



WOLFGANG HIEN

# „Der neue Chef“ und andere Probleme der Organisation

Im folgenden Diskussionsbeitrag soll – unter dem Gesichtspunkt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes – der Luhmannschen Organisationstheorie nachgegangen werden, die gegenwärtig eine Renaissance erlebt. Diese Organisationstheorie hat Stärken und Schwächen. Sie wirft einen illusionslosen Blick auf die Wirklichkeit, doch sie verschließt sich Änderungen, die eine dauerhafte Verbesserung der Arbeitsbedingungen ermöglichen könnten.

Unter dem griffigen Titel „Der neue Chef“ legte jüngst der Suhrkamp-Verlag eine Sammlung von Aufsätzen des 1998 verstorbenen Soziologen Niklas Luhmann vor, die dieser in den frühen 1960er Jahren verfasst hatte (Luhmann 2016) und die schon alle Kernelemente seiner großen Organisationstheorie (Luhmann 1964) enthielten. Grundthema der Aufsätze: die Struktur einer Organisation, verbunden mit Fragen danach, wie Menschen sich in Organisationen einrichten und was Organisationen mit Menschen machen. Da geht es um Führungsstrukturen, um Chefs und eben auch um „neue Chefs“. Das sind nach wie vor hochaktuelle Fragen, nicht zuletzt für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Doch was bringen Antworten der frühen 1960er Jahre? Und was bringt einen renommierten Verlag dazu,

derartig alte Texte neu herauszubringen? Das wird schnell beim Lesen klar: ihre Aktualität einerseits, ihre ungekünstelte Sprache, ihr Scharfblick, vielleicht auch der Schuss Ironie, die dem Menschen Luhmann, Verwaltungsfachmann und teilnehmender Beobachter in Personalunion, eigen war. Luhmann gilt als soziologischer Systemtheoretiker. Er betrachtet Organisationen als Systeme, deren innere Dynamik alles Widerstrebende zu harmonisieren und das System in einen möglichst stabilen Zustand zu bringen versucht. Systeme können nur aus sich heraus sich ändern, insbesondere dann, wenn sie von veränderten Umwelten dazu gezwungen werden. Daher können Analysten, Berater, Supervisoren usw. nur rückmelden, was sie beobachten. Von außen dem System gute Ratschläge geben zu wollen,

ist verlorene Liebesmühe – zugegebenermaßen eine schwierige Situation für Sicherheitsfachkräfte, Arbeitsmediziner/innen und andere Berater/innen. Das wirft viele weitere Fragen auf, auf die kaum schlüssige und eindeutige Antworten zu finden sein werden. Gleichwohl ist Luhmann in der Organisationstheorie wieder „in“. Viel dazu beigetragen hat Stefan Kühl, der gewissermaßen in der Nachfolge Luhmanns in Bielefeld Soziologie lehrt. Kühl hat die Chuzpe, alle neueren Organisationstheorien, die auf mehr Demokratie und Mitsprache im Betrieb abzielen, als unwirksam, illusionär und sogar schädlich abzutun und nur Luhmanns Lehre als einzig gültige darzustellen (Kühl 2011, 2015). Das ist verblüffend, irritierend und befremdlich, vielleicht aber auch erhellend.

Doch beginnen wir von vorne: bei dem frühen Luhmann selbst. Dieser begreift Organisationen als Sozialsysteme, die bestimmte Menschen und bestimmte Beziehungen dieser Menschen untereinander beinhalten. So gesehen haben Organisationen „Mitglieder“. Die Mitgliedschaft ist an bestimmte Bedingungen und Regeln gebunden, auf die sich die betreffenden Menschen einlassen müssen. Die Motive der Organisation und die ihrer Mitglieder müssen über einen „Code“ reguliert werden, und zwar über Geld. Es gilt die Gleichung: „Autoritätsunterwerfung gegen Geld“ (Luhmann 1964). Luhmann glaubt nicht an eine „intrinsische Motivation“ – ein Lieblingskind moderner Management-Schulungen. Luhmann hält sich an seine Beobachtungen, und es wird zu fragen sein, ob sie nicht auch heute noch Gültigkeit besitzen. Was passiert, wenn ein Mensch Mitglied einer Organisation wird? „(Der Mensch) bringt sich selbst, seine Persönlichkeit, mit an die Arbeitsstelle. Die Organisation fordert ihm jedoch nur spezifische Leistungen ab. Seine Gefühle und seine Selbstdarstellungsinteressen werden dabei kaum beansprucht. Sie lungern während der Arbeit funktionslos herum und stiften Schaden, wenn sie nicht unter Kontrolle gehalten werden“ (Luhmann 2016, S.43). Das muss auch so sein, sagt Luhmann, denn: „Niemand braucht zu fürchten, dass sein Partner plötzlich die Zähne fletscht, anzügliche Scherze macht oder unannehmbare persönliche Wünsche äußert“ (Ebenda, S.59f.). Der organisationale Rahmen sorgt dafür, dass „die Spontaneität rollenspezifisch eingegrenzt“ wird, doch – und diese Beobachtung ist in ihrer Weitsicht erstaunlich – „es ist nicht so einfach, pflichtgemäß spontan zu sein“ (Ebenda, S.60). Gefühle, Kreativität und Selbstdarstellungswünsche werden heute von Organisationen durchaus gefordert. Doch sie müssen – und da hat Luhmann Recht – „funktional“ und „systemkonform“ sein. Sie müssen gleichsam „eingenordet“ werden. Sperrt sich ein Mitglied gegen diese Disziplinierung, Sozialisation, Enkulturation – der Begriffe

gäbe es noch viele –, kommt es zum Konflikt, den der Einzelne nicht gewinnen kann. Rollenspiele, Inszenierungen und Gefühlsäußerungen müssen in das Muster passen, das die Organisation vorgibt. Das kann, wie schon Erich Fromm aus seinen Analysen der Angestelltentätigkeit in den 1930er Jahren schloss, zur Bildung eines „Pseudo-Selbst“ führen (Fromm 2000). Der Mensch lebt dann in der Illusion, er wisse, was er wolle, „während er in Wirklichkeit nur das will, was er nach Ansicht der anderen wollen sollte“ (Ebenda, S.183). Luhmann war sich dieser Problematik wohl bewusst. Doch er ging davon aus, dass ein gesunder Mensch in den geforderten 8 Stunden ohne größeren Schaden das Rollenspiel durchhalten können müsste. Wir fragen uns: Hat das schon zur damaligen Zeit nicht gestimmt? Oder stimmt es heute nicht mehr, weil wir nicht mehr auf 8 Stunden beschränkt, sondern als Quasi-Unternehmer/innen 24 Stunden so denken, fühlen und handeln sollen, wie es die Arbeitsrolle erfordert? Weil wir sozusagen „eins werden“ sollen mit unserem „Projekt“? Schwierige Fragen, und die Antworten sind noch schwieriger.

Luhmann gibt mit der Situation der Neubesetzung einer Führungsposition ein Beispiel. „Der neue Chef“ kommt, will „alles ganz anders

**„Gefühle, Kreativität und Selbstdarstellungswünsche werden heute von Organisationen durchaus gefordert. Doch sie müssen – und da hat Luhmann Recht – ‚funktional‘ und ‚systemkonform‘ sein. Sie müssen gleichsam ‚eingenordet‘ werden.“**

machen“, und es gibt massive Konflikte, hoch gefühlsbeladen, es kann zu Zerreißproben kommen, auch, dass der eine oder die andere „das Handtuch wirft“. Eine hochproblematische Situation – damals wie heute. Luhmann lässt keinen Zweifel an der Legitimität von Neubesetzungen aufkommen. Diejenigen, denen der Laden gehört oder die das Sagen haben, entscheiden. Seine Frage ist die, inwieweit es gelingen kann, Reibungsverluste zu minimieren. Er kommt zu dem Schluss, dass bürokratische Regelungen die Spannungen entlasten könnten (Luhmann 2016, S.25), d.h. Verfahrens- und Verhaltensregeln, nicht das freie Flotieren, sollen's richten. Eine altmodische Perspektive? Oder auch heute eine nach wie vor gültige Hilfestellung? Wir wissen, dass gegenwärtig ein relevanter Anteil hoher psychischer Belastungen im Arbeitsleben aus solchen Situationen resultiert, d.h. aus Situationen, in denen ein neuer

## DER AUTOR



**Dr. Wolfgang Hien**  
Arbeits- und Gesundheitswissenschaftler,  
Leiter des Forschungsbüros für Arbeit, Gesundheit und Biographie, Bremen,  
Lehrbeauftragter für Public Health an der Universität Bremen,  
[kontakt@wolfgang-hien.de](mailto:kontakt@wolfgang-hien.de)

Chef, jung und gut ausgebildet, aber unerfahren im konkreten Arbeitsgebiet, „alles umkrepeln“ will. Betriebsräte fragen hier oft mit Recht, warum ihre Sicht der Dinge bei der Personalauswahl nicht berücksichtigt wird. Bei Beschäftigten wächst der berechtigte Verdacht, dass „der Neue“ genau dafür ausgewählt wurde, gewachsene betriebliche Strukturen zu zerschlagen und ältere, „verdiente“ Kollegen und Kolleginnen „rauszumobben“. „Der neue Chef“ ist in vielen Fällen schon fast ein Synonym für Restrukturierung. Luhmann sagt sinngemäß: Das ist halt nun mal so, und daran kannst du nichts ändern. Nun, das ist natürlich hier die Frage. Luhmann – und darin folgt ihm auch die gegenwärtige Systemtheorie – nimmt die Besitz- und Machtverhältnisse als gegeben, als nicht veränderbar, gleichsam als ewig geltend an. Darüber könnte trefflich gestritten werden. Doch innerhalb des gegebenen Systems spricht sehr viel für Luhmanns Sicht der Dinge. Und daran setzt auch sein Nachfolger Stefan Kühl an.

**„Hier wird die Schwäche der Systemtheorie offensichtlich: Sie beschreibt die Vorgänge innerhalb des herrschenden Systems ohne Beschönigung, doch sie naturalisiert die gegebenen Bedingungen und verlängert sie ins Unendliche.“**

Alle Versuche, so Kühl, die Organisation so umzugestalten, dass sie innen wie außen demokratischer aussieht, sind zum Scheitern verurteilt (Kühl 2015). Das könnten Anarchosyndikalistinnen nicht besser formulieren. Auch die Versuche, Mitarbeiter/innen dafür zu öffnen, sich mit ihrer Arbeit und ihren Produkten und Dienstleistungen zu identifizieren, gingen in die Irre. Genau das verhindere den Wandel, der nun einmal vom Markt bestimmt werde und über die Kapitalschiene durchgesetzt werden müsse. Gefordert sei vom Markt immer die Flexibilität, und genau das würde durch Identifikation enorm erschwert. Unter diesen Bedingungen Hierarchien abzubauen, begünstige zerstörerische Machtspiele. Kühl plädiert daher – und das ist durchaus so erstaunlich, dass man es zweimal lesen muss – für die Beibehaltung des klassischen Machtgefälles im Betrieb und dafür, die alte Luhmannsche Gleichung „Unterwerfung gegen Geld“ endlich in ihrem ewigen Wahrheitsgehalt zu akzeptieren, denn: „Geld abstrahiert von den Zwecken, für die man etwas tut und ist deswegen als Motivator

flexibel einsetzbar“ (Ebenda, S.23). Kühl warnt davor, der informellen Organisation – er spricht von „Cliques“ – zu viel Spielraum zu geben. Cliques können das Arbeitstempo dämpfen und Organisationsziele unterlaufen (Kühl 2011, S.44). Es ist schon überraschend, dass eine derartige Meinung von einem führenden Vertreter der bundesdeutschen Organisationsforschung und -beratung so klar, eindeutig und unmissverständlich formuliert wird. Andererseits spricht ja vieles für eine solche Sicht – freilich nur unter dem großen Systemaspekt und unter der Bedingung, dass sich die Verhältnisse nicht substantiell ändern oder ändern sollen. Was Kühl so stört, sind die vielen Worthülsen, mit denen die wirklichen betrieblichen Verhältnisse verbrämt, schönegeredet und damit auch verschleiert werden – und das ist sehr wohl nachvollziehbar.

Ein schönes Beispiel für eine illusionäre Sicht der Dinge ist einer aktuellen Ausgabe eines berufsgenossenschaftlichen Magazin zu entnehmen: ein Interview mit der mehrfachen Schwimmweltmeisterin Britta Steffen, die ins Fach des Human Resources Managements gewechselt hat (Steffen 2016). Sie plädiert für den „neuen, aber gute(n) Chef“: „Ein guter Manager, Chef oder Trainer bringt die Feinfühligkeit mit, auf seine Leute individuell einzugehen. Er weiß: Wen muss ich anstacheln? Wen muss ich bremsen? Wer braucht Regeneration oder Unterstützung?“ (Ebenda, S.7). Viele werden jetzt lange durchatmen – mit Recht. Denn genau solche „neuen Chefs“ suchen sich die Unternehmenseigner oder Vorstände in der Regel nicht aus, sondern eher solche, die massive Restrukturierungen, die der Markt und die Renditeerwartungen gebieten, durchzusetzen versprechen. Wer sich mit der neueren Management-Praxis vertraut macht, muss zur Schlussfolgerung kommen: Junge Führungskräfte sollen eingefahrene Routinen aufsprengen, auch wenn dies Kollateralschäden verursacht. Sie sollen klassisches Erfahrungswissen entwerfen, damit Platz für neue Technologien geschaffen wird. Und sie sollen die Personalkosten senken. Und das sind Führungskräfte, deren Persönlichkeitseigenschaften in der Regel Einfühlungsvermögen vermissen lassen und dies auch müssen, weil sie sonst die an sie gesetzten Anforderungen nicht erfüllen würden. Kühl würde sinngemäß sagen: Ja, man kann sicherlich viele Gespräche mit den Untergebenen führen, man kann Verständnis zeigen, man kann jemanden in den Arm nehmen und trösten, aber das hält letzten Endes den Laden nur auf, schafft Illusionen und verursacht schließlich und endlich mehr Chaos, als dass es nützt. Denn die Veränderungen müssen eben durchgesetzt werden, und das werden sie auch – vorausgesetzt, die inneren und äußeren sozialen Rahmenbedingungen bleiben gleich.

Das aber ist der Knackpunkt: Von welcher Perspektive aus wollen wir das betriebliche System sehen? Geht es um die Funktionalität alleine? Oder geht es auch um Schutzräume vor schädigenden und unzumutbaren Belastungen? Und genau hier können informelle Gruppen vielleicht nicht sehr viel, aber immerhin einiges bewirken. Es ist gut, wenn Beschäftigte sich innerhalb ihres Arbeitsbereichs, ihres Projekts oder ihres Teams verständigen. Das muss nicht immer das ganze Team sein. Es ist oft schon gut, wenn es gelingt, aus dem Einzelkämpferdasein wenigstens ein Stückweit herauszukommen. Es hilft, wenn sich zwei oder drei Mitarbeiter/innen von ihren Ängsten und Sorgen erzählen können und sich ggf. auch – was Arbeitsvolumen, Arbeitsverteilung oder Arbeitszeiten betrifft – miteinander absprechen können. Es hilft, sich innerhalb der Organisation Bündnispartner zu suchen, um unrealistische Organisationsziele und überzogene Anforderungen auszubremsen oder in einen halbwegs vernünftigen Rahmen zu verorten. Genau das ist die „verborgene Situation“, von der im gleichen Jahr, als Luhmanns große Organisationsstudie entstand, der Soziologe Konrad Thomas (1964) schrieb. Die verborgene Situation ist eine Nische des menschlichen Mitseins, des Mitgefühls und der Alltagsolidarität im großen Getriebe der Konkurrenz. Genau das ist auch die „soziale Unterstützung“, die in allen einschlägigen Studien als entlastend und gesundheitsförderlich identifiziert wurde. Und ist hier nicht doch – entgegen der Feststellung Luhmanns – so etwas wie „Persönlichkeit“ gefragt, eine Persönlichkeit freilich, die quer zum organisationalen Muster agiert? Hier wird die Schwäche der Systemtheorie offensichtlich: Sie beschreibt die Vorgänge innerhalb des herrschenden Systems ohne Beschönigung, doch sie naturalisiert die gegebenen Bedingungen und verlängert sie ins Unendliche. Situationen, in denen die Weichen anders gestellt werden können, zu schweigen von grundlegenden Veränderungen, finden in ihrer Theorie keinen Platz.

Was bedeutet das alles für den Arbeits- und Gesundheitsschutz? Es geht um Schadensbegrenzung – mehr zu sehen wäre schon sehr mutig. „Die Unterworfenen“ – ich nehme hier einmal einen Luhmannschen Terminus – haben das Recht auf einen menschengerechten Arbeitsplatz bzw. eine menschengerechte Arbeitssituation. Ihre psychischen Belastungen müssen ermittelt, beurteilt und minimiert werden, wobei sie – über ihre Interessenvertretungen – das Recht haben,

über Methoden und Lösungswege mitzubestimmen. Dieses „Sich-Zusammenreißen“, „Sich-Verstellen“, „Sich-Selbst-Kasteien“ kostet Energie und Kraft, laugt aus, macht krank. Produkte und Dienstleistungen zu erarbeiten, hinter denen man – ließe man sich die Zeit und den Raum des Reflektierens – so nicht stehen kann, raubt Energie, zermüht, macht krank. Seine beruflichen Pläne oder Vorstellungen zerplatzen zu sehen, kann uns an den Rand zur Verzweiflung treiben, in Zerreißproben, in einen Dauerstress, der zur Krankheit führt. Der Beispiele ließen sich noch viele nennen – das Problem ist klar: Diese Belastungen müssen ermittelt und beurteilt werden, auch wenn das Sand im Getriebe der Organisation ist. Es müssen Lösungswege zur Verminderung der Belastungen diskutiert und gefunden werden, auch wenn manche Restrukturierung alle Pläne ohnehin zunichte machen kann. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz darf nicht locker lassen, in ihm kristallisiert sich unser Menschenrecht auf Würde und körperlich-seelische Unversehrtheit, auch wenn diese Orientierung zu einem Widerspruch zur herrschenden Ökonomie auswachsen sollte. Im vorseilendem Gehorsam schon vor allem Konflikt die Ansprüche des Arbeits- und Gesundheitsschutzes herunterzuschrauben, ist keine Lösung. Auch das können wir von der Systemtheorie lernen: Systeme verändern sich dann, wenn sich – innen wie außen – Kräfteverhältnisse ändern. Auch das sind Organisationsprobleme, zu denen aber die Systemtheorie wohl kaum etwas beitragen wird können. Wie Kräfteverhältnisse geändert werden können – das ist ein anderes, ein neues Thema. ■

## LITERATUR

Fromm, Erich: *Die Furcht vor der Freiheit*. 8. Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2000.

Kühl, Stefan: *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. VS Verlag, Wiesbaden 2011.

Kühl, Stefan: *Wie demokratisch können Unternehmen sein? Wirtschaft und Weiterbildung*, Heft 6/2015, S. 18–24.

Luhmann, Niklas: *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker und Humblot, Berlin 1964.

Luhmann, Niklas: *Der neue Chef*. Suhrkamp, Frankfurt am Main 2016.

Steffen, Britta: „Für Top-Leistungen brauchst du eine Hürde.“ *Certo – Mitgliedszeitschrift der Verwaltungsberufsgenossenschaft*, Heft 4/2016, S. 6–8.

Thomas, Konrad: *Die betriebliche Situation der Arbeiter*. Ferdinand Enke, Stuttgart 1964.

# Gefährdungsbeurteilung neu denken



Unter dem Eindruck neuer Technologien, neu erkannter Gefährdungssituationen sowie gesteigener arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse hat sich der Charakter der Gefährdungsbeurteilung beachtlich verändert. Im Vordergrund steht weniger die isolierte Erfassung von Einzelgefährdungen, sondern vielmehr die **Integration der Beurteilung in einen allgemeinen Organisationsrahmen** von Schutzmaßnahmen, um Arbeit sicherer und gesundheitsförderlicher zu gestalten.

## Effiziente, rechtssichere Maßnahmen

Daher unterscheidet sich diese Darstellung von vielen anderen, weil sie eine

- ▶ **Neubewertung der Bestandteile der Gefährdungsbeurteilung** vornimmt, moderne Erkenntniswege aufzeigt und die
- ▶ **Übertragung auf die betriebliche Praxis** besonders in den Fokus nimmt.

## Zentrale Perspektiven integrieren

Hier finden Sie alle mit der **Neuausrichtung der Gefährdungsbeurteilung** verbundenen Perspektiven und Handlungsrollen kompakt zusammengestellt.

**Auch als eBook erhältlich** mit komplett verlinkten Inhalts- und Stichwortverzeichnissen:

☐ [www.ESV.info/17115](http://www.ESV.info/17115)

## Die Gefährdungsbeurteilung Planung – Organisation – Umsetzung

Von Dr. Gerald Schneider

2017, 172 Seiten, € (D) 29,90

ISBN 978-3-503-17114-9

Weitere Informationen:

☐ [www.ESV.info/17114](http://www.ESV.info/17114)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

**Auf Wissen vertrauen**

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)