

Nur Fremde in der Firma

Alles ist organisiert, irgendwie. Und stottert, blockiert, wehrt ab. Die grosse Mutter aller modernen Organisations-Modelle ist die Maschine. Alle haben diese Maschine zu bedienen. Nur ist es Menschen fremd, nur als Maschinisten zu leben. Sie sind dort Fremde, wo sie etwas leisten. Was die bekannten Folgen hat und so widerwärtig ist, dass wir es lieber nicht sehen wollen.

Liebe Sophie!

Nein, glaub ich nicht, dass du nach irgendeiner Organisations-Theorie grössere Firmen gut organisieren könntest. Aber du lernst, was du nicht machen solltest. Anders kleinste und kleine Unternehmen: entweder sind die gut genug organisiert oder gehen unter. Sofort über ihrer optimalen Grösse hingegen begreifen Firmen sich plötzlich wie die Modell-Mutter Maschine. Patenonkel ist das Militär:

Die Horde am Fließband

Lange, lange zogen unsere Horden die Strände der Zeiten entlang. Einige wurden faul, liessen sich nieder. Dörfer entstanden, dann Städte, Handwerker etablierten sich in Zünften, Händler zogen herum. Die feudalen Herrschaften hockten in ihren Burgen und Schlössern. Helden und Heere wurden gebraucht, um die eigene Macht durchzusetzen. Dann wurde alles plötzlich anders: Bühne frei für den modernen Herrscher, die Maschine. Die zeugte neue Maschinen, immer mehr. Und die mussten funktionieren. Wer konnte dafür sorgen? Wir. Wir wurden Maschinisten. Die Maschinen produzierten etwas. Das musste verkauft werden – so, wie es zur Maschine passte. Folglich wurde alles für die Bedürfnisse der Maschine organisiert. Und wird es noch.

Nur: Wir haben Millionen Jahre das Rumlaufen gelernt, das Sammeln, Jagen, Äcker bewirtschaften, Viehzüchten, mit Werkzeugen zu handwerkern, Uniformen zu tragen und die in den anderen tot zu schiessen, zu schreiben, zu lesen, tiefgründig zu grübeln, Bilder zu malen, zu tanzen und alles, was du willst. Aber gebürtige Maschinisten sind wir nicht. Wers nicht glaubt, der sehe sich Charlie Chaplins „Modern Times“ an. Wir werden irre, wenn wir uns auf ein, zwei Handgriffe mit dem Schraubenschlüssel reduzieren. Nicht nur am Fließband. Das, übrigens, wurde nicht von Henry Ford erfunden. Sein Vorbild war der Chicagoer Schlachthof: Erschienen die Schweine schön in einer Reihe, dann konnten sie ökonomischer getötet werden.

Barbaren im Business

Die Theorien liefern das Modell, der Alltag die Praxis. Die Haltung des Menschen in der Organisation ist Fremdsein. Oscar Wilde definierte einen Spezialisten als einen ganz normalen Menschen, der frühstücke, ins Büro gehe und dort plötzlich nur noch Spezialist sei. Das reicht noch nicht. Du frühstückst, gehst in die Firma und bist: fremd. Entfremdung entsteht sofort und irreversibel, wenn wir uns von einem natürlichen Ganzen trennen, um es uns gefügig zu machen. Eben noch roch es nach Regen, die zwei Eier waren eins zuviel, Morgen hat Rosa Geburtstag, zum Zahnarzt müsste ich auch, wieso drückt der Schuh, die SMS hier ist wirklich witzig, was wäre, wenn ich ... und jetzt gehe ich durch die Tür und bin nur noch Boss. Nur noch Boss. Oder Sekretärin, Lagerverwalter, Fahrer. Ich bin fremd hier, denn das hier hat zu funktionieren und will von mir nur das, was zur Funktion beiträgt. Nur das. Ich bin Charlie.

Von allen ist nur gefragt, was zur Funktion beiträgt. Alle sind Fremde, also Barbaren. Es gibt keine Einheimischen. Niemand ist heimisch. Und alle Charlies haben ihren

Schraubenschlüssel und die eine Schraube. Wenn Charlie Karriere macht, dann bekommt er mehr Schlüssel und Schrauben zugewiesen. Toll. Schrauben tut er immer noch: Ebitda zu niedrig? Wo ist die Schraube für die Kosten? Rumms. Ansehen gesunken? Am Image schrauben. Das Management ist nicht bissig genug? Options-Schraube. Die Maschine stottert? Irgendwo ist die Schraube für eine neue Management-Mode. Die hiess, beispielsweise, Re-Engeneering. Konstruiere die Maschine neu und es wird dir gut gehen.

Sammele mal die Begriffe der Barbaren: Funktion, Produktivität, Laufruhe, Ausstoss, Optimierung, Werkzeuge, immer so weiter. Und vom Patenonkel beige-steuert: Verkaufsfrent, Übernahmeschlacht, Chip-Krieg, Verkaufs-Truppe, Survival-Training und so fort. Freitags darf dann die Uniform gegen die Freizeit-Uniform getauscht werden.

Alles nichts, um sich darüber lustig zu machen. Es ist traurig, todtraurig. Niemand ist heimisch, weil von ihm nur das gebraucht wird, was die Funktion sichert. Vom ganzen Menschen darf auch mal was raus, um Druck abzulassen. Das Ventil für an diesem Maschinenteil heisst Human-Relation-Event oder ein (1) privates Foto an der Trennwand, Hauszeitung, Jubiläumsfeier, Intranet.

Mimikry, Mimese, Morphings

Was macht ein Fremder, um zu überleben? Er passt sich an. Mimikry und Mimese sind dabei bewährt. Ein harmloser Mensch täuscht vor, gefährlich zu sein, jedenfalls ungeniessbar. Oder er passt sich solange an, bis er nahezu unsichtbar wird. Jack Welsh, Ex-CEO von General Electric, schraubte entschlossenen an der Kostenschraube und wurde deshalb Neutronen-Jack genannt. Keiner legte sich mehr mit ihm an. Einen anderen CEO traf ich, der sorgfältig verbreiten liess, er hätte CIA-Kontakte. (Der Cousin des Onkels seiner Frau war dort mal Bürobote.) Ich kannte einen strahlenden Aufsteiger, auf den die Chefin Appetit bekam. Er löste das Dilemma elegant, indem er sie wissen liess, dass er tragischerweise nur Männer undsonweiter. Ungeniessbar. Mit anderen Plätzen in der Maschine verändern die Agenten ihre Gestalt, sie morphen. Dazu gehören nicht nur neue Outfits, auch Manieren, Sprache, Symbole und Beziehungen: Wirf so einen Kerl in eine Pfütze und ihm wachsen Schwimmhäute, meinte Bertolt Brecht.

Charlies schrauben auch in Verbänden, Organisationen, Gewerkschaften. Die Mitglieder laufen der Maschine davon? Ach ja, die gute alte Massen-Mobilisierungsschraube. Die aufreizende Parole ist wichtig, Inhalt, Nutzen, Sinn egal.

Ja, es ist nicht lustig, Sophie. Und, nein, es gibt kein Patentrezept gegen Apparate und Apparatschiks, gegen die Agenten der Maschine. Auch kein garantiert besseres Modell. Der einzig andere Versuch ist die System-Theorie, die vielfältigste Elemente innerhalb eines komplexen Ganzen verstehen will und das Verstandene anwendbar machen. Viel praktische Erfahrung gibt es allerdings noch nicht.

Was es aber gibt, ist deine eigene Haltung. Wenn du eine Aufgabe, eine Verantwortung übernimmst, dann musst du zur Funktion des Ganzen entsprechend beitragen. Unbedingt, sonst wirst du nicht gebraucht. Deine Entscheidung ist, ob du dich selbst darauf reduzierst. Oder die bist, die du bist. Dann lebst du riskant, denn du zeigst dich, wirst vielfältig wahrgenommen und dadurch angreifbar. Aber dafür hast du deine Chance, heimisch zu sein in dem, was du leistet.

Und wenn du etwas von einer Firma voller Fremder willst: Das sind immer noch individuelle Menschen, die durch die Tür gingen und sich reduzierten. Aber du kannst deine Fragen und Antworten, deine Präsentationen, deine Projekte, deinen Blick und deine Sprache auf den ganzen Menschen richten – auch, wenn er grade nicht zu sehen ist. Das ist riskant, siehe oben. Aber das ist deine Chance. Mit Menschen kannst du alle Widerstände auflösen. Immer. Okay, fast immer.

Ich lächle dir zu.

© C.P.Seibt