

Aus:

Georg Plank: Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum (Diss 2004)

Hierarchische Strukturen und die Machtfrage

Eine systemische Sicht von Organisation bedingt konsequenterweise eine klare Option für eine entsprechende Personalentwicklung. Dieser enge Zusammenhang wird z.B. im Ansatz des „Lean Management“ deutlich, wo der Veränderungsprozess von einer tayloristisch-hierarchischen Struktur zu einer Netzwerkstruktur (gekennzeichnet durch dezentrale, teilautonome Einheiten, Teamarbeit und kooperative Führung etc.) führen soll.¹ Ziel ist es, aus Betroffenen Beteiligte zu machen, MitarbeiterInnen so weit wie möglich mit Entscheidungs-kompetenzen auszustatten, Selbstverantwortung zu fördern und Führung nicht als Herrschaft, sondern als Dienstleistung zu etablieren.² Personalentwicklung als reine Erfüllungsgehilfin zur Systemstabilisierung oder zur einseitigen Instrumentalisierung der MitarbeiterInnen schließt sich in diesem Fall aus.

Daher spielt in diesem Kontext die Frage hierarchisch strukturierter Organisationen eine besondere Rolle, denn „Hierarchien sind ... aus historischem und organisatorischem Grund keine selbstreflexiven Systeme und fördern daher bis heute Organisationsblindheit.“³

Trifft diese harte Analyse tatsächlich zu? Unter welchen Bedingungen lassen sich Aufgaben und Probleme am besten mit Hierarchien, also mit durch Über- und Unterordnung strukturierten Systemen, bearbeiten und wo liegen die Grenzen dieser Möglichkeiten?

„Die Stärken der Hierarchie kommen ... dann zum Tragen, wenn sich die zu bearbeitenden Probleme in eine einfache, eventuell sogar binäre und logische Form aufteilen und sich die

¹ Vgl. die übersichtliche Grafik und Erläuterung bei Düringer/Krähenbühl: Lean Management und systemische Organisationsentwicklung, 75f. In ähnlicher Abkehr von der minutiösen Vorausplanung sämtlicher Arbeitsschritte tayloristischer Konzepte sind sogenannte „strukturminimale“ Arbeitsformen entwickelt worden, in denen statt Hierarchien „Heterarchien“, also die (chaotische) Herrschaft der anderen dominiert. Jeder ist an der Herrschaft beteiligt. Wichtiger als zentrale Steuerung ist die Schaffung eines Rahmens, eines Freiraums, innerhalb dessen die Arbeitsteilung in Selbstorganisation erfolgen kann wie z.B. bei open-space, search-conference oder future-search, vgl. Mandl: Führung in strukturminimalen Arbeitsformen, 83.

² Vgl. Düringer/Krähenbühl: Lean Management und systemische Organisationsentwicklung, 76.

³ Heintel: Personalentwicklung in der Spannung von Organisation, Funktion und Person, 27. Diese Lern-unfähigkeit liegt auch an der Überbetonung der Rationalität in hierarchischen Systemen, verbunden mit einer Abwertung oder einem Ausklammern der Emotionalität, vgl. Hauser: Die Kluft zwischen Führungsvision und Führungsalltag, 55.

Teillösungen wiederum zu einer Gesamtlösung zusammensetzen lassen.“⁴ Diese Rahmenbedingungen sind manchmal gegeben, häufiger existiert jedoch ein wesentlich komplexeres Umfeld, sodass die Hierarchie inzwischen einerseits in die Krise gekommen ist, andererseits angesichts von Überforderungsphänomenen wieder als Er-Lösung herbeigesehnt wird. Trotz des neuzeitlichen Säkularisierungsprozesses wird daher nach wie vor in vielen, nicht nur religiösen hierarchischen Organisationen den obersten Amtsträgern eine Art geheimes Wissen um die inneren Zusammenhänge der Organisation zugetraut, das weiteres Nachdenken überflüssig macht. Dieses auf einem trivialen Menschenbild basierende Hierarchieverständnis, in der Regel verknüpft mit einer Überbürokratisierung des Systems, führt zu „Misstrauensorganisationen“⁵, die per se eine rigide und lernfeindliche Unternehmenskultur fördern. Oder positiv formuliert: Innovations- und lernförderlich sind Prozesse, die sich nicht an einer Betonung der Hierarchie und der damit eingehenden Konsequenzen orientieren.

Zu beachten ist, dass das Lernverständnis der MachtinhaberInnen (z.B. des Managements im modernen Unternehmertum) und der Bildungswelt unterschiedlich ist. Während ManagerInnen in der Regel auf rasche, linear-kausale Problemlösungen bauen (sonst eher eine für bildungsungeübte soziale Schichten typische Vorstellung von Lernen), liegt der Hintergrund vieler PersonalentwicklerInnen in einem differenzierten, oft auch idealisierten Bildungsverständnis, nach dem entwicklungs- und prozessorientiert ohne allzu schnelle Vereinnahmung durch reine Nützlichkeits- oder Erfolgskriterien vorgegangen wird.⁶

Manche PersonalentwicklerInnen sehen das Thema „Macht“ tendenziell als negativ missbrauchte Autorität: „Personalentwickler mögen die Macht als eine Qualität nicht besonders; sie wissen, daß Macht und Lernen gegensätzlich orientiert sind. Jedes Lernen kann die Macht in ihrem Bestand gefährden und die Macht kann umgekehrt Lernprozesse jederzeit durch entsprechende Entscheidungen torpedieren. Die Erfahrung zeigt seit langem, daß mit zunehmender Macht die Bereitschaft von Führungskräften sinkt, ohne Anlaß eine Lernanstrengung auf sich zu nehmen.“⁷

Diese antagonistische Grundsicht führt zu diversen Anstrengungen der gegenseitigen Überzeugung, in die viel Energie hineingesteckt wird bei allerdings eher marginalen und frustrierenden Ergebnissen. Als „Ungewißheitszone par excellence“ stellt Personalentwick-

⁴ Sohm: Blickt der Pharao nicht mehr durch? 183.

⁵ Vgl. Reinhardt: Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit, 110.

⁶ Vgl. Looss: Lernen in Machtumgebungen, 147f.

⁷ Ebd., 151.

lung zugleich ein wichtiges Element des Umgangs mit Macht in Handlungssystemen dar.⁸ So fördert z.B. Qualifikation die Konzentration von Macht bei einigen AkteurInnen und erhöht somit die Unsicherheit des Systems, denn es ist offen, wie mit diesem Machtzuwachs umgegangen wird, wie Kontrollmechanismen aussehen könnten oder was geschieht, wenn die erworbene Qualifikation durch Abwerbung in ein anderes konkurrierendes Unternehmen abwandert. So gesehen hat Personalentwicklung implizit oder oft auch explizit mit Macht zu tun, entfaltet damit eine gewisse politische Dimension und dient somit nicht nur der Erreichung von Organisationszielen oder der Konfliktbearbeitung, sondern schafft selber neue Konfliktfelder bzw. neue, verunsichernde Fragenkomplexe.

Angesichts des oben beschriebenen durch Funktionsdifferenzierung und Spezialisierung, aber auch durch die massiven Beschleunigungsphänomene⁹ entstandenen Komplexitätsgrades von Organisationen sind zentrale Hierarchien für dessen Steuerung und Koordinierung im klassischen Sinne als vorgegebene Formen des Überblicks, der Wissensverwaltung und der Entscheidungsfindung jedoch zunehmend überfordert. Wenn Hierarchie somit notgedrungen dysfunktional wird, dann richtet sich die historische Verhinderung der Selbstthematisierung der Hierarchie gegen sie selbst, weil der Umgang mit Krisen bzw. einschneidenden Veränderungen nicht eingeübt worden ist.

Die durch die Binnendifferenzierung in Subsysteme gegliederte Organisation benötigt also neue Formen von Koordination, die einerseits die Vorteile dieser Differenzierung nutzen, indem sie entsprechende Spielräume für Eigeninitiative und Eigenkompetenz sichern, aber andererseits den Zusammenhalt des großen Ganzen durch nichtautoritäre Motivationsstrukturen bewahren helfen.

⁸ Vgl. Auer u.a.: Mikropolitische Perspektiven, 158.

⁹ Vgl. Erdélyi: Zeit – Raum – Führung, 114-116.