

Gesunde Organisationen nutzen Hierarchie und Partizipation

Auch im Organisationskontext kann zwischen Real- und Idealpolitik unterschieden werden. Aktuelle Bestseller der Management-, Führungs- und Beraterliteratur setzen vor allem auf Idealpolitik und zeigen neue Organisationsmodelle. Man denke an Schlagworte wie Design Thinking, Liquid Democracy oder agiles Führen. Hier wird Hierarchie grundsätzlich in Frage gestellt. Das Ziel lautet: Es muss alles getan werden, um Hierarchie abzubauen und über Partizipation die Selbstentfaltungskräfte der MA zu stärken.

Es heißt nicht Partizipation und Hierarchie, sondern Partizipation.

Unter der Hand werden so Organisationen schlechthin in Frage gestellt. Gerade so, als könne man auf Organisationen zur Koordination sozialen Handelns verzichten. Eine solche Position ist sachlich ungemessen.

Warum Design Thinking und Liquid Democracy häufig scheitern.

1. Wird unterstellt, es gäbe *die* Mitarbeiter und damit verbunden ein homogenes Mitarbeiterinteresse. Jeder der in Organisationen wie auch immer involviert ist weiß, dass dies ein Irrtum ist. Es gibt keine „unschuldigen“ Organisationsmitglieder mehr.
2. Damit in Verbindung führt Partizipation nicht etwa umstandslos zu kohärenten Interessen. Es ist gerade umgekehrt, heterogene Interessen werden sichtbar und fordern zeitlich wie sozial herausfordernde Kompromissbildungen. Für *alle* Beteiligten folgen daraus psychosoziale Mehrkosten.
3. Psychosoziale Mehrkosten hier vor allem in Bezug auf die Frage der Verantwortung. Das ernsthafte Partizipation – also die Beteiligung an Entscheidungen – in der Folge Verantwortungsübernahme verlangt, wird in der Diskussion um neue Organisationsmodelle eher außenvorgelassen. Beispielhaft hier etwa der spätpubertär wirkende Slogan: Wähl Dir Deinen Chef. Mitentscheiden wollen alle, die Verantwortung tragen dagegen nur wenige.
4. Gerade bei tiefgreifenden Veränderungen stoßen Möglichkeiten der Akzeptanzproduktion durch Argumentation an ihre Grenzen. Mit Hierarchie steht Organisationen ein Mechanismus zur Verfügung, der Konflikte zwischen Personen wenn auch nicht auflösen, so doch vorläufig entschärfen kann.
5. Empirische Organisationsforschungen zeigen, dass ausgeprägt partizipative Organisationen eher an der Erhaltung des Status quo orientiert sind und gerade ein grundlegender Wandel nur schwer möglich ist. Organisationen mit einer ausgeprägten Hierarchie gelangen grundlegendere Veränderungen häufiger und schneller.
6. Der allgemeine Ruf nach Partizipation verkennt, dass Mitarbeiter gute Gründe haben können, nicht partizipieren zu wollen. In diesem Zusammenhang verkennt der naive Ruf nach Partizipation die psychosozialen Kosten von Partizipation und trägt potentiell zu Überforderung und Entgrenzung bei.

Woran Agile, Scrum und Co. leiden.
Arbeitspapier Dr. Ronny Jahn
Internationale Psychoanalytische Universität Berlin
Arbeitsbereich Leadership und Beratung

Organisationen und damit Hierarchie sind weder schlecht noch gut.

Organisationen sind in einem weiten Begriffsverständnis vielmehr „soziale Tatsache“. Wer glaubt Organisation und Hierarchie zum Zwecke organisationalen Friedens und hoher Mitarbeiterzufriedenheit ausschließen zu können, wird spätestens mittelfristig das Gegenteil erleben.

zukunftsweisende Organisationsgestaltung: hierarchiesensibel und beziehungsorientiert

Angesichts einer empirisch gesättigten realpolitischen Haltung zur Arbeit in und mit Organisationen machen viele aktuelle Modelle zur Zukunft von Organisationen skeptisch. Neben der Auseinandersetzung mit dem Zweck (z.B. Autos bauen) geht es in Organisationen im Spannungsfeld von Person, Gruppe und Organisation immer um Macht, Zugehörigkeit und im weitesten Sinne Liebe. Daran ändern auch in Zukunft alle guten Wünsche nichts. Vor diesem Hintergrund scheint eine angemessene organisationale Haltung und Organisationsstruktur diejenige die: hierarchiesensibel ist und die konflikthafte unauflösbare Spannung von Heteronomie, Selbstbestimmung, Mitbestimmung und Verantwortungsübernahme beziehungsorientiert bewältigt.

Dr. Ronny Jahn, Soziologe und Erziehungswissenschaftler, Supervisor (DGSv), Organisationsberater, vertritt den Studiengang Leadership und Beratung an der Internationalen Psychoanalytischen Universität Berlin, Geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens P+O Gesellschaft für Personal- und Organisationsberatung mbH, Berlin