Dysfunktionale Heroismen

2

Konzepte einer postheroischen Führung wurden wiederentdeckt, als bestimmte Annahmen der Moderne, die darauf hinausliefen, Organisationen als die rationale Form der Umsetzung von Zielen und Aufträgen in dazu passende Mittel und Wege zu verstehen, fragwürdig wurden. Die Moderne hatte dazu geneigt, heroische Führungskonzepte zu pflegen, weil mit ihrer Hilfe die Spitze von Hierarchien ausgezeichnet und so nach außen sichtbar und nach innen auf Distanz gebracht werden konnte. Das ermöglichte es, nach außen Einheit und Kontrolle zu signalisieren und nach innen jene mal lose, mal feste Kopplung von Hierarchie und Prozess einzurichten, unter der das tägliche Arbeiten nur möglich ist (Chandler 1977; Parsons 1960; Luhmann 1977). Mit dem Auslaufen moderner Hoffnungen auf Vernunft und mit der Entdeckung, dass Organisationen in enger Abstimmung mit ihrer sozialen Umwelt weniger an ihren Zielen und Aufträgen als vielmehr an der Maximierung der Ressourcen, auf die sie Zugriff haben, interessiert sind (Meyer und Rowan 1977; Perrow 1978), werden Heroismen jedoch zunehmend dysfunktional. Sie attrahieren zu viel Aufmerksamkeit für insgesamt zu verdächtige Sachverhalte und Prozesse. Die Helden werfen ein schlechtes Licht auf die Wirklichkeit, die von ihnen abweicht. Konnte man sich dies einst leisten, weil die Wirklichkeit hochgradig konventionalisiert war und sich in ihrer Alltäglichkeit weder ändern musste noch ändern konnte, so kippt die einst beruhigende Alltäglichkeit der Wirklichkeit um in ihre Fragwürdigkeit, sobald sie sich laufend ändern kann und ändern muss. Postheroische Führung wird erforderlich, wenn die Varianz der Arbeitsprozesse steigt und sowohl die lose als auch die feste Kopplung zwischen Hierarchie und Prozess gesteigert werden müssen.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015
D. Baecker, *Postheroische Führung,* essentials,
DOI 10.1007/978-3-658-08431-8_2

Nicht zufällig führt Charles Handy das Konzept der postheroischen Führung in einem Buch mit dem Titel *The Age of Unreason* ein: Wenn gefordert werden muss, dass sich der postheroische Führer bei jeder seiner Handlungen und Entscheidungen fragt, „how every problem can be solved in a way that develops other people's capacity to handle it" (Handy 1990, S. 166), dann geht es nicht mehr nur um klassische Fragen der Ausbildung und des Trainings der Kompetenzen der Mitarbeiter, sondern darüber hinaus darum, die Fähigkeit zur Lösung von Problemen nicht mehr an der Spitze einer Organisation zu monopolisieren, sondern sie an die Organisation zu delegieren und in ihr zu diffundieren. Wohlgemerkt, es sollen nicht nur gefundene und definierte Problemlösungen von der Organisation effizient und routiniert exekutiert werden, so dass jeder Arbeiter, jeder Lehrer, jeder Beamte, jeder Krankenhausarzt, jeder Hochschullehrer, jeder Priester und jeder Offizier weiß, was er zu tun hat. Sondern es soll die Fähigkeit zur Problemlösung verteilt und verallgemeinert werden. Und dies schließt, wie man vielleicht zu spät gemerkt hat, die Fähigkeit zur Identifikation eines Problems als Problem, das heißt die Fähigkeit zur Problemstellung und daher auch zur Problemverschiebung, mit ein. Allgemeine Appelle an die zwangsläufig einheitliche Vernunft der Dinge, ihren Sachzwang, können diese Diffusion der Fähigkeit zur Problemlösung wie Problemstellung nur behindern. Hier kommt man nur weiter mit der Anerkennung einer Differenz der aus unterschiedlichen Perspektiven beteiligten Rationalitäten.

Man hat das oft genug beschrieben (Burns und Stalker 1961; Weick 1985; Baecker 1994): Wenn Organisationen keine Maschinen mehr sind, deren Abläufe man wie von außen definieren und kontrollieren kann und deren wirtschaftliche Effizienz und technische Effektivität darauf beruht, dass ihre Routinen laufend optimiert werden können, sondern zu sozialen Systemen werden, in die Management und Führung als Orientierungspunkte für Interpretation und Reinterpretation eingeschlossen sind und für die daher Routinen der Veränderung von Routinen entwickelt werden müssen, dann muss die Führung postheroisch werden und dann können und dürfen Heroismen nur noch fallweise vorkommen, als Opium fürs Volk.

Die Organisationstheorie, die sich von der Betriebswirtschaftslehre durch ihre Rationalitätsskepsis unterscheidet, konzipiert Organisationen daher nicht mehr als zieldefinierte, sondern als zielsuchende Systeme (Simon 1997; March und Simon 1993; March 1988; Luhmann 1995, 2000). Und das klassische Bild der Organisation, demgemäß in einem sorgsam nach außen abgeschotteten Bereich, im Klassenzimmer, im Büro, in der Werkstatt, im Krankenzimmer, in der Feldübung, im Beichtstuhl, die Arbeit gemacht wird, während sich die Spitze um die Definition und Kontrolle der Aufgaben und eine mittlere Managementebene um die Koordination der arbeitsteilig aufgestellten Organisation kümmern (Parsons 1960; Thompson 1967), weicht einem postklassischen Bild, demgemäß die Organisation

auf der Ebene ihrer Arbeitsprozesse (also „unten“) in Wertschöpfungsketten verknüpft ist, die über die Grenzen der Organisation hinaus flussaufwärts und flussabwärts zu Lieferanten und Abnehmern reichen, während sich die Spitze darum kümmert, jene *corporate identities* herzustellen, die es den eigenen Mitarbeitern, dem Kapitalmarkt, den Aufsichtsorganen und der kritischen Öffentlichkeit ermöglichen, eine Einheit der Organisation zu unterstellen und zu erkennen, und die mittleren Managementebenen damit beschäftigt sind, *corporate cultures* zu pflegen, die jene Werte bereitstellen, die für die technische, ökonomische, soziale und emotionale Koordination zunehmend diverser Prozesse nach wie vor erforderlich sind (Nohria und Eccles 1992; Grabher 1993; DiMaggio 2001). Die postheroische Führung korrespondiert mit einer postklassischen Organisation, wenn unter dieser postklassischen Organisation nicht zuletzt eine Organisation verstanden wird, die dort ihre Unentscheidbarkeiten hegt und pflegt (Smith und Plotnitsky 1995), wo die klassische Organisation nur Entscheidungen kannte: bei der Trennung hierarchischer Ebenen, bei der Ziehung von Abteilungsgrenzen, bei der Einrichtung der Arbeitsteilung, bei der Zuweisung von Kompetenzen und nicht zuletzt bei der Kontrolle von Erfolg und Misserfolg. Postheroische Führung besteht darin, ihrer Organisation bei der Suche nach jenen Zielen zu helfen, die nicht vorab definiert sind, sondern gesetzt, getestet und verantwortet werden müssen.

http://www.springer.com/978-3-658-08430-1

Postheroische Führung
Vom Rechnen mit Komplexität
Baecker, D.
2015, IX, 26 S. 3 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-08430-1