

Vom Wandel des Menschen in Organisationen

Organisationskompetenz für interne Machtposition

Von Prof. Dr. Klaus Spremann. Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Hochschule St. Gallen

Wer nach Jahren der Schule, der Lehre oder des Studiums seine erste Arbeitsstelle antritt, wandelt oft schnell Stil, Auftreten und Art, sich zu geben. Weil der *«Ernst des Lebens beginnt»*, wird die rasche Veränderung des jungen Menschen in seiner Umgebung wie selbstverständlich genommen und muss vom Berufsanfänger nicht weiter erklärt oder gar gerechtfertigt werden. Mitarbeiter beweisen nicht nur ihre fachliche Leistungsfähigkeit, sie fügen sich in die *Kultur der Unternehmung* ein.

Erst adaptieren sie unternehmensspezifische Äusserlichkeiten. Den Äusserlichkeiten folgen Sprechweisen und Gewohnheiten. Bald offenbaren sich Akzente neuer Denkweisen. Engagement aus echter Überzeugung tritt zutage. So wandeln sich Mitarbeiter der Unternehmung in Repräsentanten ihrer Kultur. Später können sie die Wertvorstellungen der Unternehmung sogar beeinflussen und prägen.

Akzeptanz der Unternehmenskultur

All dies hat einen wichtigen *Zweck für die Zusammenarbeit in der Organisation*. Wer seinen ersten Arbeitsplatz sucht, muss zwei Voraussetzungen mitbringen. Erstens muss er fachlich einigermaßen gut sein. Zweitens muss er sich *führen* lassen. Die Bereitschaft dazu ist keineswegs immer gegeben. Beim Einstellungsgespräch werden beide Voraussetzungen geprüft. Nun sind die althergebrachten Führungsinstrumente der direkten Anweisung und Kontrolle schon längst ersetzt durch weiche Organisationsdesigns: Führung durch Leitbilder und Koordination durch gemeinsame Wertvorstellungen, wie sie in einer Unternehmenskultur zum Ausdruck kommen. Die Frage nach der Bereitschaft des Stellenbewerbers, sich führen zu lassen, lautet daher inwieweit er oder sie Merkmale der Kultur der Unternehmung überhaupt kenne. Noch direkter: *«Alle Unternehmen suchen einen Koch Ingenieur, Designer. Warum haben Sie sich gerade bei uns beworben?»*

Jede Unternehmung entwickelt ihre Kultur und ihre Leitbilder in zweckgerichteter Harmonie mit der Technologie, den Produkten und Märkten, denen sie sich zuwendet. Public Relations und die Pflege von Idealen interner Führung gehen Hand in Hand. So bleiben Unternehmenskulturen niemandem verborgen. Junge Leute sind in ihren Lehr- und Studienjahren deshalb gut beraten, über den Erwerb rein fachlicher Fähigkeiten hinaus ein Auge auf die Palette der Kulturen grosser Unternehmen zu werfen. Mit der Zeit können sie so einen feineren Sinn für die durchaus beträchtlichen kulturellen Unterschiede und Besonderheiten entwickeln.

Sozialisation als Balanceakt

Den Wandel des Berufsanfängers als Anpassung oder gar als opportunistische Verstellung abzutun hiesse die Dinge verkennen. Wer die Kultur seiner Unternehmung innerlich ablehnt, wird schnell die Grenze seiner Karriere erreicht haben, selbst wenn die fachli-

che Qualifikation stimmt. Keine Organisation kann sich Uniformierte leisten, die Rollen mechanistisch ohne innere Beteiligung ausführen. Vielmehr ist der Wandel als *Selbstselektion* zu verstehen, bei der ein junger Mensch seine Persönlichkeit nicht aufgibt, sondern für sich bewusst den *passenden Kreis der Selbstverwirklichung* sucht. Jeder gehe dorthin, wo er sich auch kulturell wohl fühlen und seine Identifikation aufbauen kann.

Die Anzeige eines internationalen Konzerns zur Suche von Nachwuchs betont, «eigenständige» junge Leute seien willkommen: Das den Text illustrierende Photo einer Gruppe von jungen Leuten unterstreicht: *total angepasste Jasager sind out*. Trotz bewusst gezeigter Individualität lässt die Anzeige aber keinen Zweifel daran, dass die jungen Mitarbeiter die Wertvorstellungen ihrer Unternehmung und den dort gepflegten Stil genau kennen und wie selbstverständlich teilen und tragen.

Im ersten Berufsjahr kommt es auf das *Gelingen einer Balance* an: einerseits Hineinleben in die neue Kultur und Übernahme neuer Rollen; andererseits Bewahren von Eigenständigkeit und Unabhängigkeit im Denken. Der Balanceakt zwischen den Anpassungsforderungen einer Gesellschaft und dem Wunsch nach Beibehalten der Individualität ist die *Sozialisation*. Wer hierbei Augenmass behält, den will die Organisation behalten und fördern.

Leider wird diese Balance nicht schon in den Schulen geübt, jedenfalls nicht in allen. Zwar pflegen einige wenige Hochschulen eine ausgeprägte Kultur und verlangen auch deren Annahme durch Studierende. Dort herrscht ein *Geist*, der auch Aussenstehenden vieles mitteilt. Die meisten Ausbildungsstätten jedoch konzentrieren sich darauf, individuelle Fähigkeiten zu fördern, zu beurteilen und zu prüfen.

Yuppie und Boss

In jeder Unternehmung gibt es ihn (oder sie), den etwas *exzentrischen persönlichen Assistenten*. Von einer anerkannten Business School kommend, lässt er niemanden daran zweifeln, dass er sein Fach souverän beherrscht, trotz jugendlichem Alter schon weit über den Dingen steht und ein seiner Qualifikation entsprechendes Einkommen ungestraft durch Luxuskonsum zur Schau stellen darf. Doch das alles geht nur, weil er oder sie unter dem besonderen Schutz eines Mannes ganz oben steht, dem fachlich zugearbeitet wird.

Genau betrachtet ist dieser Yuppie weniger Einzelner als vielmehr *Teil einer Zweierbeziehung*. Der «Alte», schon lange in die Politik der Unternehmung eingebunden und mit Repräsentationspflichten überlastet, hat sich das funkelnde Auge des Intellekts bewahrt und *stärkt seine eigene Machtposition durch Kompetenzbeweise, Fachwissen und Detailkenntnisse*. Diese zu erarbeiten und ihm vorzulegen ist die *Aufgabe des «Jungen»*. Der «Junge» schafft Zahlen herbei, Graphiken für die Präsentation, Argumente, und er verfasst ab und zu unter dem Namen des «Alten» Zeitungsnotizen. Fachvorträge oder sogar ein ganzes Buch. Dafür partizipiert der «Junge» an den Vorteilen der Macht des «Alten», zu deren Festigung er beiträgt. Gutes Einkommen und ein anfänglicher Karrierebonus sind ihm dafür ebenso sicher wie besondere Freiräume, die zu besitzen durch Exzentrizität auch vorgeführt wird.

In dieser *Symbiose* macht der junge Fachmann oder die junge Fachfrau eine besondere Erfahrung: Sie verlieren die Urheberschaft an Werken ihrer eigenen Kreativität, ihren Ideen, Aufsätzen und Argumenten. Nicht etwa sie können ihre Kreationen und Konstruktionen selbst und direkt in die grosse Firma einbringen, ihr Boss eignet sich die Urheberrechte persönlich an und brilliert mit den fremden Gedanken. Für manchen jungen Fach-

mann und manche Fachfrau ist diese Erfahrung schmerzlich. Noch dazu nimmt die Urheberschaft gerade jemand in Anspruch, der fachlich offensichtlich inkompetent ist.

Doch muss man das Besondere dieser Zusammenarbeit sehen: Der Boss tut dies nicht für sich allein. Er ist der *personifizierte Träger einer Abteilung oder eines Bereichs*, und sein Erfolg ist der Erfolg aller. Die Kreation, Konstruktion, der Fachaufsatz, die Publikation trägt nicht seinen Namen, sondern den des Abteilungs- oder Bereichsleiters. Und diese *Rolle* auszufüllen liegt derzeit bei ihm.

Diese Erfahrung wandelt den jungen Menschen und macht ihn *sensibel für die politische Dimension*: Eine Idee, Kreation oder Konstruktion wird in der Organisation nicht schon deshalb verwirklicht, weil sie in ihrer Qualität vielleicht überlegen wäre und überzeugen könnte. Hinzu muss machtpolitisch fundiertes Durchsetzungsvermögen kommen. *Nur dort ist die Realisierung von Neuerungen möglich, wo sich Fachkompetenz und innenpolitische Macht symbiotisch verbinden.*

Teamwork

Nach drei Jahren wird es nur den Yuppie Zeit, sich von seinem Beschützer zu lösen. Noch zu jung, um selbst schon innenpolitische Macht zu tragen (die sich zudem, was für beide höchst gefährlich wäre, möglicherweise gegen den früheren Förderer wenden könnte), muss eine andere Funktion gesucht werden: Entweder man entfernt sich zu einer ausländischen Niederlassung oder zieht sich auf den neutralen Boden der fachlichen Arbeit für die Firma zurück. Dort kann, wer das Kleid des Yuppie abgestreift hat, den anderen zeigen, dass zwar die *Achtung* für den ehemaligen Chef weiterbesteht, man aber kein *Adlatus* mehr ist.

Der angehende Teamworker muss sich jedoch umstellen: Die Aufgaben und Probleme einer Unternehmung sind gänzlich anderer Natur als die; die in Schule und Studium und mit Büchern geübt worden sind. (Der Leser habe keine Angst: Der vielzitierte Antagonismus zwischen Theorie und Praxis wird hier nicht bemüht; es geht um etwas anderes.) Beim Studium waren die Aufgabenstellungen präzise gegeben, geübt wurde, geeignete Methoden zur Lösung auszuwählen und richtig anzuwenden. *Jetzt ist es schon schwer, überhaupt die Aufgabe zu finden, zu formulieren, abzugrenzen, zu strukturieren, zu präsentieren. dafür ein Budget zugesprochen zu bekommen.* Für eine bereits gefundene und formulierte Aufgabe dann eine akzeptable Lösung anzugeben ist vergleichsweise leicht.

In der Schule sind die Fragen klar, und die richtigen Antworten zu geben ist schwer. Im Leben besteht die *Leistung darin, die richtigen Fragen zu finden*. Hat man die Frage, liegt die Antwort oft auf der Hand.

Hinzu kommt: Man konnte darauf bauen, dass der Lehrer offen die Wahrheit sagen würde. In der Unternehmung werden manche der *Informationen*, um die man bemüht ist, bewusst *versteckt und verzerrt*. In der Tat *«schummeln»* (so der in der wissenschaftlichen Literatur gebrauchte Ausdruck) alle Organisationsmitglieder mehr oder weniger: Jeder schöpft den *diskretionären Handlungsspielraum* zum eigenen Vorteil aus. Eine der hervorragendsten Leistungen des obersten Direktors oder Präsidenten einer Organisation besteht deshalb darin, *Normen festzulegen, Normen, die die Grenze akzeptierten Schummelns klar definieren*, und deren Überschreiten zu ahnden.

Beim Teamworker sind also *neue Qualitäten* gefragt: umzugehen mit dem Komplexen, dem Vagen, dem Verborgenen, aus einem Zuviel an Information zu selektionieren und Zuverlässigkeiten zu beurteilen, mit anderen Menschen umzugehen, dabei Fairness und Gerechtigkeit walten zu lassen, zu motivieren, ohne sich unangemessen in den Vordergrund

zu spielen, mit menschlichen Unzulänglichkeiten fertigzuwerden und, wo man Fehlverhalten entdeckt und «im Recht ist», souverän das Mass der Norm zu bewahren.

Signale

Bei einem gut funktionierenden Team, das für ein Projekt meist aus Vertretern mehrerer Fachdisziplinen zusammengesetzt ist, die auch anderen Aufgaben nachgehen, wird für Aussenstehende nicht deutlich, wieviel Zeit, Mühe und Kreativität auf das einzelne Teammitglied zurückgeht. Die Inputs im Team sind, wie die amerikanischen Organisationsforscher *Armen A. Alchian und Harold Demsetz* (1972) betonen, nicht trennbar, nicht separabel.

Befördert wird aber immer der Einzelne, das ganze Team erhält nur ein Lob. Um später, wenn die Projektarbeit abgeschlossen sein wird, auch materiell nicht zu kurz zu kommen, beginnen die geschickteren Teammitglieder frühzeitig damit, *Signale* auszusenden. Die Signale sollen der Umgebung etwas glauben machen, entweder wie fleissig man ist oder wie ingeniös und kreativ oder wie kollegial und fair.

Im Extremfall kann das Signalisieren so weit gehen, dass ein Mitglied des Teams so viel Zeit damit verliert, dass es gar nicht mehr dazu kommt, die signalisierte Leistung wirklich zu erbringen. Auf der anderen Seite: wer gar nicht signalisiert, steht schnell im Schatten. Zu Recht, wie viele meinen, denn wer in eigenen Belangen zu bescheiden ist, von dem kann niemand erwarten, dass er die Interessen der Organisation nach aussen hin vertreten und wahren könnte. Auch hier ist der Präsident der Organisation verlangt: er muss definieren, in welchem Ausmass signalisiert werden darf, und er muss auch für die Einhaltung dieser Norm sorgen. Und auf diese Anforderung hin hat sich der Mensch zu wandeln: Er lernt, sich innerhalb der Organisation «selbst zu verkaufen», dabei aber die Norm zu wahren.

Wer alle diese Wasserproben und Feuertaufen bestanden hat, kann sich zum Politiker mausern.

Interner dialektischer Prozess

Eine Organisation kann viele der benötigten Ressourcen, Dienstleistungen und Hilfestellungen über den Markt beziehen. Eine Aufgabe aber muss jede Hierarchie allein und selbständig vollbringen: Sie muss die *letztgültige Entscheidung über Ziele und Wege in die Zukunft* treffen. In den früheren, patriarchalisch geführten Unternehmen hat der eine und oft einsame Mann an der Spitze den Weg gewiesen. Doch sehen viele Augen mehr, und unterschiedliche Informationen können besser abgewogen werden und zum Ausgleich kommen, wenn drei, fünf oder siebzehn Führungskräfte beteiligt sind.

Heute bilden grosse Organisationen im eigenen Haus den *Prozess* nach, der draussen, im *Parlament* und im *Markt*, Bewertungen erzeugt. Dort geschieht das durch *Aufeinandertreffen gegenläufiger Interessen*. Die von Parlament und Markt erzeugten Informationen sind offen und allen zu gänglich. Auch die Unternehmung erlaubt Interessenpluralismus, jedoch nur hinter verschlossenen Türen. Mögliche Strategien werden im Aufeinandertreffen gegenläufiger Meinungen von Führungskräften bewertet und ausgewählt. *Jede Organisation braucht also die innenpolitische Auseinandersetzung, um herauszufinden, wohin der Weg führen soll.*

Damit die vorgetragenen Meinungen auch Gewicht haben, müssen Führungskräfte innerhalb der Organisation eine *Machtposition* aufbauen. Sie werden zu «*grauen Mäusen*»

(wie sie uns die unübertreffliche Satire von *Peter Noll* und *Hans Rudolf Bachmann* vor Augen führt).

Das *innenpolitische* Gerangel der grauen Mäuse ist etwas anderes als Machtdemonstration nach *aussen*, wie sie *Niccolo Machiavelli* (1469-1527) zugeschrieben wird. Dem florentinischen Staatsdiener ging es um die Selbsterhaltung des Staates, zu der die Tugend des Herrschers nicht genüge, sondern die äussere Machtausübung treten müsse. Dagegen ist die Auseinandersetzung innerhalb der Hierarchie eine Nachbildung marktähnlicher und parlamentähnlicher Informationsprozesse zur Bewertung alternativer Strategien (und dieses Ziel sollte zugleich als Schranke für Macht in der Unternehmung wirken).

So betrachtet gibt es, vom normgebenden Präsidenten abgesehen, in jeder Organisation zumindest diese beiden Ebenen: die Fachleute und die Politiker:

Die Arbeit der *Fachleute* kann zwar hoch spezialisiert sein, sie ist für die betrachtete Unternehmung aber unspezifisch und genauso auch in anderen Organisationen zu erledigen. Die Fachleute können die Unternehmung oder Institution auch leichter verlassen. Ihre Wertvorstellungen orientieren sich an den *Kriterien fachlicher Kompetenz*, sie hoffen auf Anerkennung durch den externen Arbeitsmarkt und versuchen, die allgemeinen Massstäbe der jeweiligen Profession vorzuleben.

Die *Politiker* haben die Aufgabe, sich kompetent und mit Nachdruck an der innenpolitischen Auseinandersetzung über den einzuschlagenden Weg zu beteiligen. Dazu müssen sie erstens organisationsspezifisches Wissen erwerben, Wissen, das ausserhalb der Hierarchie unbrauchbar ist. Zweitens müssen sie nach Macht streben, um ihrem Wort Gewicht zu verleihen. Signale der Qualität und des Erfolgs ihrer Arbeit sind die *Insignien der Macht*: grosse Büros, mehrere Sekretäre und Budgets, deren Verwendung niemandem gegenüber zu rechtfertigen ist.

Mit unserer Karriere in einer Organisation ist daher ein weiterer Wandel, ein *Umschalten*, verbunden. Wir beginnen nach Lehre oder Studium damit, die fachliche Kompetenz zu entfalten, und es schliessen sich einige Stufen des Bewährungsaufstiegs an. Dann wird, durch gute Projektarbeit oder ein Angebot von aussen, Kompetenz sichtbar. Lehnen wir das externe Stellenangebot ab, dann bekunden wir die Verbundenheit mit der Organisation, die damit auch «unsere» Organisation geworden ist: Der Augenblick des Umschaltens ist da und sollte nicht versäumt werden. Von jetzt ab müssen wir unsere politischen Qualitäten im Dienst der Organisation entfalten und beweisen.

I