

JÜRGEN BONATH | MANNHEIM

Funktion und Person – Facetten des Urkonflikts von Organisationen

Zusammenfassung

Überlebensprinzip einer Organisation ist es, dass sie sich nicht an ihre Mitglieder, also an konkrete Menschen binden darf, sondern über Aufgaben, Aufgabenteilung und trivialisierende Regeln prinzipielle Austauschbarkeit sicherstellt. Diesem Überlebensprinzip steht paradox eine andere Notwendigkeit gegenüber: Das spontane Erscheinen von nicht-trivialen, aber funktionalen Handlungen der Mitglieder der Organisation. Im Beitrag werden Facetten dieses Urkonflikts dargestellt. Die Unterscheidung *Person/Funktion* wird dabei als Diagnostik- und Interventionsraster zur Beobachtung und Bearbeitung von Konflikten in Organisationen vorgestellt. Das Bezugssystem *Person* liefert dabei Unterscheidungen zu *Menschen*themen, wohingegen *Funktion* Unterscheidungen zu *Aufgaben*themen liefert. Es wird vorgeschlagen, das]Zwischendrin[zwischen *Person* und *Funktion* als Verhandlungsraum von Konflikten in Organisationen zu betrachten.

Schlüsselbegriffe

Menschen, Aufgaben, Person, Funktion, Zwischendrin

Facetten des Urkonflikts¹

Geld gegen Liebe

Eine große deutsche Bank wirbt mit folgendem Slogan um Kunden: Leistung aus Leidenschaft. Vom Begriff Leistung haben wir eine Idee: Die erbrachte Arbeit in einer bestimmten Zeit. Aber wozu Leidenschaft? Leidenschaft – ein »sich in emotionalem, vom Verstand nur schwer zu steuerndem Verhalten äußernder Gemütszustand« (Duden.de). Diese Bank droht ihren Kunden also mit Leidenschaft und damit mit Kontrollverlust – gewissermaßen ohne Rücksicht auf Verluste! Und die Angestellten sind möglicherweise irritiert: Dienstleistung – aber leidenschaftlich? Wie passt das zusammen?

Stifter für solche Verwirrungen sind häufig Managementratgeber bzw. die Versuche, die dort formulierten Ratschläge umzusetzen:

»Die emotionale Seite der Wirtschaft ist: Menschen können im Rahmen eines Unternehmens Liebesbeziehungen [Person] entwickeln – zu Kunden, zu Kollegen, zu Mitarbeitern, zum Produkt, zur Tätigkeit, zur Firma. Dauerhafte Identifikation [Person] mit einem Unternehmen kommt von Herzen. Oder gar nicht. Mit Geld [Funktion] hat das nichts zu tun. Entweder wir arbeiten aus Leidenschaft [Person] oder wir machen nur einen Job [Funktion]. Entweder wir lieben was wir tun [Person], oder wir verkaufen unsere Zeit [Funktion].«

(Pfläging, 2009, S. 91)²

In Hinblick auf das Kerngeschäft einer Bank lässt sich allerdings annehmen, dass Geld dort sehr wohl eine Rolle spielt und dass es, jenseits der Liebe, tatsächlich Jobs zu machen gilt. Und es sind sogar Jobs denkbar, die zu lieben ein zumindest exotisches Verständnis von Liebe voraussetzen würde, deren Aufgaben aber trotzdem erfüllt werden, gerade dann, wenn damit Geld verdient werden kann.

Selbst wenn wir annehmen, Menschen könnten sich in ihre Tätigkeiten verlieben, und weiter angenommen, mit Liebe erfüllte Aufgaben mögen sich sogar unterscheiden von solchen,

¹ Dieser Beitrag soll als Essay verstanden werden, also als persönliche Auseinandersetzung des Autors mit dem dargestellten Thema, inklusive der damit verbundenen individuellen Erfahrungen, Wertvorstellungen und Deutungen. Nichtsdestotrotz ist es Absicht des Autors, Aspekte der Theorie von Organisation mit Aspekten der Praxis von Organisations- und Konfliktberatung zu verknüpfen.

² Einfügungen in Klammern und Hervorhebungen erfolgten durch den Autor dieses Beitrags.

denen die Liebe fehlt, dann gilt in Organisationen, die durch Prozesse (arbeitsteilig verkettete Aufgaben) steuern, letztlich trotzdem: Prozesse (er-)kennen keine Liebe. Ein Prozess *spürt* nicht, ob eine Aufgabe mit Liebe erfüllt wird oder nicht. Unternehmen etablieren Prozesse nicht der Liebe wegen, sondern um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass menschliche Handlungen funktional werden, z. B. dadurch, dass sie *sich rechnen*.

Trivialität gegen Nicht-Trivialität

In der Regel sind in Organisationen jene menschlichen Handlungen gefragt, die ein gewisses Maß an Vorhersagbarkeit besitzen: Immer dann, wenn Bedingung X vorliegt, sollte Verhalten Y gezeigt werden. Das Prinzip ist Trivialisierung, nicht Enttrivialisierung, Kontrolle, nicht Kontrollverlust. Menschen stellen für Organisationen Chancen dar, sie sind aber auch Risikoträger. Trivialisierung stellt sich Organisationen als Lösung für das Problem des Risikos Mensch dar.

Das Unterschreiben des Arbeitsvertrages, der Eintritt in *abhängige Beschäftigung* markiert die Entscheidung des Menschen, sich frei-, mut- oder unwillig in eine Abhängigkeit zu begeben, die einem Versprechen gleichkommt, erwartete Verhaltensweisen zu zeigen und nicht erwartete Verhaltensweisen zu unterlassen. (Der Versuch allerdings, leidenschaftliche Liebe als Erwartung arbeitsvertraglich abzusichern, könnte selbst gewieftes Personal überfordern).

Versteht man Aufgaben als gebündelte Leistungserwartungen, dann soll die Erfüllung dieser Erwartungen dem Unternehmenszweck dienen – und dabei ist es grundsätzlich unerheblich, ob die Erwartungen die sind, den Fußboden zu wischen oder ein Zwei-Liter-Auto zu entwickeln. Der Mitarbeiter

(also der Mensch) ist somit Mittel zum (Unternehmens-)Zweck oder wie es Oswald Neuberger einmal ausdrückte: Der Mensch ist nicht Mittelpunkt. »Der Mensch ist Mittel. Punkt.« (1994, S. 9).

Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern Aufgaben zur Verfügung stellen, dürfen sie also nicht davon ausgehen, dass es zur Erfüllung der Aufgabe einer Liebe bedarf. Denn mit der Liebe verhält es sich so:

1. Sie kommt und sie geht.
2. Wie auch die Leidenschaft lässt sie sich nicht anordnen.
3. Liebe ist riskant und unberechenbar.

Gerade deshalb werden Aufgaben definiert: um ihre Erfüllung von der Unberechenbarkeit der Emotionen und damit der Unberechenbarkeit der Menschen zu befreien und dieses Risiko zu minimieren. Die Aufgaben müssen auch dann erfüllt werden können, wenn die Leidenschaft gerade auf Urlaub ist. Denn: Die Leidenschaft (und erst recht die Liebe) kommt nie alleine, sie bringt immer das Risiko mit. Und Risiko und Unberechenbarkeit ist etwas, was Organisationen tendenziell eher zu vermeiden versuchen.

Fragen wir uns also: Für welches Problem könnte Leidenschaft in Unternehmen eine Lösung darstellen? Eine mögliche Antwort liegt auf der Hand: Die Erfüllung von trivialen Aufgaben (immer wenn Bedingung X vorliegt, muss Handlung Y erfolgen), auch wenn sie noch so kompliziert oder komplex sind, werden in vielen Industrien schon längst von Maschinen, Robotern und Algorithmen übernommen. Besser, schneller, präziser und billiger, als dies Menschen je tun könnten. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dieser Industrien hängt in immer stärkerem Maße davon ab, wie es ihnen gelingt, in Ar-

beitsbereichen Unterschiede gegenüber dem Wettbewerber zu produzieren, die (bislang zumindest noch) an Menschen gekoppelt sind: Innovation, Flexibilität, Kreativität und ja, vielleicht auch Leidenschaft. Allerdings: Die Menschenquellen (*Humanressourcen*) für entsprechend ausgestattetes Personal beginnen an vielen Standorten dieser Industrien zu versiegen. Besonders in jenen Produktions- und Dienstleistungsbereichen, die mit der Bearbeitung von Problemen zu tun haben, die nicht von Maschinen und Algorithmen bearbeitet werden können.

Hier kann keine ausführliche Betrachtung der veränderten Diskurse der personalwirtschaftlichen Professionen (besonders jener der Personal- und Organisationsentwicklung) und

Leidenschaft lässt sich nicht anordnen.



ihren gegenwärtigen Praxen erfolgen. Sie soll an anderer Stelle stattfinden (vgl. Bonath, 2014, in Vorb.). Nur so viel sei konstatiert: Nicht-triviale *Menschen*themen (z. B. Kreativität, Beziehung, Spaß, Wohlfühlen, Querdenken, Resilienz, Achtsamkeit etc.) scheinen in diesen Diskursen stetig an Bedeutung zu gewinnen, während *Aufgaben*themen (Ordnung, Prozess, Struktur, Regeln) zunehmend in den Hintergrund geraten. Das lässt sich als notwendige Korrektur zu den Return-on-Investment- oder Value-on-Investment-Exzessen des letzten Jahrzehnts betrachten (vgl. beispielhaft Philips, 2008 und Kellner, 2006). Ganz beiläufig erscheint es aber so, als habe der mit einem so oder so schon schlechten Ruf behaftete triviale *Dienst nach Vorschrift* nun endgültig ausgedient.

Identität gegen Austauschbarkeit

Leistung ist die Erfüllung einer Aufgabe, unabhängig davon, welcher Mensch sie erfüllt (allerdings nicht unabhängig davon, wer sie beobachtet). Und deshalb ist es auch irrelevant, ob die Leistung mit *Mühe*, *Hinterlist*, *Schmerzen*, *Verlogenheit*, *Lust* oder *Leidenschaft* erbracht wurde, solange

haft nicht-triviale Aufgaben. Und Unternehmen müssen viel Aufwand betreiben, um im »War for talents« (vgl. Michaels et al., 2001) einen der wenigen kreativen Söldner für sich rekrutieren zu können.

Diese Facette des Urkonfliktes ist sein direktester Ausdruck. In der Regel bestehen in Konflikten dieser Facette unterschiedliche Erwartungen dar-

Expertentum. Die Anweisung an den Mitarbeiter lautet in der Folge: »Wenn du keine Regel findest, die dir die nächste Handlung nahelegt, dann frag deinen Chef oder einen Experten, der die Regel kennt«. Somit ist also prinzipiell alles geregelt.

Soweit die Fantasie. Die »Realität« sieht allerdings anders aus:

Wenn sich Menschen in Organisationen ausschließlich erwartungskonform verhielten, wären diese Organisationen vermutlich von einem auf den anderen Tag tot. Selbstverständlich lassen sich Umweltveränderungen nicht vorhersagen, genauso wenig wie Ereignisse, auf die die Mitglieder einer Organisation (schnell) reagieren müssen. Es lässt sich auch nicht jedes Verhaltensdetail in eine Aufgabe gießen und prozessual festschreiben. Es bleibt eine Grauzone, ein unregelter Verhaltensraum, innerhalb dessen keine Regeln oder Routinen auf Abruf zur Verfügung stehen.

Schlimmer noch: Sollen Regeln als Verhaltensgebot oder -verbot lesbar sein, müssen sie einen gewissen Konkretisierungsgrad besitzen. Wenn aber eine Konstellation beobachtet wird, die scheinbar nicht von einer Regel erfasst wird, muss die Regel präzisiert bzw. erweitert werden, wenn sie ihre Trivialisierungsfunktion weiterhin erfüllen soll. Was entsteht also? Eine Regel in der Regel. Noch genauere Regeln schränken aber ihren eigenen Geltungsbereich noch mehr ein, wodurch neue Regellücken beobachtbar werden, was wiederum präzisere Regeln erforderlich macht: Die Regel in der Regel in der Regel ... und so weiter. Je spezifischer also eine Regel, je wahrscheinlicher ist es, dass sich Situationen und Konstellationen finden lassen, die nicht geregelt sind. Und somit verschachtelt sich die Regel in immer präziseren Unterregeln und schafft da-



Organisationen überleben nicht nur wegen, sondern auch trotz ihrer Regeln.

beobachtet werden kann, dass die *Leistung* in einer bestimmten Zeit erbracht ist und sie anschlussfähig an die vorangegangene Leistung und die nachrangig zu erbringenden Leistungen ist. Die prinzipielle Austauschbarkeit eines Menschen (und eben nicht seine Individualität und Einzigartigkeit) ist deshalb eine Überlebensbedingung von Organisation. Wäre eine spezifische Aufgabe (oder die Lösung eines Problems) ausschließlich an einen spezifischen Menschen gekoppelt, könnte die Erfüllung der Aufgabe einzig durch diesen Menschen stattfinden. Bei Abwesenheit dieses Menschen könnte folglich die Aufgabe nicht erfüllt werden.

In einer Organisation, die sich entlang der Maschinenmetapher der Organisation (vgl. Morgan, 2008) oder der Tradition des »scientific managements« (vgl. Taylor, 2006) strukturiert, in der Arbeitsprozesse atomisiert und trivialisiert betrachtet werden – in einer solchen Ideenwelt braucht es keine Individuen. Es braucht vielmehr Masse und Austauschbarkeit – eine industrielle Reservearmee.

Aber diese Armee existiert nicht mehr. Stattdessen stellen sich massen-

über, ob Menschen, die gegenwärtig eine bestimmte Aufgabe erfüllen, ersetzbar bzw. austauschbar sind, oder ob die Einzigartigkeit (spezifische Kompetenz, besondere Erfahrung etc.) dieser Menschen die Aufgabenerfüllung durch genau diese Menschen vorschreibt. Kontexte sind dabei häufig: Personalreduzierungen, Beförderungen, Potentialdiagnostik, Führungskräfteentwicklung, Veränderungsprojekte, Wissensmanagement, Standortverlagerungen in »Lowcost-Countries« etc.

Vertrauen gegen Kontrolle

Bleiben wir bei der Logik des scientific management: Auf ihrer Basis kann der Organisationszweck in Grundregeln überführt werden, die dann wiederum in Form von Prozessen, Programmen und Aufgaben stufenweise präzisiert werden, bis diese differenzierten Regeln in mehr oder weniger konkrete Verhaltensanweisungen überführt werden können. Zur Regelung von gegebenenfalls Ungeregeltem, von Situationen also, in denen Unklarheit über die adäquaten Verhaltensweisen herrscht, werden institutionalisierte Regeln oder Entscheidungsmaschinen eingeführt: Chefs, Profis, Hierarchie,

durch gleichzeitig immer mehr Regelungsbedarf

»... und man wird nicht ohne Schadenfreude, gerade an sicherheitsfanatischen Strukturbildungen wie Bürokratien und Rechtsordnungen feststellen können, wie mit der Zunahme der Bürokratisierung und der Verrechtlichung sich auch die Unsicherheit multipliziert.«

(Luhmann, 1987, S. 390 f.)

Eine Facette des Urkonflikts ist also: Ohne Regeln kein Überleben der Organisation, durch immer mehr Regeln aber wird die Überlebensfähigkeit der Organisation ebenfalls drastisch reduziert. Organisationen überleben nicht nur wegen, sondern auch trotz ihrer Regeln.

Und hier kommen die Individuen wieder ins Spiel: Gewissermaßen hinter den Kulissen kompensieren Menschen Umweltirritationen so, dass es auf der Bühne so aussieht (z. B. in den Augen des Kunden oder des Vorgesetzten) als würden die Prozesse funktionieren.

Diese Hinter-den-Kulissen-Kommunikationen werden üblicherweise als *informelle Kommunikation* bezeichnet, die Strukturen, innerhalb derer sich diese Kommunikationen entfalten, als *informelle Netzwerke*:

»Designed to facilitate standard modes of production, the formal organization is set up to handle easily anticipate problems. But when unexpected problems arise, the informal organization kicks in.«

(Krackhardt/Hanson, 1993, S. 104)

Menschen vollziehen Handlungen, die in keiner Aufgabenbeschreibung vorkommen, deshalb auch nicht als Aufgaben erfüllt werden können, deren Unterlassung aber schädlich für

die Realisierung des Unternehmenszweckes wäre. Den geregelten Handlungen stehen also unregelte Handlungen gegenüber. Werden diese Handlungen beobachtet und kommen diese Beobachtungen in die Kommunikation, dann stellen sie Störungen der Routine dar. Es sind diese Störungen, die für Innovation und Veränderung sorgen, aber auch das ein oder andere »krumme Geschäft« aufdecken. Kommen diese Störungen allerdings nicht in die Kommunikation, dann haben sie auch nicht stattgefunden, weder die Innovation noch das krumme Geschäft.

Das Paradoxon besteht also darin, dass einerseits Prozesse und Regeln konformes und triviales Verhalten erwarten und Aufgaben so organisiert sind, dass sie die prinzipielle Austauschbarkeit der aufgabenerfüllenden Menschen zulassen, andererseits die Prozesse aber nur zum Abschluss geführt werden können, wenn einzigartige Menschen ihr nicht-triviales Verhaltensrepertoire nutzen, um das Notwendige zu tun, ohne Regel oder gar regelabweichend, zumindest aber jenseits vom *Dienst nach Vorschrift*.

Die Auftretenswahrscheinlichkeit von nichttrivialem Verhalten lässt sich durch eine riskante Option erhöhen: Durch Verzicht auf die Definition von Aufgaben. Werden Aufgaben nicht oder nur sehr allgemein definiert (z. B. in Form von Zielen oder Werten) dann braucht es auch keine Mikroregeln. Ohne Regeln kann es aber auch keine Beobachtungen von richtig/falsch, regelkonform/regelwidrig geben. Das Fehlen von Regeln würde Organisationen aber ihr wichtigstes Steuerungsinstrument entziehen: Kontrolle.

In vielen Unternehmen führt das zu widersprüchlichen Entwicklungen: Je allgemeiner die Aufgabe, umso mehr wird kontrolliert.

Und so zeigt sich diese Facette des Urkonfliktes häufig in Erzählungen

www.klett-cotta.de/lebenlernen

Der Bestseller in der 8. Auflage

Auch als Ebook

Jacob

Selbstzuwendung, Selbstakzeptanz, Selbstvertrauen

entionen zum Aufbau von
fühl
iten, brotschiert
...
iert.«

Überzeugung zurück, dass Men-
großer
kreis zu wünschen.«

Leben LERNEN
Klett-Cotta

Blättern Sie im Buch und bestellen Sie im Webshop: www.klett-cotta.de
Wir liefern portofrei nach D, A, CH

von Mitarbeitern mit Erschöpfungssymptomen: Besonders in Organisationen mit flachen Hierarchien sehen sie sich konfrontiert mit sehr allgemeinen Aufgabenbeschreibungen (»erfülle deine Aufgabe«, »erreiche die Ziele«, »sei erfolgreich«) bei



Die Organisation kennt keine Schuld, nur Zuständigkeit.

gleichzeitig erlebten eingeschränkten Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräumen und immer häufiger beobachteten Kontrollversuchen (Stichwort »Reportings«). (Eine ausführliche Beschreibung der mentalen Konsequenz von Entkopplung von Erfolg und Leistung findet sich bei Retzer, 2012).

Das Dilemma für Organisationen ist: Die Entpräzisierung der Aufgaben müsste einhergehen mit der *Reduzierung und nicht der Verstärkung von Kontrolle*. Die Lücke, die sich dadurch auf-täte, kann aber nur durch *Vertrauen* gefüllt werden. Vertrauen allerdings ist kein Aufgabenthema, Vertrauen ist ein Menschenthema.

Verantwortung gegen Zuständigkeit

Wie erklärt sich, dass industrielle Katastrophen sehr häufig mit »technischem Versagen« und »menschlichem Versagen« aber sehr selten mit »organisationalem Versagen« begründet werden? Eine mögliche Antwort: Eine Organisation kennt keine Schuld und keine Verantwortung! Schuld und Verantwortung sind Menschenthemen. Die organisationalen Äquivalente dazu sind Fehler und Zuständigkeit.

Zuständigkeit ist ein Thema der Aufgabe. Zuständigkeit definiert den Umfang der Aufgabe, die an einen Menschen vorübergehend übertragen ist. Sie hilft dem Menschen zu erkennen, wann die an ihn übertragene Aufgabe beginnt und wann sie beendet ist. Zuständigkeit markiert den »Teller- rand«. Folgt man als Mitarbeiter der Aufforderung, über den Tellerrand hinauszuschauen, geht man deswegen auch das Risiko ein, sich in den Zuständigkeitsbereich eines anderen einzumischen.

Wird ein Mensch für die Erfüllung einer Aufgabe als zuständig erklärt, liegt die Verantwortlichkeit für die Durchführung der Aufgabe bei ihm. Ihm obliegt es dann auch, diese Regeln einzuhalten oder davon abzuweichen. Genauso kann er wählen, ob er seine



Moral gefährdet den Profit, Profit gefährdet die Moral.

Vorgesetzten auf Regeln, die nicht mehr nützen, die unklar sind oder die präzisiert gehören, aufmerksam macht, oder ob er es unterlässt. Es liegt also in der Verantwortung des Menschen, sich an Regeln zu halten, oder sie zu brechen, oder dafür zu sorgen, dass aus unklaren Regeln klare werden.

Kommt es in Folge einer Regelabweichung zu einer Katastrophe (oder im Falle einer Bank z. B. zur Manipulation des LIBOR-Zinssatzes), wird aus dem Aufgabenthema *Zuständigkeit* das Menschenthema *Verantwortung* und aus einem Fehler wird *Schuld*. Die Organisation braucht nicht einmal ihre Hände in Unschuld zu waschen. Sie hat keine Hände, sie kennt keine Schuld, nur Zuständigkeit.

Beziehung gegen Prozess

Prozesse werden hier verstanden als mehr oder minder präzise definierte Aneinanderreihung von anschlussfähigen Aufgaben bzw. von Handlungen, die der Aufgabenerfüllung und damit dem Zweck der Organisation dienen sollen. Elemente von Prozessen sind in diesem Verständnis also Aufgaben. Elemente von Beziehungen dagegen sind Menschen. Die Verbindung zwischen Prozess und Beziehung wird in Organisationen am deutlichsten beobachtbar, wenn der Prozess nur dann ablaufen kann, wenn es dafür »funktionierende« Beziehungen braucht. Nichttriviale Aufgaben kommen deshalb selten ohne Beziehungen aus, triviale schon eher.

Beziehungen können Prozesse erleichtern, aber auch gefährden, und umgekehrt Prozesse die Beziehungen. In der Verwechslung zwischen Prozess und Beziehung liegt in Organisationen daher Konfliktpotential.

Die beiden Seiten dieser Facette des Urkonfliktes sind keine Unbekannten und wurden schon in anderen Kontexten benannt: Beziehungs- vs. aufgabenorientierte Führer (vgl. Fiedler, 1978) und in einem etwas weiteren Sinne: Inhalts- vs. Beziehungsaspekt einer Botschaft (vgl. Watzlawick, 2011).

Moral gegen Profit

Ein Unternehmen, welches mehr Ausgaben als Einnahmen produziert, also keinen Profit erwirtschaftet, ist bald kein Unternehmen mehr. Die Aufgaben in Unternehmen sollten also so ausgerichtet sein, dass die Erfüllung der Aufgaben zu Gewinn und nicht zu Verlust führt: Sie müssen sich rechnen.

Wann wird aus Gewinn aber unanständiger, unsittlicher, ungerechter Profit?

Moral, Sitte und Anstand, Rechtsschaffenheit und Gerechtigkeit sind Menschenthemen. Sie stellen die Frage nach der sozialen Balance und der Relation zwischen Menschen (gut/böse, gerecht/ungerecht) und nicht nach der Relation zwischen Aufgaben (richtig/falsch). Moral und Profit treffen aufeinander, wenn der Profit aus der Perspektive der sozialen Balance betrachtet wird und über Zuschreibungen wie »Gier« oder »Geiz« als ungerecht(-fertig) beurteilt wird. In Unternehmen und Organisationen manifestiert sich diese Konfliktfacette mannigfaltig. Sie zeigt sich (durchaus auch in Non-Profit-Organisationen) in der Form: Soll eine profitable Handlung (eine Aufgabe) durchgeführt werden, auch wenn sie gegen Sitten und Moral verstößt? Oder aus der umgekehrten Perspektive betrachtet: Soll eine Handlung durchgeführt (eine Aufgabe erfüllt) werden, die sich zwar nicht rechnet, aber eine hohe Chance hat, von relevanten Beobachtern als moralisch einwandfrei betrachtet zu werden?

Allgemeiner formuliert: Moral gefährdet den Profit, Profit gefährdet die Moral! (vgl. zur Differenz Organisation/Moral: Ortmann, 2010)

Person und Funktion

Durch das Gegenüberstellen von Menschen und Aufgaben entfaltet sich ein Zwischenraum, ein]Zwischendrin[. In ihm finden in Organisationen die Kommunikationen statt, die die Aufgaben zu den Menschen führen und umgekehrt.

»Person« und »Funktion« werden im Folgenden nicht betrachtet als Synonyme für »Mensch« und »Aufgabe«. Vielmehr werden damit zwei gegen-

sätzliche und doch sich gegenseitig bedingende *Bezugs- bzw. Kommunikationssysteme* beschrieben, die das]Zwischendrin[füllen. Das Personensystem bezieht sich dabei auf »Menschenthemen« und das Funktionssystem auf »Aufgabenthemen«.

Unter Person soll dabei also nicht der individuelle Mensch als Mitglied der Organisation verstanden werden, auch nicht die Rolle, die ein Mensch in einer Organisation einnimmt. Es wird hier vielmehr vorgeschlagen, Person zu verstehen als ein Platzhalter, als eine Projektionsfläche für das Thema »Menschen« oder besser für »Menschenthemen« in der Kommunikation. Die Unterscheidungen dieses Bezugssystems (z. B. kreativ – nicht kreativ, gefühlvoll – gefühllos, gerecht – ungerecht, leidenschaftlich – leidenschaftslos) lassen sich eindeutig dem Thema »Menschen« und den Beziehungen zwischen Menschen zuschreiben und sie lassen sich eindeutig nicht dem Thema »Aufgaben« zuordnen. Das Personensystem umfasst Kommunikationen, die menschliche und zwischenmenschliche Themen markieren, die die Einzigartigkeit und das Gemeinsame von Menschen beschreiben, erklären und bewerten. Diese Kommunikationen referieren auf Sinne und Gefühle, Gedanken und Ideen, Wünsche und Bedürfnisse, Sitten und Moral. Sie schaffen Verbindungen und Verbindlichkeiten zwischen Menschen – kurz: Sie beschreiben Beziehungen.

Dem Personensystem steht das Funktionssystem gegenüber, ein Bezugssystem, dessen Unterscheidungen (z. B. richtig – falsch, zuständig – nicht zuständig, rechnet sich – rechnet sich nicht) sich eindeutig auf das Thema »Aufgaben« beziehen und nicht auf das Thema »Menschen«. Das Funktionssystem umfasst Kommunikationen, die den Zweck der Organisation markieren und die der Organisa-

tion der Organisation dienen. Weil sie z. B. beschreiben, welche Teilaufgabe an welche Teilaufgabe anschließt oder sich auf sie bezieht, weil sie Prozesse, Workflows, Hierarchien und Zuständigkeiten herstellen.

Die im jeweiligen Bezugssystem getroffenen Unterscheidungen oder Selektionen sind unvereinbar mit den Unterscheidungen oder Selektionen des jeweiligen anderen Bezugssystems. Diese Unvereinbarkeit rechtfertigt die Beschreibung des Verhältnisses zwischen Person und Funktion als konfliktär. Als Urkonflikt wird dieses Verhältnis beschrieben, weil es mit dem historischen Auftauchen von Arbeitsteilung und damit von Organisation verknüpft ist.

Kommunikation in Organisationen findet sowohl als Personensystem als auch als Funktionssystem statt. Das ist so lange unproblematisch, solange Personenkommunikation nicht für Funktionskommunikation und Funktionskommunikation nicht für Personenkommunikation gehalten wird. Überall dort, wo

- ▶ anstelle von Funktionskommunikation Personenkommunikation stattfindet oder
- ▶ anstelle von Personenkommunikation Funktionskommunikation stattfindet oder
- ▶ Funktionsprobleme mit Personenkommunikation bearbeitet werden, oder
- ▶ Personenprobleme mit Funktionskommunikation,

entstehen Spannungszustände. Hin und wieder erweisen sich diese Spannungszustände als sehr produktiv, häufig aber zeigen sie sich in Form von dysfunktionalen Konflikten.

Bezugssystem Person Thema: Menschen	Bezugssystem Funktion Thema: Aufgaben
Liebe (lieben/nicht lieben) (intim/nicht intim)	Geld (haben/nicht haben) (zahlen/nicht zahlen)
Nicht-trivial (kreativ/nicht kreativ)	Trivial (Ursache/Wirkung)
Moral (gut/böse) (gerecht/ungerecht)	Profit (Gewinn/Verlust)
Identität (Einzigartigkeit) (sein/nicht sein)	Austauschbarkeit (verfügbar/nicht verfügbar)
Verantwortung (schuldig/unschuldig)	Zuständigkeit (Fehler/Kein Fehler)
Vertrauen (glauben/nicht glauben)	Kontrolle (wissen/nicht wissen)

Tabelle 1 Leitunterscheidungen und Codierungen von Personensystem und Funktionssystem

Tabelle 1 fasst die Auswahl der bereits dargestellten Leitunterscheidungen und Codierungen der jeweiligen Systeme zusammen.

Das dargestellte Verständnis von Person und Funktion weicht somit deutlich und in mehrerlei Hinsicht von Luhmanns Begriffsbestimmung ab (zu Person vgl. z. B. Luhmann, 1987, S. 429 und zu Funktionssystem z. B. Luhmann, 2011, S. 90).

Zudem grenzt sich die Unterscheidung Personensystem und Funktionssystem von der von Fritz B. Simon (2002) eingeführten Unterscheidung Personenorientierung/Funktionsorientierung der Kommunikation ab, die er in Hinblick auf Familienunternehmen und die Unterschiede zwischen

den sozialen Systemen Familie und Unternehmen beschreibt.

Die hier beschriebenen Bezugssysteme werden im Unterschied zu Simon (2002) als Teilsysteme von Organisation betrachtet. Sie tauchen deshalb in jeder Form von Unternehmen oder Organisation auf, also auch – aber eben nicht nur – in Familienunternehmen. Bezogen auf das Verhältnis von Gefühl und Geschäft stellen Familienunternehmen keine besondere Qualität dar, sondern eine besondere Ausprägung. »Person« und »Funktion« können in Organisationen und Unternehmen unterschiedlich balanciert sein (mehr vom einen und weniger vom anderen) und unterschiedlich eng gekoppelt sein (mehr

oder weniger eindeutig differenziert). Die Gemeinsamkeit beider Teilsysteme ist Organisation. Personensystem und Funktionssystem verbinden unterschiedlich balanciert die Menschen mit den Aufgaben und die Aufgaben mit den Menschen.

Konkrete Organisationen oder Unternehmen können Personensystem und Funktionssystem auf unterschiedliche und mehr oder weniger eindeutige Weise miteinander »verstricken«:

»It's important that (...) people feel (PERSON) that they're part of the company, and that the company (FUNKTION) is like a family (PERSON) to them. When you treat people that way, you get better productivity (FUNKTION). Rather than really caring what hours you worked, you care about output (FUNKTION). We should continue to innovate in our relationship (PERSON) with our employees (FUNKTION) and figure out the best things we can do for them. (...) But our people have also been a lot happier (PERSON) and more productive (FUNKTION), which is much more important.«³

Art und Weise der Verstricktheit dieser beiden Kommunikationssysteme, die Art also, wie dort Menschenthemen mit Aufgabenthemen zueinander im Verhältnis stehen, markiert aus meiner Sicht das Spezifische einer Organisation und damit ihre Organisationskultur.

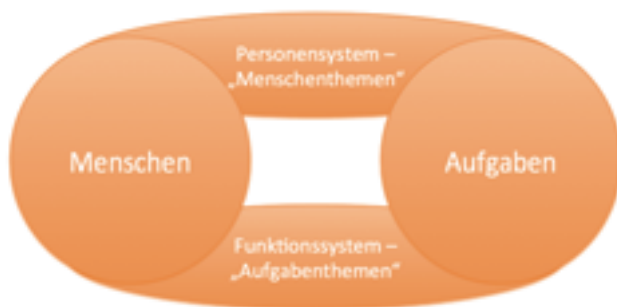


Abbildung 1 Verbindung von Mensch und Aufgabe mit Personensystem und Funktionssystem

³ Einfügungen in Klammer erfolgten durch den Autor. Aus dem Fortune/CNN Money Interview »Larry Page: Google should be like a family« mit Larry Page, Google CEO, vom 19. Januar 2012. Quelle: http://tech.fortune.cnn.com/2012/01/19/best-companies-google-larry-page/?iid=F_F500M, letzter Zugriff 16.01.2014.

Die Unterscheidung Person/Funktion als diagnostisches Raster in der Auftragsklärung

Arbeitsmaterial von sowohl Konflikt-diagnose als auch Konfliktbearbeitung ist der Text, der im Kontext des Konfliktes zur Verfügung gestellt wird. Welche Unterscheidungen werden zur Beschreibung der Situation herangezogen? Beziehen sich die Unterscheidungen auf Menschenthemen (z. B. Glück), oder Aufgabenthemen (z. B. Produktivität).

Welche Seite (Person oder Funktion) ist unterbelichtet? Wie wird das erklärt? Wer benutzt zur Beschreibung des Konfliktes welchen Code aus welchem System? Unterscheiden sich die Konfliktparteien darin?

In der Phase der Auftragsklärung von Beratungsaufträgen liefert die Einführung der Unterscheidung Person/Funktion eine Orientierungshilfe zur Problemlokalisierung der Auftraggeber. Von wem wird der Konflikt selbst als Menschenthema, von wem als Aufgabenthema geschildert? Wie werden Menschenthemen und Aufgabenthemen »verstrickt«? Wenn der »Ort« des Problems identifiziert ist, was bedeutet das dann für den »Ort« der Lösung?

Das kann Klienten zunächst irritieren, denn ein Konflikt wird von den an ihm beteiligten Menschen meistens als soziales Ereignis, also als Beziehungsproblem betrachtet und damit als ein Menschenthema. Das gilt besonders für jene Konflikte, die es in einen beratungsbedürftigen Status geschafft haben. Die Einführung der Person/Funktion-Unterscheidung entspannt diese Klienten in aller Regel spürbar und erlaubt es, den Kontext abzutesten, »konstruktneutral« und »veränderungsneutral« (Retzer, 2002,

S. 91f.) zu bleiben und die Anzahl der Veränderungs- und Stabilisierungsoptionen zu erhöhen. Wird das Problem jedoch von vorneherein als Menschenthema akzeptiert, koppelt sich daran die Kundenerwartung, dass auch die Lösung bei oder gar *in* den beteiligten Menschen zu suchen ist. Die gegebenenfalls aber ebenfalls am Konflikt beteiligten *Aufgaben* sind sowohl als Teil des Problems als auch als Teil der Lösung dadurch bereits ausgeschlossen.

Einige Interventionsoptionen

Die Einführung der Unterscheidung Person/Funktion in die Kommunikation kann selbst schon eine relevante Intervention sein. Sie macht die Zuordnung von z. B. Problem- und Lösungsbeobachtungen besprechbar: Person oder Funktion?

Im Kontext einer Konfliktberatung oder Mediation kann die Sammlung der Streitthemen in einer *differenzierten Themensammlung* stattfinden, nachdem sorgfältig in die Unterscheidung Person/Funktion eingeführt wurde:

- ▶ Welche Funktionsthemen sind für die Bearbeitung des Konfliktes wichtig?
- ▶ Welche Personenthemen sind für die Bearbeitung des Konfliktes wichtig?
- ▶ Welche Themen lassen sich nicht eindeutig zuordnen, sind aber für die Bearbeitung des Konfliktes wichtig?

Die Methode der differenzierten Themensammlung eignet sich aber auch weit über den Kontext der Konfliktberatung hinaus.

Wenn in einer Problembeschreibung Unterscheidungen angeboten

werden, die sich mehrheitlich aus dem einen und kaum aus dem anderen System speisen, lohnt sich *die Beleuchtung der anderen, unterbelichteten Seite*: Angenommen auf der einen Seite (z. B. der Produktivität eines Teams) finden Veränderungen statt, welche Konsequenzen hätte das für die andere Seite (z. B. die Stimmung im Team)? Oder: Wenn Vertrauen perdu ist: Wie lässt sich ohne Vertrauen kooperieren?

Besonders in Gruppensettings im Rahmen von Change-, Strategie- und Teamentwicklungsprozessen bietet sich *die Inszenierung der Konfliktfacetten* an: Dabei werden Kombattanten der jeweiligen Seite zugewiesen, mit der Aufgabe, Ihre Interessen gegenüber der anderen Seite zu artikulieren und zu realisieren. Moral und Profit, Trivialität und Nicht-Trivialität, Vertrauen und Kontrolle können so auf der Bühne gegeneinander antreten, und nicht hinter den Kulissen, und es kann explizit werden, was bisher eventuell implizit war.

Das]Zwischendrin[als Ort der Konfliktverhandlung

Mit der Einführung der Unterscheidung Person/Funktion wird ein]Zwischendrin[eröffnet, welches den Urkonflikt von Organisationen in seinen verschiedenen Facetten besprechbar macht. Konflikte in Organisationen sind immer gleichzeitig mit Menschenthemen und mit Aufgabenthemen verkoppelt. Im]Zwischendrin[zwischen Person und Funktion kann verhandelt werden, wie die eine Seite sich ins Verhältnis zur anderen Seite setzen lässt, wie die jeweiligen Interessen der jeweiligen Seite realisiert werden können.

Und wie Lösungen gefunden werden, die anhaltend sind.

Function and Person – Facets of a Proto Conflict of Organisations

Abstract The principle for survival of an organization is: It must not bind itself to its members, the concrete humans, but has to ensure replaceability by defining tasks, divided responsibilities and trivialising rules. This principle for survival paradoxically opposes to another necessity: the spontaneous appearance of non-trivial, but functional acts of the members of the organisation. Facets of this proto-conflict are presented in the paper. The distinction *person/function* is presented as a grid for diagnostic and intervention to be used for observation and handling of conflicts within organizations. The reference system *person* thereby provides distinctions regarding *human topics*, whereas *function* provides distinctions regarding *task topics*. It is suggested, to consider the [in-between] between *person* and *function* as a space for the negotiation of conflicts within organizations.

Keywords humans, tasks, person, function, in-between

Literatur

Bonath, J. (2014). Menschen erfüllen Aufgaben – Aufgaben erfüllen Menschen. Muster der Verstrickung von [Person] und [Funktion] in Organisationen. Ein Handarbeits-

- buch Personal- und Organisationsentwicklung. Manuskript in Vorbereitung.
- Fiedler, F. E. (1978). Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 59–112) New York: Academic Press.
- Kellner, H. (2006). *Value on Investment*. Offenbach: Gabal.
- Krackhardt, D./Hanson, J. R. (1993). *Informal Networks: The Company behind the chart*. Harvard Business Review. Reprint 93406.
- Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001). *The War for Talents*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Morgan, Gareth (2008). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Ortmann, G. (2010). *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Pfäling, N. (2009). *Die 12 neuen Gesetze der Führung. Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist*. Frankfurt/New York: Campus.
- Philips, J. (2008). *Return on Investment in der Personalentwicklung*. Berlin: Springer
- Retzer, A. (2002). *Passagen – Systemische Erkundungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Retzer, A. (2012). *Miese Stimmung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Simon, F. B. (2002). *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Taylor, Frederick W. (2006). *The principles of scientific management*. New York: Cosimo. (Nachdruck der Ausgabe: London: Harper & Brothers, 1911).
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (1967). *Menschliche Kommunikation*. Bern: Huber 2011. ■

Der Autor



Dr. Jürgen Bonath
] Consulting & Coaching [
Uhlandstr. 18
68167 Mannheim
mail@bonath.net

Dr. phil. Jürgen Bonath, Jg. 1964, Dipl.-Psychologe, Systemischer Therapeut und Berater (SG) lebt und arbeitet als Organisationsberater, Coach und Dozent in Mannheim (D) und Linz (A). Nach Studium, Forschung und Lehre in der Sozialpsychologie arbeitete er als Leiter Personalentwicklung und später als internationaler HR Direktor neun Jahre im Alstom Konzern. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen: Strategie-, Personal- & Organisationsentwicklung, HR Management, Einzel- & Teamcoaching, Veränderungs- & Stabilisierungsberatung, Konflikt & Mediation.