



Titelbild: Bruce Springsteen – wurde 2019 70 Jahre alt – still the Boss

25.09.2019 We are all totally positive, curious, so inspired, *unbossed* and faceless - unless we are the BOSS! Unbossing, wirklich?

In der Bilanz vom 05.07.2019 wird eine Initiative des Pharmakonzerns Novartis zum Hierarchieabbau verkündet. Der Artikel beschreibt in nicht sehr kritischer Weise die Veranstaltung, die wohl der öffentliche Kick-Off zum Umbau der Firma sein sollte und unterlegt die Story mit einer Bilderauswahl (obviously one is expected to be curious, inspired, unbossed but most of all: [faceless](#)), die im Gegensatz zur beabsichtigten Message ganz klar zeigt wer hier der Boss ist: <https://www.bilanz.ch/management/unboss-your-company-die-novartis-revolution>. Das in einem Nebensatz erwähnte Detail, dass der CEO Vas Narasimhan eben mal 2000 Stellen in der Schweiz abgebaut hat, ist ein weiterer Widerspruch, der auffällt. Auch wenn der Abbau ganz *achtsam, totally positiv, und very unbossingly* erfolgt ist, so wurde er doch auf einer Hierarchie-Ebene entschieden und ziemlich sicher von einer, dieser Stufe unterstellten, Funktionsebene umgesetzt. Unbossing bedeutet also nicht, die Abschaffung der Hierarchie. Ich stelle sogar die These auf, dass mit den Konzepten zum Hierarchieabbau und zur Selbstorganisation, wie immer die alle auch heissen mögen, eine Zementierung von Hierarchie stattfindet.

Wohl findet eine Einebnung der mittleren Hierarchie-Stufen statt, dies erfolgt aber zum Preis der Verstetigung auf ein 3-Ebenen System. Das resultierende hierarchische System folgt dann dieser schematischen Struktur:

- Steuerungsebene: C-Level und Verwaltungsrat, häufig rekrutiert aus exklusiven Netzwerken
- Handlungsebene: Erfüllung der Kernprozesse; selbstorganisiert im Sinn der organisationalen Zweckrationalität; Transformationsproblem gelöst durch Internalisierung auf Stufe Mitarbeiter; Disziplinarisierung durch Rahmensteuerung, digitale Ueberwachung, Angst vor Abstieg in die Prekarisierung
- Supportebene: Ausgelagert an externe Firmen; häufig prekarierte Verhältnisse

Die innere Struktur der Ebenen reduziert die Wahrscheinlichkeit, die Schranken dazwischen zu überwinden. Die oberste Ebene hat die Aufstiegsmöglichkeit vom C-Level in den strategischen Bereich des Verwaltungsrates oder/und in die Politik; die Handlungsebene dagegen – denkt man den Unbossing-Ansatz konsequent fertig, hat keine Aufstiegsmöglichkeiten und auf Grund des neuen Paradigmas, dafür auch keine intrinsische Motivation mehr. Wie in meinem Artikel zur [Selbstorganisation](#) beschrieben, setzt die Internalisierung der [Transformationsleistung](#) voraus, dass alle libidinösen Energien, der Individuen der Handlungsebene, auf die spezifische Arbeitnehmerrolle konzentriert werden sollen (kathektische Identifikation).

Mit der Verinnerlichung der Transformationsleistung reduziert sich der Bedarf nach einer vielstufigen hierarchischen Struktur, die bis anhin prägend für tayloristische Organisationen war. Die Organisation muss aber in ihren Aktivitäten trotzdem auf die ihr eigene Zweckrationalität (Organisations- bzw. Unternehmenszweck) ausgerichtet werden und diese Ausrichtung will sie ja auch durchhalten. Ebenso muss eine Definition der Zweckrationalität erarbeitet und allenfalls angepasst werden (Strategie). Und ebenso hat zumindest die privatwirtschaftliche Organisation eine Eigentümerstruktur deren Interessen gewahrt werden wollen.

Unbossing verlangt damit von den Arbeitnehmern eine Identifikation mit der Organisation, die das unmittelbare Umfeld innerhalb der Organisation zur gierigen Institution werden lassen, mit allen Gefahren für andere Rollenkontexte in dem sich das Individuum bewegt, die sich daraus ergeben.

Unbossing Ansätze postulieren, dass auf die Durchsetzung von Macht mit Hilfe von (klassischen) Autoritätsmitteln verzichtet werden soll. Das Transformationsproblem soll sich durch die intrinsische Motivation (curiosity, inspiration und Selbstorganisation) erledigt haben. Die Organisation hat aber einen Zweck, den sie zu erfüllen hat – ihr Raison d’Etre und für die Zweckerfüllung braucht es eine Strategie und eine oder, situativ, mehrere Taktiken. Die Strategie muss formuliert werden und die Umsetzung kontrolliert, notwendige Anpassungen eingeführt und durchgesetzt werden. Mir ist das Gegenargument bekannt, dass man Organisationen in kleinere Einheiten unterteilen kann und diesen Einheiten grosse Entscheidungsfreiheiten delegiert, somit Flexibilität generiert. Aber die, aus der flexiblen Reaktion auf veränderte Bedingungen gestarteten Aktionen, müssen auch wieder koordiniert werden, um Reibungsverluste zwischen den flexiblen Einheiten zu vermeiden. Dieses Wechselspiel zwischen Zentralisierung und Föderalisierung läuft in der Politik seit Jahrhunderten (Subsidiaritätsprinzip). Wenn man sich die Schweiz ansieht, wird dies ja mit der Gemeinde- und Kantonsautonomie intensiv gelebt. Aber auch in einer politischen Landschaft gibt es Skalengewinne, gibt es Vorteile wenn gewisse Entscheide und Vorgehen an die nächst höhere Ebene ab delegiert werden und von dort koordiniert werden. So gibt es offensichtlich eine optimale Grösse einer Sub-Organisation. Sie darf nicht zu gross werden, um ihre Flexibilität zu erhalten und nicht zu klein sein um ihre Lebensfähigkeit bzw. den notwendigen Grad an Autonomie auch stemmen zu können. Verändern sich die Rahmenbedingungen, verändert sich auch die *optimale* Grösse.

Die Frage ist nun, wer interpretiert und definiert die Rahmenbedingungen? Im Artikel zur Selbstorganisation habe ich bereits beschrieben, dass die notwendige Koordination nun nicht mehr über tayloristisches Micromanagement erreicht wird, sondern über Rahmensteuerung. D. h. man definiert die Erfolgsparameter und lässt den Mitarbeitern dann die Freiheit, sich zur Erfüllung dieser Vorgaben zu organisieren. Die Steuerungskompetenz verschiebt sich also auf eine höhere Ebene, die im Rahmen des Un-bossings nicht mehr offensichtlich benannt ist. Um die Frage „Wer definiert die Rahmenbedingungen?“ und somit die Frage nach der inneren Struktur der Organisation zu beantworten, hilft es sich mit dem Begriff der **Transparenz** auseinanderzusetzen. Die Erkenntnisse daraus sind für die Organisationsanalyse hilfreich. Der Artikel zur Transparenz folgt hier in diesem Theater. Stay tuned!.....[in der Zwischenzeit ein interessantes Interview mit dem Philosophen Byung-Chul Han.](#)