

Theresia Volk

Hallo? Braucht mich jemand?

Zugehörigkeiten unter Druck.

Über das Verschwinden sozialer, professioneller und ideeller Ressourcen. Und die Kompensationen.

Abstract:

Die These: Wir haben keine Krise der Führung sondern eine der Zugehörigkeit.

Theresia Volk reflektiert – aus ihrer Praxis als Beraterin, Supervisorin und Change Managerin heraus – eine „Krise der Zugehörigkeit“ in den Unternehmen. Diese zeigt sich nicht etwa bei den Arbeitslosen, sondern bei denjenigen, die „dazugehören“, die mitten im pulsierenden Arbeitsprozess stehen. Phänomene wie der gefühlte Verlust an Wertschätzung oder die Kritik an Managern und Führungskräften verweisen auf etwas anderes: das leise aber unaufhaltsame Verschwinden ehemals orientierender Zugehörigkeiten, wie dem Team (sozial), der eigenen Berufsrolle (professionell) oder der Identifikation mit einem übergeordneten Ganzen (ideell). Mit der Diffusion dieser drei für die Arbeitswelt grundlegenden Zugehörigkeitsformen entwickeln sich gleichzeitig aufwändige Ersatzphänomene, die den Blick weiter vernebeln, aber die Lücke nicht schließen.

Das Schwinden von Zugehörigkeiten geht leise vonstatten, fast unbemerkt. Laut ist derzeit etwas anderes: das Wehklagen über eine sich unwiderruflich verändernde Arbeitswelt, die unübersichtlicher, unangenehmer, unsinniger wird. Deutlich zugewiesen wird in diesem Kontext auch Verantwortlichkeit und Schuld. Versagt haben für viele vor allem die Verantwortungs- und Entscheidungseliten, die Manager. Was schleunigst her muss, sind ganz neue, andere, bessere Formen und Typen von Führung – da ist man sich öffentlich ziemlich einig.

Zum großen Manager-Bashing gehört auch das lautstark verhandelte Thema „Wertschätzung“. Es gibt eine weit verbreitete, beinahe hat man den Eindruck: unendliche Gier nach Vertrauen, Anerkennung, Lob in den Organisationen. Sie wird nicht gestillt. Kaum eine Studie, die – wenn es um Wertschätzungs-Parameter und die entsprechenden Fragestellungen geht – nicht ein verheerendes Zeugnis ausstellt. Wem eigentlich? Den Führungskräften natürlich.

Führung – zwischen Boom und Bashing

„We are obsessed with leadership. Thousands of studies and books are devoted to it, and we still want more.“ Dieser bereits 2006 von Pfeffer und Sutton artikulierte Stoßseufzer weist auf den Boom hin, den das Trend-Thema Führung – ursprünglich im angloamerikanischen Raum losgetreten – inzwischen überall erlebt. Eine mächtige Buch-, Beratungs- und Bildungsindustrie hat sich entwickelt. Irgendwas mit „Führung“ geht, sprich: verkauft sich immer. Gekoppelt an die intensiver (und verzweifelter?) werdende Suche nach Orientierung in turbulenten Zeiten, werden die Rufe nach den „Wundermännern“ der Führung lauter, „den Zauberern und magischen Diplomaten, die mit den Kräften und Dämonen verhandeln“, wie Sloterdijk es formuliert. 67% der deutschen Arbeitnehmer, so Rolf Haubl, Direktor des Sigmund-Freud-Instituts Frankfurt, wünschen sich als Chef den Archetyp des „guten Herrschers“. Smarte Postheroen werden ebenso gesucht wie radikale Entscheider, Motivationsmeister oder Integrationsfiguren. Die frühe Verleihung des Friedensnobelpreises an Barack Obama – er hatte als Präsident zu dem Zeitpunkt noch gar nichts Substanzielles angepackt – ist Sinnbild dieser Sehnsucht: eine Riesenportion Hoffnung wird auf den Einen, Messiasgleichen projiziert (meistens ist es immer noch ein „Der“ und keine „Die“ – nicht weiter verwunderlich, da Idealisierungsvorgänge ihrer Natur nach trivialisieren). Interessanterweise wehren die Führungskräfte selbst solche Projektionen (von Orientierung, Sicherheit, Stabilität, Innovation, Empathie, Kompetenz etcpp.) meist gar nicht ab. Das hat sicher mit Eitelkeiten zu tun, aber ebenso damit, dass die Projektionen auch Spiegelungen eines Selbstanspruchs auf „Exzellenz“ sind. In Zeiten der forcierten Selbstoptimierung will jeder, zumal jeder „Führende“, Maßstäbe setzen – und sich nicht mit Mittelmaß begnügen.

Dieselbe Vehemenz, mit der Führungsansprüche idealisiert werden, hat allerdings auch die vernichtende Kritik, mit der diese Funktionsträger – ab jetzt heißen sie „Manager“ – abgestraft und gestürzt werden: Das sind dann plötzlich alles „Heuchler“, die uns „zum Narren halten“ – so der grelle Titel von Edzard Reuter, interessanterweise einst selber Chefmanager bei Mercedes Benz -, deren Gier unsere Wirtschaft ruiniert, deren Inkompetenz uns am Arbeitsplatz sabotiert. Die Gesellschaft hat ihr Urteil gefällt, auch die Analyse der sonntäglichen „Tatort“-Sendungen und der dort auftretenden Typen ergab: Nicht jeder Schuft ist ein Manager, aber jeder Manager ein Schuft!

Drei Zugehörigkeiten

Flexibilisierung, Individualisierung und Migration sind irreversible Megabewegungen unserer Zeit. Sie waren und sind meist notwendig für das Gelingen kollektiver Vorhaben, nicht selten ermöglichen sie wünschenswerte Weiterentwicklungen von Gesellschaften, Organisationen oder Einzelnen.

Aber (und das ist ein dickes aber): Durch und mit diesen Megabewegungen gehen spezifische Zugehörigkeiten im arbeitsweltlichen Kontext verloren¹ –und damit verschwinden grundlegende Ressourcen, die bislang für nachhaltige Stabilität und gute Orientierung gesorgt haben – mehr als das eine einzelne Führungskraft je herzustellen/ zu leisten vermag. Diese Stabilisatoren wirkten einfach und wie von selbst. Man kann sagen: Mit der Zugehörigkeit ist es ähnlich wie mit der Luft zum Atmen. Man bemerkt sie erst, wenn sie einem ausgeht.

Für die hier reflektierten Arbeitskontexte nehme ich drei Zugehörigkeiten ins Visier:

- die soziale Zugehörigkeit: mein Team
- die professionelle Zugehörigkeit: mein Beruf
- die ideelle Zugehörigkeit: mein Beitrag zum Ganzen

I. Soziale Zugehörigkeit: „Wo ist mein Team?“

Diese Frage hat bis vor einigen Jahren noch zuverlässig das Organigramm beantwortet: Jeder war in irgendeinem Kästchen seiner Aufbauorganisation verortet. Wenn ich heute am Beginn von Beratungsprozessen nach einer solchen Übersichtsgrafik frage, ernte ich nicht selten Schulterzucken: ein aktuelles sei im Moment nicht verfügbar, es habe sich einiges verändert in letzter Zeit; manches sei noch gar nicht kommuniziert und dürfe deswegen von mir auch nicht gewusst werden. Etliche „N.N.“- Platzhalter deuten darauf hin, dass einige Funktionsträger erst noch benannt werden müssen. Mitarbeiter mit unterschiedlich befristeten Werksverträgen tauchen erst gar nicht auf. Etc. Von klarer „Hierarchie“ im Sinne einer „heiligen Ordnung“, in der prinzipiell jeder seinen Platz kennt, mochte er auch ungemütlich sein, oft keine Spur mehr.

Die heilige alte Organisations-Ordnung gibt es so nicht mehr, sie ist ausgehebelt von modernen Entwicklungen und Phänomenen wie: der vermehrten Arbeit in Projektorganisationen; den verschwimmenden Grenzen zwischen Zulieferern und Internen (Beispiel: IBM hat bereits 2012 angekündigt, nur noch mit einer Kernbelegschaft zu arbeiten und alle anderen in eine „Cloud“ auszulagern, von wo diese als Dienstleister von Fall zu Fall eigens eingekauft werden); Job-Rotationen, befristeten Verträgen, virtuellen

¹ Ich nutze den Begriff in einem offenen, umgangssprachlichen Sinn. Es gibt mannigfache Arten von Zugehörigkeit: ethnische und nationale, familiäre, regionale; Zugehörigkeiten zu einer Generation, einem Milieu, einer Sprache, einem Fußballclub, ...

interkontinentalen Teams; immer kürzerer Verweildauer von Schlüsselpersonen auf ihren Positionen.

Die neue organisationale Flexibilität und Dynamik war und ist nötig, um bürokratische Behinderungen abzubauen, um Schnelligkeit zu gewinnen und Ideenvielfalt zu ermöglichen in hypersensiblen und volatilen Marktumfeldern. Wer noch nie die Abteilung gewechselt, noch nie die Perspektive von Zentrale und Filiale getauscht hat, kann in der Tat viele heutige Situationen schlicht nicht verstehen.

Aber die neue organisationale Flexibilität und Dynamik produziert auch immer mehr Heimatlose: je nach Projekt wechselnde Kolleginnen, mehrere Berichtslinien zu verschiedenen Vorgesetzten, die Tätigkeit als unendliches Nebeneinander von Einzelkontakten, die jongliert werden müssen.

Diese soziale Entgrenzung hat ihren Preis. Die „Ressource Team“ verliert an Bedeutung, schwindet. Einige der Auswirkungen: **1. Risikoverschiebung:** Durch den Rückgang von verbindlichen (Team-)Spielregeln und die organisationale Vereinzelung wird die Risikoübernahme für Entscheidungen ebenso wie für die Selbstfürsorge auf den Einzelnen delegiert; weil nur der um die eigene Situation weiß. (Bekannte Frage im Nachhinein, ob bei Pannen oder Burnout: „Warum haben Sie denn nicht früher etwas gesagt?“). **2. Anpassungs- und Konfliktvermeidung:** Weder lohnt es sich, Konflikte wirklich auszutragen, noch sich an Andere wirklich anzupassen. Man hat ja ohnehin nicht lange miteinander zu tun. Das senkt auch das Interesse und die Fähigkeit, neue Kollegen einzuarbeiten und zu integrieren. **3. Fehlende „Nachbarschaft“:** Vertrauen als komplexitätsreduzierender Faktor (Luhmann) schwindet. Kollegiales Aushelfen lohnt sich nicht mehr bzw. wird unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten strenger rationiert. **4. Erhöhte Selbstdisziplinierung:** Sie muss die fehlende Sozialkontrolle ersetzen. Lernprozesse sind der Selbststeuerung überantwortet, weil gemeinsames „Training“ nicht mehr stattfindet. Rückschläge, Motivationskrisen können nicht mehr kollegial abgepuffert werden. **5. Epidemische Erinnerungslosigkeit:** Niemand weiß mehr, was jemand leistet; oder in der Vergangenheit geleistet hat. Gefühlt wird das als Anerkennungsverlust. Anerkennen kommt schließlich von Kennen.

Munteres Kompensieren

Viele Betriebe und Unternehmen entwickeln und etablieren in dieser Situation kompensatorische Ersatzphänomene, die das soziale Ausgesetztsein übertünchen sollen. Sie sind Symptome dafür, dass etwas als fehlend und schmerzhaft wahrgenommen wird, können allerdings nicht zur Linderung oder Heilung beitragen. Zu den bekanntesten Ersatzphänomenen zählen:

- **Incentives + Socialising:** Das gesellige Bier ergibt sich nicht mehr von selbst, also wird es terminiert, ebenso wie das Teamrudern oder der Abteilungshalbmarathon. Wenn hinter solchen Events keine oder nur mehr sehr schwache soziale Beziehungen stehen, werden diese Treffen aber zum lästigen Pflichttermin oder – je nach dem – zur enttäuschten Hoffnung auf echten Kontakt.
- **Betriebliche Freizeit-Angebote:** Das Leben hält Einzug in die Firma: Es wächst eine betriebliche Parallelstruktur an Freizeit- und Familienangeboten: vom gemeinsamen Frühstück in der Kantine, über alle Arten von Sportgruppen, Stammtischen, Familienevents, Spieleclubs. Dazu passen auch die sich ausbreitenden Lounge-Architekturen, die ein Arbeiten wie im Wohnzimmer versprechen.
- **Kommunikativer Overkill:** Neben den offiziellen Kommunikationskanälen werden vermehrt informelle Netzwerke (Yammer & Co) in die Intranets der Firmen gestellt. Als wäre die tägliche Email-Flut noch nicht reißend genug, sollen diese sozialen Firmennetzwerke helfen, „miteinander in Verbindung zu bleiben“.

Die soziale Entgrenzung wird also kompensiert mit einer Art betrieblichem Sozialkitsch. Er macht viele Umstände, absorbiert Zeit und Geld, versperrt dabei eher den Blick auf die tiefer liegende und bohrende Frage: Können Unternehmen heute überhaupt noch Zugehörigkeiten bieten oder schützen?

Wozu Teams?



Abb.: Frances B. Johnston: Stairway of the Treasurer's Residence: Students at Work. Virginia 1899.

„Um etwas zu schaffen, was sie allein nicht schaffen könnten“, so antwortet Richard Sennet, der Analytiker moderner Arbeitssoziologien, und zeigt dazu dieses Foto.

Die oben genannten Sozial-Kompensationen lassen vergessen, warum soziales Eingebundensein am Arbeitsplatz überhaupt sinnvoll ist: weil es etwas gibt, das getan werden muss; und weil man dazu mehrere braucht. Nicht weil man seine Freizeit dort gestalten will oder man Gesprächspartner braucht; auch nicht weil Zusammenarbeit per se besser oder angenehmer wäre als Einzelarbeit. Teamarbeit ist in erster Linie Arbeit. Die Teammitglieder im Foto sind konzentriert auf ihr Tun – und nicht aufeinander. Gerade die strenge Komposition des Bildes deutet auf das klassische Ideal: Es herrscht produktive Ruhe. Und es scheint auch keinen speziellen Führungsbedarf zu geben. Jeder weiß, was er zu tun hat. Dass wir uns ein Team ohne Kommunikation(sprobleme) schon fast gar nicht mehr vorstellen können, zeigt, wie weit die real existierenden Teams sich gelegentlich schon vom Grund ihres Zusammenseins entfernt haben.

Wenn nämlich diese Zugehörigkeit – hergestellt von Zusammenarbeitern, die zu einem Arbeitsprojekt gehören – Risse bekommt; wenn immer neue Personen anfangen, einige aufhören, andere nur peripher oder befristet mitarbeiten – erst dann entsteht Führungs- und Kommunikationsbedarf. Dann müssen Schnittstellen und Übergaben geregelt werden. Die produktive Ruhe ist dahin.

Echte Teamentwicklung ist aber nicht in erster Linie Kommunikations-, Beziehungs- oder Konfliktklärung (wiewohl die gängigen zeitgenössischen Beratungsanfragen oft genau diesen Fokus haben). Dies sind Folgeprobleme sozialer Entgrenzung und Flexibilisierung. Teams in Organisationen entwickeln sich, weil und indem sie etwas miteinander schaffen.

II. Professionelle Zugehörigkeit: „Was mache ich eigentlich beruflich?“

Die Personen auf dem Foto, – es sind Auszubildende, die einmal Profis werden wollen –, sie konzentrieren sich ganz auf ihr Handwerk. Sie machen jedenfalls einen kundigen Eindruck; vermutlich sind es Profis², das sind die, die einer speziellen, ihrer ureigenen Profession zugehören. Professionelle Zugehörigkeit und Orientierung entsteht traditionellerweise durch:

- wissenschaftlich fundiertes Spezialwissen
- geregelte Zugänge über fundierte Ausbildungsgänge

² Ich verwende den Begriff „Profession“ wiederum weiter, also über die klassischen Professionen – Ärzte, Geistliche, Juristen – hinaus.

- exklusive Handlungskompetenz (nur ein Arzt darf zum Beispiel Schmerzen zufügen aufgrund seiner Professionalität, nicht aber der Architekt; der Arzt wiederum ist nicht nur nicht fähig, sondern auch nicht befugt, einen Bauplan einzureichen)
- autonome Berufsausübung (Expertise, Fach- und Sachautorität)
- berufsethische Normen und Selbstkontrolle durch Berufsverbände, etc.

Daraus erwachsen dem „Profi“ per se Wissen, Fähigkeiten, Befugnisse, Leitplanken, Anerkennung. Und für das Arbeitsergebnis bedeutet das in der Regel die angestrebte Qualität, Effektivität und Funktionalität.

Diese Standards professionellen Arbeitens geraten mehr und mehr unter Druck, sie erodieren zusehends. Verantwortlich dafür sind Tendenzen und Phänomene wie das **„Disziplinenhopping“**: Nicht nur Führungskräfte, sondern auch immer mehr Fachkräfte werden fachfremd eingesetzt, sie übernehmen Aufgaben, für die sie keine Qualifikation haben, während sie ihre Basisausbildung dort wenig gebrauchen können. Das liegt an der schnellen Veränderung der jeweiligen Auftragsarten und Aufgabenzuschnitte ebenso wie am Interesse, das vorhandene Personal optimal auszulasten. Nicht immer korrespondieren dabei Aufgabe und Ausbildung/Kompetenz. Symptomatisch für diesen Trend: Es gibt nur noch selten Stellenumschreibungen; weil diese, kaum erstellt, schon wieder Makulatur werden und sich das Aufgabenspektrum verändert hat. Damit fehlt ein wesentlicher Anker der fachlichen Orientierung.

Ein anderer Aspekt in der Diskussion um erodierende professionelle Zugehörigkeit wird **„Managerialisierung“** genannt. Wiederum nicht nur auf oberen Führungsebenen, sondern auch „darunter“, im breiten Feld der Mitarbeiterschaft, ist eine deutliche Zunahme an sog. Managementtätigkeiten zu verzeichnen. Darunter fallen Koordinationsaufgaben, Schnittstellenabsprachen, Ressourcenbewilligungen, Rekrutierungsbemühungen, Projektplanungen, Finanzierungsmodelle, Prozessanpassungen, Antrags- und Dokumentationsbürokratien, Auftragsklärungen, Berichtspflichten, Rücksprachen, Änderungsprozesse, Angebotserstellungen, Evaluationserfordernisse, Berechtigungsvergaben, politische Abstimmungsschleifen, Meilensteinmonitorings ...; das Ganze über mehrere Hierarchieebenen, Regionen, Filialen, Sparten und Sprachen hinweg. Der Stoßseufzer zu dieser Entwicklung lautet: „Ich arbeite eigentlich gerne, wenn ich nur dazu käme.“

„Deprofessionalisierung“ heißt eine weitere, für die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls fatale Entwicklung. Gemeint ist damit der Einsatz unterhalb oder außerhalb des eigenen Kompetenzprofils. Aus tief qualifizierten Fachkräften werden oberflächlich arbeitende Multiworker. Ehemals als Kunden-Berater eingesetzte Kräfte dürfen/können gar nicht mehr das Eigentliche tun: beraten (Beratung verstanden als ein anspruchsvolle Tätigkeit, als ein Mix aus kommunikativen, fachlichen und vertrieblichen Kompetenzen). Sondern sie sind voll ausgelastet mit kompetenzfremden Tätigkeiten, für

die sie deutlich überqualifiziert sind: etwa damit Prospekte zu verteilen, Preis-Schilder aufzustellen, Präsentationen anzupassen und zu versenden, Telefon- und Mailing-Aktionen zu organisieren, Umsatzlisten zu pflegen.

Zugehörigkeitsgefährdend ist auch das Hohelied, das allerorten auf die **Interdisziplinarität** gesungen wird. Dabei wird geflissentlich ignoriert, dass die Voraussetzung für gelingende Interdisziplinarität die Pflege der einzelnen Disziplinen ist. Ohne spezifische Disziplinenkenntnis kann auch die Interdisziplinarität nicht funktionieren bzw. ist ihres kreativen Spannungspotenzials beraubt.

Dadurch dass professionelle Standards so unter Druck geraten, verliert die fachliche Logik mit ihrer Frage nach der besten Lösung weiter an Boden gegenüber der politischen Logik, die nach dem Wünschenswerten der Durchsetzungsstarken fragt. Fachliche Argumentation wird als perfektionistische Bedenkenträgerei diskreditiert.

Im Ergebnis bedeutet das Frustration (beim Ausführenden) und Qualitätsmängel (beim Ausgeführten): „Jeder weiß was gut und schlecht ist. [...] Jeder Fliesenleger weiß, dass das nun aber kein rechter Winkel war, was er da gemacht hat. [...] die [...] wollen alle gute Arbeit machen.“, so ein Zitat aus der Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen von 2011. Stolz auf die eigene Arbeit ist nur jemand, der weiß, dass und warum seine Arbeit professionell ist. Wer seine professionellen Standards permanent verletzen muss, leidet darunter. Wer sie bereits gänzlich ad acta gelegt hat, weil er in ganz anderen Feldern unterwegs ist, kann auf ihre orientierende Funktion nicht mehr zurückgreifen.

Überall Ersatzphänomene

Die um sich greifende fachliche Diffusion erzeugt ebenfalls Ersatzphänomene für Zugehörigkeit: **Beeindruckende Visitenkarten** mit klangvollen Assoziationsketten, aber frei von professionellen Restinhalten, sind noch das harmloseste. Ein anderer Trend, der fachliche Desorientierung kompensieren soll, ist das hochgelobte sog. „**lebenslange Lernen**“. Was einerseits attraktiv und sinnvoll klingt und sicher auch ist, hat eine Kehrseite, und die heißt: Es ist nie genug. „Ausgelernt haben“ gibt es nicht mehr. Und das heißt: Es geht auch die Sicherheit verloren, etwas wirklich und echt zu können; die Autorität, einen rechten Winkel präzise zu bestimmen und diesen dann auch durchzusetzen und sich nicht mit 80° zufrieden zu geben. Stattdessen wird immer öfter die Quadratur des Kreises notwendig.

Ein weiteres Ersatzphänomen: **Das Bedürfnis nach „tiefem Verstehen“** bleibt in der Profession ungestillt und wird in Nischen gestillt, in privaten Hobbys; oder in Zusatzausbildungen, die wenig mit der Funktion zu tun haben.

III. Ideelle Zugehörigkeit: „Wozu das Ganze?“

Peter Drucker stellte bereits vor über 50 Jahren drei eifrig am mittelalterlichen Münsterturm arbeitenden Steinmetzen eine Frage: Was tut ihr da eigentlich? Der erste antwortete: „Ich verdiene meinen Lebensunterhalt.“ Der zweite antwortete: „Ich mache die besten Steinmetzarbeiten im ganzen Land (sic! Hier spricht der Profi).“ Der dritte antwortete: „Ich baue eine Kathedrale.“

Alle drei Handwerker nennen einen spezifischen Zweck ihres Tuns. Der dritte verweist sogar auf ein größeres Ganzes, zu dem er seinen Beitrag leistet, und mit dem er sich offenbar identifiziert.

Die Frage „Wozu dient das Ganze?“ ist heute nicht mehr leicht zu beantworten – wenn man zum Beispiel ans Verfertigen ellenlanger Excel-Dokumentationen, ans Zusammen- und Wiederauseinanderbasteln von Powerpointfolien oder die Argumentation der x-ten Umstrukturierung denkt. Zweckfragen wie diese sind ebenfalls hart zu knackende Nüsse: Wozu wird die 50ste Version eines Gerätes benötigt? Wieso soll derselbe Wein in einem täglich anderen Schlauch besser schmecken? Wozu ist das neue Finanz-Produkt gut, das selbst Eingeweihte nicht mehr verstehen?

Auch die großen Zielbilder der Unternehmen wirken oft abgehoben wie leblos: „Die Nummer 1 der Welt“, „Unsere Preise am Markt durchsetzen“, „Die besten Lösungen für unsere Kunden“ ... – das ist digital, glatt und abstrakt formuliert. Aber leider sind die meisten von uns analog gestrickt und können sich unter einer „Nummer 1“ eigentlich nichts vorstellen. Unter einer Kathedrale schon. Also: Wo sind unsere Kathedralen heute? Das Bedürfnis, mit dem eigenen Tun etwas Sinnstiftendes zu leisten, sich einem Vorhaben, einer Idee zugehörig zu fühlen, sich mit einem Großen und Ganzen zu identifizieren, bleibt ungestillt. Kurt Mannheim, der Futurologe des letzten Jahrhunderts, hatte schon erkannt: Je stärker die Menschen individualisiert sind, desto schwieriger wird es, eine Identifikation zu erreichen. Denn Identifikation heißt ja „sich gleich machen“ (idem facere). Darin ist mancher im Zeitalter des USP – des Kults um das Alleinstellungsmerkmal – aus der Übung gekommen.

Je weniger klar ist, wohin „das Ganze“ führt, umso mehr Wert wird offenbar auf beeindruckende Inszenierung gelegt. Es kommen Ersatzkulte zur Aufführung, die den Mangel an ideeller Beheimatung vergessen machen wollen:

So ähneln Managementtreffen mitunter **liturgischen Hochämtern**: mitsamt Predigten, Lobpreisungen des eigenen Produktes, Warnungen vor den Versuchungen des Schlendrians, gemeinsamen Glaubensbekenntnissen (Commitments) – und durchinszeniert nach allen Arten der multimedialen Kunst: Orgel, großes Kino, Gänsehaut; danach ausgiebige Feierlichkeiten mit Genüssen für alle Sinne. Für ein paar Stunden ist

die Frage nach dem Sinn des Ganzen zwar nicht beantwortet, aber gelöscht. Man ist als Teilnehmer dieser Hochämter Teil einer Menge, in Echtzeit am selben Ort und darf sich zugehörig wähnen.³

Viele **Leitbild-Entwicklungen** in Organisationen gehen in die gleiche Richtung. Sie dienen eigentlich dem Zweck zu klären, was alle Organisationsangehörigen eint; auf welchem Fundament man steht und welche die gemeinsamen, alle tragenden Stützpfeiler sind. Fatalerweise machen sich die Verantwortlichen in den Organisationen aber oft gerade nicht auf die Suche nach diesem Eigentlichen, Fundamentalen, sondern nehmen eine Abkürzung und sammeln kurzerhand fromme Wünsche, wie man als Unternehmen gerne wäre. Das ist etwas komplett anderes. An die Stelle von Selbstbewusstsein tritt die Selbstbehauptung.

In der **sprachlichen Inszenierung** fast jeder Organisation findet sich die semantischen Pendanten dazu: die Termini „Vertrauen“, „Team“, „Kultur“, „Werte“, „Zusammenarbeit“ haben sich derart inflationär ausgebreitet, dass der Verdacht naheliegt, es müssen Beschwörungsformeln sein. Eine alte linguistische Regel besagt: Was benannt werden muss, ist nicht mehr selbstverständlich.

Die forcierten Inszenierungs- und Beschwörungs-Anstrengungen täuschen darüber hinweg, dass das grundlegende „Wozu“ nicht mehr erkennbar, die dahinter liegende Idee abhandengekommen, die „Kathedrale“ nur noch eine Behauptung, keine Erfahrung mehr ist. Spätestens dann, wenn ein Unternehmensteil verkauft wird, und das Logo ebenso schnell ausgetauscht wird wie die Farbe der Arbeitsbekleidung. Gegen diese ideelle Heimatlosigkeit helfen keine gutgemeinten Floskeln, sondern ganz reale Klärungen.

Wenn es um die Erkundung von Zugehörigkeits- und Kathedralenbewusstsein geht, sollte jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin folgende Fragen beantworten können – und verantworten wollen:

1. Welches ist mein Beitrag in meinem Team?
2. Welches ist der Beitrag meines Teams für das Unternehmen?
3. Welches ist der Beitrag meines Unternehmens für die Kunden und für die Gesellschaft?

Insbesondere die Bedeutung des eigenen Tuns/der eigenen Organisation für die Gesellschaft wird zur Gretchenfrage werden. So wie heute die große „grüne“ Frage nach der Nachhaltigkeit bereits die Mitte der Gesellschaft und der Wirtschaft erreicht hat (die

³ Warum machen wir dennoch so selten Feierabend? Weil es nichts mehr zu feiern gibt. Vgl. dazu den bereits 1947 verfassten Essay „Muße und Kult“ von Josef Pieper, der das Andringen einer totalen Arbeitswelt mit dem Verschwinden des Großen und Ganzen in Zusammenhang bringt.

Antworten sind noch nicht immer zufriedenstellend, aber an der Frage führt kein Weg mehr vorbei), so wird es in Kürze die Frage des gesellschaftlichen Zweckes sein, die entscheidet, ob ein Unternehmen Mitarbeiter und Kunden findet: Wie sinnvoll ist das, was da getan wird, für mich und für die Gesellschaft?

„It's the job of business to make meaning, not money“ stellt der Wirtschaftsphilosoph John Hagel klar⁴. Firmen, die ihren Beitrag zum Gemeinwohl nicht benennen können, werden zunehmend und zu Recht unter Druck geraten. (Diese Entwicklung hat bereits damit begonnen, dass Steuerbetrug, also Betrug an der Gesellschaft, nicht mehr als lässig oder lässliche Sünde gilt).

Aufs Individuum bezogen, heißt das: Wer diese Bedeutung in seinem Tun oder dem seines Betriebes nicht erkennen kann, wird sein Engagement zurückfahren, ist offener für Fluchtwege oder gefällige Abkürzungen und weniger widerstandsfähig im alltäglichen Anforderungsbombardement.

Demoralisierung führt zu Erschöpfung, nicht umgekehrt. Die moralischen Ressourcen bedürfen der ideellen Zugehörigkeit, eines überzeugenden: Ja, es ist eine gute Sache, für die ich da täglich Leib und Seele (sic) einsetze.

Was tun?

Zugehörigkeiten – zu einem Team, zu einer Profession, als Identifikation mit dem Organisationszweck – machten in einem erfrischenden Sinn unabhängig von einer singulären Führungskraft und ihrem kommunikativen Geschick. Sie relativierten auch die Bedeutung von Lob, das immer nur der Sahnetupfer auf einem gelungenen Werk ist, aber nicht die Grundnahrung ersetzen kann: die eigene Wirksamkeitserfahrung. Wo es die unmittelbar erfahrbare Wirksamkeit der eigenen Arbeit – den eigenen Beitrag im Team, die professionell erstellte Lösung – nicht mehr gibt, laufen alle gut gemeinten Wertschätzungshymnen ins Leere, tropfen in ein Fass ohne Boden. Wertschätzung entsteht durch direkt erfahrbare Wertschöpfung. Also: Zugehörigkeiten orientierten grundlegender und langfristiger als die operativ und situativ geprägten Rücksprachen mit Leitungspersonen in unzähligen Einzelfragen.

Nun, da die Zugehörigkeiten massiv unter Druck geraten (sind), lauten die relevanten Fragen: Wie kann ein dynamisches Unternehmen von heute noch Zugehörigkeiten bieten, Kollegialität organisieren oder fachliche Tiefenbohrungen initiieren? Wollen und können

⁴ Vgl. Tom Leberecht in seinem Artikel mit dem bezeichnenden Titel „Sinnfabriken“. In: Süddeutsche Zeitung 27. 1. 2012.

sich flexible, freie, unternehmerisch denkende Menschen von heute verbindlich binden? Welche neuen Formen von Zugehörigkeit(en) sind angemessen, bilden sich oder sollten gefördert werden – jenseits von Sozial-Kitsch, Nostalgie oder manipulativem Ersatzkult?

Was können Organisationen und ihre Führungskräfte tun?

Die verbindliche Zugehörigkeit zu einem „Wir“ ist nicht *Folge*, sondern *Voraussetzung* für gute Führung. Führung kann die Bindekräfte, die eine soziale, professionelle oder ideelle Gemeinschaft auszeichnet, nicht herstellen, sondern ist – umgekehrt – darauf angewiesen.

Wechselnde Zugehörigkeiten und flüchtige Konstellationen verunmöglichen gute Führung. Führungskräfte gibt es, weil es jemanden braucht, die oder der sich als Kulminationspunkt unvereinbarer Interessenslagen zur Verfügung stellt, der die „prinzipiell unentscheidbaren Fragen“ entscheidet (von Foerster) und diese Antworten nicht „weiß“, aber eben verantwortet. Die Führungsfähigkeit einer Organisation wird in Zeiten schwindender Zugehörigkeiten nochmals stark gefordert. Die Ausweichmanöver, individualisierende und projektive Trends wie die Sucht nach nobelpreiswürdigen Führungskräften sind zu trivial. Sie belasten die Rollenträger und verkennen, dass Führung, Orientierung und Sicherheit organisationale Aufgaben sind – und kein individuelles Vermögen darstellen.

Jede Organisation sollte sich deshalb folgenden Themen und Fragen stellen:

- Die Flexibilisierung benötigt Halt, sozusagen „Anhaltspunkte“: Wie ermöglichen und erhalten wir professionelle, kollegiale und produktspezifische Zuordnungen und Zugehörigkeiten?
- Die Individualisierungsgewinne sind abgeschöpft. Die Performance der Zukunft wird kollektiv entschieden: Wo leisten wir uns noch einen dysfunktionalen Individualfokus? Wie investieren wir mehr in das Wissen und die systematische Pflege und Erweiterung kollektiver Kompetenz?
- Die Konstellation wirkt stärker als die Person: Wie erhöhen wir den Aufwand für konfigurative Einschätzungen und nicht nur den für intentionale (Zielvereinbarungen)?
- ‚Führung‘ ist eine Organisationsangelegenheit, keine Individualleistung: Welche Führungssysteme und Führungspartnerschaften etablieren wir?

Und die Führungskraft:

- sollte ihre eigenen Zugehörigkeiten pflegen – und sich nicht vor den Projektionskarren spannen lassen (also druck- und verführungsresistent werden)

Was können Supervisor/innen und Coaches tun?

Eine Menge. Sie halten sich an ihren zentralen Referenzpunkt, „die Arbeit“ als solche, wie bisher auch. Und helfen, die Arbeit selbst qualitativ gut zu schaffen, in einem ganz

umfassenden Sinn. Ob mit Einzelnen, mit Führungsteams oder mit Unternehmensleitungen – es ist jeweils zu klären: Was dient dem Arbeitszweck? Wie kann gut, professionell und sinnvoll Mehrwert geschaffen werden in den aktuellen Rahmenkonstellationen von Arbeitsverhältnissen und Arbeitsverhalten? Was ist auf den verschiedenen Ebenen funktional und was dysfunktional? Wie wird Wirksamkeit verhindert, wie gestärkt? Individuell, interpersonell, organisational.

Und Supervisor/innen und Coaches tun dieses, indem sie es nicht beim ersten Blick belassen; oder bei der ersten Klage. Es ist der zweite Blick, der unterscheidet, was Bedarf und was Bedürfnis ist, was Lösungen erster und zweiter Ordnung sind, wo etwas zugekleistert oder verschoben wird, noch bevor es verstanden wurde.

Den schleichenden Verlust an Zugehörigkeiten und damit an Orientierung, Stabilität und Sicherheit gilt es erst einmal auszuhalten. Ohne Schuldzuweisung, ohne Vergangenheitsverklärung, ohne Fluchtplan aus der bösen Welt und Wirtschaft⁵. Um wach zu sein und mitzubekommen und mitzuhelfen, wo und wie sich (vermutlich wieder ganz unmerklich) echte Zugehörigkeiten in der Arbeitswelt neu entwickeln.

⁵ Vgl. den Boom der Weltflucht-Zeitschriften wie „Flow“, „Landlust“, „My Harmony“, „Emotion Slow“. Das Forschungs-Institut Rheingold aus Köln spricht bereits von einer neuen Generation „Biedermeier“, die sich aus der zerrissenen Lebenswirklichkeit in die verlässliche Bausparwelt wünscht. Vgl. Interview mit Stephan Grünewald in der Rhein-Zeitung 18. 1. 2014.

Literatur:

Haubl, R./ Voß, G. (Hg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Haubl, R./ Voß, G. u. a. (Hg.) (2013): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Pfeffer, J. / Sutton, R. I. (2006): Hard Facts. Boston: Harvard Business School Publishing

Pieper, J. (2007): Muße und Kult. München: Kösel.

Sennet, R. (2012): Zusammenarbeit. Berlin: Hanser

Sloterdijk, P. (2009): Du musst Dein Leben ändern. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Erschienen in: Zeitschrift Supervision. Mensch Arbeit Organisation. Heft 2/ 2015