



# Transformation und postheroisches Management

20.02.2020 Urs Luescher

In meiner Hausbibliothek hab ich ein Büchlein\* wiedergefunden, dass ich irgendwann Mitte 1990er Jahre gekauft habe. Der Soziologe Dirk Baecker fasst darin einige Artikel zusammen, die er in der Publikation "Blick durch die Wirtschaft" veröffentlichte. Auf Seite 57ff beschreibt er, unter dem Titel "Kulturen der Mitbestimmung", den Begriff der commitment-maximizing company, der eigentlich seit den 70er Jahren durch die Managementliteratur tingelt. Firmen sollen demnach die Bindung der Mitarbeiter an die Firma maximieren. Er schreibt darin:

*„Allerdings ist gerade deswegen, weil jede Medaille zwei Seiten hat, beim Wort von der "Maximierung der Bindungen" Vorsicht geboten. Vorsicht vor allem in Bezug auf die höchst unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexte, in denen Unternehmenspolitiken entwickelt und eingeführt werden können. [...]"*

*So wird in einem Vergleich zwischen japanischen und amerikanischen Unternehmensformen deutlich, dass japanische Grossunternehmen zwar viel Wert auf wenig formalisierte und kaum fragmentierte Arbeitsabläufe legen, sie jedoch trotzdem auf einer Skala der Arbeitsautonomie und Aufgabenkomplexität niedriger rangieren als die Amerikaner. Wer von einem geringen Grad an Formalisierung und Fragmentierung sofort auf Autonomie und Komplexität schliesst, übersieht die intervenierenden Faktoren der hohen Arbeitsdisziplin, der hohen Arbeitsgeschwindigkeit, des starken Hierarchiebewusstseins und der minimalen Beweglichkeit der Individuen im Verhältnis zur grösseren Beweglichkeit der Gruppe in Japan.*

[...]

*In Japan ging es bis vor wenigen Jahren bei der Teamarbeit ausschliesslich um eine höhere Verpflichtung von Individuen auf dem Umweg über ihre Gruppe zur Beachtung statistischer Methoden der Qualitätskontrolle. Partizipation heisst dort bis heute: Verpflichtung zur Partizipation.*

*Ganz anders in den USA: hier geht es bei der Idee der Teamarbeit um Möglichkeiten der Humanisierung des Arbeitslebens auf dem Umweg über offenere und für Individuen chancenreichere Gruppenprozesse.*

*Und wieder ganz anders in Schweden, wo Gruppen die Ebene sind, auf der Entscheidungen über Aufgabenverteilung, Produktionsziele, Zeitpläne, ja sogar Rekrutierung von Mitarbeitern demokratisiert werden können.“ (BAECKER 1994, p 58, 59)*

Für mich interessant ist im zitierten Ausschnitt aus dem Kapitel, der Hinweis auf die japanische Kombination einer Mentalität, die sehr viel Wert auf Hierarchie legt und innerhalb des Frameworks des ausgeprägten Hierarchiebewusstseins und der starken Orientierung an der Gruppe, erst den Freiraum schafft, der für eine formlose Zusammenarbeit nötig ist.

Uebertragen in die heutige Zeit, in der ja Formlosigkeit in allen Formen Einzug hält, müssten eigentlich die anderen Faktoren (Hierarchie, Arbeitsdisziplin, -Geschwindigkeit) in neuer Form verstärkt installiert werden. Meiner Meinung nach ([siehe auch meinen Artikel zum Unbossing](#)) geschieht dies auch. Versteckt in den Buzzwords, wie Unbossing, Hierarchiefrei, Purpose etc, sowie über Frameworksteuerung, liegen die Instrumente bereit, die eine Organisation auf die jeweilige Zweckrationalität ausrichten. Dieses Verstecken hinter Ausdrücken, die ja zum Teil genau das Gegenteil des Intendierten bedeuten, birgt aber einiges an Sprengpotential. Der Spagat zwischen der angetroffenen Realität und der projizierten schönen neuen Arbeitswelt wird irgendwann zu gross.

Meine Frage hier: Wie sollte eine Kultur aussehen, oder aus welchen Bausteinen aus obigen (USA, Japan, Schweden) Mentalitätsräumen, soll eine Organisation bestehen, wenn sie einerseits ehrlich sein will und gleichzeitig die, in einer VUCA-Welt notwendigen, Freiräume schaffen möchte?

Gedanken dazu sind [hier](#) herzlich willkommen!

\*Dirk Baecker, Postheroisches Management, Merve Verlag Berlin 1994, ISBN 3-88396-117-5

copyright: conceptalyse.ch Urs Luescher, 20.02.2020,

<http://www.conceptalyse.ch/artikel.php>