



**Michael W. Busch**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Institut für Management und  
Leadership Development,  
Fachhochschule Wiener Neustadt  
michael.busch@fhwn.ac.at



**Gina Falkner**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Institut für Management und  
Leadership Development,  
Fachhochschule Wiener Neustadt  
gina.falkner@fhwn.ac.at

## Die wahrhaftige Organisation

Zwischen toxisch-ausbeuterischen und überfürsorglichen Arbeitsbedingungen

Im vorliegenden konzeptionell-reflektierenden Beitrag soll nach einer idealtypischen Gegenüberstellung der beiden Extreme der toxisch-ausbeuterischen und der überfürsorglichen Organisation (mit der Sonderform der geheuchelten Organisation) ein „dritter Weg“ aufgezeigt werden, nämlich die wahrhaftige Organisation, die nichts unnötig beschönigt, aber auch nichts übertrieben negativ darstellt. In der Tradition der Organisationsentwicklung stehend versucht sie, Leistungsorientierung und Menschlichkeit unter einem Dach zu vereinen. Der Mensch und seine Verhaltensweisen werden dabei weder allein optimistisch noch allein pessimistisch betrachtet, wie dies in Theorie X und Y von McGregor nahegelegt wurde, sondern in einem realistischen Sinne als eine „Legierung von gut und böse“ (Viktor Frankl). Diese Sichtweise besitzt auch für die gesamtgesellschaftliche Ebene Relevanz, in die wir unseren eher essayistisch angelegten Beitrag einordnen. Die LeserInnen sollen zum Nach- und Weiterdenken über die organisationalen, aber auch gesellschaftlichen Verhältnisse, in denen sie sich aktuell bewegen, angeregt werden und aufbauend auf dieser Bestandsanalyse ins persönliche Handeln und Verändern gelangen, denn jede/r Einzelne kann in all seinen Lebensbereichen einen Unterschied machen, wie gut oder schlecht auch immer die jeweiligen Bedingungen sein mögen.

### Historische Hinführung zum Thema und gesamtgesellschaftliche Einordnung

Wie reibungslos eine Gesellschaft funktioniert, hängt in hohem Maße davon ab, wie sehr sich ihre Organisationslandschaft entwickelt und ausdifferenziert hat, wie erfolgreich die einzelnen Organisationen arbeiten und wie harmonisch, besser gesagt: redlich, ökonomisch und kreativitätsorientiert sich das interorganisationale Zusammenspiel von Akteuren gestaltet. Ein effizientes staatliches wie wirtschaftliches institutionelles Gefüge liefert die Basis für Prosperität und Stabilität in einer Gesellschaft – „institutions matter“ (Douglass C. North).<sup>1</sup> Fehlendes Personal aufgrund einer überalternden Gesellschaft oder zu wenig qualifiziertes Personal zeigen sich schnell in Versorgungsengpässen

speziell in systemrelevanten Bereichen (z.B. der Medizin). Der Aufstieg europäischer Gesellschaften nach dem 30-jährigen Krieg verdankt sich zunächst dem stehenden Heer, das die Ländergrenzen zu schützen half und dadurch die innere Stabilität gewährleistete, die für die weitere wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung erforderlich war. Das Heer musste verwaltet werden und benötigte finanzielle wie materielle Ressourcen. Aus diesem Ressourcenbedarf entstand die Heeresverwaltung, später die Finanzverwaltung und allgemein die Ministerialbürokratie, die wiederum durch merkantilistische Politik das Wachstum der Wirtschaft förderte. Deren Steuerzahlungen und Abgaben lieferten die finanzielle Grundlage für die staatlichen Aktivitäten und überhaupt für die Entstehung des Nationalstaates, dessen emotionales und identitäres Fundament durch die napoleonischen Kriege erst richtig gelegt wurde. Zusammen mit der Erfindung von Schlüsseltechnologien wurde damit der Industrialisierung in den letzten 250 Jahren der Weg geebnet und ein in der westlichen Hemisphäre nach dem Zweiten Weltkrieg nie da gewesener gesamtgesellschaftlicher Wohlstand erreicht.<sup>2</sup>

Ein institutioneller Zusammenbruch durch Kriege, ein unzureichendes institutionelles Gefüge in Failed States oder in unterentwickelten Staaten lässt die dysfunktionalen Folgen ungeordneter und nicht am Gemeinwohl ausgerichteter Institutionen für eine Gesellschaft leicht erkennen. Auch in rechtsfreien Zonen tritt das Recht des Stärkeren, Brutaleren oder Listigeren, der darwinistische Dschungelkampf, das Schreckbild des „homo homini lupus“ an die Stelle rechtsstaatlicher Gewaltenteilung und -kontrolle, was der einseitigen Vorteilsnahme, Vetternwirtschaft, persönlichen Willkür, Gewalt und Korruption Tür und Tor öffnen. Warlords, Clan-Chefs oder Mafia-Bosse übernehmen das Kommando. Das Wohlergehen des Clans oder der „Familie“ wird unter solchen Bedingungen wichtiger als der gesamtgesellschaftliche Fortschritt. Es kommt zu einer Tribalisierung der Gesellschaft mit nur teilsolidarischen, einander bekämpfenden Handlungseinheiten – nach innen fürsorglich auftretend, nach außen rücksichtslos raffend.

So wie sich das größere organisationale Gefüge auf gesamtgesellschaftlicher Ebene im internationalen Vergleich nach seiner Reife, Effizienz und Effektivität unterscheidet (und innerstaatlich selbst bei hohem Entwicklungsgrad auch wieder regredieren kann), weisen auf spiegelbildliche Weise ebenso Einzelorganisationen im gegenseitigen Vergleich unterschiedlich erfolgreiche und solidarische Verhaltensmuster auf. Wie Organisationen intern funktionieren und wie sich dies auf die Zielerreichung auswirkt, damit hat sich die betriebswirtschaftliche, soziologische und psychologische Organisationstheorie seit gut hundert Jahren intensiv befasst. Im internen Management- und Produktionsprozess, in dem Inputfaktoren kombiniert und in höherwertige Outputs veredelt werden, stellt sich hierbei stets die Frage, wie sich ökonomische Anforderungen auf der einen und (zwischen)menschliche Bedürfnisse auf der anderen Seite in Einklang bringen lassen.

Wie genau das Management und die Organisation des Unternehmens, d.h. die Planung als Definition des Soll-Zustands, die Durchführung als Erreichung des Ist-Zustands und die Kontrolle als fortlaufender Abgleich zwischen Soll- und Ist-Zustand betrieblich umzusetzen ist, darüber ist in den letzten beiden Jahrzehnten wieder intensiv debattiert worden. Zu dem Schlagwort New Work, den Konzepten der Agilität, Team- und

Selbstorganisation, allgemein der digitalen Transformation, aber auch geänderten Ansprüchen der jüngeren Generationen an die Arbeit (z.B. Work-Life-Balance, sinnvolle Tätigkeit) und die Führungskultur (z.B. persönliche Förderung und Wertschätzung), denen bei Nichterfüllung mit Dienst nach Vorschrift (Quiet Quitting) oder realer Kündigung begegnet wird, ist in den vergangenen Jahren sehr viel veröffentlicht worden. Es stellt sich heute erneut und in dringlicherer Weise die Frage, wie Organisationen eine Kultur aufbauen, die weder toxisch-ausbeuterische Züge an den Tag legt, welche schlicht „zum Weglaufen“ sind und MitarbeiterInnen in die Depression oder den Burnout treiben, noch zu überfürsorglich ausgestaltet ist und zu hohe Erwartungen schürt. Denn Arbeit bleibt Arbeit: eine mit Mühen verbundene Erbringung von Leistung. Auch kann das Budget einer Organisation nicht ausschließlich für Incentives – die Konzipierung individueller (im)materieller Anreize – eingesetzt werden (vom administrativen Aufwand gar nicht zu sprechen). Wodurch zeichnet sich eine Organisation aus, die Wertschöpfung und Wertschätzung, Wirtschaftlichkeit und Menschlichkeit umzusetzen versucht, dabei aber in ihrem Anspruch realistisch, bescheiden und ehrlich bleibt? Wir bezeichnen diese Organisation im Anschluss als wahrhaftige Organisation.

### Die Bildung von Reintypen als Denkanregung

Dieses Problem soll von einem typologisierenden Standpunkt aus eingekreist werden. Es hat schon viele Typologisierungsversuche von Organisationen gegeben. Tabelle 1 gibt als inspirierenden Einstieg einen Überblick über bekannte Typologien.<sup>3</sup>

Jede Art der Typologisierung blendet aus, überspitzt und vereinfacht, dennoch bietet die Bildung von Typen, auf die besonders Max Weber zurückgegriffen hat, Anregungen, um über die „echte“ Realität nachzudenken, Bestehendes zu überdenken, Neues zu erdenken und Verborgenes zu entdecken. Es sollte klar sein, dass reale Organisationen immer hochkomplexe, dynamische, ineinandergreifende Mehrebenen- und Personensysteme darstellen, als ein Bündel an Rationalität und Irrationalität, Berechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit, Planung und Improvisation, Pragmatismus und Träumerei, Ordnung und Chaos zu begreifen sind. „Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit und Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktion, Rätseln, Schau, Erfindung und Willkür ... ganz wie wir alle. Vieles von dem, was Organisationen Schwierigkeiten bereitet, ist ihr eigenes Produkt<sup>4</sup>“. Der Grund hierfür ist schlicht, dass in ihnen Menschen mit widersprüchlichen, voneinander verschiedenen Wesensarten arbeiten und Umweltbedingungen nie konstant sind. Als der kurzzeitige Nationalratsabgeordnete und Milliardär Frank Stronach in einem ORF-Gespräch im Jahr 2015 den Ausspruch tätigte „Frauen sind Menschen wie wir“ sorgte er damit nicht nur für Amüsement, sondern auch für einen medialen Entrüstungssturm, obwohl das, was er meinte, eigentlich in eine ähnliche Richtung ging, wie das gerade von Karl E. Weick zitierte Argument: Frauen wie Männer sind Menschen – mit all ihren Vorzügen und Unzulänglichkeiten, Stärken und Schwächen. Und all dies spiegelt sich auch in Organisationen wider, in denen Menschen zweckorientiert zusammenarbeiten. Nach Stronach sei am Ende der Charakter der handelnden Personen entscheidend.

<b>Grundlegende Organisationstypologien</b>		
<b>Größen- und altersabhängige Organisations- bzw. Entwicklungstypen nach Greiner (1972)</b>		
<b>Kreatives Start-up</b> Informelle, dichte Beziehungen, unternehmerisch, innovativ (Wachstum durch Kreativität mit anschließender Führungskrisis)	<b>Funktional-zentralisierte Organisation</b> Effiziente Prozesse und Standards, direktive Führung (Wachstum durch straffe Führung mit anschließender Autonomiekrisis)	<b>Divisionalisierte Struktur I</b> Expansiv, dezentralisiert, autonome Sparten mit Reportingpflichten, Profit Center (Wachstum durch Delegation mit anschließender Kontrollkrisis)
<b>Divisionalisierte Struktur II</b> Höhere Autonomie der Sparten, Investment Center (Wachstum durch Koordination mit anschließender Bürokratiekrisis)		<b>Kollaborative Organisation</b> Problemlösend, innovativ, partizipativ, ein Netzwerk von Teams (Wachstum durch mehr Teamgeist)
<b>Organisationstypen nach Filley &amp; Aldag (1978)</b>		
<b>Handwerksbetrieb</b> Konventionelles Vorgehen, risikoarme, günstige Umwelt	<b>Dynamischer Entrepreneur</b> Innovatives Vorgehen, in einem unsicheren Umfeld operierend	<b>Bürokratische Verwaltung</b> Klar strukturiertes Vorgehen, eher produktverbessernd denn -entwickelnd, formale Pläne und Budgets
<b>Grundkonfigurationen (Archetypen) nach Mintzberg (1983)</b>		
<b>Einfachstruktur</b> Handwerksbetrieb mit direkter Überwachung durch Geschäftsführung	<b>Maschinenbürokratie</b> Produktionsbetrieb mit hochstandardisierten Tätigkeiten und Prozessen	<b>Spezialistenbürokratie</b> Spital, Hochschule; Selbststeuerung durch hochqualifizierte ExpertInnen
<b>Divisionalisierte Organisation</b> Mischkonzern mit autonomen Sparten	<b>Adhokratie</b> Film- und Werbebranche; projektbasierte Zusammenarbeit mithilfe gegenseitiger Abstimmung	<b>Idealistische Organisation</b> Soziale, religiöse oder politische Organisation, in der die geteilte Ideologie normierend und koordinierend wirkt
<b>Kulturtypen nach Kets de Vries &amp; Miller (1984)</b>		
<b>Paranoider Betrieb</b> Kalt, misstrauisch, versteckte Absichten unterstellend	<b>Zwanghafter Betrieb</b> Perfektionistisch, regelfetischistisch	<b>Histrionischer Betrieb</b> Einseitig auf charismatische Führungsfigur ausgerichtet, selbstinszenierend
<b>Depressiver Betrieb</b> Binnenfixiert auf Routinen und Programme, apathisch, wenig innovativ		<b>Schizoider Betrieb</b> Zurückhaltendes Top Management, Machtkämpfe im mittleren Management, Sprunghaftigkeit, Entfremdung
<b>Organisationsmodelle nach Laloux (2014)</b>		
<b>Das magische Paradigma (Magenta)</b> Frühzeitliche Stämme und Großfamilien mit animistischem Weltbild	<b>Das tribale impulsive Paradigma (Rot)</b> Klare Befehlsautorität, Gehorsam und Angst, z.B. Mafia, Straßengang (Metapher: Wolfsrudel)	<b>Das traditionelle konformistische Paradigma (Bernstein)</b> Stark formalisiert und hierarchisch, z.B. Kirche, Ministerium (Metapher: Armee)
<b>Das moderne leistungsorientierte Paradigma (Orange)</b> Profitorientiert, expansiv, innovativ, durch Ziele führend, z.B. multinationaler Konzern (Metapher: Maschine)	<b>Das postmoderne pluralistische Paradigma (Grün)</b> Fokus auf wertebasierte Kultur und eigenverantwortliches Handeln, hochmotivierte MitarbeiterInnen, Stakeholderorientierung (Metapher: Familie)	<b>Das integrale evolutionäre Paradigma (Petrol)</b> Selbstverwirklichend, der eigenen Berufung folgend, tolerant und ganzheitlich in Beziehung zu anderen, natur- und lebensverbunden (aktuell im Entstehen)

Tabelle 1: Grundlegende Organisationstypologien

Die charakterliche Beschaffenheit der Organisationsmitglieder bestimme über (un)zuverlässiges, (un)ehrliches, wert-/geringschätzendes und leistungs(un)williges Verhalten in Organisationen und damit über deren Kultur. Den Unterschied zwischen Organisationen macht die in ihnen tatsächlich gelebte, nicht die öffentlich zur Schau gestellte, künstlich-virtuell inszenierte und geschönte Praxis. MitarbeiterInnen spüren im betrieblichen Alltag die im realen Verhalten zum Ausdruck kommende Beziehungsqualität, die weit entfernt von den gestellten Arbeitssituationen dauerlächelnder Menschen auf Hochglanzfotos in Unternehmensbroschüren sein kann. In ähnlicher Weise entfaltet Religion ihre positive Wirkung nicht dann, wenn sich Gläubige im Streit über dogmatische Spitzfindigkeiten verlieren oder sich als „Wahrheitsbesitzer“ über vermeintlich Un- oder Andersgläubige erheben, sondern allein durch ihre praktische Anwendung im menschlichen Miteinander. Glaube ohne Werke ist tot. Auf Unternehmen gemünzt hat Peter Drucker diesen Gedanken in seinem zeitlosen Ausspruch „culture eats strategy for breakfast“ festgehalten.

Der Idealtypus, besser gesagt: der Reintypus existiert nicht in der rauen, schmutzigen, widersprüchlichen und vielschichtigen Wirklichkeit. Er enthält demnach ein utopisches bzw. dystopisches Element, übertreibt Bestehendes, indem er die Dinge besser oder schlechter erscheinen lässt, als sie tatsächlich sind. In seiner Überzeichnung gleicht der Reintyp einer Karikatur, die bestimmte Charakterzüge oder äußere Merkmale einer Person herausstreicht, um dadurch grundlegende Wesensmerkmale klarer hervortreten zu lassen, um Phänomene deutlicher wahrnehmen und verstehen zu können. Wenn also nachfolgend von der toxischen, überfürsorglichen, geheuchelten und wahrhaftigen Organisation die Rede ist, sollte stets im Hinterkopf behalten werden, dass diese Reinformen in Wirklichkeit allenfalls ansatzweise, der vorherrschenden Tendenz nach existent sind. „Echte“ Organisationen haben immer alles von allem in sich: In ausbeuterischen Organisationen kann es bisweilen auch menschlich zugehen, so wie in der überfürsorglichen Organisation Unmenschlichkeit auftreten kann. Manche Abteilungen in ein und derselben Organisation mögen einem Reintyp durchaus nahekommen. So kann es Abteilungen geben, in der die Führungskraft Mikromanagement betreibt, welches ein Klima der Angst und des gegenseitigen Misstrauens entstehen lässt, während in einer anderen Abteilung, womöglich auf derselben Etage, die Führungskraft ihr Team in einem Klima der Offenheit und gegenseitigen Hilfsbereitschaft dienend und potenzialentfaltend führt. Autoritäre können neben agilen Strukturen koexistieren. Zwang und Freiheit können Tür an Tür leben (im Übrigen auch innerhalb eines Menschen, in den verschiedenen Ideen und Bereichen seines Seins; in manchen Handlungsfeldern ist er ein Gefangener der Umstände oder seiner selbst, in anderen vollkommen frei). Trotz dieser berechtigten Einwände wird hier auf die Bildung von Idealtypen zurückgegriffen, um die organisationale Wirklichkeit dadurch besser zu begreifen, Defizite leichter zu erkennen und Gestaltungsmaßnahmen zielgerichteter ableiten zu können. Im Geiste der Kopfstandtechnik aus der Kreativitätsforschung bzw. der dialektischen Dreischritt-Methode (These – Antithese – Synthese) werden zunächst zwei gänzlich konträre Organisationstypen – die toxisch-ausbeuterische und die überfürsorgliche Organisation – gegenübergestellt, bevor abschließend in der wahrhaftigen Organisation der Versuch angetreten wird, eine „Auflösung“ auf höherer Ebene zu erreichen. Als Sonderform wird

die geheuchelte Organisation behandelt, die fürsorglich, selbstorganisiert und mitarbeiterorientiert zu sein vorgibt, hinter der äußeren Fassade aber weiterhin dem alten, hierarchisch-autokratischen Führungsmodell verpflichtet bleibt. Nur weil bestimmte Abteilungen z.B. agil „können“, etwa Scrum oder einzelne Tools wie Daily Standups einführen, heißt das noch lange nicht, dass die Organisation als Ganzes agil ist oder das Management nun gleich agil „tickt“. Oft genug sind strukturelle Änderungen nur kosmetischer Natur und dienen als Feigenblatt, um nach außen durch die Übernahme von Trends modern zu erscheinen.

### ***Die toxisch-ausbeuterische Organisation***

Die toxisch-ausbeuterische Organisation gründet auf einer streng hierarchisch-bürokratischen Struktur. Der Führungsstil ist autoritär-anweisend, lässt keine Mitbestimmung und auch keine Rückfragen zu.<sup>5</sup> Den Mitarbeitenden wird generell misstraut. Sie werden als unreife und arbeitsscheue Wesen betrachtet, denen alle W-Fragen im Hinblick auf die Leistungserbringung – was, wann, wo, wie schnell, in welcher Menge und Qualität – vorzugeben sind. Im Zentrum steht die Zielerreichung, nicht der Aufbau guter Beziehungen. Das Motto „Mögen sie mich hassen, solange sie mich fürchten“ wirkt bei den Führungskräften handlungsleitend. Angsteinflößung, Einschüchterung (z.B. öffentliche Bloßstellung, Bestrafung, Bespitzelung, Exempelstatuierung) und Zwang, aber auch ein manipulatives Gegeneinanderauspielen zählen zu den üblichen Methoden der Beeinflussung, besser gesagt: der Dressur von MitarbeiterInnen. Schein & Schein bezeichnen diese Form der gefühlkalten „Zusammenarbeit“ als Ebene Minus 1, um auf ihren unpersönlichen, ja entmenschlichten Charakter hinzuweisen.<sup>6</sup> Herrschsüchtige Personen bilden unter solchen Bedingungen die am besten geeignete Führungsriege. Zwar ist bekannt, dass machtorientierte Menschen in Führungspositionen allgemein bei der dunklen Tetrade, d.h. der narzisstischen, machiavellistischen, psychopathischen und sadistischen Verhaltenstendenz, leicht überdurchschnittliche Werte aufweisen<sup>7</sup>, doch nur unter toxischen Bedingungen können sie diese Veranlagungen vollständig ausleben.

Man sollte meinen, das Phänomen des Cäsarenwahns gebe es nur in politischen Diktaturen bzw. totalitären Systemen, unter desaströsen Produktionsbedingungen in Billiglohnländern oder in sog. „totalen Institutionen“ (Erving Goffman), aus denen für Mitglieder kein freiwilliges Entkommen möglich ist (z.B. Gefängnis, Sekte, Mafia), doch finden sich auch unter normalen betrieblichen Gegebenheiten immer wieder Führungskräfte mit gestörten Persönlichkeitszügen, die sich in der Rolle des allmächtig auftretenden Herrschers gefallen, ja geradezu eine diabolische Freude daran entwickeln, ihre Umgebung zu drangsalieren, abzuwerten, kleinzumachen und als inkompetent erscheinen zu lassen. So wurde in einer Befragung von MitarbeiterInnen, die unter einer narzisstisch veranlagten Führungskraft arbeiten mussten, von dem Fall eines Vorgesetzten berichtet, der auf seinem Schreibtisch einen Buzzer stehen hatte. Sobald ihn ein Mitarbeiter wegen eines Problems oder einer offenen Frage aufsuchte und er das Problem gelöst bzw. die Frage beantwortet hatte, betätigte er den Buzzer, der zweimal „that was easy“ von sich gab. Damit wurde dem Mitarbeiter signalisiert, dass die Problemlösung sehr leicht war und die hilfeschuchende Person das Problem eigentlich eigenständig hätte

lösen können, also im Grunde zu blöd zum Arbeiten sei.<sup>8</sup> Besäße dieses Beispiel keinen realen Hintergrund, könnte man fast meinen, es handle sich hierbei um Satire. Für die Mitarbeitenden war diese „Satire“ jedoch bitterer Ernst und führte zu psychosomatischen Leiden wie Schlafstörungen, Frustration und Antriebsschwäche selbst im Privatleben. In der vorliegenden Studie waren es oft sehr junge und unerfahrenen MitarbeiterInnen, denen es an Vergleichsmöglichkeiten fehlte, um auf Anhieb das Abnorme an der Situation zu erkennen. Sie wollten in ihrem ersten Job auch nicht gleich „das Handtuch werfen“, um nicht als arbeitsunwillig, inkonsequent oder ambitionslos zu erscheinen. Der Spruch „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ geistert leider immer noch in so manchem Kopf herum.<sup>9</sup> Die Lösung des Problems ist intern oft nicht möglich, da der Vorgesetzte gegenüber seinen Vorgesetzten natürlich mit anderem Gesicht auftritt, auf seine äußeren Erfolge verweisen kann und allgemein besser vernetzt ist.<sup>10</sup> Es bräuchte wirklich unabhängige Beschwerdestellen für geschädigte MitarbeiterInnen, aber daran mangelt es zumeist. Der schlussendlich unausweichlichen Kündigung durch den Mitarbeitenden geht zumeist eine lange Phase des Selbstzweifels und des stummen Leidens voraus.

Das schon erwähnte Mikromanagement ist eine weitere Facette ausbeuterischen Führungsverhaltens, bei dem MitarbeiterInnen kleinteilig überwacht werden und sich für jede noch so geringfügige Verhaltensabweichung oder Regelverletzung zu rechtfertigen haben, von der Handhabung auftretender Fehler ganz zu schweigen. Eigeninitiative und Potenzialentfaltung sind unter Bedingungen ständiger Kontrolle kaum möglich. Überstunden, übermäßiger Stress, Ungleichbehandlung, intransparente Kommunikation, Aggression, Mobbing und Rivalität selbst unter KollegInnen, ebenso wie schlechte Bezahlung zählen bei toxischen Arbeitsbedingungen zu den normalen Begleiterscheinungen. Der Mangel an Alternativen und prekäre Lebenssituationen von ArbeitnehmerInnen werden von seiten des Unternehmens weidlich ausgenutzt. Der Mensch ist dabei immer nur Mittel zum Zweck und gilt als Kostenfaktor. Es geht allein um Gewinnmaximierung, um Leistungsauspressung bei den MitarbeiterInnen zu Lasten ihrer Gesundheit. Humor tritt in dieser Organisation nur hinter vorgehaltener Hand, in schwarzer oder sarkastischer Form auf. Insgesamt herrscht ein Klima der allgemeinen Gereiztheit, des wechselseitigen Misstrauens, Schimpfens und Verächtlichmachens.

### ***Die überfürsorgliche Organisation***

In der überfürsorglichen Organisation hingegen steht die Menschlichkeit, die Betreuung und die Gesundheit von MitarbeiterInnen über allem anderen. Der Betrieb wird zu einem Helikopter-Unternehmen, das ständig um die Bedürfnisse der ihm Anvertrauten kreist. An die Stelle von Eigenvorsorge und Selbstständigkeit tritt Fremdvorsorge und Hilfsbedürftigkeit, allgemein die Erwartungshaltung, dass sich das Umfeld um eigene Probleme zu kümmern hat. Der Hang zur „Überservicierung“ zeigt sich bereits im Studium. Während man etwa bis in die 1990er-Jahre sein Diplomarbeitsthema selbst entwickeln musste, dieses in einer fünfminütigen Besprechung gegenüber dem Professor, der es lediglich abnickte, zu präsentieren und sich im Anschluss um alles für die weitere Erstellung Erforderliche selbst zu kümmern hatte, bekommen Studierende heute

bereits im Vorfeld mögliche Themen vorgeschlagen und werden während des gesamten Bearbeitungsprozesses engmaschig inhaltlich wie methodisch, ja sogar psychologisch betreut. Natürlich bleibt auch hier noch genügend Raum für Eigenständigkeit, schließlich kann einem der Schreibprozess von niemandem abgenommen werden (es sei denn, es wird plagiiert oder mit Hilfe von KI getäuscht), dennoch verlangten die früheren Ausgangsbedingungen viel mehr Selbstständigkeit von den Beteiligten ab, die stärker auf sich allein gestellt waren, es lernen mussten, sich freizuschwimmen.<sup>11</sup> Es handelt sich um den vielzitierten Unterschied zwischen Hol- und Bringschuld, zwischen Push- und Pull-Prinzip (der Informationsbeschaffung). An englischen Universitäten geht das „Verwöhnprogramm“ inzwischen bereits so weit, dass Dozenten Studierenden bei der Wohnungssuche, ja selbst bei der Möbelsuche in IKEA-Warenhäusern helfen und als Sightseeing-Animateur auftreten, um ausländische Studierende zu akquirieren und zu halten, schließlich zahlen diese ja hohe Studiengebühren, von denen die Dozenten bezahlt werden, und dafür können nicht nur gute Noten sowie eine Abschlussgarantie, sondern auch gute Dienste „drumherum“ verlangt werden.<sup>12</sup> All das führt zu entsprechend übersteigerten Erwartungen und kann umgekehrt eine Art „erlernte Hilflosigkeit“ (Martin Seligman) entstehen lassen, weil die Betroffenen es nur unzulänglich gelernt haben, anstehende Probleme zu erkennen, in Eigenregie anzugehen und zu meistern. Zwar spricht die Resilienzforschung von der Notwendigkeit sog. protektiver Faktoren, doch auch davon kann es ein Zuviel geben, denn Selbstbehauptung im Sinne eines inneren Kämpfens gegen äußere widrige Umstände und schwierige Menschen ist ebenfalls ein wesentliches Element der Persönlichkeitsentwicklung. Von Natur aus vorhandene innere Ressourcen werden durch „überbehütete“ Verhältnisse nur unzureichend aktiviert und genutzt. Schlimmstenfalls endet die Anspruchshaltung in einer Opferhaltung<sup>13</sup>, indem bei auftretenden Schwierigkeiten und Misserfolgen immer nur die vermeintlich „bösen“ Rahmenbedingungen dafür verantwortlich gemacht werden, anstatt die Ursachen auch bei sich selbst, in mangelnder Eigeninitiative, Anstrengungs- und Problemlösungsbereitschaft zu suchen.<sup>14</sup>

*„Widrige Umstände und schwierige Menschen bilden ein wesentliches Element der Persönlichkeitsentwicklung“*

In Unternehmen spiegelt sich dies exemplarisch im Onboarding-Prozess. Während etwa bei Apple das Muster noch dem der traditionellen Diplomarbeitbetreuung folgt, indem neu eingestellte MitarbeiterInnen lediglich einen Laptop bekommen und sich dann vollkommen eigenständig um alle notwendigen Informationen und Ansprechpartner zu bemühen haben, läuft Onboarding in vielen Unternehmen heute als Rundumversorgung und Feel good-Programm ab, um MitarbeiterInnen nicht nur fachlich zu integrieren, sondern auch emotional und sozial abzuholen. Natürlich erwarten MitarbeiterInnen dann auch im Anschluss von ihren Vorgesetzten eine entsprechende Behandlung: Hilfsbereitschaft auf Knopfdruck, Coaching und Zuwendung auf Augenhöhe. Der alte Spruch: Man sollte nur mit Lösungen, nicht mit Problemen zu seiner Führungskraft kommen, wird hierbei umgedreht. Es ist die Führungskraft, die bei auftretenden Problemen kompetente Antworten zu liefern hat und allein sie trifft die Schuld, wenn sie diese zu geben nicht in der Lage ist. Am Ende des „New Onboarding“ wird den MitarbeiterInnen

heutzutage auch nicht mitgeteilt, ob sie die Erwartungen des Unternehmens durch ihre Leistungen erfüllt haben, sondern es wird umgekehrt danach gefragt, ob das Unternehmen seinerseits die gemachten Versprechungen eingehalten hat und was es für den Mitarbeitenden weiter tun kann, um seine Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverwirklichung voranzutreiben. So wie es eine Customer Journey im Kaufprozess des Kunden gibt, gibt es inzwischen auch die Employee Journey, die sämtliche Berührungspunkte (touch points) umfasst, die die Angestellten im Verlauf ihres Arbeitsverhältnisses mit dem Unternehmen haben: vom Plan, Teil der Organisation zu werden über den Bewerbungsprozess (candidate journey), das systematische Onboarding mit regelmäßigen Besprechungen und Buddys an der Seite, unterstützende Begleitung, Coaching und regelmäßigem Feedback im Arbeitsprozess bis hin zur gelebten Trennungskultur, zum wertschätzenden Offboarding – der Mitarbeiter könnte es sich ja eines Tages überlegen, erneut Teil der Organisation zu werden (boomerang employee). Im Übrigen gilt es, die Gründe seines Ausscheidens möglichst exakt zu erfassen, schließlich können daraus Verbesserungshinweise für bestehende Programme abgeleitet werden.

Zugegeben, in einer Zeit des Fachkräftemangels, in der sich der lange dominante Arbeitgeber- in einen Arbeitnehmer-Markt gewandelt hat, erscheinen all diese Employer Branding-Maßnahmen, die darauf abzielen, das eigene Unternehmen zu einem „great place to work<sup>15</sup>“ zu machen, und bei denen nicht nur die Kunden, sondern auch die Angestellten auf eine „Erlebnisreise“ geschickt werden, einsichtig. Prinzipiell spricht auch nichts gegen individuelle Mitarbeiterförderung (z.B. Job Crafting, Coaching, Personalentwicklung, Cafeteria-System), wertschätzende und partizipative Führung und allgemein ein Klima der psychologischen Sicherheit und des Wohlfühlens (z.B. durch eine Betriebliche Gesundheitsförderung, Meditationen, Yoga, Achtsamkeits- oder Resilienztrainings). Ebenso erscheint die Umsetzung des PERMA-Modells im Rahmen des Positive Leadership sinnvoll, d.h. die Ermöglichung Positiver Emotionen, die Erhöhung des Engagements durch Stärkeneinsatz und Potenzialentfaltung, der Aufbau guter Beziehungen (Relationships), die Förderung von Sinn (Meaning) und Zielerreichung (Achievement).<sup>16</sup>

Doch ist hier vor übertriebener Schönfärberei zu warnen. Inzwischen wird bereits von „toxischer Positivität“ gesprochen, wenn alles nur noch durch die rosarote Brille gesehen wird und negative Erscheinungen geleugnet werden bzw. nur anders „gerahmt“ werden müssen (re-framing) – nach dem Motto: Niemals das Schlechte sehen und sich darüber beklagen, sondern immer nur das Beste daraus machen! Manchmal ist es aber notwendig, schlechte Umstände als schlecht zu erkennen und zu benennen und sich dafür stark zu machen, etwas Besseres an ihre Stelle zu setzen.<sup>17</sup> Nicht nur im Hinblick auf partnerschaftliche Beziehungen gibt es – die Romantik und Hollywood haben hierfür die Grundlage geliefert – völlig überhöhte Idealvorstellungen, sondern zunehmend auch im Hinblick auf Arbeitsbeziehungen, die zur zentralen Sinnquelle und Ersatzfamilie moralisch hochstilisiert werden<sup>18</sup>, obwohl es hier im Grunde immer noch nur um Leistung für Geld, um Pflichten und Pflichterfüllung geht. Der Lebensphilosoph Alain de Botton rät dazu, eher pessimistisch auf den Menschen und die Realität zu blicken, d.h. von romantizistischer Verklärung und überbordenden Erwartungen Abstand zu nehmen. Ein

übertriebener Optimismus mache nur unglücklich. Der Verkehrsstau in der Früh sei normal, nicht die vollkommen freie Straße. Ebenso das Auf und Ab in einer Partnerschaft. Der Mensch als solches sei ein schwieriges Wesen, auch wenn der einzelne Mensch von sich selbst jeweils glaube, unkompliziert und einfach im Umgang zu sein, so die These seines 2016 in der New York Times veröffentlichten Essays »Why you will marry the wrong person«, der für viel Aufsehen gesorgt hat.<sup>19</sup>

All die betrieblich gebotenen Leistungen können zudem mit der Zeit selbstverständlich werden und abstumpfen. Bei den Beteiligten greift eine Art „Erwartungsinflation“ um sich, so dass sich trotz objektiv gleichbleibender Bedingungen die subjektive Bewertung der Leistungen verschlechtert – eine aus der Erforschung der Dienstleistungsqualität im Sektorservice bekannte Beobachtung.<sup>20</sup> Und schließlich ist auch kritisch zu fragen, ob sich überhaupt je organisationale Verhältnisse herstellen lassen, die von allen in gleicher Weise als gerecht und angemessen empfunden werden, denn Gerechtigkeit ist ein höchst subjektives Phänomen (so wie auch in der Kindeserziehung die Gleichbehandlung aus individueller Sicht nicht unbedingt die für die eigene Persönlichkeitsentfaltung förderlichste Behandlung darstellt). Es ist eher ein Ideal, dem sich angenähert werden kann. Ungleichgewichte und einseitig erscheinende Bevorzugungen sind selbst bei größtmöglichem Gerechtigkeitsstreben nicht zu vermeiden.

### ***Sonderform: Die geheuchelte Organisation***

Dem gegenüber steht die geheuchelte Organisation, die nur vorgibt, alles erdenklich Gute für MitarbeiterInnen zu leisten. In offiziellen Verlautbarungen wird MitarbeiterInnen Vertrauen und Wertschätzung entgegengebracht. Eigeninitiative, Veränderungsbereitschaft, Experimentierfreudigkeit, Solidarität, transparente und ehrliche Kommunikation, Team- und Ergebnisorientierung erscheinen als wünschenswerte Verhaltensweisen. Die tatsächliche Managementpraxis spricht jedoch eine andere Sprache. Hier spüren MitarbeiterInnen ständig Misstrauen und Geringschätzung, unterliegen strengen Leistungskontrollen und Prozessüberwachungen, haben nie das Gefühl, genug zu leisten, erleben feindselige Formen der Zusammenarbeit, ungerechte Einkommensverteilungen, Leistungsbewertungen und Beförderungentscheidungen. Präsenz, Regelfolgung und Verhaltenskonformität sind wichtiger als die rechtzeitig erbrachte Leistung. Auch Veränderungen in Organisationen laufen nach diesem Muster: Offiziell geht es etwa um die Verbesserung der Arbeitsstrukturen, der dahinterstehende, nicht offen zugegebene Plan (hidden agenda) zielt jedoch darauf ab, allein Kostensenkungen durchzuführen, Personal abzubauen oder bestimmte Zielgruppen loszuwerden. All das erzeugt Zynismus, Unmut und seinerseits wiederum Geringschätzung der Geschäftsführung vonseiten der Belegschaft, denn der Geringschätzende wird im Sinne des Resonanzgesetzes vom Geringgeschätzten im Gegenzug ebenso geringgeschätzt. Aus geheuchelter Achtung wird insgeheime, gegenseitige Verachtung – eine unheilvolle Entwicklung nimmt ihren Lauf, eine Misstrauensspirale wird in Gang gesetzt. Jeder lauert nur darauf, dass die andere Seite Fehler begeht, für die sie dann bezichtigt werden kann. Es findet ein nie endendes „blame game“ statt.

Oft kommt es in der geheuchelten Organisation auch zur Schaffung scheinpartizipativer Strukturen, d.h. vorgetäuschter Formen der Mitbestimmung. Was genau ist damit gemeint? Die partizipative Einbindung von MitarbeiterInnen ist nicht nur eine Möglichkeit, diese von einem anstehenden organisationalen Wandel zu überzeugen (im Geiste von Kurt Lewins goldener Veränderungsregel „Betroffene zu Beteiligten machen“), sondern sie kann auch als ein subtiles Mittel der Machtausübung eingesetzt werden<sup>21</sup>, um sich als Führungskreis vor eigenverantwortlichen Entscheidungen zu drücken und stattdessen ExpertInnen oder eben MitarbeiterInnen vorauszuschicken. Ihre Einbindung macht sie quasi zu „Mitschuldigen“ riskanter Entscheidungen und exkulpiert damit teilweise das Management. In der Politik ist der Verweis auf die Entscheidungen von Expertengremien inzwischen zu einem gängigen Mittel geworden, um diese als Legitimation für anschließend getroffene Entscheidungen zu nutzen, die zu treffen man selbst nicht den Mut aufbrachte. Es soll an dieser Stelle nicht der prinzipielle Wert in Frage gestellt werden, der in der Nutzung der „Weisheit der Vielen“ bei Entscheidungsbildungen liegt, vielmehr wird auf die instrumentelle Sicht abgestellt, diese aus strategischem Kalkül für eigennützige Zwecke zu missbrauchen. Zumeist steht die Entscheidung im Vorfeld nämlich bereits fest, nur wird davor zurückgeschreckt, diese als eigene Entscheidung auszugeben. Durch den partizipativen Umweg wird der Anschein erweckt, die Belegschaft stehe hinter der Entscheidung, obwohl dies womöglich gar nicht der Fall ist, weil die Mitwirkung nur unter Zwang erfolgte. In eine ähnliche Richtung geht ein Ausspruch Henry Fords. Sein T-Modell sei in jeder beliebigen Farbe zu haben, am Ende müsse es aber schwarz sein. Ein weitaus abschreckenderes Beispiel auf politischer Ebene lieferte Mao Zedong. Zwischen 1956 und 1957 forderte die Kommunistische Partei Chinas die Bevölkerung auf, sich kritisch über Entwicklungen des Staates zu äußern und offen Verbesserungsvorschläge vorzubringen. »Lasst hundert Blumen blühen, lasst hundert Schulen miteinander wetteifern« gab Mao als anspornende Devise aus. Als das Ganze jedoch von der Bevölkerung tatsächlich ernst genommen und emsig aufgegriffen wurde, ja aus Sicht des machthabenden Regimes aus dem Ruder zu laufen drohte, vollzog die Partei eine 180 Grad-Kehrtwende und es kam zu Massenverhaftungen von Intellektuellen und Lehrern, die – eben noch kreative Vordenker und Staatsverbesserer – im Handumdrehen zu Klassenfeinden, Dissidenten und Rechtsabweichlern erklärt wurden. Systemerhaltende Normkonformisten waren der herrschenden Kaste dann doch lieber als systemkritische Nonkonformisten.

In der geheuchelten Organisation werden neue Strukturen und Managementkonzepte durch die angestammte Hierarchie zwar häufig aufgegriffen, um nach außen modern und attraktiv zu erscheinen, an der faktisch geltenden Ordnung darf jedoch nicht gerüttelt werden. Die Letztentscheidung speziell in strategisch relevanten Fragen bleibt in der Hand des Managements. Es herrscht heutzutage geradezu ein umgekehrter Zusammenhang zwischen in Lehrbüchern diskutierten und in Führungskräfte-seminaren vermittelten modernen Ansätzen und dem in Organisationen weiterhin gelebten, traditionsverhafteten Managementpraktiken. In Wahrheit liegen die Gründe hierfür jedoch nicht ausschließlich im Management, sondern sind auch struktureller, kultureller und personeller bzw. einstellungsbezogener Natur. Weder funktionieren überall Start-up-Bedingungen noch machen sie für alle Aufgabenfelder und Unternehmensgrößen Sinn. Auch

das muss gesagt werden.<sup>22</sup> Bei der Umsetzung speziell selbstorganisationaler Strukturen sollte daher mehr Ehrlichkeit und Realismus an den Tag gelegt werden, um einerseits nicht falsche Hoffnungen in MitarbeiterInnen zu wecken, andererseits aber auch nicht eigenverantwortliche Handlungsweisen von ihnen zu erwarten, die sie aufgrund aufrecht gebliebener struktureller Zwänge gar nicht einzulösen imstande sind (und für die ihre Gehälter auch nicht entsprechend angepasst wurden). Die Übertragung von Entscheidungs- und Reflexionslast setzt Können, Wollen und Dürfen voraus. Dieser „Dreiklang“ ist in den seltensten Fällen vollständig erfüllt.

Walt Disney war in dieser Hinsicht ganzheitlicher unterwegs. In seiner bis heute im Kreativitätsbereich genutzten Methode gibt es die drei Rollen des enthusiastischen Träumers, des nüchternen Realisten und des alles in Frage stellenden Kritikers. Organisationen tragen immer sämtliche dieser Kräfte in sich und sollten sie auch alle zu Wort kommen lassen. Die abschließend behandelte wahrhaftige Organisation akzeptiert diese Spannungsfelder und versucht, auf konstruktive Weise mit ihnen umzugehen. Organisationen sind nie nur negative, aber auch nie nur positive Kollektivphänomene. Sie sind nie nur zweckorientiert-sachliche, aber auch nie nur menschlich-sozial ausgerichtete Systeme.<sup>23</sup> Sie sollten nicht idealisiert, aber auch nicht dämonisiert werden. Sie entsprechen weder dem durch Public Relations medial weichgezeichneten und verklärten Kunstprodukt noch dem reinen Unterdrückungsapparat wie ihn sich so mancher Gewerkschaftsfunktionär ausmalt, vielmehr bieten sie einerseits individuelle Chancen und Entwicklungsräume (opportunities), beschränken und kanalisieren andererseits aber auch immer das subjektive Handeln (constraints). Organisationen sollten so ungeschminkt wie nur möglich betrachtet werden – mit unvoreingenommenem, evidenzbasiert-nüchternem Blick –, also so, wie sie wahrhaftig sind, nicht so, wie wir sie uns vorstellen oder gerne hätten.

### ***Die wahrhaftige Organisation***

Wahrhaftigkeit bezeichnet laut Duden einerseits das Streben nach Wahrheit und Gerechtigkeit, andererseits so viel wie Wirklichkeit, Echtheit, aber auch Tatsachenorientierung. In historischer Hinsicht hat Douglas McGregor mit seiner Unterscheidung in Theorie X und Theorie Y in der Managementlehre vermutlich mehr für Verwirrung als für Klarheit gesorgt, indem er, gewiss unbeabsichtigt, unseren Blick dadurch auf den ganzen, wahrhaftigen Alltagsmenschen versperrt hat. Auf der einen Seite steht der Drückeberger, der strikt angeleitet und scharf kontrolliert werden muss, damit er (überhaupt) seine Leistung bringt, die sowieso nur für Geld erbracht wird. Auf der anderen Seite der Selbstverwirklicher, der von sich aus Leistung bringt, für seine Arbeit brennt und eigenständig nach Verbesserungen sucht. Auf der einen Seite herrscht abgründiges Misstrauen, auf der anderen Seite übertriebenes Vertrauen. Durch dieses dualistische Menschenbild wurde die Entwicklung eines realistischen Menschenbildes erschwert. Der Mensch ist aber nie entweder das Eine oder das Andere, sondern immer gleichzeitig beides bzw. er wechselt situativ in seinem Verhalten, mal eine schönere, mal eine unschönere Seite von sich zeigend (und wurde von Edgar Schein daher als „complex man“ bezeichnet). Viktor Frankl nennt das Menschliche eine „Legierung von gut und böse“,

wobei dieser Riss durch alle Menschen hindurchgehe – durch dich und mich – und sich am deutlichsten unter widrigen Bedingungen und Ressourcenknappheit offenbare, in der sich die „Rasse“ der anständigen von den unanständigen Menschen scheidet.<sup>24</sup> Der Mensch trägt zwar das Gute in sich, doch auch immer die Neigung zum Bösen und „Unmäßigen“. Er ist prinzipiell korrumpierbar und käuflich, wobei es im Einzelfall auf den Preis ankommt und sich zudem die Dauer des Zögerns, einer sich bietenden Versuchung nachzugeben, von Mensch zu Mensch unterscheidet. Nur ganz wenige bleiben standhaft (z.B. unter Androhung ernsthafter Konsequenzen). Man denke etwa historisch an den Fall Franz Jägerstätter.

### ! Die wahrhaftige Organisation

- Das Denken in Reintypen und extremen Ausrichtungen kann für Organisationen Hinweise liefern, um den eigenen Standpunkt zu klären, sich besser einzuschätzen und das rechte Maß stets neu auszuloten. Dadurch können Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden und ein gezieltes Gegensteuern wird ermöglicht.
- Organisationen sollten sich der in ihnen stets präsenten Spannungs- und Konfliktlinien bewusst sein. Auftretende Paradoxien sind völlig normal und unvermeidlich. Sie zu reflektieren und im Sinne eines situativ passenden Umgangs zu lösen, stellt eine Daueraufgabe dar.
- Es geht nicht um ein entweder fürsorglich oder leistungsorientiert, fördernd oder fordernd, formell oder informell, sondern um ein auf lange Sicht auszubalancierendes Sowohl-als-auch.
- Das Menschenbild sollte realistisch sein, d.h. weder übertrieben optimistisch noch übertrieben pessimistisch. Das eine ist zu soft und vertrauensselig, kann zu Trägheit und erlernter Hilflosigkeit führen; das andere ist übertrieben misstrauisch und hart, macht Menschen krank und antriebslos. Beide Extreme hemmen die Leistung und die Entwicklung von MitarbeiterInnen.
- Es gibt, zumindest theoretisch, immer zwei Wege: Den menschlichen und den unmenschlichen und jede/r Einzelne kann sich in jedem Augenblick seines Lebens für einen der beiden Wege entscheiden.

Die wahrhaftige Organisation akzeptiert dies. Während die toxische Organisation unmenschlich, übertrieben misstrauisch und hart ist und sich die überfürsorgliche Organisation als zu menschlich-positiv, zu soft und vertrauensselig erweist, wählt die wahrhaftige Organisation den Mittelweg. Sie zeichnet sich durch eine faktenbasierte, pragmatisch-nüchterne Sicht auf den Menschen aus, von dem prinzipiell das Gute (Eigenverantwortung, Ehrlichkeit, Uneigennützigkeit und Hilfsbereitschaft) erwartet wird, bei dem aber auch mit Opportunismus (Egoismus, Betrug, Täuschung) gerechnet wird – und zwar auf beiden Seiten: der Leitungs- und der Ausführungsebene. Neben der Leistungsorientierung wird in dieser Organisation der Eigeninitiative ein hoher Stellenwert beigemessen. Den MitarbeiterInnen wird viel Vertrauen entgegengebracht, doch nicht blind vertraut, d.h. es geht um Vertrauen und (fallweise) Kontrolle; die Selbstständigkeit von MitarbeiterInnen soll so weit es geht gefördert werden.<sup>25</sup> Es braucht auf der einen

Seite gute Rahmenbedingungen. Genauso braucht es auf der anderen Seite aber auch die proaktive individuelle Haltung, nicht darauf zu warten, dass etwas passiert und Lösungen von alleine zustande kommen, vielmehr ist eigenständig die Initiative zu ergreifen und nach Lösungen zu suchen. Die toxische und überfürsorgliche Organisation hemmen die Entwicklung einer solchen Haltung, wenn auch von einer anderen Richtung ausgehend – das eine Mal aus der Angst, etwas falsch zu machen, das andere Mal aus der Trägheit, die sich zu sehr auf die Hilfe aus der Umwelt verlässt. In diesem Punkt berühren sich die beiden Extreme. Man kann die Menschen also davon abbringen, Leistung zu erbringen, indem man es ihnen zu leicht oder zu schwer macht, sie zu sehr „bemuttert“ oder zu streng behandelt, sie in der Komfortzone belässt oder in die Panikzone drängt.<sup>26</sup>

Grundsätzlich wird dabei von der Ehrlichkeit und Kooperationswilligkeit von Menschen ausgegangen. Bei einem bestimmten Prozentsatz von Menschen ist allerdings damit zu rechnen, dass sie gewisse kriminelle Energien in sich tragen, doch müssen wegen der wenigen korrupten Menschen gleich alle anderen unter den Generalverdacht der Unehrlichkeit gestellt und überkontrolliert, durch Regeln und Verbote in ihrer Arbeit unnötig behindert werden? Andreas Glemser, Vorstandsvorsitzender der Cocomin AG, einer Consultingfirma im Führungskräftecoaching aus dem Großraum Stuttgart, erzählt in dem Film „Musterbrecher“ (Peter Dippel, D 2016) von einem Fall, der üblicherweise zu mehr Kontrolle und Misstrauen geführt hätte, von Glemser aber bewusst anders gelöst wurde. Dieses Beispiel kann für das zuvor geschilderte realistische Menschenbild als Anschauung dienen. Das Originalzitat lautet: „Einen Vertrag machst du ja nur, weil du Angst hast, dass dich einer bescheißt.“<sup>27</sup> Ich hatte eine Sekretärin, die war von Anfang an dabei. Nach vierzehn Jahren (...) haben wir festgestellt, dass sie uns beklaut hat. Und jetzt bist du extrem enttäuscht und der normale Reflex wäre jetzt, zu sagen: So, jetzt führen wir Verträge ein, wir vertrauen unseren Mitarbeitern nicht mehr, wir misstrauen jetzt allen (...) Im Grunde genommen bin ich dankbar, dass es passiert ist, weil genau in dem Moment ist mir klar geworden: Ich würd's genauso wieder machen. Inzwischen nehme ich in Kauf, dass mich 10% der Menschen bescheißen, ich weiß nur nicht welche.“

In der um Wahrhaftigkeit bemühten Organisation wird nicht vertuscht oder versucht, den schwarzen Peter weiterzureichen, sondern Fehler und Unzulänglichkeiten können offen benannt werden. Es findet kontinuierliche Arbeit in und an der Organisation, im und am Team und auch in und an sich selbst statt. Sie geht vom gesamten menschlichen Verhaltensspektrums, der vollständigen emotionalen „Klaviatur“ beim Menschen aus. Es kann auch in dieser Organisation Phasen geben, in denen „klare Ansagen“ erforderlich sind und es zu Auseinandersetzungen kommt, doch geschieht dies in einem generell dialogisch-wertschätzenden, nach gemeinsamen Lösungen suchenden Geiste. Aufrichtigkeit ist dabei ein wesentliches Merkmal und diese ist nicht immer bequem. Wolf Lotter sieht in dieser „Echtheit“ die Einzigartigkeit eines jeden Menschen, wie auch jeder wirklich authentischen Organisation, wobei für ihn echte Wertschätzung nicht in der Camouflage,

*„Es geht um die Fähigkeit  
des qualitativ guten Streitens“*

sondern der offenen Bekundung von Interessen besteht (interests don't lie); diese solle nicht für eine unehrliche Menschlichkeit und Scheinharmonie eingetauscht werden.<sup>28</sup> In der wahrhaftigen Organisation geht es demnach nicht um Konfliktvermeidung, sondern um die Entwicklung der Fähigkeit des qualitativ guten Streitens, bei der die Beteiligten allein am Voranbringen der Sache orientiert sind und Widerspruch nicht persönlich nehmen oder gar nachtragen. Es geht nicht um die rosarote Fixierung auf positive Gefühle, sondern es wird auch nach den Lernchancen gesucht, die in negativen Gefühlen und Widerständen stecken. Es geht nicht nur um die Erreichung ökonomischer, sondern auch um die Erreichung menschlich-sozialer Ziele. Es geht allgemein nicht um Einseitigkeit, sondern um die Austarierung von Polaritäten, die Akzeptanz von Spannungslinien und organisationalen Paradoxien mit situativ jeweils neu zu justierenden Schwerpunktsetzungen<sup>29</sup>, z.B. zwischen eigen- und fremdverantwortlichem Handeln, Selbst- und Fremdkoordination, formellen und informellen, fördernden und fordernden, leistungsorientierten und fürsorglichen, harten und herzlichen, eindeutigen, doch fairen Erwartungen, allgemein zwischen Geld und Sinn, verhaltens- und verhältnisbezogenen Maßnahmen. Diese Sowohl-als-auch-Haltung heißt nicht, dass alles immer gleichzeitig erfüllt werden kann und die Win-Win-Situation den Standard bildet, aber es gibt zumindest das Bestreben, die jeweiligen Pole von Spannungsfeldern zur Kenntnis zu nehmen, die unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Blick zu behalten und auf lange Sicht auf eine Erfüllung der teilweise konträren Zielgrößen und Bedürfnisse hinarbeiten. Erinnerung sei hier an die klassische Empfehlung des amerikanischen Organisationstheoretikers Richard Beckhard an Entscheider: „Let it happen; [if not] help it happen; [if not] make it happen“. Auch bei der wahrhaftigen, am Realitätssinn ausgeprägten Organisation, daran sei abschließend nochmals erinnert, handelt es sich um einen Idealtypus, einen letztlich nie erreichbaren Zielzustand, dem man sich allenfalls asymptotisch annähern kann.<sup>30</sup> In der „tatsächlichen“ Organisationswirklichkeit können sich auch in diesen Typus toxische oder überfürsorgliche Elemente mischen (indem z.B. immer wieder einmal versucht wird, mikropolitische Macht- und Kontrollspielchen zu initiieren).

### Fazit

Potenzialentfaltende oder -hemmende Mechanismen der Ordnungsbildung finden auf individueller, gruppenbezogener, organisationaler, gesamtgesellschaftlicher und globaler Ebene statt. Die Ebenen sollten im Grunde nicht getrennt voneinander, sondern integrativ betrachtet werden, weil sie miteinander zusammenhängen, ja einander bedingen. Ähnlichkeiten und Verbindungen zwischen ihnen sollten aufgedeckt werden, auch wenn dieser „große Wurf“ im eher kleinteilig empirisch ausgerichteten heutigen Forschungsbetrieb nur noch selten gewagt wird (im Gegensatz etwa zur kritischen Theorie der 1970er-Jahre, in der noch viel intensiver über gesamtgesellschaftliche „Produktionsverhältnisse“ und Abhängigkeiten diskutiert wurde). Wir erleben aktuell sicher nicht das Zeitenende, aber eine Zeitenwende, in der solche fundamentalen Fragen wieder stärker ins Interesse der Öffentlichkeit rücken, nicht zuletzt angesichts der aktuellen geostategischen Veränderungen, die auch innergesellschaftliche Verwerfungen nach sich ziehen

und negative Entwicklungen wie Versäumnisse der letzten Jahrzehnte deutlicher zu Tage treten lassen.

Von harmonischer, nach gemeinschaftlichen Lösungen suchender, interessenausgleichender Zusammenarbeit im Geiste des alten Korporatismus ist auf gesellschaftlicher Ebene gegenwärtig nicht mehr viel übrig geblieben – man denke an die Dauerstreiks in Deutschland und die zunehmend verhärteten Diskussionsfronten, den Rückzug einzelner Gruppen in geschützte und homogene Blasen in sozialen Medien, gegenseitige Diffamierungen und die generell immer geringer ausgeprägte Dialogbereitschaft und Zeit füreinander. Doch weder auf gesamtgesellschaftlich-interorganisationaler Ebene noch auf intraorganisationaler Ebene kann es auf Dauer gut gehen, wenn die Akteure nur auf einseitige Vorteilsnahme und Abschottung bedacht sind, sich also nicht von der Einsicht leiten lassen, zusammen in einem Boot zu sitzen, eine Schicksalsgemeinschaft zu bilden. Die Vorstellung so mancher Superreicher, sich der befürchteten globalen Katastrophe durch Flucht auf die künstlich geschaffene Insel oder in das unterirdisch angelegte Bunkersystem mit jahrelanger Selbstversorgung entziehen zu können, wird nicht aufgehen<sup>31</sup>, denn das persönliche Wohlergehen lässt sich nicht unabhängig vom Wohlergehen anderer denken.<sup>32</sup> Speziell in gesellschaftlichen Krisenzeiten geht es auch um persönlichen Verzicht, um die zu entwickelnde Bereitschaft, für die Erhaltung des großen Ganzen gewisse Opfer zu bringen und schlechte Gewohnheiten abzulegen. Allein: „Alle wollen zurück zur Natur, aber keiner zu Fuß“ (Werner Mitsch).

So wie sich auf gesamtgesellschaftlicher Ebene die Frage stellt, wodurch unvermeidbare Spannungen und Konflikte offengelegt und auf möglichst einvernehmliche Weise gelöst werden können, stellt sich auch auf innerorganisationaler Ebene die Frage, wie Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und allgemein Stakeholder-Interessen zu einem Ausgleich gebracht werden können, der für alle Seiten zufriedenstellend, nicht einseitig ent- oder belastend, der maßvoll und realistisch, nicht maßlos und illusorisch ist. Den Schlüssel für einen echten Dialog liefern neben prinzipieller Offenheit gegenüber unserem Mitmenschen vor allem gute und belastbare, vertrauensbasierte Beziehungen, nicht hohle Phrasen wie Toleranz, Inklusion oder Diversität. Es sind am Ende Menschen, die die Organisation mit Leben füllen: mit ihrer Einstellung zur Arbeit, ihrer Ehrlichkeit, ihrem Willen zur Pflichterfüllung, ihrem wechselseitigen Dienst- und Unterstützungsstreben. Jede/r Einzelne macht hierbei einen Unterschied. In der Anekdote der zu Grabe getragenen Institution Kirche wird diese in einem Sarg in der Dorfkirche aufgebahrt. Es bildet sich eine lange Schlange vor dem Sarg, denn alle Gläubigen wollen noch einmal einen letzten, neugierigen Blick in den Sarg werfen: Wie schaut er wohl aus, der Leichnam der Kirche? Was ist von ihr noch übriggeblieben? Im Sarg befindet sich jedoch ein Spiegel, in dem sich alle nur selbst erblicken, d.h. die Gesundung oder Korrumpierung der Institution Kirche nimmt in jedem einzelnen Gläubigen seinen Ursprung. Er ist für den Zustand der Kirche (mit)verantwortlich, nicht allein der „stinkende Kopf“, der Klerus, wie so oft behauptet. Er bildet den Mörtel, der die Steine der Kathedrale zusammenhält oder eben brüchig werden lässt. Der Erkenntniswert dieser Anekdote ist verallgemeinerbar. Erkaltet und korrumpiert das Herz eines einzelnen Menschen, so wirkt sich dies auf sein gesamtes Umfeld, auf seine Familie genauso wie auf die Organisation, in der er

sich bewegt, ja auf die gesamte Gesellschaft, in der er lebt, aus. Sich dem eigenen Verfallsprozess, dem Sich-Gehen-Lassen entgegenzustemmen, stellt eine fortwährende innere Herausforderung dar. Dies war auch Goethes abschließende und zeitlose Erkenntnis in seinem Faust II, an die immer wieder einmal erinnert werden sollte: „Das ist der Weisheit letzter Schluss: Nur der verdient sich Freiheit wie das Leben, der täglich sie erobern muss.“

### Literatur

- <sup>1</sup> Als ein System formeller und informeller Regeln strukturieren Institutionen zwischenmenschliches Verhalten in Gesellschaften. Sie richten individuelles Handeln aus, ermöglichen und begrenzen es. Sie wirken entlastend, indem sie Komplexität reduzieren und Chaos verhindern, andererseits normieren und disziplinieren sie aber auch. Institutionen sind weit mehr als nur Organisationen. Zu ihnen zählen das Recht, Rituale, Routinen, gute Sitten oder Konventionen, die in allen Handlungsfeldern existieren (z.B. Bildung, Politik, Kultur). Unterschieden wird zwischen Institutionalisierung als Prozess, bei dem es mit Hilfe von Sozialisationstechniken zur Herausbildung unhinterfragter, kollektiv als selbstverständlich erachteter sozialer Regeln und Praktiken kommt, und Institutionalisierung als Zustand, in dem die in einer Kultur existenten Vorstellungen im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit und Richtigkeit bestimmter Handlungen festgelegt sind. Mit diesen Phänomenen beschäftigen sich im organisationstheoretischen Feld vor allem die neue Institutionenökonomik, der soziologische Neo-Institutionalismus und die Systemtheorie, vgl. Kieser, A. & Ebers, M. (2014). *Organisationstheorien*. 7. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, Kapitel 6, 8 und 11.
- <sup>2</sup> Wehler, H.-U. (2008). *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*. Bd. 1: 1700-1815. München: C.H.Beck; Zamoyski, A. (2004). *1812. Napoleons Feldzug in Russland*. München: C.H.Beck; Nefiodow, L.A. (2001). *Der sechste Kondratieff*. 5. Aufl. Bonn: Rhein-Sieg Verlag.
- <sup>3</sup> Greiner, L.E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 76 (3): 55-68; Filley, A.C. & Aldag, R.J. (1978). Characteristics and measurement of an organizational typology. *Academy of Management Journal* 21 (4): 579 f.; Mintzberg, H. (1992). Die Mintzberg-Struktur. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie; Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal* 5: 39; Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Vahlen: 14 ff.
- <sup>4</sup> Weick, K.E. (1995). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp: 15.
- <sup>5</sup> Zu weiteren „dunklen“ Führungsstilen und -eigenschaften vgl. Kuhn, T. & Weibler, J. (2022). Die dunkle Seite der Führung. In: Badura, B. et al. (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2022*. Berlin: Springer: 225-236.
- <sup>6</sup> Schein, E.H. & Schein, P. (2019). *Humble Leadership*. Gevelsberg: EHP: 18 f.; Konlechner, S. (2016). Alles in Deckung. *Austrian Management Review* 6: 34 f. zum Teufelskreis der Angst.
- <sup>7</sup> Paulhus, D.L & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality* 36 (6): 556-563.
- <sup>8</sup> Vgl. Breuer, K.N. (2023). *Dark Leadership - Führungskräfte mit narzisstischer Persönlichkeitsstörung im organisationalen Kontext*. Masterarbeit. FH Wiener Neustadt: 55.
- <sup>9</sup> Es gibt auch Fälle, bei denen junge MitarbeiterInnen ausbeuterisch-autoritäre Strukturen bewusst in Kauf nehmen, weil das bezahlte „Schmerzensgeld“ sehr ansehnlich ist, die eigene Lernkurve steil verläuft und der Job mit Führungsverantwortung und Statussymbolen (z.B. Dienstwagen, eigenes Büro) lockt. Zumeist werden solche Positionen aber nur als „Durchlauferhitzer“ und Sprungbrett für die weitere Karriere gesehen, als eine „Challenge“, der man sich als junger Hochschulabsolvent ohne familiäre Verpflichtungen stellen kann und will, vgl. Souza Soares, P.A. de et al. (2014). *Harte Hunde*. *manager magazin*. 10/2014: 124-130.
- <sup>10</sup> Babiak, P. & Hare, R.D. (2007). *Menschenschinder oder Manager*. München: Carl Hanser; Schuler, H. & Schwarzingler, D. (2022). *Die Masken der Psychopathen*. München: C.H. Beck.
- <sup>11</sup> Als Beispiel für die Erschließung innerer Ressourcen sei auf Margret Rasfeld und ihr Projekt „Schule im Aufbruch“ verwiesen. Die eigenständigen Projekte von SchülerInnen in der Evangelischen Schule Berlin-Zentrum (z.B. Planung einer Gruppenreise mit geringem Budget) werden im Film „Musterbrecher“ (Peter Dippel, D 2016) geschildert. Rasfeld hat diese Schule von 2007-2016 geleitet.

- 
- <sup>12</sup> Jäger, K. (2023). Britische Hochschulen. Quellen der Wokeness. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/britische-hochschulen-quellen-der-wokeness-19008319.html> (Stand: 08.04.2024); Hinsliff, G. (2024). Britain's universities are in freefall – and saving them will take more than funding. [https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/mar/29/britain-universities-freefall-saving-them-funding-international-students?CMP=share\\_btn\\_url](https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/mar/29/britain-universities-freefall-saving-them-funding-international-students?CMP=share_btn_url) (Stand: 08.04.2024).
- <sup>13</sup> Auf sehr pointierte Weise wird die Opferhaltung von Becker, F. (2024). Positive Psychologie. Berlin: Springer thematisiert. Von den „Linken“ wird das Narrativ „Du kannst es schaffen, wenn du dich nur genügend anstrengst“, also der Traum, es vom Tellerwäscher zum Millionär schaffen zu können, als Mythos entlarvt, als neoliberales Märchen abgetan, da am Ende Geld, Herkunft, das Bildungsniveau der Eltern, Habitus und (parteilpolitische) Beziehungen über den eigenen Erfolg entscheiden würden, vgl. Busch, M.W. & Zach, L. (2022). Absolute Beginners: Potentialentfaltung als individuelle und gesellschaftliche Herausforderung. *Universitas 77* (12): 19-48 zu den Hintergründen und theoretischen Erklärungen hierzu.
- <sup>14</sup> Die jüngst verstorbene Wiener Psychologin Brigitte A. Rollett hat hierfür das Konzept der Anstrengungsvermeidung entwickelt, bei dem sich Akteure sehr aktiv verhalten, aber lediglich bei den eingesetzten Verhaltensstrategien, um der eigentlichen, unerwünschten Tätigkeit aus dem Weg zu gehen.
- <sup>15</sup> Das Trust Index© Model des Beratungsunternehmens Great Place to Work® unterscheidet fünf Merkmale eines großartigen Arbeitsplatzes: Glaubwürdigkeit (die MitarbeiterInnen halten das Management für glaubwürdig); Respekt (die MitarbeiterInnen fühlen sich von der Unternehmensleitung respektiert); Fairness (die MitarbeiterInnen glauben, dass die Praktiken und Richtlinien des Managements fair sind); Stolz (misst, wie die MitarbeiterInnen den eigenen Einfluss durch ihre Arbeit einschätzen, wie stolz sie auf ihre Arbeit, ihr Team und ihr Unternehmen insgesamt sind); Teamgeist (misst, ob die MitarbeiterInnen glauben, dass ihr Unternehmen eine starke Gemeinschaft ist, in der KollegInnen einander unterstützen und alle an einem Strang ziehen), <https://www.greatplacetowork.at/ueber-uns/was-ist-ein-great-place-to-work/> (Stand: 08.04.2024).
- <sup>16</sup> Ebner, M. (2024). Positive Leadership. Wien: Facultas; Link, K. & Falkner, G. (2018). Führung. Was macht Sinn? *Austrian Management Review 8*: 62-70.
- <sup>17</sup> Auch in der Resilienzforschung gibt es die Tendenz, die Umstände als gegeben hinzunehmen und die Entwicklung von Resilienz als eine Aufgabe zu betrachten, die allein im persönlichen Verantwortungsbereich liegt. Dieser eher neoliberale Denkansatz verkennt die Ganzheitlichkeit von Resilienz, bei der immer innere und äußere, verhaltens- und verhältnisbezogene Aspekte, die in einem dynamischen Wechselspiel stehen, zu berücksichtigen sind. Organisationale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen auszuklammern, greift zu kurz und entbindet die (Führungs-) Verantwortlichen von ihrer Fürsorgepflicht, vgl. Thun-Hohenstein, L., Lampert, K. & Altendorfer-Kling, U. (2020). Resilienz – Geschichte, Modelle und Anwendung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 19* (1): 17.
- <sup>18</sup> Hochschild, A.R. 2006. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. 2. Aufl. Wiesbaden: VS.
- <sup>19</sup> de Botton, A. 2017. Im Pessimismus liegt die Kraft. <https://www.geo.de/magazine/geo-magazin/15589-rtkl-alain-de-botton-im-pessimismus-liegt-die-kraft> (Stand: 04.04.2024); Goodman, W. (2023): Toxic Positivity. München: Knauer.
- <sup>20</sup> Bruhn, M. (2010): Das Konzept des internen Servicebarometers – Bestandsaufnahme, Methodik und empirische Befunde. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen, Wiesbaden: Gabler: 314.
- <sup>21</sup> Patchen, M. (1974). The locus and basis of influence on organizational decisions. *Organizational Behavior and Human Performance 11* (2): 195-221.
- <sup>22</sup> Busch, M.W. & Link, K. (2021). Selbstorganisierte Unternehmen – Warum es nur so wenige gibt. *Universitas 76* (12): 87-93 zu den Funktionsbedingungen und Hindernissen selbstorganisierter Strukturen.
- <sup>23</sup> Allgemein wird ein eher harter und ein eher softer Management- bzw. Kulturansatz unterschieden. Der harte Ansatz wird gemeinhin mit dem Taylorismus, der weiche mit dem Human Relations-Ansatz in Verbindung gebracht. Einander gegenüber stehen: Organisations- vs. interaktionsbezogen; formelle vs. informelle Beziehungen; funktionale vs. soziale Struktur; Primat der Arbeitserlegung vs. Primat der Teamarbeit; autoritär-hierarchisch vs. demokratisch-partizipativ; instrumentell vs. integrativ; eher leistungs- bzw. outputorientiert vs. eher gruppen- bzw. beziehungsorientiert; affektiv-neutrale, sachliche vs. emotionale, persönliche Beziehungen; direkte vs. indirekte Kontrolle der Arbeitsprozesse; eher aufgaben- vs. eher kommunikationsbezogen, vgl. Buß, E. (2012). *Managementsoziologie*. 3. Aufl. München: Oldenbourg, 191 ff.

---

Auch wenn das tayloristische System heute oft verschrien ist oder gleich in Bausch und Bogen abgelehnt wird, sollte nicht vergessen werden, dass es Taylors Anspruch war, die Produktivität zu steigern, ohne die Menschen dabei mehr zu belasten, sondern sie ganz im Gegenteil zu entlasten (z.B. den operativen Bereich von unnötiger Reflexionsarbeit). Auch war ihm die Versöhnung von Kapital und Arbeit ein Anliegen. Hierarchische Klarheit, Berechenbarkeit, Regelgebundenheit und Effizienzstreben haben sicher auch ihre Vorteile.

- <sup>24</sup> Frankl, V.E. (2011): ... trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. 2. Aufl. München: Kösel: 130. Es gab Häftlinge, die ihr karges Brot mit anderen teilten, und solche, die ihr Brot horten, ja selbst vor Kameradendiebstahl nicht zurückschreckten. Es gab unmenschlich handelnde Lagerälteste (Capos) und menschlich handelnde SS-Wachen, vgl. 18 ff., 128 f. So sehr dieses Buch innerlich aufwühlt, so sehr sollte es von jedem einmal gelesen worden sein. Es ist eine bittere, aber notwendige Medizin. Um die Inhalte richtig verstehen und einordnen zu können, sind ein gewisser innerer Reifegrad und Erfahrungshorizont erforderlich. Das echte Erleben von Frankl bleibt allerdings trotz seiner präzisen Schilderungen, Beobachtungen und Reflexionen im Text unvermittelbar und man wünscht auch niemandem, solche Erfahrungen je durchmachen zu müssen.
- <sup>25</sup> Vgl. Malik, F. (2006). Führen Leisten Leben. Frankfurt am Main: Campus: 153 ff.
- <sup>26</sup> Busch, M.W. & Gärtner, K. (2023). Die Komfortzone verlassen. *Austrian Management Review* 13: 13-28.
- <sup>27</sup> In Zeiten weitgehend abhanden gekommener Handschlagqualität, in denen das gesprochene Wort deutlich an Wert eingebüßt hat und auch die mündliche Zusage kaum noch etwas gilt, sind schriftlich festgehaltene Vereinbarungen und Verträge allerdings unentbehrlich geworden. Dieses allseitige Misstrauen sagt jedoch nicht nur etwas über den moralischen Gesamtzustand einer Gesellschaft aus, sondern erklärt teilweise auch die vielen heute umherschwirrenden Juristen, aber auch die wachsende Anzahl an Psychologen und Psychotherapeuten, die sich um die emotionalen Folgen praktizierter Unehrlichkeit bei den Opfern zu kümmern haben.
- <sup>28</sup> In einem Live-Gespräch zur Vorstellung seines aktuellen Buchs (Lotter, W. (2024). *Echt: Der Wert der Einzigartigkeit in einer Welt der Kopien*. Berlin: Econ) mit Oliver Haas am 21.03.2024 sagte Wolf Lotter, dass für ihn eine vorgetäuschte bzw. inszenierte Enthierarchisierung, z.B. Führung „auf Augenhöhe“, casual wear, per Du miteinander sein, bei der es weiterhin Hinterzimmer gebe und eine zweite, gar dritte Wahrheit existiere, noch schlimmer sei als der alte autoritäre Stil, der zumindest erkennbar negativ gewesen sei. Eine Kultur der Kollegialität und Solidarität, die nur nach außen bekundet würde, im Ernstfall aber kritische Kollegen fallen ließe, und überhaupt die Verwendung von Buzzwords, die eine nicht gelebte Wirklichkeit vorgaukelten, seien „schäbig“. Das gleiche einem „Diebstahl an Authentizität“. Das Falsche, Manipulative müsse aufgedeckt werden. Je nach Organisationskultur und gruppenspezifischem Druck brauche man als Original in einer Welt der Kopien allerdings ein sehr dickes Fell. Dennoch sollten wir es uns nicht zu einfach machen, so Lotter.
- <sup>29</sup> Link, K. (2016). Paradoxe Führung. *Zeitschrift Führung + Organisation* 85 (5): 342-347.
- <sup>30</sup> Gewisse Parallelen gibt es zum Konzept der „gesunden Organisation“ nach Richard Beckhard (*Organization development. Strategies and models*. Reading, Mass. 1969), das Schreyögg, G. (2003). *Organisation*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler: 519 mit folgenden, bis heute gültig gebliebenen zwölf Prinzipien zusammenfasst: 1. Starkes Vertrauen und hohe Wertschätzung unter den Organisationsmitgliedern. 2. Offenes, problemorientiertes Organisationsklima. 3. Zielerreichung und nicht Machterhalt stehen im Vordergrund. 4. Formale und funktionale (Experten-)Autorität decken sich weitgehend. 5. Organisationsmitglieder verfügen über Handlungsspielräume. 6. Entscheidungen werden dort getroffen, wo die besten Informationen zur Verfügung stehen. 7. Die Motivation zur Entwicklung neuer Ideen wird gefördert. 8. Das Entlohnungssystem ist sowohl leistungs- wie auch auf die persönliche Entwicklung der Mitglieder bezogen. 9. Organisationsmitglieder kontrollieren sich in großem Umfang selbst. 10. Organisationsmitglieder interessieren sich für ihre Arbeit und identifizieren sich mit der Organisation. 11. Konflikte entstehen aus sachlichen Kontroversen über Problemlösungen; sie zielen auf eine Verbesserung der Aufgabenvollzüge. 12. Die Organisation ist proaktiv, d.h. sie versucht, Probleme so früh als möglich zu antizipieren, um rechtzeitig Lösungsmöglichkeiten zu suchen und Maßnahmen in die Wege leiten zu können.
- <sup>31</sup> Rushkoff, D. (2022). *Survival of the richest*. New York: W.W. Norton.
- <sup>32</sup> In seiner 13. Generalaudienz des Jahres 2024 bringt Papst Franziskus dies mit der Tugend der Gerechtigkeit in Verbindung, die im allegorischen Bild der Waage auf den Ausgleich zwischen Menschen bei offenen „Rechnungen“ verweise und letztlich in der Würde jedes einzelnen Menschen gründe. Diese gelte es in Gesellschaften zu achten. Dem Nächsten sei das zu geben, was ihm gebühre (*unicuique suum*).

---

Halbwahrheiten, raffinierte Reden, die darauf abzielten, den Nächsten zu täuschen, Zurückhaltung, die die eigenen wahren Absichten verschleierte, seien keine Haltungen, die damit vereinbar wären. In einer geordneten Gesellschaft würden Menschen den Ämtern Glanz verleihen und nicht umgekehrt. Verantwortungsvolles Handeln und Legalität seien das beste Gegenmittel gegen Korruption, die in Gefälligkeiten, Verleumdung, Meineid, Betrug, Wucher, Spott und Unehrllichkeit zum Ausdruck komme. Der rechtschaffene Mensch gebe zurück, was er geliehen habe, bitte um Verzeihung, wenn er gefehlt habe und erkenne den Arbeitern einen angemessenen Lohn zu. Er sei nicht listig und verschlagen, sondern hege in seinem Herzen den Wunsch nach universaler Brüderlichkeit, er trage keine Maske, zeige sich so, wie er ist, und sage die Wahrheit. Er erliege nicht der Versuchung, nur an sich selbst zu denken und sich um seine eigenen Angelegenheiten zu kümmern, so legitim sie auch sein mögen, als wären sie das Einzige, was es auf der Welt gibt. Er sei sich darüber im Klaren, dass es für ihn kein wahres Wohl geben könne, wenn nicht auch an das Wohl aller gedacht werde. Solche Menschen glichen raren, kostbaren Perlen, <https://www.vaticannews.va/de/papst/news/2024-04/wortlaut-generalaudienz-papst-franziskus-tugenden-gerechtigkeit.html> (Stand: 04.04.2024). Als Vorbild für Gerechtigkeit und rechtschaffenes Handeln steht in der katholischen Kirche vor allem der heilige Josef, der die ihm anvertrauten Pflichten treusorglich und ohne Murren erfüllte.

### Information zu den AutorInnen

Priv.-Doz. Dr. Michael W. Busch arbeitet seit 2014 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Er hat Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz studiert, 2008 an der TU Ilmenau bei Univ.-Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz promoviert und sich 2015 im Fach Betriebswirtschaftslehre an der TU Braunschweig habilitiert. In seiner Forschung interessiert er sich für die Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit, Persönlichkeitsentwicklung, moderne Leadership-Ansätze, agile Arbeitsformen und das Thema Macht in Organisationen.

Mag.<sup>a</sup> Gina Falkner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Davor war sie bei einem internationalen Konzern in der Personalabteilung tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Age Management, Sinn im Beruf und gesunde Organisation.