

Organisations-Anthropologie

I. Einführende Skizzen

Die Frage, ob es so etwas wie eine „Organisations-Anthropologie“ gibt, stellte sich mir nach der erneuten Lektüre von Paul Lorenzens Aufsatz „Politische Anthropologie“ aus dem Jahre 1981. Nicht nur die Handhabung unserer Öffentlichen Angelegenheiten, der res publica, sondern auch Organisationen aller Art von Unternehmungen und öffentlichen Verwaltungen über Kirchen bis hinunter zu den Vereinen verlangen ein normativ-geordnetes Zusammenleben, ein Schlüsselbegriff in Lorenzens Aufsatz. Organisations-Anthropologie, so gesehen, ist eine themenbegrenzte Untergliederung der Politischen Anthropologie. Die Zielfindung von Organisationen ist nicht offen.

Eine Organisations-Soziologie gibt es seit langem. In der Literatur wird schon auf Max Weber (1864-1920) mit Bürokratie-Ansatz in seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ verwiesen, wenn er die Funktionsweisen von Großorganisationen beschreibt. Auf Weber gehen die bekannten Organisationslehrer Fritz Nordsieck (1906-1984) und Erich Kosiol (1899-1990) zurück. Hier wurde die leider nur im deutschen Sprachraum grundlegende Unterscheidung zwischen „Aufbau- und Ablauforganisation“ herbeigeführt. Der Aufbau einer Organisation zeigt eine Struktur der Zuständigkeiten mit ihren Delegations- und Berichtswegen auf. Der Ablauf einer Organisation, dem ein Aufbau methodisch vorangehen muss, beschreibt Prozessfolgen; das sind Tätigkeiten, ausgeführt von Menschen unter Nutzung von Mitteln, die heute schon meist aus der Informationstechnologie (IT) stammen. Das IT-Getöse der Nouveaux Messieurs von heute sollten einen anthropologischen Blick nicht verstellen.

In einer Organisations-Anthropologie geht es nun nicht darum, eine Organisationslehre zu wiederholen und gar von einer Aufbau- und Ablauf-Anthropologie zu sprechen. Ohne Zweifel nimmt die anthropologische Tugend der Klugheit, d.h. ein Erreichen eines effizienten Mittel –Zweck-Verhältnisses eine bedeutende Stellung ein. Das ist auch so im Organisatorischen. In einer Organisations-Anthropologie kommen aber Aspekte der anderen anthropologischen Tugend, der Gerechtigkeit, und Aspekte der menschlichen Handlungen mit ihren Widerfahrnisproblemen und Störungen ganz deutlich zum Ausdruck. Es gibt (technische) Klugheitsnormen in Organisationen in Hülle und Fülle, aber auch (ethische) Gerechtigkeitsnormen, die sich am individuellen Leistungsvermögen der Menschen orientieren. Bei Wahrung des Gleichheitsprinzips gilt für die Anthropologie immer noch der römische Rechtsspruch „ultra posse nemo obligatur“, der in der Kantischen Umkehrung zu „Sollen impliziert Können“

verschärft wird. Kant sagt „ Du kannst, denn Du sollst“. Lorenzen hebt diesen klassischen Satz immer wieder hervor. Und die Hartz-4-Gesetzgebung hat auch etwas dazu lernen müssen, wobei fast eine Parteiexplosion erfolgt wäre. So schwierig ist das alles politisch (res publica), offen eben für alle. Zielbewusste Organisationen sind leichter zu handhaben. Das mentale Durcheinander ist hier wesentlich geringer. Das muss auch so sein, falls nicht erheblicher Schaden durch Wirrwarr für alle in der „res publica“ entstehen sollte. In der Politik reden alle zur Freude von Journalisten durcheinander.

Ausbildung und Gebrauch eines Leistungsvermögens gehört zur Lebensführung, zur Eudämonia des Menschen. Eine Organisations-Anthropologie hat sich an menschlichen Handlungen in einer Organisation orientieren. Und Handlungsabläufe sind kontingent, wie wir alle wissen. Es gibt Widerfahrnisse im Sinne der Kamlahschen Anthropologie, die uns heimsuchen, und die ein Gelingen beeinträchtigen können. „ Mut steht am Anfang des Handelns, Glück am Ende“ lautet der bekannte Wahrspruch des Demokrit. In der Informatik klassifiziert man Widerfahrnisse auch nach dem Ausgang einer Handlung. Ist der Ausgang erwünscht, ist alles gut. Ist er unerwünscht, gibt es zwei Fälle. Entweder wird der unerwünschte Ausgang erwartet, dann gibt es im Allgemeinen Reparaturmaßnahmen. Ist der unerwünschte Ausgang unerwartet, dann steht man Im Regen und man muss sehen, wie man da irgendwie herauskommt. Das nicht selten vorkommende Im-Regen-Stehen eines Menschen gehört auch zur Anthropologie.

Wilhelm Kamlah war es, der in seiner Anthropologie den Handlungsbegriff unmittelbar dem Widerfahrnisbegriff zuordnete. In Organisationen sprechen wir häufig statt von Widerfahrnissen von Fehlern (error). Und so sind Fehlerentdeckung (detection), Fehlereindämmung (containment) und Fehlerbeseitigung (recovery) aus einer fehlerhaften Handlung abgeleitete Handlungen, die technisch, organisatorisch und auch anthropologisch in dieser Reihenfolge hochbedeutsam sind. Aber was ist ein Fehler? Technisch gesprochen ist ein Fehler eine nicht tolerierbarer Abweichung von einer Spezifikation (Soll). Die Frage, wie kommt man, so zu sagen, in einem zweiten Anlauf zu einem Gelingen einer Handlung, ist genauso wichtig wie die Frage nach einem Primärgelingen. Fehler sind Störungen und man unterscheidet technisch, ob ein Fehlerereignis (Signal) gesendet (throwing) oder zwecks Fehlerbehandlung empfangen wird (catching). Es kommt auch vor, dass scheinbar gelungene Handlungen später wieder rückgängig gemacht werden müssen. „Storno“ sagt der Kaufmann bei abgeschlossenen Fehlbuchungen. Man spricht von Restitution oder technisch auch von Kompensation. Ein Fehler kann auch Eskalieren, d. h. zwecks Behandlung auf eine höhere Hierarchieebene einer Aufbauorganisation transportiert werden. Denken wir an eine Handlung als eine Aktualisierung eines Schemas, wobei der Handelnde nach Wohlrapp (2012) bei Orientierungslücken auch noch eine Phase des Forschens einschleichen muss, dann sind Störungsquellen allgegenwärtig. Sie mögen im Schema, in der Aktualisierung, in einer fehlerhaften Forschungsphase oder, um es ganz düster auszumalen, auch im normativen Bereich liegen, sei es im Hinblick auf die techni-

sche Klugheit , falsche Mittel zu richtigen Zwecken, oder im Bereich der ethischen Gerechtigkeitsnormen.

Nicht wenn alles glatt läuft, man nennt das in der Prozessinformatik den „happy path“, sondern bei Störungen, wenn wir „unhappy“ werden, wird einem eine umgreifende Bedeutung einer Organisations-Anthropologie transdisziplinär bewusst, falls man überhaupt zum Reflektieren in der Lage ist.

Was zu uns aus der Prozessinformatik auch herüber hallt, ist die Nachricht, dass nicht die Tätigkeiten in den Prozessen es sind, die sich ständig ändern, sondern die Regeln, egal welcher Provenienz sie sind. Wenn man in einer Organisation ein „Rapid Rule Management“ einführt, dann muss das auch gekonnt werden. Wenn Regeln, die heute gelten morgen so einfach nicht mehr gelten, dann geraten wir in ein anthropologisches Chaos. Es gilt immer noch der alte anthropologische Wahrspruch „Quidquid agis, prudenter agas et respice fines“.

Man kann sogar in eine Anthropologie eine Betrachtung über die Organisationslehre des kürzlich verstorbenen Albert O. Hirschman (1915-2012) anschließen, der eine Verallgemeinerung von Fehlern hin zu Störungen und dann weiter zu organisatorischen Defekten vornahm. Er erkannte die Triade (Exit, Voice, Loyalty) als Reaktionsmöglichkeiten von Individuen auf organisatorische Defekte. „Exit“ ist mit Austritt (Abwanderung) und Voice mit Widerspruch (Argumentationsbedürfnis) zu übersetzen. „Loyalität“ verbleibt nur dem, der sich mit organisatorischen Defekten abfindet oder abfinden muss. Unbeherrschtes „Rapid Change Management“ führt, wenn die Bedingungen es zulassen, nach Hirschman zum „Exit“.

II. Die Moderne: Organisatorische Invarianz bzgl. Raum und Zeit.

Die gute alte Organisation kann man sich als eine Baumstruktur von Funktionen vorstellen. Oben die Leitung, dann auf der zweiten Stufe z.B. Einkauf, Verkauf, Produktion etc., meist als Hauptabteilungen organisiert, dann auf der nächsten Stufe Einkauf-Inland und Einkauf-Ausland als Abteilungen, usw. Prozesse einer Ablauforganisation schneiden die Linien des funktionalen Aufbaus horizontal (they cut the lines), was in der Regel zu erheblichen Schwierigkeiten unter den funktional zuständigen Personen führt. Prozesse halten sich nicht an Aufbauten. Vom Einkauf mag es querbeet zur Produktion und Qualitätskontrolle und wieder zurück zum Einkauf führen. Quirlig ist das Leben im Prozessebereich, so aufregend, dass der Aufbauhierarchie häufig hören und sehen vergeht. Nicht selten gibt man deshalb die Baumstruktur auf und wechselt zu einem allgemeineren Netzwerk, das in einer Matrix dargestellt wird, was zum dem Begriff „Matrixorganisation“ geführt hat. Projekte werden durchweg matrixförmig organisiert.

Gleichgültig welche konventionelle Struktur vorlag, der Paukenschlag kam, zunächst unvorstellbar, als die IT-Mittel uns erlaubten, invariant bzgl. Raum und Zeit zu denken. In der Ökonomie, seit William S. Jevons (1835-1882), hat es raum-zeitfreies Denken immer mal wieder gegeben. Die herrschende Meinung (opinio communis) hat solches Denken jedoch immer als Phantasterei beiseitegeschoben. Damals zu Recht, und heute im IT-Zeitalter?

Invariant bzgl. Raum und Zeit, was heißt das?

Der Begriff „invariant“ stammt aus der Mathematik und kann mit „unverändert“ übersetzt werden. Aus der Mathematik wanderte der wichtige Begriff in die Wissenschaftstheorie und siedelt sich hier insbesondere in der Abstraktionslehre an. Wer abstrakt redet, redet invariant bzgl. Konkreta, z.B. Raum und Zeit. Der so invariant Redende will sagen, dass es ihm auf Raum und Zeit (in selbst gewählten Schranken selbstverständlich) nicht ankommt. Seine Rede soll unverändert (invariant) gelten, auch wenn sich Raum und Zeit ändern. Nunmehr migrierte der Begriff, bemerkt oder unbemerkt, in die Anthropologie, weil er die Menschen ergreift, nicht nur emotional, sondern in ihrer ganzen profanen Existenz, genauer in ihrer anthropologischen Existenz, biologisch, sozial, geistig. Der Mensch bemerkt die Invarianz z.B. hautnah, wenn er in Organisationen lebt.

Schauen wir uns unsere gute alte Organisation an. Was ist aus ihr geworden? Unsere Leitung, das Headquarter, sitzt irgendwo auf der Welt. Eine Firma, wie z.B. SAP, könnte bei Unpässlichkeiten in Deutschland heute auf morgen von Walldorf nach Philadelphia umziehen. Unseren Einkauf, Produktion und Verkauf verlagern wir nach Indien, China und die USA. Weil wir ortsinvariant denken, können wir das auch im nächsten Jahr wieder ändern. Unsere Produktionsstätten und Büros im Ausland übernehmen dann andere. Orts- oder Rauminvarianz wird in der täglichen Presse beklagt und begrüßt, je nachdem, wie man es sieht. In Wirklichkeit, und das Wort jetzt im ursprünglichen Sinne einer Wirkungsmächtigkeit verstanden, hat ein Abstraktionsvorgang zu den organisatorischen Entscheidungen geführt. Man kann im Sinne einer Organisations-Anthropologie dann nach Klugheit im Sinne einer Mittel-Zweck-Relation fragen, und nach Gerechtigkeit im Sinne des Leistungsvermögens und dem Satz, dass „über seine Fähigkeiten niemand beansprucht werden darf“ (ultra posse nemo obligatur). Dass sich z.B. Inder und Chinesen wegen Überforderung in irgendwelchen dunklen Fabriken zu einem frühen Tod ruinieren, ist nicht statthaft.

Wir betrachten unsere gute alte Organisation ein zweites Mal, und stellen dann fest, dass ganze Abteilungen ausgelagert wurden. Man spricht von „outsourcing“. Wie macht man das?

Man durchforstet die Funktionshierarchie und stellt fest, dass Funktionen ganzer Firmenteile an separate Firmen übertragen werden können. Grundprinzip ist: Alles, was nicht zum Kerngeschäft gehört (Hauptsache im Sinne des Unternehmensziels) wird ausgelagert. Wie in der Schule gibt es eben Haupt- und Nebenfächer. Kandidaten für ein „outsourcing“ sind die EDV oder die Informatik und das gesamte Rech-

nungswesen. Beide Bereiche sind kompliziert und binden viel zu viel hochqualifizierte Manpower. Es gibt genug Firmen, die das übernehmen. Aber auch im Servicebereich wird ausgelagert. Firmen z.B. aus der Versicherungsbranche, richten ein User Help Desk (UHD) ein, über das alle Probleme in Sachen IT von einer „outgesourcten“ Firma abgearbeitet werden. Wer als schlichter PC-Benutzer hat nicht schon einmal bei Einrichtung einer Software wegen unverständlicher Handbücher den Telefondienst eines ausgelagerten Call Centers in Anspruch genommen? „Moderne Telefonseelsorge“ wird das auch genannt. Der eCommerce ist ohne meist ausgelagerte Call Center heute nicht mehr denkbar.

Auch das ist zur Ortsinvarianz noch bemerken: Geht man heute durch ein modernes Büro, sind viele Zimmer leer. Auf die Frage, wo die Herrschaften denn alle seien, bekommt man vom Sekretariat als Antwort: „Die haben heute ‚home office time‘. Sie müssen sich schon vorher anmelden“.

Eine Invarianz bzgl. der Zeit wird auffällig, wenn ein enorm hohes Reaktionsvermögen (mobility, agility) der Mitarbeiter herausgestellt wird. Mobilität und Agilität (Wendigkeit) werden heute großgeschrieben. Diverse Mitarbeiter leben in einer Art Selbstorganisation und können an einem frei bestimmten Ort unabhängig von der Zeit ihre Tätigkeit verrichten. Auch Betrachtungen zur Selbstorganisation gehören in den Bereich einer Organisations-Anthropologie.

Eine moderne Organisations-Anthropologie verlangt eine Abstraktionsdisziplin, die von den Mitarbeitern viel verlangt. Mobilität und Agilität kosten insbesondere Älteren viel Kraft und Nerven. Ist es noch gerecht, Ältere einer Job-Rotation auszusetzen, oder übersteigt das deren Leistungsvermögen?

Was systematisch bleibt ist, die überall auftretende Abstraktion als invariante Rede über Konkreta jedweder Art schon früh in den Schulen einzuüben. Mathematik, Informatik, aber auch Geisteswissenschaften und Sprachen sind hierzu hervorragend geeignet. Man muss es bloß systematisch tun! Und da hapert es gewaltig in den Schulen. Wer sich heute im IT-Zeitalter nicht am ubiquitären Abstraktionsvorgang schult, wird später mit einiger Wahrscheinlichkeit in einer sich ständig ändernden Berufswelt große Schwierigkeiten bekommen.

Eine letzte, humoristische Bemerkung in einer spannenden Zeit aus dem Gedächtnis zitiert: Der berühmte ungarische Mathematiker Georg Pólya (1887-1985) soll gefragt worden sein, ob Abstraktion eine Verdichtung sei. Seine Antwort: „Wenn ich meine Kollegen betrachte, ist Abstraktion wohl eher eine Verdünnung“. Das ist der Punkt. Man weiß nie, ob bei einer Abstraktion verdichtet oder verdünnt wird.