

Deep-Relations-Organisation

Bewusstsein für Beziehungen



Foto: Stock/ronstik

Unsere Unternehmen sind auch heute noch überwiegend hierarchisch organisiert – und damit aus Sicht von Friederike Müller-Friemuth vor allem eines: lebensfeindlich. Die Zukunftsforscherin ist überzeugt, dass Hierarchie genau das unterbindet, was Organisationen resilient macht und sie durch Krisen trägt: natürlich gewachsene Beziehungen. Sie plädiert daher für ein neues Organisationsleitbild.

Heutzutage beschäftigt viele Unternehmen, Experten und Expertinnen die Frage, ob Hierarchie nötig ist und, wenn ja, in welchem Ausmaß. Historisch und kulturell ist Hierarchie die Unterbindung von Netzwerkbildung: Eine Hierarchie blockiert den natürlichen Beziehungsaufbau unter

Menschen, der sich an Sympathie, Interessen oder Verwandtschaft orientiert. Die Idee hinter Hierarchien besteht darin, Beziehungen zu regeln und festzulegen, damit sie nicht in Tratsch, Konflikte, Liebe am Arbeitsplatz und anderes „ausarten“. Die Hierarchie definiert daher Beziehungen durch Prozesse und Strukturen vor. Traditionell geschieht dies über Funktionen. Durch eine Stellenbeschreibung oder einen Projektplan wird justiert, was die Menschen von einer Funktion erwarten können – und was nicht.

Das erleichtert manches: Anhand eines Organigramms können etwa Neuzugänge den ihnen eigenen Ort in einem formalen Gefüge auch dann finden, wenn ihnen dieser anfangs fremd ist. Und anhand der Orientierung an der Funktion lässt sich effektiv sowie effizient handeln: „Jeder weiß, was er zu tun hat – und nun los!“ Diese Effizienz und Effektivität mittels Klarheit und Verminderung sozialen Rauschens liegt ganz auf einer Linie mit dem ökonomischen Prinzip. Deshalb haben Wirtschafts- und andere Organisationen das soziale Format Hierarchie von Kirche und Militär übernommen. Seither können wir

uns die Organisation von Menschen rund um ein bestimmtes Tun (Ritus anleiten/durchführen, angreifen/verteidigen, lehren/lernen, etwas entwickeln/herstellen) abseits von hierarchischen Strukturen und Prozessen kaum vorstellen. Innerbetriebliche Beziehungen anderer Art wurden im Zuge dessen ökonomisch verzerrt, Motto: „So wenig Beziehung wie möglich, so viel wie nötig.“ Doch Hierarchien haben auch Kosten. Sie kosten Zeit und Nerven, letztlich Geld. Schon *deswegen*, könnte man meinen, stören sie inzwischen.

Dass Hierarchien Beziehungen diktieren, wird dem Menschen nicht gerecht

Das aus der Religion stammende Wort Hierarchie ist ein Kompositum aus „heilig“ und „Führung“. Will heißen: In hierarchischen Strukturen heiligen wir den führenden Kopf, das strategische Vordere. Und automatisch heiligen wir mit, dass sichergestellt wird, dass genau das, was der führende Kopf entscheidet, auch umgesetzt wird. Doch mit der Heiligkeit dieses Musters ist es heute vorbei, aus zwei Gründen: Die Umsetzenden denken inzwischen selbst mit und haben keine Lust mehr, als Beta-Version zu gelten. Und: Der Kopf ist gar nicht mehr in der Lage, in einer volatilen, ungewissen, komplexen, widersprüchlichen (VUKA-)Welt alles vorzudenken. Dass er gleichwohl in vielen Organisationen noch geheiligt werden soll, setzt vielfach eine Abstimmung mit den Füßen in Gang – die Ära des Arbeitskräftemangels macht's möglich.

Viele Unternehmen reagieren mittlerweile: Hierarchie wird allenthalben zurückgebaut, zumindest *das* ist eindeutig. Doch die Sichtweisen dahinter sind immer

Preview

► **Knebelfaktor:** Wie die Hierarchie das Netzwerken in sozialen Gruppen unterbindet

► **Leerstelle Lebbarkeit:** Warum hierarchische Unternehmen für den Menschen ein „lebensfeindliches“ Umfeld sind

► **Gedankliche Kurzschlüsse:** Wie es in die Irre führt, Informalität als bloßen Gegensatz von Formalität zu betrachten

► **Starke Beziehungen, starke Organisationen:** Was echte Bindungen im organisationalen Alltag bewirken

Historisch und kulturell ist Hierarchie die Unterbindung von Netzwerkbildung:

Eine Hierarchie blockiert den natürlichen Beziehungsaufbau unter Menschen, der sich an Sympathie, Interessen oder Verwandtschaft orientiert.

noch rein ökonomisch. Man begründet den Hierarchieabbau damit, dass Hierarchien verhindern, dass angemessen schnell auf sich verändernde Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagiert werden kann. Das stimmt auch. Doch das Problem geht tiefer, es ist ein *ökologisches*. Denn die grundsätzliche Problematik in den Unternehmen ist der Umgang mit Beziehungen. Als Teildisziplin der Biologie befasst sich die Ökologie genau das: Beziehungen von Lebewesen – untereinander und zu ihrer Umwelt. Durch Hierarchien werden auch Beziehungen erzeugt. Es sind solche, die an Planbarkeit, Wiederholbarkeit und Zweckrationalität bemessen werden können. Alles jenseits davon ist in unseren derzeitigen Organisationen lässlich, wird als Störfaktor betrachtet. Aber diese Haltung missachtet, was der Mensch als Lebewesen braucht, um sich

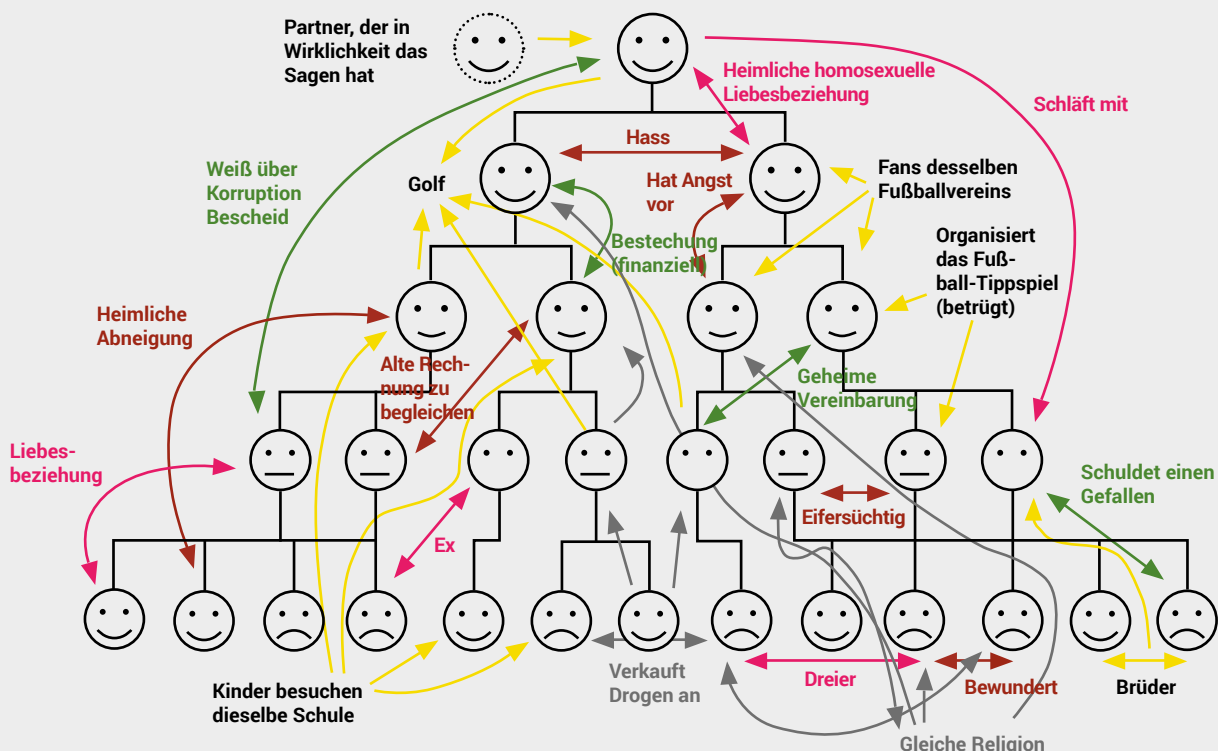
wohlzufühlen, um seine Leistungskraft und kreative Stärke entfalten zu können: Er braucht Beziehungen, und zwar solche, die deutlich über jene hinausgehen, die die Hierarchie vorformt.

Die Kernfrage lautet daher: Sind unsere Unternehmen überhaupt „Homo-sapiens-affin“? Bieten sie dem Menschen eine gesunde Umwelt, die seinen Bedürfnissen als *biologischem Wesen* gerecht wird? Wenn heute von Menschlichkeit oder Sinn bei der Arbeit die Rede ist, ist der angemessenere Resonanzpunkt nicht Moral, sondern Biologie. Anders ausgedrückt: Wir müssen ökologisches Denken auch in der Arbeitswelt verankern. Es geht um ein bislang unerkanntes Handlungsfeld: um *Lebbarkeit*. Denn dass einige Branchen derzeit personell geradezu „leerlaufen“, hat zu tun mit Arbeitsumfeldern, die viele nicht mehr aushalten – oder aushalten wollen.

Lord Voldemort der Organisation

Der Hintergrund der Hierarchie

CEO, Bereichsleiterin, Abteilungsleiter ... Organigramme von Unternehmen verraten nicht viel über die tatsächlichen sozialen Verhältnisse und Dynamiken in Organisationen. Dass diese durch ganz anderes beeinflusst werden – was nicht genannt wird –, veranschaulicht die Grafik des Mitbegründers der holokratischen Organisationslehre Brian J. Robertson.



Quelle: www.managerseminare.de; Friederike Müller-Friemuth, nach Brian J. Robertson

Gesellschaftlich hat sich die Perspektive längst dorthin verschoben. Themen wie „Working Experience“ – also das Wie des sich Fühlens während der Arbeit – boomen. Ohne, dass dies ausformuliert würde, sind wir mitten in einer Massenrevolte, einem *ökologischen Paradigmenwechsel*, gegen die traditionsreiche, formalistische Beziehungsdiktatur der Hierarchie. Alle „weichen“ Wirtschaftsthemen zahlen auf diese Revolte gegen die formal-strukturelle Zwangseinpassung menschlichen Verhaltens und Handelns nach dem ökonomischen Prinzip ein: Debatten um Menschenbilder und um Purpose-Fragen, der Mindfulness Hype oder die Diskussionen um Work-Life-Gewichtung.

Informalität ist mehr als der Gegensatz von Formalität

Trotz vielfältiger Modernisierung in den Unternehmen ändert sich an der ökonomischen Bewertung von Beziehungen bislang wenig. Verschiedene kulturelle Glaubenssätze verhindern die nötige Kehrtwende. Ein Problem besteht beispielsweise darin, dass wir mit veralteten Organisationsbeschreibungen arbeiten. Veraltet deshalb, weil darin Formales und Informales unangemessen – weil völlig unterkomplex – einander gegenübergestellt werden. Ein Beispiel stammt aus der Innovationsdebatte: Informelle Kommunikation spielt eine zentrale Rolle bei Innovationsprozessen. Sprich: Kreative Prozesse würden vor allem von Gesprächen an der Kaffeemaschine oder der Zusammenarbeit im Future Work Space beflügelt. Das stimmt auch, aber nur teilweise. Denn falsch ist der Schluss daraus, dass es reiche, auf hierarchische Strukturvorgaben zu verzichten, und dann eröffnete sich der kreative Raum quasi von selbst.

Informales ist komplex. Es bedeutet *nicht* schlicht das Fehlen von Strukturvorgaben, also das *Gegenteil* von Formalität, sondern das natürliche Hinzutreten von etwas Drittem, Anderem, „Biologischem“ in Gestalt geistiger Dimensionen, die von der Hierarchie bisher stillgestellt wurden: In der Kaffee-Ecke gestalten die Mitarbeitenden ihre Begegnungen im Status eines Als-ob: „Als ob wir woanders wären und nicht hier im Betrieb.“ Alle wissen es, alle tun es – im stillen Konsens und spontan, *weil Lebewesen das zwingend brauchen, um gesund zu bleiben*. Informelles meint also

nicht einfach Umgang miteinander *ohne* strukturell-formale Vorgaben. Es meint „Beziehungen wie außerhalb der Organisation“ – Beziehungen, in denen wir uns als lebendige Wesen begegnen; als Wesen, die Bedürfnisse nach Spaß, geistiger Abwechslung, überraschenden Impulsen, nach Gesehenwerden, Statusspielen, Abgrenzungen und Anfreundungen, Humor, Lästerei, Triumph, Rache und Liebe haben (siehe auch Grafik: „Der Hintergrund der Hierarchie“).

Für solche Begegnungen tun die Einzelnen *mehr*, als nicht nach formalen Regeln zu handeln: Sie ersetzen den gesamten betrieblich-hierarchischen Frame durch natürlich-soziale Muster. Doch das erfassen die Organisationsbeschreibungen nicht. Sie erfassen nicht, dass Innovation – zumindest in der gegenwärtigen Übergangsphase – auf der energetischen Leistung eines jeden Einzelnen beruht. Darauf, dass Einzelne die lange durch die Hierarchie verformte und unterbundene netzwerkartige Kommunikation aktiv wiederbeleben – und sich dazu derzeit erst einmal mit allerlei Methoden und digitalen Tools behelfen müssen. *Erste Preisfrage: Was heißt es für unsere Firmen, dass wir uns erst mental aus diesen herausbeamen müssen, um in unsere ursprüngliche Vitalität gelangen und unsere geistige Kapazität abrufen zu können?*

Die entscheidende Frage wird bislang nicht gestellt

Ein weiteres Hindernis auf dem Weg, Organisation neu zu denken, ist unser aus dem 19. Jahrhundert stammendes Wirtschaftsverständnis, das Bedürfnisse von Lebewesen seit jeher ignoriert. Für kapitalistische Unternehmen sind die Zielgeraden Rendite und Wachstum bis heute das Maß der Dinge, nicht Survival. Bloßes Überleben der Firma erwirtschaftet keine Überschüsse, ein überflüssiges Thema. *Zweite Preisfrage: Ist eine solche Wirtschaft, die das Fundament des Ganzen der Beachtung erst gar nicht für würdig hält, überhaupt ökologiefähig?*

Wenig nützlich ist zudem die trendige Haltung, bei zunehmender Ungewissheit

Das tiefe, dezentrierende Krisengefühl unserer Tage wurzelt genau hier: Uns fehlen Substanz, Tiefe und Gehalt in Beziehungen. Was wir als Kompensation dafür bekommen, sind „Kontakt-Netzwerke“.





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS301AR04

Tutorial



Drei Schritte zur beziehungsintelligenten Führung

Deep Relations – echte, tiefgreifende Beziehungen – sind der Kitt, aus dem Unternehmen bestehen. Sie sind das, was Unternehmen letztlich stark, anpassungsfähig und resistent macht. Was aber kann Leadership tun, um die Bedingungen dafür zu schaffen, dass sich im Unternehmen solche Beziehungen entwickeln können?

1. Führung als Beziehungsgestaltung verstehen

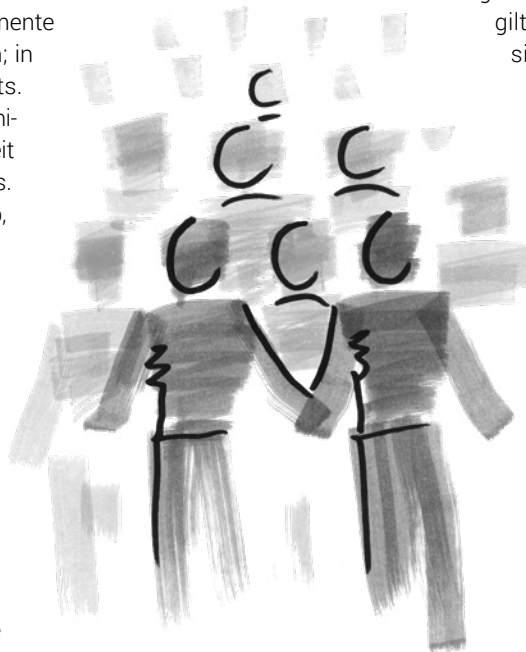
Inzwischen können es sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer leisten, Organisationen zu umgehen bzw. zu verlassen, die ihrem Bedürfnis nach gesunden, menschlich angemessenen Bindungen nicht entsprechen, die also in diesem Sinne „unökologisch“ sind. („Unökologisch“, weil Ökologie die Lehre der Beziehungen der Lebewesen untereinander sowie zu allen anderen Bestandteilen der Umwelt ist.) Gegensteuern können Firmen, indem sie ihre Führungsinstrumente auf Beziehungsmanagement erweitern; in der Regel ein Bereich voller Blind Spots. Dazu ein Beispiel: In einem Vorstandsgremium tobt über Wochen ein erbitterter Streit über die Budgetierung eines Großprojekts. Gutachten und Experten wechseln sich ab, die Marktanalysen nehmen kein Ende. Doch die Ursache liegt gar nicht im Thema. Treiber ist vielmehr ein Machtkampf zweier Ressorts: Ein Beziehungskonflikt, der in der notorischen Überblendung, die klassische Führung mit ihrem Fokus auf Strategie, Ziele, Mittel, Erfolgsmessung usw. nun einmal vornimmt, unsichtbar bleibt. Für klassische Führung ist das auch logisch, denn ökonomisch ist dieser ganze „menschelnde“ Bereich irrelevant (was er natürlich nicht ist, siehe Zeitfaktor). Eine Lösung findet sich erst, als die Machtverteilung auf Führungsebene geändert wird. Die Steuerung der Organisation erfolgt hier (nicht nur, aber ergänzt und häufig) über Führung als Gestaltung von Beziehungen. Die eigentliche Herausforderung liegt auf der Ebene der emotionalen Integration und genau dort wird das Problem auch gelöst, nicht über Fachlichkeit.

2. Meinungsstreit als Führungsinstrument nutzen

Interessante Führungsansätze finden sich zudem in den Arbeitsweisen des frühen Silicon Valley. Im frühen Apple-Universum etwa wurde systematisch extreme soziale Dichte erzeugt: Dissens darüber, wie es noch besser geht, was man außerdem versuchen könnte, wer eine coolere Idee hat. Solche strategisch von der Führung inszenierten „Straight Talks“ in Sachen

Innovativität erzeugen jedoch – werden sie ausschließlich gewinnorientiert und nicht beziehungsbewusst getriggert – immense Kollateralschäden: von hohen Burn-out-Raten bis hin zu Ehe-Katastrophen. Das für uns Unglaubliche an dieser inhumanen Form innovationsexzessiver Führung: Gleichzeitig berichten Mitarbeiter, dass dies die intensivste und beste

Zeit ihres Lebens gewesen sei, dass sie alles genauso wieder machen würden. Trotzdem gilt: Niemand muss so führen. Man könnte sich alternativ daranmachen, Organisationen zu bauen, die reibungsintensive Beziehungen in geistige Produktivität hineinführen, ohne die Beteiligten in Krankheit und privates Unglück zu stürzen. Die aktuell viel gepriesene „Working Experience“ könnte dazu beitragen, denn: Erst, wenn Beziehungen intakt und stark genug sind, rollenbezogenen „professionellen“ Dissens auch auszuhalten, kann man damit anfangen, über diesen Dissens Innovativität zu erzeugen. Solche feinen, aber zentralen Unterscheidungen trennen toxische Führung von Führungsökologie – und lehren überdies: Führungspathologien liegen auf bio-sozialer Ebene – nicht in fehlenden Kompetenzen oder „Skills“!



3. Lebensenergie nutzen

Witze, Gelächter, Zank – das sind biologische Merkmale von menschlichen Lebewesen, Spiegel unserer Vitalität, ob die Firma sie nun akzeptiert oder nicht. Unterdrückt die Hierarchie diese Merkmale aus dem Alltag, zieht die „interne Sozialarbeit“ eben hinter die Kulissen. Das allerdings kostet weit mehr Energie und frisst mehr Zeit, als wenn „Sozialarbeit“ offen stattfinden kann. Organisationale Intelligenz bemisst sich daher nicht daran, in der Biologie des Menschen veranlagte soziale Muster möglichst effektiv auszuschalten (gemäß falschem Glaubenssatz: „Unökonomisch!“), sondern daran, diese soziale Energie für den Zweck der Organisation einzubinden und „auf ihr zu surfen“. Auch dafür gibt es spezielle Führungsansätze.

Quelle: www.managerseminare.de; Friederike Müller-Friemuth; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

auf Trial and Error zu setzen: „Wir brauchen mehr Mut zum Experimentieren!“ Was mit dieser Verweigerung von Hinsehen und Auseinandersetzung erreicht wird, ist die Lizenz zum Weitermachen. *Dritte Preisfrage: Ist dieses substanzielle Desinteresse an uns selbst für die wirtschaftliche Zukunft unserer europäischen Betriebe hilfreich?*

Hinzukommt, dass wir einen Horror vor dem notorisch Unkalkulierbaren in unserem Leben haben. Wir nennen das heute verniedlichend VUKA, was eher nach brasilianischem Tanz als nach Bedrohung klingt – und das soll es auch: Wir schieben damit den Gedanken, die Welt und unser Leben nie vollständig im Griff zu haben, von uns. Statt der dämmernden Erkenntnis gerecht zu werden, dass das ein Selbstbetrug ist, hoffen wir auf künftige Technologien, die die Verdrängung aufrechterhalten. *Vierte Preisfrage: Ob wir damit evolutionär durchkommen?*

Mir scheint außerdem, dass wir bislang um den heißen Brei herumreden: Es werden zahlreiche paradoxe Wertedebatten geführt, die sich auf der einen Seite um die Akzeptanz von Unterschieden (Wokeness- und Identitätsdebatten) drehen und auf der anderen Seite das Wir beschwören. Könnte es sein, dass all diese Debatten um Menschlichkeit, um einen rücksichtsvollen Umgang miteinander nur ein Indikator für etwas noch Unbenennbares sind? Umkreisen wir damit bislang vielleicht nur das eigentliche „So wie bisher ist das nicht mehr auszuhalten“? *Fünfte Preisfrage: Wie lange werden sich Gesellschaft und Mitarbeitende noch Kanzelpredigten anhören, die den wunden Punkt nicht treffen?*

Krisenfestigkeit ergibt sich aus natürlich gewachsenen Beziehungen

Der wunde Punkt – das ist tatsächlich die Qualität unserer Beziehungen. In unserer aktuellen Krisenkaskade fangen wir an, das zu erkennen. Wir spüren zum ersten Mal seit langer Zeit (nicht nur in den Betrieben) die Kosten, die wir angesichts der strukturellen Austrocknung gehaltvoller, befriedigender menschlicher Beziehungen, die uns existenziell sichern, zahlen. Wir spüren, dass eine andere Qualität von

Beziehung und Bindung nötig wäre, um mit all den Krisen zurechtzukommen, als die formalstrukturierten, die wir derzeit haben. Das tiefe, dezentrierende Krisengefühl unserer Tage wurzelt genau hier: Uns fehlen Substanz, Tiefe und Gehalt in Beziehungen. Was wir als Kompensation dafür bekommen, sind „Kontakt-Netzwerke“.

Andersherum gefragt: Was leisten tiefe Beziehungen im Betrieb? Sie schaffen kurze Wege. Sie ermöglichen es, einander sofort zu verstehen. Sie reduzieren Kommunikationsaufwand und -zeit und machen manchmal – etwa in Extremsituationen – fast reflexhafte kollektive Reaktionsweisen möglich. Ohne sie könnten wir in solchen Lagen nicht kollektiv handeln, nicht schnell zu mehrheitlich plausiblen Strategien kommen. Sind wir mit anderen verbunden, können wir viel leichter gemeinsam blitzschnell den Pfad ändern, Innovationskraft und intrinsisches Engagement entwickeln, denn wir wissen, wer wir sind, wie wir ticken und was wir hier machen. Ja, das erleichtern auch Scrum und Co.! Doch noch eine letzte Preisfrage: *Trägt dieser Tool-Bauchladen auf Dauer? Kann er die fehlende menschlich-biologische Beziehungsebene tatsächlich ersetzen?*

Tiefe, natürlich gewachsene Bindungen sorgen übrigens auch dafür, dass es leichter fällt, sich auf gemeinsame Interessen einzuschwingen. Sie führen zu einem klareren Bild vom Kunden – davon, worin genau unser Nutzen für ihn liegt. Durch sie entsteht ein einhelliges Verständnis dafür, was nötig ist, um auch unter Druck, mit Personalmangel oder in Notständen das Leistungsversprechen zu erfüllen. Auf den Punkt gebracht: Natürlich gewachsene Bindungen und Beziehungen schaffen *kongruente Gefühle* – sofern die Gruppe intern auch tatsächlich sozusagen anthropologisch wachsen darf und kulturell bewusst integriert ist.

Betriebe könnten Menschliches nutzen, statt es auszuschließen

Was aber braucht es, damit sich Unternehmen zu Deep-Relations-Organisationen entwickeln können? Zunächst einmal braucht es ein Interesse an menschlicher Evolution,

Wir brauchen etwas anderes als Kästchen und Prozesse. Wir brauchen Betriebsbiotope. Also Organisationen, die sich um ihre Mitarbeitenden herum-bauen, statt diese in vorgebaute Rollen-Schubladen zu stecken.



Mehr zum Thema

► Friederike Müller-Friemuth, Rainer Kühn: *Diesseits – Säkulare Religion für eine neue Welt*.

Edition Konturen 2022, 28 Euro.

Was hilft uns, mit Herausforderungen und Krisen umzugehen? Tatsächlich gab es noch keine Gruppe von Homo sapiens, die nicht irgendetwas glaubte, irgendeiner Religion anhing. Müller-Friemuth und Kühn verstehen das Wort Religion wörtlich: als Rückbindung. Hier geht es nicht um Theologie. Die Autoren schlagen eine neue, *säkulare* Rückbindung vor: an die Erde und ihre Lebewesen. In Organisationen sind das Menschen. Eine ökologische Gesellschaft führt laut Müller-Friemuth und Kühn in ihren Firmen keine KPIs mehr, sondern diejenigen, die diese realisieren sollen. Eine solche Gesellschaft hebt die jahrhundertlange Ignoranz der Beziehungsebene auf.

► Danielle Braun, Jitske Kramer: *Corporate Tribe – Modelle und Werkzeuge für Führung, Management und Organisation*.

Schäffer-Poeschel 2018, 44,95 Euro.

Die beiden Kultur- und Corporate-Anthropologinnen Braun und Kramer machen in ihrem Buch deutlich, wie das Wissen über Menschenführung aus Jahrtausenden, in denen alle Fragen dazu bereits gestellt wurden, Führungskräfte bei der Herausforderung unter VUKA-Bedingungen zu führen, bereichern kann. Das betrifft Fragen der Kulturbildung, der Beziehungsgestaltung, Ordnungsfragen, Change und Transformation. Moderne Hilfsmittel wie Technologien sollten diesen Werkzeugkoffer zwar bereichern, aber niemals ersetzen.

an den zahlreichen Spielarten, mit denen der Mensch in seiner Kulturgeschichte mit Zusammenarbeit, Führung und Steuerung umgegangen ist. Dazu gibt es einen riesigen Wissensschatz aus Archäologie, Geschichte und Kulturanthropologie, der erahnen lässt, *was alles* jenseits hierarchischer Organisationsformen an alternativen Homo-sapiens-gerechteren Organisationsformen möglich wäre. So zeigen beispielsweise Erkenntnisse von Kulturanthropologen, wie man in nicht hierarchisch organisierten Jäger-Sammler-Kulturen mit dem Prinzip alternierender Führung umgeht (wechselt der Kontext, wechselt die Führung) oder wie nomadische Kulturen (wir sprechen heute von Remote Work und

Agilität) trotz Mobilität für ein Wir-Gefühl sorgen. Dieses Wissen ist uralt und liegt bereit – wir brauchen lediglich ein Interesse daran, welche kulturellen Wege wir jenseits scheinbar unumgänglicher Hierarchien bereits gefunden haben, um Beziehungen zu gestalten, zu führen und zu vertiefen. So entsteht dann übrigens auch Bindung.

Was momentan jedoch geschieht: Die ehemaligen vertikalen Strukturen und Prozesse werden einfach auf horizontale umgestellt (Scrum, Holakratie ...). Weil wir qua hierarchischer Sozialisation von Kindesbeinen an nichts anderes kennengelernt haben als Prozessfolge-Logiken, halten wir es schon für eine Revolution, eine solche Prozessfolge-Logik in der Ebene zu drehen und feiern als sei das ein Paradigmenwechsel. Bloß: Es ist keiner.

Wir sollten Menschen nicht in *neue* Kästchen stecken, ihr Verhalten nur auf *neue* Art justieren. Wir brauchen *etwas anderes* als Kästchen und Prozesse. Wir brauchen *Betriebsbiotope*. Also Organisationen, die sich um ihre Mitarbeitenden herum bauen und nicht diese in vorgebaute Rollen-Schubladen stecken – ob nun vertikal oder horizontal. Die Rede von mehr Selbstorganisation oder Entscheidungsfreiheit ist im letzteren Fall Fake.

Wir brauchen mehr Vertrauen in soziale Prozesse

Wir brauchen Organisationen, die zulassen, dass Menschen ihre „soziale Biologie“ ausleben dürfen: Witze, Gelächter, Frotzeleien oder Zank. Organisationale Intelligenz bemisst sich nicht daran, derlei möglichst „ökonomisch“ auszuschalten – dieses Projekt ist im Effekt extrem unökonomisch. Denn löscht die Hierarchie Derartiges aus dem Alltag, findet die „interne Sozialarbeit“ eben hinter der Kulisse statt. Dann wird *dort* geklärt, wer dazugehört. Wie in agilen Future Work Spaces (= nomadisches Arbeiten) mit ständig neuen, fremden Personen umgegangen wird. Wie Vertrauen verteilt wird. Wie Statusfragen geklärt werden. Wem auf welcher Grundlage Autorität zugeschrieben wird (Klugheit, Durchsetzungsvermögen, Coolness, Draht nach oben ...?). Wie Liebe und Fürsorge verteilt werden. Ob man sich als Kollegen oder Freunde sieht. Ob in der Produktion geflirtet werden darf – und falls nicht, ob man es trotzdem tun soll. Ob chronisch

Kranke solidarisch mitgeschleift werden oder nicht. Ob Faulenzer akzeptiert werden. Homo sapiens beantwortet solche Fragen ohnehin – und es ist gesünder *und* effizienter, er bekommt formal den Raum dafür. Denn wenn all das ins Verborgene verschoben wird, fließt immens viel Energie ab, die dann für das Erreichen von Ergebnissen fehlt.

Menschen handeln Rangunterschiede unter sich aus und niemand kann das verhindern. Und es ist auch gar nicht schlimm, denn wir haben kein Problem mit der führenden Gestaltung von Rangordnungen – man kann sie bloß nicht einfach künstlich *umdefinieren*! Wenn einer Rangzuschreibung die Substanz, sozusagen die soziale Legitimation, fehlt, funktionieren solche Umschreibungen nicht („Was haben wir bloß für Leute oben sitzen ...!“). In der Wirtschaft glauben wir jedoch das Gegenteil. Wir denken, es ist vorteilhaft, Rangordnungen vorfestzulegen, *weil der Mensch ohne sie hilflos und ineffizient sei*. Dieses „Menschenbild“ fundiert die hierarchische Führungsidee. Sie war schon immer inhuman. In unseren Tagen wird das bloß offensichtlich: In Arbeitnehmermärkten gehen die Leute dann. *Natürlich* braucht es einen Minimalpunkt von Verantwortung, *natürlich* bedarf auch ein Betriebsbiotop einiger Regeln, aber diese Regeln können Teams zu einem großen Teil selbst festlegen. Dieses Menschenbild ist bisher nicht verwirklicht, denn die Autonomieunterstellung macht der etablierten Führung Angst. Letztlich braucht es in einer Firma nur *eine* zwingende Ordnungsweisung und diese bezieht sich auf die Kunden: Ihr Interesse ist unbedingt zu wahren, daran hängt die Existenz der Firma. Dieser Weisungsaspekt ist unstrittig, aber er ist auch nahezu der einzige.

Die Organisation „ist“ ihre Mitglieder

Fazit: Wir könnten anfangen, zu begreifen, dass es die natürlichen Beziehungen sind, die Resilienz fördern und – Forschungsstand heute – die einzige Ressource sind, die eine Organisation in existenziellen Krisen retten kann. Emotionale enge Bindung ist der Hauptgrund dafür, dass Mitarbeitende bereit sind, viele Überstunden zu machen: Man will andere, die auf einen angewiesen sind, nicht hängen lassen. Sie ist der Hauptgrund dafür, dass Menschen, auch bei miesen Arbeitsbedingungen (erst

einmal) nicht kündigen. Bindung ermöglicht unvorstellbare Anstrengungen. Und wenn sie fehlt, resultieren daraus Wut, erbarmungsloses Abstrafen von Unternehmen auf Kununu, Kapitalismusschelte, Wirtschaftsfeindlichkeit.

Eine neue Ära, die Arbeit für lebende Wesen gestaltet, bricht gerade erst an. Sie ist erkennbar etwa an Bemühungen, vernünftige Arbeitszeiten und transparente, kalkulierbare und faire Überstundenregelungen zu etablieren. Daran, dass Mitarbeitenden mehr *glaubwürdige* Entscheidungsautonomie gegeben wird. Dass Möglichkeiten zu – ja sogar das Recht – zu persönlicher Weiterentwicklung geschaffen werden, auch wenn die Weiterentwicklung mal nicht mit aktuellen Bildungsbedarfen der Firma in tune ist. Themen wie Menschlichkeit oder Purpose sind keine Missverständnisse von New Work. Es sind Zubringerdiskurse, Themen-U-Boote, die Ökologie (also die Wissenschaft der Beziehungen) in unsere Unternehmen schleusen. Ihre Geringschätzung, mitunter auch ihr strategisches Missverstehen als Moral, als normative Übertreibung, funktionieren noch erstaunlich gut, doch das wird sich generationell von selbst erledigen.

Stabile, dichte und reibungsoffene Beziehungen zwischen allen Beteiligten bilden bzw. *sind* die Stabilität der Organisation. Der resiliente Betrieb „ist“ seine Mitglieder. Es wird lange dauern, bis wir lernen, dass das keine Kalenderweisheit mehr ist, sondern eine Aufstufung unseres Wirtschaftsverständnisses, ein betriebswirtschaftliches Memento mori. Wir hören dadurch auf, Erfolg auf Kosten der Mitarbeitenden zu realisieren. Ein Unternehmen, das dies verstanden hat, wäre eine ökologische Organisation – eine Organisation für Homo sapiens, nicht mehr Homo oeconomicus.

Friederike Müller-Friemuth

Wir könnten anfangen, zu begreifen, dass es die natürlichen Beziehungen sind, die Resilienz fördern und – Forschungsstand heute – dass diese die einzige Ressource sind, die eine Organisation in existenziellen Krisen retten kann.

Die Autorin: **Professor Dr. Friederike Müller-Friemuth** ist Lehrende der FOM Hochschule am Hochschulzentrum Köln sowie Mitinhaberin von „denken auf vorrat“, einer Konzeptberatung für angewandte ökonomische Zukunftsforschung. Kontakt: www.denkenaufvorrat.de



Foto: Friederike Müller-Friemuth