

**Unzeitgemäße Betrachtungen zum Mythos Management - Management zwischen konstruktiver Bewältigung komplexer Situationen und institutionellem Neurotizismus**

**Vortrag von Dr. Uwe Wieland**

**gehalten im Rotary Club Fulda, 2004**

Sehr geehrte Damen und Herren,

über die Einladung, in Ihrem Rotary Club einen Vortrag halten zu dürfen, habe ich mich gefreut.

Gemeinsam mit Ihnen möchte ich über das Phänomen „Management“ nachdenken, dem Sie in Ihren beruflichen Kontexten ebenso begegnen, wie bei der täglichen Lektüre der Zeitung. Dabei nehme ich einen nicht ganz alltäglichen Blickwinkel ein, was in der Überschrift meines Vortrags zum Ausdruck kommt: Unzeitgemäße Betrachtungen zum Mythos Management - Management zwischen konstruktiver Bewältigung komplexer Situationen und institutionellem Neurotizismus. **Die folgende Betrachtung ist weniger strategischer Art, als vielmehr kulturphilosophisch und psychoanalytisch inspiriert.**

Spätestens in dem Augenblick, wo Sie den Wirtschaftsteil Ihrer Tageszeitung aufblättern, drängen sich die Artikel in den Vordergrund, die von Managemententscheidungen berichten. Es geht um Börsengänge, Kostenminimierung, Arbeitsplatzertottung und Arbeitsplatzabbau, Qualitätssicherung, Optimierung und Gewinnmaximierung, um nur einige Stichworte zu nennen. Auch der Bildungsbereich in der postpisa-Phase ist von organisatorischen Veränderungen geprägt, ebenso wie andere Bereiche des öffentlichen Lebens. Die große Verantwortung bei den anstehenden Entscheidungen wird spürbar und doch gesellt sich der Eindruck hinzu, dass eine der unausgesprochenen Grundannahmen darin besteht, dass alles nur eine Frage der rechten Organisation, alles nur eine Frage des Managements ist. Alles nur eine Frage des Managements??

Als ich mir die Frage gestellt habe, bin ich darüber immer nachdenklicher geworden. „Nachdenklichkeit heißt: Es bleibt nicht alles so selbstverständlich, wie es war“, schreibt der deutsche Philosoph Hans Blumenberg. Und so habe ich bei der Vorbereitung meines Vortrags während der Lektüre der umfangreichen Managementliteratur zunehmend den Eindruck gewonnen, dass die Jagd nach Machbarkeit die moderne Variante der Gralssuche zu sein scheint. **Systematisch** wird Machbarkeit mit Hilfe des totalen Managements angestrebt, dem unausgesprochen das Versprechen zugrunde liegt: **Es ist alles nur eine Frage der Methode, der Technik, der Organisation.** Dieses Versprechen, das sich als Mythos unserer Organisationsgesellschaft entpuppt, ist ebenso verführerisch wie gefährlich. Verführerisch, weil es die Illusion nährt, alles sei organisierbar, gefährlich, weil es dazu verleitet, das Andere, Unplanbare, aus der eigenen Wahrnehmung zu verdrängen. „Was nicht sein darf, das nicht sein kann“, um es etwas populärer auszudrücken.

Werfen wir nun einen Blick auf den Mythos Management, auf die Grundhaltungen und Grundeinstellungen unserer Organisationsgesellschaft, die zum Bestandteil der beruflichen Identität des Einzelnen geworden sind und unser Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen.

## Der Mythos

Im Titel meines Vortrags „Unzeitgemäße Betrachtungen zum Mythos Management - Management zwischen Bewältigung komplexer Situationen und institutionellem Neurotizismus“ werden zwei Begriffe zusammengebracht, die auf den ersten Anschein nicht viel miteinander gemein haben:

Mythos und Management. Was ist unter dem Begriff Mythos zu verstehen? Das Wesen des Mythos besteht darin, dem Menschen die Unbegreiflichkeit seiner Existenz begreifbar zu machen. Der Mythos regelt die Beziehung des Menschen zu seinen Göttern, der Welt, den Mitmenschen und sich selbst. Was vorher noch irritierend war, weil es nicht verstanden werden konnte, bekommt einen Sinn beigelegt: wie das Licht in die Welt kam, wie Tag und Nacht geschieden wurden, wie Sonne, Mond und Sterne entstanden u.v.m. Die Menschen, die fest verwurzelt waren in ihren Ursprungsmythen, besaßen damit die Möglichkeit, ihre existentiellen Ängste zu bannen, ihren Wunsch nach Geborgenheit in einer Gemeinschaft zu befriedigen, sowie ihren Umgang mit der Natur und sich selbst sinnvoll zu gestalten. In dieser Welt von Göttern und Dämonen, Riten und Tabus, vermochte der Mensch seine unterschiedlichen Bedürfnisse zu stillen. Lange trugen diese Mythen die Menschen ihrer Zeit durch die Fährnisse des Lebens hindurch, bis im angehenden 18. Jahrhundert die Philosophie das Zeitalter der Aufklärung einläutete. Mit der prometheischen Fackel der Erkenntnis wurden die Hintergründe der umspannenden Mythen ausgeleuchtet, in der Hoffnung, sich von den „Irrationalismen“ früherer Zeiten zu emanzipieren und zu einem vernünftigen, rationalen Weltbild vorzustoßen. So verkündete der deutsche Philosoph Georg Wilhelm Friedrich Hegel, dass die Religion an ihr Ende gekommen und von der um die wahre Erkenntnis ringenden Philosophie abgelöst worden sei. Wahrheit also in der Erkenntnis und nicht im Glauben, Wahrheit im fortwährenden Erforschen der Welt, aber nicht im Glauben an eine nichtbeweisbare Jenseitigkeit. Die Studien über Flugapparate eines Leonardo da Vinci, die Entwicklung unseres Wissens über den menschlichen Körper durch anatomische Studien an heimlich exhumierten Leichen, die Entwicklung industrieller Produktionsstätten, die Erfindung von Maschinen, die Grundlegung des wissenschaftlichen Managements durch Frederick Taylor, um nur einige Beispiele zu nennen, sind nur auf diesem veränderten geistesgeschichtlichen Hintergrund begreifbar. **Die Vorstellung der rationalen Erkennbarkeit der Welt wurde zum Allgemeingut der Aufklärung und führte dazu, nachdem die Menschen ihre religiöse Behausung verlassen hatten, dass sie ihre Anstrengungen verstärkten, sich die Welt „vernünftig“ zu erklären und sich „rational“ darin einzurichten.** Man musste den Dingen auf den Grund gehen, d.h. man arbeitete erkenntnistheoretisch, wissenschaftlich, experimentell und theoretisch, kurz: „ohne Glauben“. Folgerichtig verkündet Nietzsche „Gott ist tot“ und während er, noch auf der Scheide zwischen Mythos und Entzauberung stehend, das in einem sentimental-melancholischen Ton anstimmt, bleibt seine Beschwörung des Rätselhaften und Numinosen als Sehnsucht nach dem verlorenen Paradies zurück. Die Vernunft ist bei ihm ernüchtert und so schreibt er 1886 im Vorwort zur „Fröhlichen Wissenschaft“: „Wir wissen einiges jetzt zu gut, wir Wissenden: o wie wir nunmehr lernen, gut zu vergessen, gut nicht zu-wissen, [...]! Nein dieser schlechte Geschmack, dieser Wille zur Wahrheit, zur „Wahrheit um jeden Preis“, dieser Jünglings-Wahnsinn in der Liebe zur Wahrheit - ist uns verleidet: dazu sind wir zu erfahren, zu ernst, zu lustig, zu gebrannt, zu tief ... Wir glauben nicht mehr daran, dass Wahrheit noch Wahrheit bleibt, wenn man ihr die Schleier abzieht; wir haben genug gelebt, um dies zu glauben“.

Hinter dem Schleier des Mythischen lauerte die Abgründigkeit des Lebens, vor der das erkennende Subjekt erschauern musste. Die Entzauberung des Göttlichen, die fortschreitende Profanierung, warf den Menschen auf sich selbst zurück. In sich selbst gedrängt und darin verloren, suchte der Mensch neue Haltpunkte und fand sie nur vorübergehend in den wechselnden Moden, Trends,

Weltanschauungen, Sektierereien. Die existentiellen Ängste und Unsicherheiten, die zuvor im Mythos gebannt waren, waren mit einem Male freigesetzt und drohten den Einzelnen zu überschwemmen. Gefühle der Entwurzelung, das Zerfasern sozialer Bezüge waren die Folge: Das Leben und das eigene Selbst glitten einem aus den Händen. Der Mensch geriet in eine existentielle Krise und es gab keinen Weg zurück. So ruft der tollgewordene Mensch bei Nietzsche: „Wohin ist Gott? [...] Was taten wir, als wir diese Erde von ihrer Sonne losketteten? Wohin bewegt sie sich nun? Wohin bewegen wir uns? Fort von allen Sonnen? Stürzen wir nicht fortwährend? Und rückwärts, seitwärts, vorwärts, nach allen Seiten? Gibt es noch ein Oben und ein Unten? Irren wir nicht wie durch ein unendliches Nichts? Haucht uns nicht der leere Raum an? Ist es nicht kälter geworden? [...]“

### Der Management-Mythos

Was hat der Begriff des Managements mit dieser existentiell veränderten Lage des Menschen in der Welt zu tun? Von nun an ist die Welt eine Frage der Organisation. Es ist nicht mehr der ehrfürchtige Blick zum göttlichen Himmel, sondern der forschende astronomische Blick in die Sterne; es ist nicht mehr die wechselhafte und launige Natur, der der Mensch unterworfen war, sondern die nutzbare Rohstoffquelle; es ist nicht mehr die einzigartige Natur einer bestimmten Region unserer Erdkugel, sondern die im Center-Parc reproduzierbare Exotik einer Südseeinsel. **All das scheint so vernünftig, weil es machbar ist.** In die Periode „zwischen den Göttern, die verschwunden und denen, die noch nicht sind“ (Heidegger 1949), also in das Vakuum des zerfallenen Mythos hinein, entwickelt sich der Management-Mythos als das Versprechen, neue, „rationale“ Sinnstrukturen zu schaffen, die dem Menschen einen Platz in der Organisationsgesellschaft zuweisen. Schwartz (1986) behauptet, dass das Produzieren von Mythen den wesentlichen Kern des Organisierens ausmache. Die Organisation schafft Sinnzusammenhänge, die dem Handeln des Einzelnen erst Bedeutung und Wert verleihen und fördert auf diese Weise zugleich seine Anpassungsbereitschaft. So sind beispielsweise die vielfältigen institutionellen, organisatorischen Bemühungen um eine Corporate Identity, Firmenphilosophie und Leitbilder, als Versuch zu verstehen, die subversive Kraft menschlicher Ängste und Zweifel im Namen eines Ideals zu bannen, das vorrangig der Sicherung der Organisation dient. Dadurch, dass sich der Einzelne mit ihnen identifiziert, wächst das Gefühl, dass alles seine Ordnung hat. In dieser Hinsicht übernehmen Organisationen heutzutage zunehmend die Rolle von Kirchen und dominieren auf diese Weise unsere soziale Existenz. Ingersoll & Adams (1986) beschreiben mit dem Begriff „Managerial Meta Myth“ diese umfassende Wirkung des Organisationsmythos, der ihrer Ansicht nach eine rational technische Einstellung zur Arbeit und zum Umgang miteinander propagiert. Auf einer Checkliste für die Bewertung des Personalverhaltens in einer Schnellrestaurantkette heißt es beispielsweise unter der Rubrik „Begrüßung des Kunden“: 1. Es wird gelächelt, 2. Die Begrüßung kommt von Herzen, 3. Es findet Blickkontakt statt. **„Umfassende Wirkung des Organisationsmythos“ ist also wörtlich zu verstehen, weil Firmenpolitik und Leitbild in manchen Fällen bis in den Bereich der persönlichen Interaktion hineinreichen.**

Die Aufgabe des Management-Mythos ist zunächst die gleiche, wie die des frühen Mythos. Er muss die menschlichen Bedürfnisse nach Sicherheit, Geborgenheit, Orientierung, Machbarkeit befriedigen, damit sich die sonst entstehenden Ängste nicht destruktiv gegen die Organisation wenden. Grundgedanken und Glaubenssätze des Management-Mythos sind die „Wirtschaftsgläubigkeit“, das

Primat der Unternehmensführung, die Säkularisierung und der Rationalismus. Auf diesen Grundhaltungen beruht die Ethik moderner Organisationen und das Verhalten der darin arbeitenden Menschen. Dabei ist es gleichgültig, welchem besonderen Management-Modell sich die jeweilige Einrichtung verschrieben hat. Management by Objectives, Lean Management, Total Quality Management, Intuitives Management - die Liste ließe sich beliebig fortsetzen, alle Methoden beruhen auf der zuvor skizzierten Organisationsethik. **Diese ethischen Maßstäbe sind ein Stück unserer institutionellen Sozialisation, sie sind von Mitarbeitern mehr oder weniger internalisiert worden und beeinflussen das Denken, Fühlen und Wollen.** Und unterliegen selbst wieder - Ironie der Aufklärung - einer Tabuisierung. Auf diese Weise sind sie der Kritik entzogen und zwingen uns als kollektives Glaubensbekenntnis dazu, das, was nicht sein darf, zu verdrängen, zu verleugnen, manchmal gar zu vernichten. **Da sind also Ausschlüsse, Verdrängungen, Verzerrungen, die der Organisationsmythos (ebenso wie jeder andere Mythos) hervorbringt.** Wie manifestiert sich das Besondere des Organisationsmythos auf der Handlungsebene?

### Management zwischen der Bewältigung komplexer Situationen und institutionellem Neurotizismus

Ich möchte mit Ihnen anhand einer Fallvignette untersuchen, wie das Verdrängte und Verleugnete sich einen eigenartigen und ungewollten Ausdruck sucht, um auf sich aufmerksam zu machen.

Betrachten wir in der gebotenen Kürze eine wirtschaftliche Entwicklung, die vor einigen Jahren boomte und schließlich einen dramatischen Einbruch erlitt: Die „New Economy“, die neuen Märkte. Aufstieg und Fall der New Economy sind untrennbar verbunden mit der Rolle der Chief Executive Officers, die sich zum Teil vor Gerichten zu verantworten haben, auf alle Fälle jedoch ihren Glanz verloren haben. Wie konnten sie zu derart mächtigen Personen werden? Untersuchen wir anhand ihrer Rolle die neurotische Seite des Organisationsmythos. **Zur Begriffsklärung: Neurotische Vorgänge, neurotische Erlebens- und Verhaltensweisen stellen inadäquate Lösungen von Konflikten dar oder gehen aus ihnen hervor.**

Die Vorstände räumten den CEO's ein vertraglich vereinbartes Recht ein, selbst Vorstandsvorsitzende zu werden. Das führte in der Folge dazu, dass die Vorstände ihre eigentliche Aufgabe, das Management zu kontrollieren, immer weniger wahrnahmen und von Wissen und Verantwortung zunehmend abgeschnitten waren. **Auf diesem Hintergrund ist die Hybris der CEO Anmaßung und Zumutung zugleich.** Ferner ist der staatliche Einfluss auf multinationale Unternehmen in Zeiten der Globalisierung, Deregulation und Privatisierung am schwinden, da diese ihre Ressourcen über nationale Grenzen hinweg verlagern können. Multinationale Unternehmen beeinflussen zudem mit Hilfe ihrer Lobbyisten selbst wiederum Wahlen und Gesetzgebungsprozesse. All das bedeutete in der Konsequenz, dass die Macht der CEO wuchs.

**Begrenzt wird die wachsende Machtstellung der Unternehmen auf dem Markt durch den „Investor-Kapitalismus“ der letzten Jahrzehnte.** Er zwingt die Unternehmen dazu, den Wert der Aktien zu maximieren, Verluste zu minimieren, unprofitable Anlagen abzustoßen, neue Märkte zu

erschließen. Die Unternehmen sind im öffentlichen Handlungs- und Rechtfertigungsdruck, der sich alleine über den Wert der Aktien ausdrückt. Andere unternehmerische Ziele drohen darüber aus dem Blick zu geraten. **So finden wir zwei Kräfte am Werke, die die Entwicklung der Unternehmen charakterisieren: die große soziale und politische Macht einerseits, der Druck der Anleger andererseits.** Die Unternehmen werden, wie Kenneth Eisold es ausdrückt, „ zu Gefangenen ihrer Aktienkurse“.

**Für die Rolle der CEO der New Economy bedeutete das eine enorme narzisstische Aufwertung und Machtfülle, mit der sie in dem skizzierten Spannungsfeld agieren konnten.** Sie standen unter dem Erwartungsdruck der Anleger, ihr Geld zu vermehren. Indem sie sich für die Erfüllung dieser Erwartung verantwortlich fühlten, wurden sie zu Schlüsselfiguren im so genannten „Volkskapitalismus“. Für die Erfüllung dieser Aufgabe wurden sie reichlich belohnt, von Anlegern und Vorstand.

**Das Szenario ist grotesk, weil es auf einer irrationalen und unreflektierten Grundannahme beruht: Der auf Wettbewerb und Risiko basierende Kapitalismus sollte dazu dienen, soziale Sicherheit zu garantieren.** Die Anleger leugneten das Risiko des Aktiengeschäfts, und schafften das durch eine Idealisierung des CEO, dem die Machbarkeit von Aktienkursen unterstellt wurde. Tragisch ist dieses Szenario, weil es auf der unbewusst von allen Beteiligten geteilten Grundannahme beruhte, dass der CEO über diese Allmacht verfügt. Das war der Neurotizismus, der in der Folge zu irrationalen, destruktiven und illegitimen Managemententscheidungen führte.

Das geheime, unaussprechbare Bündnis des „Volkskapitalismus“ hatte so lange Bestand, wie die Zahlen nach außen stimmten. **Der Januskopf dieses Bündnisses waren bedenkliche Managemententscheidungen und Strategien, um diese Zahlen zu erreichen: Die CEO's waren bereit, ihr Unternehmen zu einem Ort der Unsicherheit zu machen.** Sie steigerten die Angst vor Misserfolg durch den nach innen ausgelösten Druck der Profitsteigerung. Loyalität gegenüber Mitarbeitern wurde diskreditiert, aus strategischen Erwägungen heraus löste man ganze Abteilungen unabhängig von ihrer Produktivität auf. Die Mitarbeiter fühlten sich zunehmend verunsichert, sie arbeiteten länger, um sich im wahrsten Sinne des Wortes ihre Existenz zu erarbeiten, die in diesem System jederzeit gefährdet war.

Eine andere Strategie, den Gewinn zu maximieren und die Anleger zu erfreuen, bestand in der Senkung der Kosten für die soziale Verantwortlichkeit. Während der Management-Kapitalismus darum bemüht war, Profitstreben und gesellschaftliche und ökologische Verantwortlichkeit in Balance zu bringen, opferten die CEO diese Verantwortung einseitig dem Gewinnstreben und höhnten so das Unternehmen von innen aus. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Konsequenzen der getroffenen Managemententscheidungen für die Mitarbeiter irrational und destruktiv, mit der Folge, dass Arbeitsmoral und Effizienz sanken. Zu illegitimen Mitteln der Steigerung von Aktienkursen griffen die CEO's schließlich auch, in dem sie gemeinsam mit den von ihnen rekrutierten Gefolgsleuten Insider-Informationen nutzten, um außergewöhnliche Profite zu erzielen. Sie suchten Insider-Absprachen, um den Wettbewerb auszuschalten oder manipulierten Bilanzen, um Gewinne ausweisen zu können. Dieses System brach schließlich zusammen, als die Manipulationen

offenkundig wurden und die einstigen Helden des Volkskapitalismus zu Schurken gekürt wurden. **Allerdings vermeidet eine solche Bewertung das Nachdenken darüber, dass die Anleger ebenso wie die Vorstände selbst für diese Entwicklung mitverantwortlich waren – und sind.**

Hinter der kollektiven Enttäuschung lauert im Grunde die uneingestandene und unbewusste Erwartung, dass alles organisierbar, alles machbar ist. Und dass es jemanden gibt, der unsere Wünsche erfüllt, die Ängste bändigt und die Unsicherheit unseres Lebens vertreibt.

**Diese unbewusste Dynamik inszeniert auf der Bühne unseres Lebens immer wieder das Drama von Helden und Schurken, das letztlich ein Ausdruck unserer Schwierigkeit ist, persönliche und soziale Verantwortung zu übernehmen.**

### Hinter dem Mythos

Ich habe gemeinsam mit Ihnen einen Blick auf die neurotischen Ausformungen des Management-Mythos und seine kulturelle Verankerung geworfen. Organisation und Management haben stets mit dem skizzierten Kräftefeld zu tun. **Sie müssen die menschlichen Bedürfnisse nach Sicherheit, Geborgenheit, Orientierung und Machbarkeit befriedigen und können das auf verschiedene Weise tun. Gelingt das, ohne falsche Versprechungen zu machen, lassen sich produktive Formen der Bewältigung komplexer Situationen entwickeln.** Der englische Gruppenanalytiker Wilfred Bion schrieb einmal, das Bewusstwerden ein schmerzlicher Prozess sei. Schmerzlich deshalb, weil es ein Bewusstwerden der eigenen Grenzen, der Grenzen anderer, aber auch der Grenzen des Machbaren ist. Eine funktionale Organisationskultur fördert diesen Prozess in angemessener Weise.

**Der Management-Mythos, die Vorstellung alles planen und organisieren zu können, kompensiert hingegen meines Erachtens die Angst vor dem Unsicheren, dem Nicht-Machbaren, dem Scheitern. Und er inszeniert das manchmal in einer Weise, in der sich Verantwortlichkeit bis zur Unkenntlichkeit verdünnt.** Er beruhigt unsere Ängste aber um den Preis, dass wir das Unkontrollierbare, das Unplanbare und Unberechenbare nicht mehr wahrnehmen und denken können. Wenn Organisation und Management das aber nicht mehr begreift, vermag es die menschlichen Bedürfnisse nach Sinnhaftigkeit nur verkürzt zu erfüllen, entwickelt aber auch das Unternehmen im letzten keine tiefwurzelnde moralisch-ethische Verankerung, ohne die – und hier sei mir eine persönliche Stellungnahme erlaubt – eine Gesellschaft nicht überlebensfähig ist.

Enden möchte ich mit einer kurzen Geschichte von Anthony de Mello, die eben das auf den Punkt bringt. Dort heißt es:

Der Meister hörte mit gespannter Aufmerksamkeit zu, als der berühmte Wirtschaftswissenschaftler seinen Entwurf einer künftigen Entwicklung erläuterte. „Sollte Wachstum der einzige Gesichtspunkt in einer Wirtschaftstheorie sein?“ fragte er. „Ja. Jedes Wachstum ist gut in sich,“ entgegnete der Wirtschaftswissenschaftler. „Denken nicht Krebszellen genau so?“ sagte der Meister.“

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.