

Ob wir wollen oder nicht - Organisationen streben nach Gleichgewicht

Mit dem Aufkommen der Organisationsentwicklung in den 80er Jahren und ihrem Postulat, die Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterinteressen anzustreben, erneuerte sich die Diskussion, in welchem Verhältnis die Ziele von Organisationen zu den Zielen der ihnen zugehörigen Mitarbeiter stehen oder stehen sollten. Haben sich die Angehörigen von Organisationen oder Unternehmen den „höherrangigen“ Organisations- bzw. Unternehmenszielen unterzuordnen oder sind die Mitarbeiter als eigenständige Marktteilnehmer aufzufassen?

In der wirtschaftspolitischen Diskussion taucht genau diese Fragestellung in wechselnden Kleidern immer wieder aufs Neue auf. Im Kontext internationaler Wettbewerbsfähigkeit, in der „Heuschreckendiskussion“, in der Auseinandersetzung um Mindestlöhne und natürlich auch in betrieblichen Konflikten bis hin zu konkreten Führungsfragen geht es immer auch darum, wessen Interessen welche Bedeutung besitzen bzw. welche Konsequenz (Gefahr) aus einer entsprechenden Missachtung erwächst. Und je nach Position werden Forderungen, Ansprüche oder Verantwortlichkeiten abgeleitet und an die jeweilige Gegenseite gerichtet bzw. durchzusetzen versucht.

Ungeachtet der philosophischen, moralischen oder auch verteilungspolitischen Aspekte dieser Fragestellung, über die sich offensichtlich lange streiten ließe, ist vielleicht interessant, was umgekehrt aus der Praxis an Erkenntnissen ableitbar ist. Denn empirisch liegen zahlreiche Untersuchungsergebnisse über menschliches Verhalten in Organisationen vor. Dabei ist auf den ersten Blick zu konstatieren, dass zunächst einmal beide angesprochenen Richtungen in der Praxis vorfindbar sind. So existiert durchaus eine stark ausgeprägte Loyalität bei manchen Mitarbeitern, die aus welchen Motiven auch immer zu einem Zurückstecken weiterer persönlicher Interessen führt. Umgekehrt zeigen zumindest Kündigungen, dass Grenzen der Zugehörigkeits- und Mitwirkungsbereitschaft vorherrschen. Doch das sind nur die Extreme.

Denn obwohl die Chancen zur Durchsetzung von Interessen nicht ohne weiteres gleich verteilt sind, durchaus die wirtschaftliche Gesamtsituation die eine oder andere Seite über Jahre bevorzugen kann, ist vielfach erkennbar, dass Menschen sehr subtil auf den äußeren Rahmen reagieren. Sie finden sich nicht notwendigerweise ab mit dem bestehenden Rahmen, sondern sie richten sich ein. Dabei spielt immer eine Rolle, was subjektiv richtig, angemessen und gerecht erachtet wird. Ist das eingeschätzte Verhältnis von „Geben und Nehmen“ insgesamt in Ordnung oder nicht? Und je nach Antwort fällt die darauf bezogene Reaktion aus. Denn selbst, wenn die Bedingungen widrig sind, bleibt zumeist noch ein Spielraum für eigenes Verhalten. Ich kann oder will mir vielleicht eine Kündigung nicht erlauben, sehr wohl aber meine Leistungsbeiträge so weit reduzieren, dass mir daraus keine Nachteile gereichen.

Folgerichtig gibt es i. d. R. einen Boden für Engagement, Motivation und Leistungsreserven, ebenso aber einen für „Innere Kündigungen“, Fehlzeiten, Identifikationseinbußen und Leistungsanpassungen, also für Dinge, die unmittelbar mit persönlichen Interessen und Möglichkeiten zur Interessenverwirklichung zusammen hängen. Dementsprechend ist gerade in jüngster Zeit zahlreichen Mitarbeiterbefragungen zu entnehmen, dass infolge von restriktiv empfundenen Entwicklungen Motivation, Loyalität und Identifikation stark gelitten haben. Unabhängig davon, was in der öffentlichen Diskussion als richtig, angemessen und berechtigt deklariert wird, reagieren Mitglieder von Organisationen, also Führungskräfte und Mitarbeiter nach eigenen Maßstäben, erschwerend auch noch nach Maßstäben, die nicht ohne weiteres preisgegeben werden und sich somit der Verhandelbarkeit entziehen. Wenn also jemand etwas partout nicht will, hat er Möglichkeiten, es im Zweifel zu unterlaufen.

Was heißt dies nun für Unternehmen und auch für Führung? Für Unternehmen heißt dies, dass sich die Unternehmensvertreter im Recht sehen können, dieses „Recht“ aber nur sehr bedingt durchsetzbar ist. Es hilft also nicht wirklich. Eine normative Diskussion ist eben solange wenig hilfreich, wie daraus keine realen Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu erhoffen sind. Und solange sich der empirische Sachverhalt bestätigt, ist auch eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen Wirtschaftlichkeit und der Verwirklichbarkeit von Mitarbeiterinteressen nicht zu leugnen.

Für das Management fordert dies wiederum, die Dinge so zu nehmen wie sie sind und nicht etwa so, wie sie in ihren Augen sein sollten. Konkret heißt dies, Entscheidungen und Verhalten auf tatsächlich zu erwartende Wirkungen und Reaktionen auszurichten. Ganzheitliches Management hebt somit den Anspruch, interdependente Zusammenhänge mit ihren Schlüsselfaktoren so auszubalancieren, dass ein tragfähiges Gleichgewicht entsteht bzw. erhalten bleibt.

Gemeinsame Sache machen geht nur, wenn sich die Partner in den Grundfesten wirklich einigen. Das subjektive Bewerten der Realität, die interessen geleitete Reduzierung von Komplexität ist sicherlich in manchen Dingen unabdingbar bzw. voraussetzend für Handlungen, in anderen Fällen dagegen der Nährboden für nachhaltige Fehlentscheidungen.