiere dich mit einem Manager, und du weißt anschließend, was du immer noch nicht gut genug machst.

Der Manager erweist sich damit als die Nachfolgefigur des modernen Aufklärers. Er glaubt an die überall und jederzeit durchzusetzende Verbesserung der Verhältnisse. Allerdings ist er der romantisch durchschaute Aufklärer, der sich auf kein Vernunftprojekt mehr berufen kann, sondern nur noch auf sein Projekt. Er ist nicht mehr als Intellektueller auf dem Markt der Meinungen unterwegs, sondern als Karrierist auf dem Markt der Stellen. Ihn mobilisiert nicht mehr der Wettbewerb um die Aufdeckung des letzten Geheimnisses, sondern der Wettbewerb um die frei werdende Stelle auf der Karriereleiter über ihm oder im Netzwerk der Projekte neben ihm.

Dass die Romantiker den Aufklärer als einen Optimisten wider besseres (und auch interessanteres) Wissen durchschaut haben, kann den Manager nicht wirklich beunruhigen. Weder die eigene Geschichte noch die Geschichte allgemein stoßen bei ihm auf ein größeres Interesse. Die Zurückführung der Vernunft auf die Nullstelle der freien Wählbarkeit der Zwecke, an denen sich die Rationalität der Mittel dann orientieren kann, gilt ihm zwar als willkommenes Betriebsgeheimnis seines Geschäfts, aber auf das Instrument der Optimierung, das immer auch den Glauben an die »besseren« Zwecke voraussetzt, kann und will er nicht verzichten. Dass der Zweck des Ganzen nicht mehr die Vollendung der Geschichte ist, sondern nur noch die Absicherung und Steigerung der Wohlfahrt, gilt ihm als Einsicht, die nicht als Utopieverlust, sondern als Bedingung des Einstiegs in einen pragmatischen Umgang mit der Wirklichkeit zu werten ist.

Wie der Intellektuelle ist auch der Manager der Meinung, dass

er selbst die Aufklärung bereits hinter sich hat. Jede weitere Bemühung um Verbesserung gilt daher immer den anderen und nur dann ihm selbst, wenn er etwa nach Weiterbildung sucht, um den anderen noch besser auf die Sprünge zu helfen. Wie der Intellektuelle, der verstanden hat, worum es geht, und gelernt hat, nicht weiter nachzufragen (wonach auch?), ist der Manager bereits hier und jetzt perfekt. Er weiß um die Perfektibilitätsreserven der Wirklichkeit, auch wenn er nicht weiß, was er täte, wenn diese alle ausgeschöpft wären. Er kann sich nicht vorstellen, dass es je so weit kommt. Das definiert seinen Habitus, mit dem er alle anderen auf Trab hält.

Ich spreche von dem Manager, aber ich meine auch die Managerin. Zwar gilt auch für den Manager, dass er von seiner Sekretärin so zuverlässig ironisiert wird wie einst der Intellektuelle durch seine Freundin, doch hat diese Ironie in der Turbulenz und Riskanz der Verhältnisse einiges von ihrem Witz verloren, und es gibt außerdem immer mehr weibliche Manager, denen allenfalls jene ironische Distanz zur Verfügung steht, die der einen Stelle aus der Sicht einer besseren Stelle gilt. Wir verdanken männlichen wie weiblichen Managern eine Verbesserung der Verhältnisse, die für eine andere Distanz als die der Kritik unter dem Vorzeichen der Suboptimalität keine Zeit, aber auch keinen Rückhalt mehr lässt. Darin vollendet sich die Aufklärung dann doch. Die Kritik der Verhältnisse und die Ironie der Perfektion fallen zusammen und erweisen sich als nicht enden wollende Aufgabe, deren Bewältigung mit dem Lebensvollzug selbst zusammenfällt. Das absorbiert dann auch den einst vielleicht einmal so wichtigen, weil widerständigen Unterschied der Geschlechter.

Im Übrigen, auch das ist einschränkend zum Titel des Beitrags anzumerken, ist der Singular irreführend. Ein Manager tritt nicht alleine auf, sondern mindestens zu zweit. Einerseits muss er der *bad guy* sein, der wieder auf eine Suboptimalität hinweist, andererseits muss er auch *good guy* sein, der die Zuversicht verbreitet, dass man auch den nächsten Optimierungsschritt noch schaffen wird. Und wenn der *bad guy* als derjenige auftritt, der einem Mitarbeiter die bessere Leistung abluchst, muss der *good guy* derjenige sein, der den Ärger wieder abkühlt, den man spürt, wenn man sich bei einer immer noch verbesserbaren, also schlechten Leistung hat erwischen lassen. Auch das Management weist die von Erving Goffman ana-

lysierte Struktur eines *confidence game* auf, in dem in der Regel zwei Betrüger nacheinander auftreten: Der erste lockt in die Falle, und der zweite beruhigt, man habe doch jetzt immerhin etwas gelernt und brauche nicht zur Polizei zu laufen, die bekannt macht, welchem Betrug man aufgefressen ist, und so zum Schaden auch noch den Spott treten lässt.¹

Defizitdiagnosen

Vielleicht sollte man vorsichtiger sagen, dass der Manager in seiner männlichen wie weiblichen Form und im Singular wie im Plural nur eine der Nachfolgefiguren des modernen Aufklärers ist. Immerhin gibt es den Intellektuellen, der sich auf dem Markt der Meinungen mit dem Aussprechen von Geheimnissen profiliert, noch immer, und immerhin gibt es neben beiden auch den Wissenschaftler, der ebenfalls das Feld der Defizitdiagnosen beackert, wenn auch ganz dezent nur das Feld der noch unzureichenden Erkenntnis über diesen oder jenen Gegenstand. Intellektueller, Manager und Wissenschaftler beerben zusammen das Projekt der Aufklärung, und nur zusammen behaupten sie sich gegenüber jenen Priestern, Politikern und Beratern, die im Gegensatz zu den Aufklärern von immer denselben Verhältnissen ausgehen und nicht nach Optimierung, sondern nach Trost, Ausgleich und Zufriedenheit suchen. Das lässt diese unmodern werden, prädestiniert sie aber auch dazu, zur Unruhe der anderen drei Figuren ein willkommenes Gegengewicht zu bilden.

Wir haben es hier allerdings nur mit dem Manager zu tun. Schauen wir uns daher etwas genauer an, was ihn dazu befähigt, sich mit seiner Defizitdiagnose der Suboptimalität so erfolgreich in den Verhältnissen einzunisten und diese Verhältnisse so erfolgreich zu verbessern. Denn beide Erfolge lassen sich in der Tat nicht bestreiten. Die Erfolgsgeschichte des Managements als einer im 19. Jahrhundert neu entstandenen Profession liegt so sehr auf der Hand wie die Erfolgsgeschichte einer Steigerung der menschlichen Wohlfahrt, die das Produkt derselben Industrialisierung ist, der die Profession des Managements ihre Existenz verdankt. Das soll nicht

1 Siehe Erving Goffman, »On Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaptation to Failure«, in: *Psychiatry: Journal of Interpersonal Relations* 15 (1952), S. 451-463.

heißen, dass sich mit der Industrialisierung und der Entstehung der Profession des Managements genau jene Erwartungen erfüllen, die das 18. Jahrhundert mit seinem Projekt der Aufklärung verband. Niemand wird die sozialen Kosten und Ungleichgewichte, die Katastrophen einer Fortschrittspolitik um jeden Preis und die ökologischen Blindheiten bestreiten, die mit der Industrialisierung einhergingen. Aber ebenso wenig ist zu bestreiten, dass das Wohlfahrtsniveau, an dem die Kosten gemessen werden, gleichzeitig auf eine Art und Weise gestiegen ist, wie man es sich zuvor kaum hätte vorstellen können. Die gegenwärtige Bewirtschaftung der Gesellschaft kennt unglaubliche Mängel in der Versorgung der Weltbevölkerung mit Wasser, Nahrungsmitteln, sanitären Einrichtungen, Arbeit, Wohnung, Medizin, Bildung, Kunst und Seelenheil, aber zugleich trägt und ernährt die Erde mehr Menschen als je zuvor und ermöglicht einem großen Teil einen Lebensstandard, der historisch ohne Vergleich ist. Letztlich ist der Manager nur für die Logistik dieser Bewirtschaftung verantwortlich, denn die Arbeit tun nach wie vor die anderen (wie Helmut Schelsky bereits gegenüber den Intellektuellen geltend gemacht hat² – nicht ohne seine Zweifel zu haben, ob der Soziologe nicht eher zu diesen als zu den Wissenschaftlern zu zählen ist), aber bereits die Leistung dieser Logistik ist unzweifelhaft, wenn man sich auch nur einen Moment vor Augen hält, welche Waren-, Leistungs-, Kapital- und Energieströme in der gegenwärtigen Weltgesellschaft Tag für Tag zu analysieren und zu rekombinieren sind.

Sicher, all das beruht auf einer gnadenlosen Ausbeutung jener nicht erneuerbaren Energien, die das 19. Jahrhundert erschlossen hat, und geschieht ohne jede Vorstellung davon, ob und wie der Ausstieg aus diesen Energien bewältigt werden kann.³ Wir bewegen uns in einem *runaway system*, das in den Bereichen der Migration der Völker, des Klimas der Erde und der Psychosomatik des menschlichen Lebens Turbulenzen erzeugt, von denen wir nicht wissen, ob wir ihrer je wieder Herr werden. Dennoch wird niemand auf die Idee kommen, dies den Managern zur Last zu legen. Sie sind nur weitere Figuren in einem Spiel, das wir alle spielen und

2 Siehe Helmut Schelsky, *Die Arbeit tun die anderen: Klassenkampf und Priesterherrschaft der Intellektuellen*, 2., erw. Aufl., München 1977.

3 Siehe dazu Rolf Peter Sieferle, *Rückblick auf die Natur: Eine Geschichte des Menschen und seiner Umwelt*, München 1997.

von dem niemand weiß, ob es zu Ende gespielt werden muss, um danach ein anderes finden zu können, oder ob es abgebrochen werden muss, um der Menschheit auf dieser Erde noch eine Chance zu geben. Im Moment wissen wir nur, dass der Abbruch weder zu bewerkstelligen ist noch zu verantworten wäre.

Und wir wissen, dass wir nichts anderes als die Selbstbeobachtung haben, um herauszufinden, an welchen Stellen welche Hebel möglicherweise umzulegen sind. Die Beobachtung der Sozialfigur des Managers ist schon deswegen ein unverzichtbarer Teil dieser Selbstbeobachtung, weil wir gerne wissen würden, welche historische Spanne ihm zugemessen ist. Wird er so schnell (und leise) wieder verschwinden, wie er aufgetaucht ist?

Ein Parasit

Beobachtung wie Selbstbeobachtung brauchen und schaffen Distanz. Wir brauchen gegenüber den Defizitdiagnosen und Optimierungsaufforderungen des Managers eine Distanz, die es uns, den kritischen, das heißt zur Überprüfung unserer selbst bereiten Beobachtern unserer Verhältnisse, ermöglicht, den Manager aus seinem Automatismus zu befreien und auf Optionen seiner selbst zurückzurechnen. Wir brauchen dazu auch eine andere Distanz gegenüber dem Manager als die der Betriebswirtschaftslehre, die sich normativ an ihn angehängt hat und ihn darin bestärkt, dass Effizienz und Effektivität nur um den Preis der dauernden Produktion von Suboptimalitätsdiagnosen zu haben sind. Erich Gutenbergs Entwurf der Betriebswirtschaftslehre hatte den Manager noch darauf hinweisen können, dass Effizienz und Effektivität nur um den Preis des Ausklammerns der Komplexität jener Organisation zu haben ist, die der Manager mit seiner Planung, Gestaltung und Kontrolle ihrer Ziele, Mittel und Abläufe beglückt.⁴ Hatte dieser Entwurf den Manager daher noch darüber informieren können, dass der Betrieb, den er bewirtschaftet, als Organisation möglicherweise andere und gute Gründe auf seiner Seite hat, von denen sich der Manager keine Vorstellung macht, so hat die Betriebswirtschaftslehre nach Gutenberg diese Reserve über Bord geworfen, jede Er-

4 So Erich Gutenberg, *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, Berlin 1929.

innerung an die Theoriefigur der Ausklammerung gestrichen und damit begonnen, ihre eigenen Ideen mit der anzustrebenden Praxis des Managements in eins zu setzen. Seither sind es nur der Blick über den Tellerrand der betriebswirtschaftlichen Ausbildung, der Praxisschock und die Bedingungen seines Wettbewerbs auf dem Markt der Stellen, die dem Manager zur Seite springen, um ihm Distanz gegenüber den Distanzlosigkeiten der Betriebswirtschaftslehre zu verschaffen. Das aber liefert ihn erst recht der Praxis aus; und erst das ist es, was dem kritischen Beobachter Sorgen macht.

Man verzeihe uns daher, wenn wir den Manager, um diese Distanz zu seinen Gunsten zurückzugewinnen, als einen Parasiten bezeichnen. Wenn man Michel Serres' Studie über den Parasiten gelesen hat,⁵ weiß man, dass dies ein Ehrentitel ist. Ein Parasit ist, wer so viel von den Verhältnissen versteht, dass er sich in ihnen mit Erfolg einnistet und zugleich dafür sorgen kann, dass es dem Wirt gut geht. Letzteres klappt nicht immer; und das ist der nicht zu bestreitende Haken an der Geschichte. Denn der Parasit kann an einer Verbesserung der Verhältnisse arbeiten, die zunächst der Wirt, dann er selbst nicht überlebt. Das war die Befürchtung, die Karl Marx, der vom Management wenig, aber vom Kapital viel verstand, in die Welt gesetzt hat und die keinen unerheblichen Beitrag dazu geleistet hat dass der Parasit in der Auseinandersetzung mit Arbeitern und Kapitalisten immer klüger wurde. Immerhin ging und geht es um seinen eigenen Kopf.

Behalten wir die Ambivalenz des parasitären Treibens im Hinterkopf und schauen wir uns zunächst nur an, an welchen Stellen es ihm gelungen ist, sich in die Verhältnisse einzunisten und so unverzichtbar zu machen, wie er sich bis heute darstellt. Es sind nicht mehr und nicht weniger als drei Stellen, wenn man so zählt, dass man nicht sofort die Übersicht verliert. Der Manager ist ein Parasit 1) der Arbeitsteilung, 2) der Hierarchie und 3) der Projekte. Diese Stellen sind so wenig unabhängig voneinander zu würdigen, wie der Manager die Bedienung der beiden anderen aus den Augen verlieren darf, wenn er sich auf die Ausbeutung einer bestimmten konzentriert. Auch hier gilt das von Henry Mintzberg identifizierte erste eiserne Gesetz jedes Managements, das darin besteht, dass jeder einzelnen Tätigkeit nur neun Minu-

5 Michel Serres, *Der Parasit*, dt. Frankfurt am Main 1980.

ten gewidmet werden dürfen, weil andernfalls zum einen andere wichtige Arbeiten unerledigt bleiben (und die Wichtigkeit dieser anderen Arbeiten steigt mit der Dauer ihrer Nichterledigung – bis sie schließlich auf Null fällt) und zum anderen die Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, der Manager wolle die Arbeit selbst machen.⁶ Beides wäre fatal, besteht doch die wichtigste Leistung des Managers darin, *andere* so zur Arbeit anzuhalten, dass sie sehen, dass und wie ihre Arbeit *mit der Arbeit anderer* zusammenhängt. Deswegen springt der Manager von einer Tätigkeit zur nächsten und verweht wie ein Webschiffchen auf dem Webstuhl jede einzelne Tätigkeit mit jeder anderen.

Aber das ist schon wieder die allzu positive Formulierung für Aufgabe und Leistung des Managers, dessen Profession von Anfang an darin gesehen wurde, dass er für diejenige Kooperation zu sorgen hat, für die die Arbeiter, die erst jetzt zu solchen werden, nicht mehr selbst sorgen können, sobald die Bauernhöfe zu Gutshöfen und die Handwerksbetriebe zu Manufakturen werden und damit Größenordnungen erreichen, die durch eine spontane Selbstorganisation auf dem Feld oder in der Werkstatt nicht mehr bewältigt werden können.

So richtig das ist, so sehr lautet die entscheidende Frage, wie es dem mit Defizitdiagnosen nervenden Manager gelungen ist, die jahrhundertealten Praktiken der Selbstorganisation davon zu überzeugen, dass sie nicht mehr ausreichen, und Bauern und Handwerkern beizubringen, sich stattdessen auf eine Fremdorganisation einzulassen, von der erst wiederum Karl Marx nachgewiesen hat, dass es sich um eine neue und nicht minder spontane Selbstorganisation auf einer höheren Ebene, auf der Ebene des »Kapitals« beziehungsweise der Wirtschaft der Gesellschaft selbst handelt. Interessanterweise konnte es dem Manager erst gelingen, sich selbst an die Stelle der spontanen Selbstorganisation auf Werkstattebene zu setzen, als er sich zum einen der Hilfe der Ingenieure vergewisserte (wie diese, durchaus unwillig, seiner) und er zum anderen im Vorarbeiter einen Gegner identifizierte, dessen Entmachtung gleichbedeutend wurde mit der Ermächtigung des Managers. Richard Edwards hat den jahrzehntelangen Kämpfen, in denen sich dieser Sprung von der Ebene der Selbstorganisation der Werkstatt auf die Ebene der

6 Siehe Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York 1973.

Selbstorganisation des Kapitals vollzog, unter dem Titel *Contested Terrain* ein überaus lesenswertes Buch gewidmet.⁷

Wir brauchen in Ergänzung der Positivbeschreibung des Managers, die auf seine Kooperationsfunktion hinweist, eine Negativbeschreibung, die deutlich macht, was er verhindern muss, um seine positive Funktion erfüllen zu können. Den allgemeinen Einstieg dafür haben wir schon, da wir bereits wissen, dass der Manager alles verhindern muss, was suboptimal ist und daher verbessert werden kann. Aber eine solche Formulierung vermag den Manager nur dann zu erklären, wenn sie beschreibt, wie und worauf die Diagnose der Suboptimalität *eingeschränkt* wird, um eine erfolgreiche Praxis begründen zu können. Die tatsächliche Reichweite des Managements ist von dieser Einschränkung abhängig, weil es sich die Gesellschaft weder von Managern noch von Intellektuellen oder Wissenschaftlern gefallen lässt, alles jederzeit für verbesserbar, aufklärbar oder beobachtbar zu halten. Die Lizenz zur Verbesserung wird nur erteilt, wenn der Manager implizit einen Vertrag unterschreibt, in fast allen Fällen auf seine Anregung zur Verbesserung eher zu verzichten. Genau das bindet den Manager im Übrigen in jene Organisationen mit ein, die er doch gleichzeitig effektiv und effizient gestalten soll. Denn Organisationen, ob hierarchisch und bürokratisch organisiert oder heterarchisch und projektförmig, bestehen gesellschaftlich gesehen darin, fast jedes Verhalten zu verbieten und im Kontrast dazu ganz wenig Verhalten zu fordern, eben eine ganz bestimmte Arbeit und die nur dazu passenden Entscheidungen.

Unsere drei positiven Negativbedingungen des Managements lauten, dass der Manager 1) die spontane Arbeitsteilung, 2) den Kurzschluss der Hierarchie und 3) den Austausch der Projekte *aktiv verhindern* muss, wenn er sich mit seinen Leistungen erfolgreich in der Organisation einnisten will.

Erstens muss er die Arbeiter ihrer Erfahrungen im Umgang mit Produkt und Verfahren regelrecht enteignen, wie Thomas Malsch gezeigt hat,⁸ um die *economies of scale and standardization* durch-

7 Siehe Richard Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York 1979.

8 Siehe Thomas Malsch, »Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der ›Imperialismus der instrumentellen Vernunft«, in: *Zeitschrift für Soziologie* 16 (1987), S. 77-91.

zusetzen, die bereits Adam Smith als den eigentlichen Gewinn der Industrialisierung nachgewiesen hat. Man stelle sich diese Enteignung nicht als einen stillen Prozess der Überzeugung durch die Vernunft der Verhältnisse vor. Es geht immer ums Ganze, um Arbeit und Leben, Lohn und Würde, die an den alten, den gewohnten Verhältnissen hängen.

Zweitens muss der Manager sich auf jenen Zwischenstufen der Hierarchie einnisten, die erforderlich sind, um eine Hierarchie zu installieren und aufrechtzuerhalten. Wie man weiß, ist eine Hierarchie erst stabil, wenn sie mindestens drei Stufen aufweist, weil dann die mittlere (oder die mittleren) damit beschäftigt ist (oder sind), die untere als Konkurrent unten und die obere als Ziel der eigenen Aufstiegsbemühungen oben zu halten. Der Manager ist ein *homo hierarchicus*, der um jeden Preis dafür sorgen muss, dass die Ebenen der Hierarchie in fast allen Fällen der internen Abstimmung von Arbeit voneinander getrennt bleiben und nur in den wenigen Fällen, in denen sie über ihn laufen, miteinander verknüpft werden. Die lange Geschichte der Ausdifferenzierung von Unternehmen im 19. Jahrhundert, die Alfred D. Chandler für den Fall Amerikas maßgeblich erzählt hat,⁹ hat den Manager gelehrt, eine Hierarchie, das heißt seinen Arbeitsplatz, nicht mit einer Befehlskette zu verwechseln, in der jedes Glied nur ein Übermittler von Anweisungen (von oben nach unten) und von Information (von unten nach oben) wäre, sondern als eine kunstvolle Einrichtung zu verstehen und zu betreiben, in der verschiedene Ebenen voneinander *unterschieden und autonom gesetzt* werden, damit horizontale Abstimmungsprozesse (auf Arbeits-, Management- und Vorstandsebene) erleichtert und zugleich durch eng geführte Abstimmungsbedingungen fallweise voneinander abhängig gemacht werden können. Talcott Parsons hat das Prinzip identifiziert, und Niklas Luhmann hat daraus in bester dekonstruktiver Absicht auf das unaufhebba-re Spannungsverhältnis zwischen (horizontalen) Arbeitsprozessen und (vertikalen) Zwecksetzungen geschlossen – in dekonstruktiver Absicht deswegen, weil die Betriebswirtschaftslehre im Glauben an die Kontinuität aller denkbaren Rationalitäten und daher in Verken- nung der Notwendigkeit der Spannung behauptet, man könne

9 In: Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., 1962; und ders., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., 1977.