

Edelgard Struß, Köln

Vergeblich gearbeitet.
Wie Mitarbeitende mit Projektabbrüchen fertig werden.

Übersicht: Projektabbrüche können sehr frustrierend sein für diejenigen, die ihre Aufgabe mit Engagement begonnen und verfolgt haben. – Der Essay lädt ein zu einem Streifzug durch soziologische, organisationswissenschaftliche und psychologische Zusammenhänge zwischen der Freude am Fertig-Werden und der Demotivation, die eintritt, wenn Arbeitsaufträgen ihre Bedeutung entzogen wird.

Früher oder später macht jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter diese Erfahrung: Ergebnisse einer Arbeit, am Anfang noch mit Nachdruck in Auftrag gegeben, sind am Ende nicht mehr gefragt oder verschwinden unbeachtet. Für vergebliche Auftragserledigungen kann es viele Gründe geben. Das Interesse an einem Projekt wird von anderen Interessen überholt und versandet. Der Widerstand gegen die Ausführung erweist sich als zu hoch und die Unterstützung in der Organisation als zu gering. Woanders wurden Entscheidungen gefällt, die die Ausführung obsolet machen. Die Beauftragung war lediglich ein politisch-taktischer Zug und inhaltlich beliebig. Jemand sollte beschäftigt werden, weil es z.Zt. sonst keine Verwendung für ihn gibt. Die Führung hat gewechselt und bezieht sich nicht mehr auf vorangegangene Absprachen. Vergebliche Arbeit kommt vor in Organisationen und ist nicht zu vermeiden. Im Gegenteil, Aufgabenteilung und Handeln in der Hierarchie setzen auf Unabhängigkeit und Beweglichkeit. Die Autonomie der Organisation entsteht genau dadurch, dass nicht jede Person zu jedem Zeitpunkt über alles informiert werden und mitentscheiden muss. Aber was passiert, dass jemand mit ihren oder seiner Aufgabe „abgehängt“ wird?

Für Mitarbeitende, die erfahren, dass sie vor Abschluss eines Projekts aufhören sollen oder dass sie am Ende umsonst gearbeitet haben, sind derartige Abbrüche nicht immer leicht zu verarbeiten. Selbst erfahrenen und hart gesottenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fällt es nicht leicht, damit fertig zu werden, wenn sie „für die Tonne“ arbeiten mussten. „Als hätte man mich aus dem Boot gekippt“, sagt ein Krankenhausmanager, nachdem ein Projekt nach zwei Jahren kommentarlos abgeblasen wurde. „Alles, was ich da rein gesteckt hatte, war mit einem Schlag wertlos. Ich habe mich verraten gefühlt, sitzengelassen. Zum ersten Mal in meinem Berufsleben habe ich daran gedacht, mit dem Arbeiten aufzuhören.“ – Eine Lehrerin und Seminarleiterin berichtet von den vielen Reformvorhaben, für die sie – fast immer unter Zeitdruck – Konzepte geschrieben hat. Die meisten verschwanden ungelesen und tauchten bestenfalls Jahre später unter dem Namen anderer Autoren wieder auf. „Das Frustrierendste ist für mich, dass ich immer und immer wieder für den Papierkorb arbeiten muss. Wenn ich vorzeitig in Pension gehe, dann, weil ich dazu keine Lust mehr habe.“ – „Im Grunde ist das eine Vernichtung der Person“, kommentiert ein Banker. „Arbeit für die Tonne kommt bei uns immer wieder vor. Das kommt von oben, und ich als unmittelbarer Vorgesetzter kann meine Mitarbeiter nicht davor schützen. Hinterher muss ich immer sehr aufpassen: erstens auf mich, weil ich selber total frustriert bin. Und zweitens auf meine Mitarbeiter, also darauf, wen ich für ein neues Projekt überhaupt gewinnen kann. Vor allem für ein Projekt, bei dem man Gas geben muss.“

Aus dem Boot gekippt, wertlos, verraten, vernichtet – heftige und anhaltende Gefühle kommen zur Sprache, wenn man Menschen danach fragt, wie es war, als sie mit etwas Bedeutsamem beauftragt wurden und damit nicht fertig werden durften bzw. das Fertige auf einmal bedeutungslos war. Ihre Reaktionen beziehen sich auf die Sache bzw. das Projekt, das einmal wichtig war und jetzt für überflüssig erklärt wird. Irgendwie scheint es aber um wesentlich mehr zu gehen. Es geht offensichtlich um's „Ganze“, um alles, was eine Person in die Erledigung dieser Aufgabe hinein gegeben hat. Und um all das, was die Beschäftigung mit der Aufgabe einer Person gegeben hat (oder hätte geben können).

Auch die mittlere Führungsebene ist davon betroffen, wenn Projekte sich als bedeutungslos herausstellen. Leiterinnen und Leiter von Teams sind oft diejenigen, die die Anweisung, das Projekt abzubrechen, übernehmen und den Mitarbeitenden mitteilen und erklären sollen. Oft haben sie selber Zeit und Mühe aufgewendet für die Erledigung des Auftrags. Zusätzlich wird von ihnen erwartet, dass sie den motivationalen Scherbenhaufen einzelner Mitarbeiter bzw. in der ganzen Abteilung zusammenkehren und im Hinblick auf die nächsten Aufträge wieder für gute Stimmung und Produktivität sorgen.

ChefChefs und -Chefinnen bekommen die unverarbeiteten Folgen abgebrochener Projekte am ehesten so zu spüren: Früher bestens motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder ganze Teams reagieren weniger enthusiastisch auf neue Ideen und Aufträge, Schwung und Produktivität lassen nach, die Leute wirken „brassed off“ (angepisst).

In dem englischen Spielfilm „Brassed Off“ (dt. „Mit Pauken und Trompeten“, Regie Mark Herman 1996) wird die junge Betriebswirtin Gloria Morlet in den 1990ern, den Jahren, in denen der Kohlebergbau in England abgeschafft wurde, in ihre Heimatstadt in Nordengland geschickt. Die Konzernleitung hat sie beauftragt, die Wirtschaftlichkeit der Zeche „Grimley“ zu prüfen und einen Bericht vorzulegen. Während ihres Aufenthalts wird sie von den Kumpels und ihren Familien zwar misstrauisch als „eine von denen“ behandelt. Als eine „von hier“ kann sie jedoch Beziehungen knüpfen und sich unter anderem mit ihrem Flügelhorn in der Brass-Band der Kumpels engagieren. Während sie am Gutachten arbeitet, kommen ihr Zweifel an der Relevanz des Ergebnisses. Sie beschließt, ihren Chef zu fragen.

Szene I

(Gloria sieht von ihrem Bürofenster aus, wie der Vorstandsvorsitzende der Bergwerksgesellschaft aus seinem Auto steigt. Er kommt die Treppe hoch, auf dem Flur spricht sie ihn an, eilt zunächst schräg hinter ihm her und holt dann auf.)

Gloria: Mister McKenzie, könnte ich Sie kurz sprechen?

McKenzie: Eigentlich hab ich ziemlich viel zu tun, Gloria.

G: Ja, Sir, genau wie ich. Bei mir ist es nur so: ich arbeite ungern umsonst und daher ... mir fehlen einige Informationen und ... Ich hab das Gefühl, gegen Windmühlen anzurennen. Kommt mir wie Zeitverschwendung vor und

M: *(unterbricht sie, beide stehen sich jetzt im Gang gegenüber, er blickt süffisant)* Sollten wir nicht aufhören in Rätseln zu sprechen?

- G: *(lässt den Kopf fallen, holt Luft und blickt zur Seite, das Folgende ist ihr zutiefst unangenehm)* ich – hmm – hab Angst, dass mein Bericht ... dass er ... unerheblich ist.
- M: *(blickt sie misstrauisch von der Seite an, spricht dann bedeutsam, eindringlich)* Ihr Bericht ist lebenswichtig. Er ist von allergrößter Bedeutung. Wenn es zur Überprüfung der Zeche kommt, und wir hoffen, es kommt dazu, sind weit reichende Entscheidungen zu treffen. Und diese Beschlüsse können wir nur auf Grundlage detailliertester Gutachten fassen, die hoch qualifizierte Mitarbeiter wie Sie erstellen. *(er schmeichelt, sie senkt beschämt den Blick, Habitus: Pappi – kleines Mädchen)* Ein heikles Unternehmen, Gloria. Wir wollen keinen Fehler machen, *(zwickelt kumpelhaft)* o.k.?
- G: *(zustimmend)* mhm
- M: *(nickt, wendet sich ab und verschwindet in seinem Büro)*
- G: *(nickt, blickt auf dem Flur stehend vor sich hin, nickt noch 2 x bevor sie langsam zurück geht in ihr Büro)*

Ende der Szene

Szene II

Einige Zeit später betritt Gloria – im Businesskostüm, in der Hand den fertigen Bericht – das Büro von McKenzie, der leise raunend (fast konspirativ) mit zwei Managern an seinem Schreibtisch sitzt.

McKenzie: nach dem, was sich hier ereignet hat

XMann: ja

Gloria: Ich wollte Ihnen das nur kurz hinlegen. Die Rentabilitätsstudie ... *(die drei Männer stocken im Gespräch und schauen verwundert hoch)*

G: *(blickt fragend und auffordernd, etwa so: hallo, irgendjemand hier, der sich an den Auftrag erinnert?!)*

M: Ah, richtig, ja. Legen Sie sie hin da. *(zeigt auf einen Tisch hinter Gloria)* Danke. *(wendet sich wieder seinen Gesprächspartnern zu)*

G: *(dreht sich um, geht zögerlich mit leerem Blick an den Tisch, auf dem bereits mehrere Papierstapel liegen. Sie hält die Rentabilitätsstudie in der Hand.)*

M: *(raunt nahtlos weiter wie zu Beginn)* Also, Frank, Sie fahren Dienstag nach Stanley.

G: *(dreht sich abrupt um zu den Männern, geht mit der Studie in der Hand drei Schritte in den Raum hinein, die Männer schauen auf)* Werden Sie sie lesen?

M: *(anfangs stockend)* Gloria, sie wäre ... von großem Wert gewesen, wenn die Arbeiter dafür gestimmt hätten, die Zeche noch mal überprüfen zu lassen. Äh, wie Sie ja wissen ... traurigerweise

G: *(unterbricht ihn, macht einen Schritt auf ihn zu)* haben Sie ihnen ein Angebot gemacht, das sie nicht ablehnen konnten! *(macht noch einen Schritt)*

M: Das ist alles nicht so einfach, Gloria.

G: Na gut, dann mach ich es einfach. *(Schritt zur Seite, offensiv und stolz)* Ich unterbreite Ihnen *(M. blickt genervt)* die Fakten, so wie ich sie sehe. Und Sie sagen mir

M: *(fällt ihr ins Wort)* Miss Morlet

G: *(spricht einfach weiter – offensiv im Vortragsstil, schreitet dabei hin und her 2 Meter vor M.'s Schreibtisch. Die Männer blicken vor sich hin.)* Erstens: Ich schreibe Berichte, die nie jemand liest. Man will, dass sie geschrieben werden, und dann soll sie nie-

mand mehr sehen. Zweitens: Grimley ist ... war eine rentable Grube. Dort steht's. (blickt und zeigt auf den Bericht) Drittens: die Entscheidung, sie zu schließen, wurde nicht heute gefällt. Sondern der Entschluss, der wurde bereits vor Wochen gefasst

M: (*unterbricht, blickt auf, selbstgefällig*) falsch! Vor zwei Jahren wurde der gefasst.

G: (*bestürzt, ihr Gesicht fällt auseinander, ringt nach Luft*)

M: (*lächelt ironisch und selbstsicher*) Für Kohle ... ist die Zeit vorbei, Miss Morlet.

G: (*wendet sich M. zu, wütend und kraftvoll wirft sie ihm den Bericht in den Schoß und verlässt den Raum*)

M: (*lächelt verhalten, überlegen; greift den Bericht und wirft ihn vor sich auf den Schreibtisch, während er Gloria nachschaut*)

Ende der Szene

Ausgangspunkt für die folgenden Überlegungen ist ein auf den ersten Blick vermeidbares, zumindest aber widersinniges Phänomen von Arbeit in Organisationen, nämlich das vergebliche Arbeiten. Ähnlich wie bei der „Untätigkeit von berufswegen“ (Struß 2008) wird deutlich, dass es gerade bei zunehmender Ordnung der Strukturen und Absicherung von Arbeitsabläufen zwangsläufig zu widersprüchlichen Erwartungen und Zumutungen an das Verhalten der beteiligten Personen und ihrem Umgang miteinander kommt. Aus unterschiedlichen Perspektiven dreht es sich im Folgenden immer wieder um drei Fragen:

1. Woraus bestehen die Zumutungen an die Personen und ihren Umgang miteinander?
2. Wie lässt sich das Unvermeidbare dieser Zumutungen erklären?
3. An welchen Stellen im organisationalen Alltag finden sie ihren Niederschlag in der Interaktion?

Die große Erwartung: Commitment

„Wir wollen keine Fehler machen“, appelliert McKenzie als Chef an Glorias Commitment. Ihre berechtigten Zweifel am Sinn des Auftrags, auf ihre Fragen nach einer aktuellen und wahrhaftigen Kontextdefinition für ihre Arbeit werden von McKenzie nur indirekt aufgegriffen und beantwortet. Sie soll ihre persönlichen Zweifel im Sinn des übergeordneten Auftrags zurück- und ihre ganze Kompetenz und Kraft in den Dienst der Firma stellen. „Wir wollen keine Fehler machen“, beschwört sie ihr Vorgesetzter mit Blick auf das Ganze der Organisation.

Sobald es nicht um einfache Verrichtungen geht, sondern um komplexe Aufgaben oder solche, die besondere Sorgfalt und Energie erfordern, wird in beruflichen Zusammenhängen erwartet, dass man sich nicht nur Mühe gibt. Gefragt sind Loyalität und „organisationales Commitment“ (Wikipedia 2009: Commitment). Mitarbeitende sollen sich mit Leib und Seele den Zielen der Firma und der Aufgabe verschreiben. Das darf man durchaus wörtlich nehmen, wie ein Blick in die Managementliteratur sofort bestätigt – oder auch die Beschäftigung mit dem Burn-out-Syndrom. Bei den Erwartungen an das Commitment werden Körper und Seele der Mitarbeitenden als ganz in den Dienst der Organisation zu stellende Größen behandelt, die von den einzelnen Personen allerdings selbst beobachtet und kontrolliert werden sollen. Beim Burnout-Syndrom kommen Körper und Seele als schlecht kontrollierbare berufliche Leidens-

genossen allerdings wieder ins Spiel und werfen ein Licht auf einen problematischen Aspekt im Verhältnis von Organisation auf der einen und den dort handelnden Personen auf der anderen Seite.

So genau weiß man offenbar nicht, wie man es in Organisationen damit halten soll, dass man zwar mit Personal rechnet, es jedoch mit Personen zu tun hat. Kaum ist die Erwartung formuliert, dass Mitarbeitende sich mit Leib und Seele committen sollen, wird das Persönliche am Personal schon wieder verlassen. Weitere und vor allem konkrete Anforderungen werden nur noch aus der Nutzenerwägung der Organisation heraus gestellt. Hier wird die Einseitigkeit der Commitment-Erwartung offensichtlich. Mit der in der Managementliteratur gängigen Unterscheidung zwischen affektivem (seelisch-leiblichen), normativem (Werte akzeptierenden) und kontinuierlichem (Beständigkeit garantierendem) Commitment ist nämlich keine wechselseitige Verabredung gemeint. Im Zweifelsfall sind es nicht das seelisch-leibliche Wohl und die Werte der Mitarbeitenden und auch nicht die Beständigkeit des Arbeitsplatzes, die hier garantiert werden. Sondern allein die Mitarbeitenden sollen sich ganz und gar den Zwecken der Organisation verschreiben und die Folgen des einseitigen Commitments in Kauf nehmen und ertragen. Ertragen im Sinne von Erleiden stellt jedoch keine isolierte Dimension des Lebens der Individuen in Organisationen dar, sondern betrifft die Erleidenden in ihrem ganzen Sein und in ihrer ganzen Identität. (Delhom 2007: 241)

Für die Organisation besteht der Preis dafür, dass ihre Commitment-Erwartungen erfüllt werden, darin, dass sie mit dem Eigensinn ihrer Mitarbeitenden umgehen müssen. „Je komplexer die Organisationsverhältnisse werden, umso mehr muss Führung einen wachsenden Kritiküberschuss einkalkulieren. Alle etwas komplexeren Entscheidungen stimulieren berechtigterweise ihre Negationen, sie regen zur Dekonstruktion an, zumal immer unterschiedliche Perspektiven und Interessenslagen berührt werden und alle Betroffenen unmöglich in ausreichendem Ausmaß am Zustandekommen von Entscheidungen beteiligt werden können.“ (Wimmer 2009: 30)

In Organisationen wird mit den Folgen des einseitigen Commitments so umgegangen, dass alles, was von ihren Vorstellungen abweicht, als unverwertbare individuelle Marotte, wertloser Überschuss, persönliches Schicksal oder schlicht: Abfall behandelt, irgendwie in Kauf genommen und von der offiziellen Kommunikation möglichst ausgeschlossen wird. „Das konventionelle Gefüge der Werte registriert die wertlosen Dinge nicht wirklich, es übersieht sie, nimmt sie nicht bewusst wahr. Es gibt sie eigentlich gar nicht. Das Wertlose bleibt unbeachtet und wird übergangen, ohne daß gesehen würde, daß es nicht gesehen wird.“ (Bardmann 1994: 182) In der interaktiven Wirklichkeit der Organisation darf das Eigensinnige nicht ausgeschlossen werden. Kreativität, Bindung an die Firma und Einsatzbereitschaft müssen kommunikativ eingebunden sein, wenn die Zusammenarbeit funktionieren soll. Denn den „*Abfall als etwas Absolutes gibt es nicht*, weder in sachlicher, noch in sozialer, noch in zeitlicher Hinsicht. Die Kategorisierung eines Gegenstandes als Abfall ist die Leistung eines beobachtenden Systems, d.h. stets abhängig von den Unterscheidungen eines Betrachters, mit denen er die Welt einteilt. Zum anderen können sich Wert- und Abfallvorstellungen im Laufe der Zeit wandeln und so können Objekte der einen Kategorie zu Objekten einer anderen werden. Dies unterstreicht den *transitorischen wie transformatorischen Charakter des Abfalls*.“ (Bardmann a.a.O.: 213; Hervorh. im Original) Vorgesetzte, die sich in ihrer Kommunikation auf den „Abfall“ in Organisationen nicht einstellen, hört man typischerweise so über das Personal schimpf-

fen, wie es damals mein Lehrherr in der Gärtnerei getan hat. „Sie denken alle nicht mit!“ sagte er, wenn wir uns etwas anderes gedacht hatten als er. Daraufhin traf er dann ohne zu zögern Entscheidungen, mit denen er unsere sämtlichen Vorüberlegungen und Vorarbeiten zunichte machte. Man kann es auch so sehen: er hat uns unsere Arbeit nicht fertig machen lassen – und uns damit wirklich „fertig“ gemacht.

Die kollektive Struktur der Zusammenarbeit

Was sich im Rahmen von Organisationen jenseits der Zahlen und harten Fakten bei der Erledigung von Aufgaben abspielt und wirksam wird, hat in den 1960er Jahren Karl E. Weick untersucht. Er hat sich mit der Frage beschäftigt, wie Organisationen sich und ihre Umwelt verstehen. „Organisationen sind trotz ihrer scheinbaren Inanspruchnahme durch Fakten, Zahlen, Objektivität, Konkretheit, Verantwortlichkeit in Wahrheit voll von Subjektivität, Abstraktion, Rätseln, Erfindung und Willkür. Sie verwenden einen großen Teil ihrer Zeit darauf, Legenden auszuarbeiten, Mythen zu entwickeln, Geschichten über ihre Vergangenheit zu erzählen und Episoden auszuschnitten, die sie aus ihrem Erleben zur besonderen Beachtung ausgesondert haben. Diese Tätigkeiten haben durchaus nicht den Charakter störender oder allenfalls bedeutungsloser Nebenbeschäftigungen, die sich der unvermeidlichen Tatsache verdanken, daß Organisationen nun einmal aus Menschen bestehen. Sie spielen vielmehr eine entscheidende Rolle bei Wahrnehmung, Interpretation und Ausgestaltung der eigenen Aktivitäten wie auch bei der Abgrenzung relevanter Umwelten.“ (Weick 1995: Klappentext)

Weick schlägt vor, die Struktur von Organisationen nicht in erster Linie als Zusammenspiel von Individuen mit einer gemeinsamen Zielsetzung zu begreifen, sondern als Reihen ineinandergreifender Verhaltensweisen. Die psychologische Sicht des persönlichen Erlebens vernachlässigt er zugunsten einer organisationssoziologischen Perspektive, die den Vollzug der Arbeit als Interaktion von Individuen herausarbeitet. Nach diesem Erklärungskonzept sind nicht jegliche Verhaltensweisen eines Individuums relevant für die Organisation. Um zu begreifen, was Organisation ausmacht, genügt es, sich auf diejenigen Verhaltensweisen der Individuen zu konzentrieren, die für den Bestand der Organisation von Bedeutung sind und die als Muster erkennbar sind. „Die Struktur, die festlegt, wie eine Organisation handelt und aussieht, ist eben die Struktur, die durch regelmäßige Muster von ineinandergreifenden Verhaltensweisen gebildet wird.“ (ders.: 131)

Dauerhafte Kooperation wird durch eine kollektive Struktur der Zusammenarbeit initiiert und durch doppelt reziproke Aktionen aufrechterhalten. Reziproke Aktionen haben die Eigenschaft, „daß ein Mitglied eine Tätigkeit ausführt, die für die andere Person von Wert ist; im Gegenzug erhält das Mitglied eine wertvolle Tätigkeit zurück.“ (ders.: 133) Reziproke Aktionen führen, je öfter sie sich wiederholen, zu einer wechselseitigen Verpflichtung, verschiedenartige Ziele mit dem gemeinsamen Mittel kollektiv strukturierten Verhaltens zu verfolgen. Wichtig bei diesem Gedankengang ist, dass für die Herausbildung der kollektiven Struktur eine Übereinstimmung der Beteiligten in der Wahl der Mittel ist. Erst in zweiter Linie erfolgt eine Übereinstimmung der Ziele, von der man sich eine Stabilisierung und Fortführung der Kooperation verspricht. Weick greift hier auf Überlegungen des Sozialpsychologen F.H. Allport sowie des Management-Theoretikers C.I. Barnard zurück. Letzterer definiert Organisati-

onen als Reihen ineinandergreifender Verhaltensweisen oder Kräfte, und nicht als aufeinander einwirkende Individuen (ders.: 139), wobei „nicht Personen, sondern Dienstleistungen, Handlungen, Handeln oder Einflüsse als eine Organisation konstituierend angesehen werden sollen“. (...) Leute koordinieren Mittel, und diese Koordination ist der Wegbereiter für komplexe Organisationen.“ (ders.: 138)

Diese Annahmen über die kollektive Struktur der Zusammenarbeit lenken den Blick auf „eigensinnige“ Aspekte der Kooperation, die im herkömmlichen, rein aktivistischen Verständnis von „Arbeit“ unsichtbar bleiben:

1. Anders als in der gängigen Vorstellung des „Commitments“ sind nicht alle Verhaltensweisen eines Individuums für eine Organisation (oder eine Organisationseinheit) von Bedeutung.
2. Eine Person investiert nicht ihr gesamtes Verhalten in eine einzige Gruppe. „Bindungen und Verknüpfungen sind verstreut auf mehrere Gruppen.“ (ders.: 139)
3. Manche Verhaltensweisen werden strategisch gestreut, d.h. sie sind mit unterschiedlichen Personen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen verflochten. (ders.: 141)
4. Gruppen- oder Teammitglieder besitzen (eher unbewusst) eine Art „Standardmaß für akzeptable Ergebnisse“ (ders.: 140, mit Bezug auf Thibaut und Kelley 1959). Liegen die zu erzielenden Ergebnisse über diesem Punkt, bleibt jemand eher von der Gruppe abhängig und Mitglied. Sinken die Ergebnisse unter das Standardmaß ab, sucht das Mitglied nach anderen Gruppen, in denen bessere Ergebnisse erzielt werden können.

Mit der kollektiven Struktur der Zusammenarbeit wird hervorgehoben, was sich in der Interaktion abspielt, wenn sich Individuen unterschiedlichen Aufgaben widmen. Arbeit in Organisationen ist überhaupt nur vorstellbar, wenn alle wechselseitigen und ineinandergreifenden Verhaltensweisen der Individuen innerhalb ihrer Arbeitsgruppe und außerhalb immer wieder initiiert, inszeniert und damit aufrechterhalten werden. Mit Bezug auf den „Sinn des Ganzen“ wird hier ein Interaktionssystem von situativen Zurechnungen, Kreditierungen, Investitionen in Beziehungen, heimlichen oder offenen Außenorientierungen, verschobenen Abrechnungen, Versprechungen auf Ausgleich, Auszahlungen für zurückliegende Investitionen, gewagten Initiativen, Rückzügen, Alleingängen, Vorschüssen an Vertrauen etc. sichtbar, in das jede beteiligte Person zusätzlich zur rein instrumentellen und technischen Aufgabenerledigung Mühe verwenden muss, um die Kooperation nicht nur während der Erledigung dieser Aufgabe, sondern auch im Hinblick auf zukünftige Aufgaben zu stabilisieren und auszubauen. (Siehe dazu auch Anmerkung am Ende dieses Textes) Es geht um den Aufbau eines Systems von stabilen Erwartungsstrukturen in der Organisation. Am besten zu vergleichen mit einer Art dauerhaftem Flirt, das sich von anfänglich unverbindlichem Verhalten auf immer größere Verbindlichkeit zubewegt: man muss „den anderen Gelegenheiten zuschancen, das tun zu können, was man von ihm getan haben möchte – also etwa als Dame das Taschentüchlein fallen lassen, das dem schüchternen Verehrer die Möglichkeit bietet, es aufzuheben und einen anzusprechen.“ (Schimank 2000: 217)

Für eine Erklärung, warum Personen es als so verstörend, unfair und schmerzhaft erleben und es zu einem gravierenden Einbruch in der Motivation führen kann, wenn sie unvermittelt eine Aufgabe nicht zu Ende führen dürfen, liefern Weicks Annahmen höchst interessante Gesichtspunkte. Folgt man seiner Anschauung, erreichen Menschen nicht nur Ziele oder liefern Produkte, sondern erschaffen kollektive Strukturen in der Gegenwart für die Zukunft, indem

sie ihrer Aufgabe nachgehen. Wird eine Sache abgeblasen, sind diese Strukturen gefährdet, weil der Rahmen für diese Investitionen, Kreditierungen, Ausgleichhandlungen und Versprechungen nicht mehr stimmt. Den vorausgegangenen Handlungen und Initiativen ist zumindest zu einem Teil der Sinn entzogen. Und darüber hinaus kann im Rückblick der Grad des Engagements „für die Sache“ auf einmal fragwürdig erscheinen.

Mit dem Grad des Engagements wird ein weiteres Problem sichtbar, das die unmittelbare Interaktion zwischen kooperierenden Individuen betrifft. Zeigen Mitarbeitende Initiative und Engagement (Commitment) im Bezug auf ein Projekt oder eine Aufgabe, bringen sie sich gegenüber ihren Kooperationspartnern in eine exponierte, verletzbare Position. „Generell haben Initiativen es an sich, daß sie nur in begrenztem Umfang erwartbar gemacht werden können. Sie sind also zunächst einmal unerwartetes Verhalten und lenken schon dadurch die Aufmerksamkeit auf den, der es zeigt. Sie exponieren ihn der Zurechnung, der Sichtbarkeit und vor allem der Verletzbarkeit durch andere im Falle einer Ablehnung seines Vorschlags. Das hat zur Folge, daß es im Rückblick auf eigene Initiativen kaum noch Distanz gibt. Im Gegenteil ist ein gewisses Übermaß an Identifikation mit dem eigenen Vorschlag erforderlich, um über diese Schwelle hinwegzugelangen, und zwar nicht nur psychologisch im Sinne eines dafür unerlässlichen Antriebsoptimismus, sondern auch, um andere zu überzeugen. Ein gewisses Maß an Emphase ist insofern nur allzu verständlich. Und um so peinlicher ist die Zurückweisung, sollte die Initiative ohne Resonanz bleiben oder gar auf offene Ablehnung stoßen.“ (Kieserling 1999: 161f) Es liegt nahe anzunehmen, dass es auch im Falle von abgeblasenen Projekten zu Gefühlen von Peinlichkeit kommen kann. Wie soll man im Nachhinein allen Kooperationspartnern den Überschwang bei der Durchsetzung eigener Ideen und Interessen erklären? Wie all diejenigen im Gedächtnis behalten, die man um einen Gefallen gebeten hat, den man aber nichts zurückzahlen kann, weil die Kooperation abgebrochen ist? Wie entgeht man der Gefahr, die bisherige Arbeit am Projekt im Nachhinein als wertlos zu empfinden? Hier wird zudem deutlich, inwiefern persönlichen Dimensionen im Spiel sind, wenn von „Arbeit“ die Rede ist. Der Begriff „Arbeit“ wird nämlich in einer doppelten Bedeutung verwendet. Er beinhaltet sowohl Arbeit als Prozess („ich bin mitten in der Arbeit“), als auch Arbeit als Produkt (fertiges Ergebnis einer Leistung). Eine Steigerung erfährt „Arbeit“ in diesem Sinne, wenn es um die Schaffung von Kunstwerken geht. Als Werk erfüllt sich Arbeit dann in der Verwirklichung im Tun, in der Verwirklichung im Material und in der Verwirklichung (dem Selbsta Ausdruck) der Person. (dazu: Dewey (1934) 1988: 65; Joas a.a.O.: 121f; Stüttgen 2008)

Selbstbestimmung und Abhängigkeit

Arbeitsteilung und Zusammenarbeit können dann funktionieren, wenn sich die beteiligten Individuen auf die Kompetenz und die Mitwirkung der anderen verlassen – und auch verlassen können. So gewinnen Individuen, aber auch Projektgruppen im Bezug auf ihre Aufgabe Spielraum für selbstbestimmtes Vorgehen. Im Bezug auf die Organisation befinden sie sich jedoch in einer prozeduralen Abhängigkeit (Steinfath 2001: 437). Denn ohne die anderen wäre Konzentration auf die Aufgabe nicht möglich. Davon kann jeder ein Lied singen, der aus einem Angestelltenverhältnis heraus in die Selbstständigkeit geht und sich auf einmal um den Einkauf von Briefmarken, die Reparatur des Flipchartständers und die Urlaubsvertretung selber

kümmern muss. Organisationen stellen eine Menge zur Verfügung, damit ihre Leute arbeiten können.

Die Spannung zwischen Selbstbestimmung und Abhängigkeit bei der Arbeit muss ausgehalten werden. Man bekommt sie zu spüren als Risiko bzw. Druck, richtige Entscheidungen treffen oder bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ein gutes Ergebnis abliefern zu müssen. Wird es sich am Ende als richtig erweisen, dieses Material gewählt zu haben und nicht ein anderes? Wird das Team es akzeptieren, dass ich für eine bestimmte Phase keine Aushilfskraft eingestellt habe? Komme ich mit dem, was noch zu tun ist, zeitlich hin oder soll ich der Abteilungsleitung ein in meinen Augen „schlechteres“ (nicht das beste) Ergebnis abliefern?

Während jemand sich voll und ganz der Sache widmet, kann er oder sie sich im Idealfall darauf verlassen, dass Mitarbeitende zuarbeiten, Kolleginnen und Kollegen sich um andere Bereiche kümmern und der technische Dienst dafür sorgt, dass die Elektrizität reibungslos funktioniert. In diesem Sinne stehen auch Vorgesetzte und Mitarbeitende in einem „höchst störanfälligen Verhältnis wechselseitiger Abhängigkeit“ zueinander (Wimmer 2009: 28) „Führung realisiert sich in der Ausdifferenzierung dieser Arbeitsteilung und in ihrer praktischen Durchsetzung. Das Gelingen dieser Ausdifferenzierung entlastet die Funktionsinhaber im operativen Geschäft. Sie können sich auf ihre inhaltlichen Fachaufgaben konzentrieren, weil sie das Sich-Kümmern um die Funktionstüchtigkeit des jeweiligen Ganzen bei ihren Führungskräften gut versorgt wissen.“ (ebd.)

Selten läuft es allerdings ideal bei der Konzentration auf die Aufgaben. Meistens kommt etwas dazwischen, und man muss mehr an Druck und Widrigkeiten aushalten als anfangs vorgestellt. Um bei der Sache bleiben zu können, muss man sich über vieles hinwegsetzen. Man muss seine eigenen Wünsche und Vorstellungen zurückstellen und revidieren, der Spielraum erweist sich enger als gewünscht. Häufig muss man um seine Selbstbestimmung und seinen Gestaltungsspielraum kämpfen, wenn man die Aufgabe zu einem befriedigenden Ende bringen will.

Auch wenn ich „abtauche“ in die Beschäftigung mit meiner Aufgabe, will ich doch das Gefühl haben, dass das, woran ich arbeite, seinen Sinn behält und relevant ist im Rahmen der Arbeitsteilung und der Kooperationsbeziehungen, an denen ich beteiligt bin. Wenn ich die Aufgabe übernehme, vertraue ich darauf, dass ich im Hinblick auf den Sinn und die Relevanz meines Tuns nicht getäuscht werde, dass ich z.B. keiner Pseudo-Beschäftigung nachgehe. Ich brauche die aktuelle Vermittlung einer gültigen (nicht lediglich konstruierten, sondern auch überprüfbaren) Realität, um mich aktiv, eigenständig und realistisch meiner Aufgabe widmen zu können. Ich muss darauf vertrauen können, dass man mir nichts vormacht. Es gibt, so vermutet der Philosoph Holmer Steinfath, ein „ursprüngliches Bedürfnis danach, mit der Wirklichkeit gleichsam Schritt zu halten.“ (Steinfath a.a.O.: 407)

Ist man beauftragt worden mit einem Projekt, kann man sich nur dann hinreichend mit den Zielen einverstanden erklären und sich der Sache widmen, wenn Aussicht auf Erfolg im Sinne von Zielerreichung und Anerkennung besteht. In diesem Spannungsfeld zwischen Abhängigkeit, Selbstbestimmung und der Erfahrung von Sinn kann jemand für jemanden bzw. für etwas arbeiten und sich selbst motivieren. Selbst, wenn man nicht ganz frei ist mit seinen Entscheidungen, weil man sich in seinem Vorgehen auch nach dem Material, nach den vorhande-

nen Ressourcen, nach Kooperationspartnern und Konkurrenten richten muss, kann man ein Projekt doch auf eine individuelle Weise, also mit einem Mindestmaß an Selbstbestimmung vorantreiben und auf befriedigende Weise damit fertig werden. „Das, zumal erfolgreiche, Verfolgen von Zielen, die größere Teile unseres Lebens prägen, bringt eine besondere Form von Einheit in unser Leben, indem es die Ausbildung komplexer Strukturen von kognitiven, volitiven und affektiven Dispositionen und Einstellungen sowohl voraussetzt als auch verstärkt. Es bringt damit zugleich eine gewisse Gleichförmigkeit, Stetigkeit und Berechenbarkeit in unser Tun. Darüber hinaus verleiht es ihm ein individuelles Gepräge; es ist Teil der Formierung unseres je besonderen Charakters, unserer Persönlichkeit.“ (Steinfath a.a.O.: 301)

Wird ein Projekt abgeblasen, ist der „Sinn des Ganzen“ schlagartig in Frage gestellt. Ohne den ursprünglichen Sinnbezug des Auftrags ist alles, was man für das Projekt getan und ertragen hat, nicht mehr relevant und wie abgeschnitten von der Möglichkeit, sich mit anderen darüber auszutauschen. Was jemand geschafft hat, ist für niemanden mehr von Bedeutung. Begeisterung z.B. über Arbeitsergebnisse würde bei Kollegen und Chefs Befremden, oder wie in dem anfangs zitierten Filmausschnitt müdes Lächeln und Ungeduld auslösen. Eine Anerkennung durch andere würde nicht mehr das Ergebnis (und damit individuelle Kompetenz und Kreativität), sondern lediglich die Mühe betreffen, die jemand sich gegeben hat. (Sie hat sich Mühe gegeben. Wie rührend!) Es entsteht – zumindest kurzfristig – eine Art Stimmverlust, durch den „sprachliche Handlungen einfach keine Effekte mehr erzielen, da ihnen die nötige Autorität zur Verwirklichung ihrer Rolle fehlt. Verliert man seine überlegene soziale Position und gerät in eine zunehmende soziale Unterlegenheit, ist es zwar noch möglich, eine Äußerung zu vollziehen – aber sie kann ins Leere laufen, keine Kraft mehr haben oder nichts mehr erzählen. Es mag der sprechenden Person mit Worten einfach nicht mehr gelingen, bestimmte Effekte hervorzurufen, weil sie nicht die nötige Autorität zum Sprechen besitzt.“ (Kuch und Herrmann 2007: 193)

Der Entzug der Autorität führt deutlich vor Augen, wie sehr wir bei aller Selbstbestimmung auch fremdbestimmt sind, wenn wir im Auftrag handeln. Ein abgeblasenes Projekt, ein Arbeitsergebnis, das nicht mehr gebraucht wird, wirken wie ein Anschlag auf unsere Persönlichkeit. Es entzieht uns als Person – zumindest für diesen Moment, aber vielleicht auch für eine Weile – die Basis für unsere Fähigkeit zur Selbstmotivation und unser Vertrauen, selbstbestimmt arbeiten zu können. Ohne diese Möglichkeit zur Selbstbestimmung, so vermutet Steinfath, kommt es „auf Dauer zu einer Zerrüttung der gesamten Überlegungsfähigkeit einer Person und ihres Ichbewußtseins.“ (Steinfath a.a.O.: 302)

Stellt sich ein Auftrag als irrelevant heraus, nachdem jemand bereits Zeit und Mühe darauf verwendet hat, kann er oder sie sich leicht wie ein Gegenstand behandelt oder für undurchschaubare Zwecke instrumentalisiert vorkommen. Denn im Nachhinein gibt es keine Möglichkeit mehr zu prüfen und zu entscheiden, ob und inwieweit man mit den neuen Zwecken, Mitteln und Zielen einverstanden gewesen wäre oder unter welchen Bedingungen man sich hätte vorstellen können, die Aufgabe zu übernehmen.

Dieser moralische Aspekt der Selbstbestimmung wird in Organisationen nicht immer berücksichtigt, wenn weit ab vom konkreten Vollzug der Arbeit entschieden wird, eine Sache abzuwaschen oder für irrelevant zu erklären. Die moralische Komponente eines Arbeitsverhältnisses betrifft die Person in ihren Möglichkeiten zur Selbstachtung, vorausgesetzt man akzeptiert,

dass in modernen Gesellschaften „Moral zum Bestandteil des Selbst der einzelnen handelnden Menschen“ (Horster 1997: 1) gehört. Wird dieser Blick auf die Einheit der Person nicht berücksichtigt, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass eine derart verletzte Person sich gleich am nächsten Tag wieder den Aufgaben der Organisation voll und ganz zur Verfügung stellt. Sie muss sich nämlich zuerst wieder ihrer persönlichen Integrität (Vollständigkeit) versichern, ehe sie sich für eine neue Aufgabe ganz zur Verfügung stellen kann. Vielen Mitarbeitenden gelingt das nicht so oder nicht so häufig, wie in der Organisation erwartet. Sie bleiben infolgedessen reserviert, verlieren an Schwung und Unvoreingenommenheit neuen Projekten gegenüber, lassen sich nicht mehr so gut ansprechen, engagieren sich nur halbherzig, kurz: sie werden unproduktiver – und drohen mit ihrer Zurückhaltung andere zu infizieren.

Die Richtung des Handelns

Das Wenigste aus dem alltäglichen Einerlei unseres Handelns erleben wir bewusst, und an die meisten unserer Handlungen erinnern wir uns nicht. Eine Zeitung kaufen, die Nase putzen, das Autoradio anschalten, telefonieren – alltägliche Verrichtungen und einfache, monotone berufliche Betätigungen bieten keine Sensationen, eher hat man das Gefühl, dabei nichts zu erleben oder sich nur einer Pflicht zu unterwerfen. Manche Verrichtungen erfordern nichts Persönliches, jede andere Person könnte sie genauso gut erledigen, sie lassen sich überhaupt nur mit einer Portion Stumpfsinn und lauter Musik aushalten. Ich persönlich bilde mir zum Beispiel ein, ich müsste beim Staubputzen mein Gehirn abschalten, damit ich es überhaupt ertragen kann und mir das Bodenlose meines Tuns nicht bewusst wird. Irgendwann habe ich es dann hinter mich gebracht, fertig geworden bin ich aber noch nie. Meine Schwester ist Sängerin und liebt das Staubwischen, weil sie dabei gut abschalten und in Ruhe Musik hören und mitsingen kann. Ich wiederum jäte gerne Unkraut im Garten. Etwas Bodenloseres als Unkrautjäten kann man sich eigentlich kaum vorstellen. Trotzdem habe ich das Gefühl, dabei auf etwas hin zu arbeiten und etwas zu erleben. In diesem Zustand werde ich dann auch „fertig“, d.h. ich habe nicht nur etwas erledigt, sondern für mich befriedigend abgeschlossen.

Der Sinn für das abgeschlossene Ganze von Handlungen und Handlungsfolgen wird in vielen Sprachen deutlich daran, wie Verben „Aspekte“ (Blickrichtungen) zum Ausdruck bringen. Slawische Sprachen wie das Russische z.B. haben für ein einziges Verb im Deutschen jeweils zwei Vokabeln, die die Haltung der sprechenden Person zur zeitlichen Struktur der Handlungen, von denen die Rede ist, deutlich machen. Es kommt darauf an, wie der geschilderte Vorgang betrachtet wird. Diese linguistischen „Aspekte“ unterscheiden sich entlang einer Innen-Außen-Grenze des Erlebens. Bei der *imperfekten* Form des Verbs befindet man sich innerhalb der Tätigkeit, man steckt mittendrin und „befindet sich im Vollzug der Handlung wie in einer Höhle.“ (Bischof 1996: 132) Ich schrieb gerade, oder wie man im Rheinland sagt: ich war am schreiben. Im Russischen: *pisat'*. Bei der *perfekten* Form versteht man die Tätigkeit von außen. Ich habe damals geschrieben – so spricht jemand aus dem Rückblick auf eine Tätigkeit als abgeschlossenes Ganzes. Russisch: *napisat'*. „Mit diesen beiden Aktionsarten sind auch typische Unterschiede im Zeiterleben verbunden: Tätigkeiten im imperfektiven Aspekt schweben in der Zeit; es bleibt unbestimmt oder erscheint nicht beachtenswert, wann genau sie stattfinden. Perfektive Vollzüge haben ihren festen Ort in historischen Verläufen. Und da

bei Handlungen im allgemeinen erst ihr Abschluss profilbildend wirkt, haftet dem perfektiven Aspekt immer auch ein wenig die Betrachtung aus dem Rückblick an.“ (ebd.)

In dieser Lesart hat sich eine Person, während sie im Rahmen einer Organisation mit der Erledigung einer Aufgabe beschäftigt war, in der imperfektiven Perspektive befunden. Sie war beim Vollzug der Arbeit „wie in einer Höhle“. Stellt sich die Aufgabe jedoch als irrelevant heraus, kann diese Person das bereits Getane nicht sinnvoll unterbringen. Woraufhin und mit wem soll sie noch darüber sprechen? Deshalb wird sie noch weiterhin damit „beschäftigt“ sein. Und zwar so lange, wie sie braucht, um nicht nur den organisatorischen und technischen Vorgang zu stoppen, sondern auch, um mental damit fertig zu werden. Fertig zu werden mit dem Unbefriedigenden am Unfertigen, dem Verlust an Sinn, dem Eindruck, benutzt worden zu sein, dem Entzug von Selbstbestimmung, dem Eindruck, von der aktuellen Diskussion ausgeschlossen worden zu sein. Diejenige Person jedoch (in der Regel ein Vorgesetzter oder eine Vorgesetzte), die das Projekt gestoppt und für nicht mehr relevant erklärt hat, hat dies in der perfektiven Form getan. Für sie war die Sache schon „gelaufen“. Im Rückblick wird sie der abgebrochenen Aufgabe eher keine Aufmerksamkeit und Anerkennung zukommen lassen, wozu auch?!

Arbeit wird als befriedigend erlebt, wenn sie eine Richtung hat. Sie ist auf ein Ziel hin ausgerichtet, dessen Sinn durch ein fertiges Ergebnis bzw. den Beitrag zu einem solchen Ergebnis bestätigt wird. Arbeit kann sich aber auch lediglich an einen Adressaten richten. Auf jeden Fall „wächst [sie] aus dem gültigen, von der Umwelt anerkannten Werk und im Dienst an der Gemeinschaft. Damit ist Arbeit immer ‚Arbeit für andere‘, d.h. der Adressat der Arbeit muß für den einzelnen ebenso erkennbar sein wie der Nutzen, den die Arbeitsleistung für ihn stiftet.“ (Sprenger 1998: 182) Wird dieser Gesichtspunkt außer Acht gelassen, fühlen sich Mitarbeitende in Organisationen ausgebootet oder unterfordert.

Der Philosoph und Pädagoge John Dewey definiert Arbeit in der subjektiven „inneren“ Perspektive sogar als im doppelten Sinne gerichtet. Vorausschau und Reflexion der Betätigung schließt er als notwendigen Bestandteil von Arbeit ein. „Arbeit im psychologischen Sinne ist nichts weiter als eine Betätigung, die Rücksicht auf die Folgen als Teil ihrer selber einschließt.“ (Dewey, in: Joas 1996: 228f) Rücksicht bedeutet hier: umsichtiges Verhalten, Konzentration auf die Sache, angemessene Wahl der Mittel, Ziele sowie Zeit, die im Auge behalten werden müssen, Perspektiveübernahme, Kooperationserfordernisse, Reflexion und Selbststeuerung. Ein lediglich außengeleitetes, routiniertes und gleichgültiges Handeln würde zwar zweckvoll im Sinne eines Auftrags ein vorgegebenes Ziel erreichen, einen kreativen Umgang mit der Situation und ein Gefühl innerer Befriedigung jedoch behindern – wenn nicht verhindern. Reflexion und Selbststeuerung setzen eine subjektive Perspektive, ein „Selbst“ voraus. Und Befriedigung an der Arbeit stellt sich nur dann ein, wenn das handelnde Subjekt „sich zugleich in ein *eigensinniges* Verhältnis hierzu setzt, wenn es also seine Ich-Identität ausprägen und von hieraus eine Bewertung der Perspektiven anderer vorzunehmen vermag.“ (Voswinkel 2005: 72)

Das Befriedigende am Fertigwerden

Fertig! Kinder können mit unvergleichlich triumphierendem Ausdruck kundtun, welche Befriedigung es ihnen bereitet, etwas fertig gebracht haben. Ein Ergebnis ist zustande gekommen und vorzuzeigen (ein Bild gemalt, der Plätzchenteig ausgerollt). Das Fertigwerden hat für sie auch etwas mit bestimmten Gefühlen oder einer Stimmung zu tun, die zum Vorhaben gehören und die sich beim Tun einstellen. Wenn sich ein Kind konzentriert einer Sache widmet, kann es sich manchmal auch ein bisschen wie eine Erwachsene vorkommen, die an etwas Großem beteiligt ist. So entsteht, wenn alles „fertig“ ist, schließlich nicht nur ein Kuchenteig, sondern es wird auch ein besonderes Erlebnis abgeschlossen. Das Abschließen des „Ganzen“ ist so bedeutsam, dass man als Erwachsener gewaltsam vorgehen muss, um ein Kind aus seiner konzentrierten Tätigkeit herauszureißen. Wie magnetisch zieht es das Kind zurück in sein Vorhaben, in das es sofort wieder eintauchen kann.

Auch als Erwachsene kann man noch etwas von dieser kindlichen Kraft und Befriedigung erleben, wenn man mit etwas fertig geworden ist. Es ist, als sei man die ganze Zeit woanders oder unterwegs gewesen und jetzt endlich angekommen. Die Spannung der fokussierten Aufmerksamkeit fällt ab, man atmet durch, lässt die Schultern sinken, der Blick hebt sich. Man schaut sich um, steht auf und geht umher – vielleicht schon auf der Suche nach anderen, die das Fertige in Augenschein nehmen, bestätigen, bewerten, bewundern, entgegennehmen, fortsetzen. Man spürt sich anders: erleichtert, stolz, traurig, vitalisiert oder erschöpft, irgendwie erlöst. Vom Gegenstand, der einen die ganze Zeit beschäftigt hat, ist man auf einmal getrennt. Die konzentrierte Beschäftigung war wie ein Innenraum, eine Welt, in der alles, was nicht dazugehörte, unwichtiger war oder nur wertvoll im Hinblick darauf, ob es für das Vorhaben nützlich sein könnte. Mehr oder weniger war man separiert von der Außenwelt, von dem, was um einen herum auch noch wichtig war. Man hat sich nicht ablenken lassen, hat andere vertröstet, anderes liegen, an sich vorbeiziehen lassen oder mit Mühe ferngehalten. Jetzt ist man wieder da und für anderes zu haben.

Sogar Tätigkeiten, mit denen man im Grunde nie fertig wird wie aufräumen, putzen, Unkraut jäten oder Belege buchen können Befriedigung verschaffen. Man kann sie zu kleineren Einheiten zusammenschnüren und so zu einem vorläufigen Ende bringen. Dann ist man z.B. „für heute fertig“. Nicht-fertig-Werden kann schrecklich sein. Es ist öde und zäh, ein Ende ist nicht in Sicht, irgendetwas fehlt immer noch oder kommt noch dazu, es ist wieder etwas dazwischengekommen, man muss noch einmal / schon wieder von vorne anfangen, endlos das Ganze, zum Verzweifeln, man fühlt sich verloren und verliert sich, die Hausfrau zwischen endlosen Wäschebergen, der Kellner beim hundertsten Zurechtrücken der Stühle, die Verkäuferin beim Hinterherräumen der Kleidungsstücke, der Abteilungsleiter in der ewigen Abfolge der Sitzungen und Besprechungen, die Art-Direktorin im unablässigen Zeitdruck bei den Präsentationsterminen. Da muss man aufpassen, dass man sich selber nicht fertigmacht, indem man kein Ende mehr findet, sich verliert, mehr macht als einem bekommt und in einen Strudel der Ansprüche gerät, bei dem immer alles unfertig bleibt und nicht ein einziges Mal oder ein für allemal zufriedenstellend zu Ende geführt werden kann. Ein zermürendes Erleben. „Man erfährt die Dinge, fügt sie aber nicht zu *einer* Erfahrung zusammen. Es herrschen Trennung und Auflösung. Was wir beobachten und was wir denken, was wir ersehnen und was wir erlangen, steht nicht miteinander im Einklang. Wir machen uns an die Arbeit und halten inne; wir beginnen und brechen ab – nicht etwa, weil das Ziel der Erfahrung, um dessentwillen sie begon-

nen wurde, erreicht wäre, sondern wegen äußerer Unterbrechungen oder innerer Lethargie.“ (Dewey a.a.O.: 47; Hervorh. i.O.)

In gewisser Hinsicht diktieren Zeitvorgaben sowie das Material, mit dem man sich beschäftigt, wann eine Arbeit oder ein Arbeitsvorgang abgeschlossen ist. Der Teig hat irgendwann die richtige Konsistenz und Dicke. Er ist dann fertig, so dass ein 4-jähriges Kind ihn rollen und die Plätzchen ausstechen kann. Die Erzieherin, die mit der Gruppe von Kindern Plätzchen backt, ist fertig, wenn alle sich beteiligt haben, keines sich geschnitten oder verbrannt hat, alle pünktlich zum Abholen gewaschen und angezogen sind, wenn die Plätzchen gelungen, abgekühlt und in der Dose sind, die Küche aufgeräumt ist, den Kolleginnen eine Kostprobe serviert wurde und sie berichtet hat, wie es gelaufen ist. Im Fall der Erzieherin ist der Arbeitsgegenstand nicht nur das einfach zu bearbeitende Material des Teigs, sondern eine Aufgabe, die praktische und pädagogische Umsicht verlangt. Lange vor den Kindern beginnt sie mit den Vorbereitungen, und erst lange nach ihnen ist sie mit dem Plätzchenbacken fertig. Für sie bezieht sich das Gefühl, etwas fertig gebracht zu haben, nicht nur auf das handgreifliche Ergebnis, sondern auf eine komplexe, als etwas Ganzes empfundene Abfolge von Situationen, die die Aufgabe ausmachen – einschließlich der Motorik und der inneren Orientierung, der es bedarf, um die Aufgabe zu erledigen. Dies alles führt zu einem intensiven Verhältnis mit der Materie und zu einer eigenen Art von Anstrengung. Einer Anstrengung, die entsteht aus der „Erarbeitung eines eigenen Wahrnehmungsfeldes mit unerhörten Chancen der Gegenstandsintimität“ (Joas a.a.O.: 254).

Wenn die Erzieherin das Plätzchenbacken zu ihrer eigenen Zufriedenheit beendet, hat sie nicht lediglich zweckvoll im Sinne ihres Auftrags gehandelt und mit vorhandenen Mitteln ein Ziel erreicht. Sie hat auch etwas „Ganzes“ pädagogisch gestaltet. Ihre bisherige persönliche Erfahrung, ihre Wahrnehmung, ihre Art, sich zu bewegen, ihr Erleben und ihre innere Orientierung waren unmittelbar relevant für die Gestaltung der Situation. Das alles ist praktisch in den Plätzchenteig und in ihre Interaktion mit den Kindern eingeflossen. Es hat zu einem vom alltäglichen Gang der Dinge abgegrenzten „Ganzen“ geführt mit einem Innenraum, einem Außenraum und einer Art Grenze, die auch das individuelle Handeln bestimmt.

Eine allzu exakte Planung sowie eine allzu eindeutige (z.B. nur pädagogische oder lediglich an der Qualität des Endprodukts ausgerichtete) Motivationslage der Erzieherin wäre übrigens für das Gelingen des „Ganzen“ schädlich, weil alle Handlungen immer mehr Handlungsfolgen produzieren als in den Handlungsmotiven gesteckt haben können. „Die Beschäftigung mit den Motiven allein ist unzureichend; die wirklich eintretenden Handlungsfolgen können aber nicht durch Introspektion festgestellt werden, sondern nur in der Welt der Tatsachen selbst. Weder kennen wir alle Handlungsfolgen noch handeln wir immer mit klaren Zwecken, noch sind die Gründe, aus denen wir selbst zu handeln glauben, notwendig die wahren Gründe.“ (ders.: 86f)

Das Ganze – eine Produktion

Etwas Ganzes lässt sich anscheinend eher erleben als in Worte fassen. Für den Philosophen Holmer Steinfath ist das „Ganze“ daher ein Grenzbegriff, der etwas bezeichnet, in das wir als

Person involviert sind. „Eine Grundschwierigkeit der Frage, wie zu leben gut, besser, am besten ist, besteht darin, daß wir unser eigenes Leben nie als Ganzes in den Blick nehmen können. Wir leben unser Leben in eine prinzipiell offene Zukunft hinein und aus einer Vergangenheit heraus, die uns immer nur partiell präsent ist. Das ‚Ganze‘ unseres Lebens ist für uns, die wir dieses Leben zu führen haben, nur ein Grenzbegriff. Aber wir können versuchen, weiteren Strecken und größeren Bereichen unseres Lebens eine einheitliche praktische Orientierung zu geben.“ (Steinfath 2001: 291) Nur aus einer Innenperspektive heraus oder rückblickend können feststellen, ob etwas Ganzes abgeschlossen oder aber nicht fertig geworden ist. Es muss auf etwas bezogen sein, das mit unseren Erfahrungen, Vorstellungen und Gefühlen verbunden ist und gleichzeitig praktische Relevanz hat.

Man kann ein Ganzes, das man in Angriff nehmen und mit dem man fertig werden will, anschauen wie eine Produktion – in dem Sinne, wie wir es vom Herstellen eines Films kennen. Also nicht wie eine industrielle Produktion, die sich auf die serienmäßige Erzeugung von Gebrauchsgütern und damit auf eine messbare Leistung oder ein Ergebnis beschränkt. Sondern als Produktion im Sinne eines Prozesses mit ineinander greifenden Vorgängen, in dem all das berücksichtigt ist, das nötig ist, um etwas hervorzubringen. Dazu gehören dann sowohl die äußeren Bedingungen, unter denen etwas zustande kommt und die berücksichtigt werden müssen, als auch die Materie, mit der man sich befasst, als auch das Erleben und Denken der Person, die den Produktionsvorgang beginnt, vollzieht und abschließt.

Der Morphologe W. Salber, der sich mit seelischen Wirkungseinheiten beschäftigt, sieht den gesamten Alltag als ein Gebilde von Produktionsverhältnissen. „Das ist überall ähnlich, bei einem Spaziergang, beim Kochen, bei einem Gespräch, bei der Arbeit.“ (Salber 1989: 45) Dass wir überhaupt an etwas beteiligt, mit etwas beschäftigt sind, bemerken wir nur, weil wir etwas zu fassen kriegen und dadurch etwas erleben, das sich und uns aus dem unaufhörlichen Strom der Gegebenheiten heraushebt. „Der Alltag bildet sich aus Produktions-Verhältnissen: etwas soll zu einem Abschluß gebracht werden; es soll nicht auf der Strecke bleiben; es soll eine gewisse Stabilität besitzen, aber nicht unbeweglich sein; es soll anderes berücksichtigen; es soll etwas herauskommen; ein Sinnzusammenhang soll sich entwickeln. Produktionen sind Gebilde der Wirklichkeit, die mehreres ‚im Sinn‘ haben (...). In Produktionen wird die Wirklichkeit so behandelt, daß sich aus ihren ‚Gegebenheiten‘ und Wirksamkeiten ein einheitliches Getriebe auszeugt.“ (ebd.).

Die Fähigkeit, etwas Ganzes überhaupt erkennen, oder systemtheoretisch ausgedrückt: eine Figur vom Medium getrennt wahrnehmen und behandeln zu können, entwickeln Menschen in der Zeit zwischen dem 15. und 20. Lebensmonat. (dazu Bischof-Köhler in: Bischof 1996: 190). Es ist die Phase frühkindlicher Ich-Entwicklung, in der Kinder erfahren, dass es ein Ich gibt und ein Du, und in dem sie sich zum ersten Mal im Spiegel selbst erkennen können. Dieser Phase voraus geht anatomisch die Entwicklung des Präzisionsgriffs. Während Kinder bis dahin Dinge lediglich im seitlichen Zangengriff halten konnten, kommen sie jetzt zunehmend in die Lage, den Daumen in Richtung Handfläche zu drehen, so dass sich (bei schließlich 130°) alle Fingerspitzen berühren können. Im Zuge dieser Entwicklung beginnen sie auch, Dinge zu handhaben. „Bereits mit einem Jahr, wenn unterscheidbare Äußerungen häufiger werden, kann das Kind kleinere Gegenstände zwischen Daumen und Zeigefinger halten und sie von einer Hand in die andere befördern. Es kann einen Bauklotz ergreifen und wieder los-

lassen, falls es keine Lust mehr hat, damit auf andere Gegenstände einzuhämmern.“ (Wilson 2000: 207)

Die Ausbildung des Präzisionsgriffs geht einher mit einem enormen Zuwachs an körperlichen und geistigen Möglichkeiten. Er leitet die Phase der Individuation ein, in der sich das Begreifen, die Entwicklung von Sprache (Begriffen) und ein erstes soziales Verständnis zum Beispiel von Geben und Nehmen herausbilden. Die Abfolge des Gebens und Nehmens kann man als eine Urform einer Kooperation betrachten. Kleinkinder können das Geben-und-Nehmen-Spiel endlos spielen und genießen. Der Gegenstand, der hin und her geht, ist dabei übrigens nicht sonderlich von Bedeutung. Zu diesem Zeitpunkt entwickeln Kinder einen Sinn für das Ganze einer gerichteten und abgeschlossenen sozialen Handlung: Geben → Nehmen. Der kindliche Hang zu endlosen Wiederholungen des Ganzen spricht dabei nicht gegen das Abgeschlossene der Handlung an sich. Im Gegenteil, die Wiederholungen entspringen der Freude über das Hin und Her in der Interaktion, d.h. daran, an einer sinnvollen Handlungsfolge nicht nur beteiligt zu sein, sondern sie initiieren sowie befriedigend abschließen zu können. Aspekte der Interaktion können in seiner Umwelt identifiziert und gestaltet werden: geben, nehmen, halten, verweigern, zurückweisen, mitmachen, sich ablenken lassen, verstehen, wenn andere dasselbe machen ...

Hier geht es um eine für die weitere persönliche Entwicklung grundlegende Erfahrung, und man braucht sich nicht zu wundern, dass das kindliche Verhalten in dieser Phase neue Konturen gewinnt und sich rasant entwickelt. Am Beispiel der kindlichen Entwicklung wird deutlich, wie das Erleben von etwas Ganzem zusammenhängt mit dem Erleben des Selbst sowie mit der Wirksamkeit des Selbst im sozialen Umfeld. Dieser Erfahrungszusammenhang ist elementar und bleibt auch im Erleben eines Erwachsenen relevant. Das Anfangen und Fertigwerden mit etwas ist in der menschlichen Entwicklung gleichzeitig Voraussetzung und Bedingung dafür, am Leben der anderen sowohl teilzuhaben als auch eine Rolle darin zu spielen und etwas Relevantes beizusteuern zu können. Das Fertigwerden ist „ein Zeichen dafür, daß die Bedeutung nicht ausschließlich, vielleicht auch nicht vorwiegend, im Endergebnis selbst liegt (wie bei der reinen Leistung), sondern darin, daß diese die Folge eines Prozesses ist. Es liegt ein Wert darin, eine Erfahrung zum Abschluss zu bringen.“ (Dewey a.a.O.: 51)

Beim Fertigwerden mit etwas macht man nicht einfach Erfahrungen, sondern es werden Erfahrungen von besonderer Qualität gemacht. Es handelt sich um kohärente Erfahrungseinheiten, in denen (soziale) Bedeutung erfasst wird und Bewusstsein darüber entsteht. Daher ist es notwendig, dass das „Ganze“ bis zum Ende durchgeführt wird, um die „Ganzheitlichkeit einer Erfahrung“ (Joas a.a.O.: 205) zu ermöglichen. Dann erst ist sie von anderen Erfahrungen abgegrenzt. „Eine Erfahrung wird zufriedenstellend abgeschlossen; ein Problem findet seine Lösung; ein Spiel wird bis zum Ende durchgespielt; eine Situation ist derart abgerundet, daß ihr Abschluss Vollendung und nicht Abbruch bedeutet – sei es nun, daß es sich um das Einnehmen einer Mahlzeit handelt oder um eine Partie Schach, um ein Gespräch oder darum, daß man ein Buch verfasst oder an einer politischen Aktion teilnimmt. Eine solche Erfahrung bedeutet ein Ganzes, sie besitzt ihre besonderen, kennzeichnenden Eigenschaften und eine innere Eigenständigkeit.“ (ders.: 47)

Kaum jemand weiß besser, was es heißt, nichts fertig machen und erst recht nichts gestalten zu können, als Mütter oder Väter, die sich alleine um einen Säugling bzw. um Kleinkinder kümmern. Im gängigen Verständnis von Berufstätigkeit „arbeiten“ sie ja auch gar nicht. Nach einer Weile verzichten viele darauf, etwas Eigenes anzufangen, weil sie es sowieso wieder unterbrechen müssen und dann den Faden verlieren, den man braucht, um etwas zu entwickeln und fertig zu stellen. Manche Eltern geraten bei aller Freude am Kind in einen Zustand geistiger Dumpfheit und Apathie mit dem Eindruck, nicht mehr für sich selbst zu existieren. Und nicht wenige sehnen sich danach, wieder arbeiten zu gehen und beneiden all diejenigen, die berufstätig sind und in Ruhe etwas schaffen und zu Ende bringen können. Denn alles, was man nicht zu Ende bringt, verliert an Bedeutung. Das ist zwar manchmal gut und passend (z.B. wenn es Mist war). Wer aber noch nicht einmal die Möglichkeit hat, etwas fertig zu bringen, droht selbst bedeutungslos zu werden. So jedenfalls erleben es viele Hausfrauen und Hausmänner. Und Arbeitslose. Und Menschen in Rente. Wahrscheinlich auch viele Kinder und Jugendliche.

Auch in anderen Zusammenhängen wird das Nicht-Fertig-Werden negativ bewertet. „Der wird ja nie fertig!“ sagt man über jemanden, der nicht zum Abschluss kommt mit einer Sache. Das kann unterschiedliche Gründe haben: weil jemand immer etwas anderes wichtiger findet, weil er zu langsam ist, weil er pedantisch arbeitet, weil er sich ablenken lässt, weil ihm die geeigneten Mittel nicht zur Verfügung stehen oder weil er ungeschickt ist, findet er kein Ende und ist (zumindest in dieser Angelegenheit) für andere wenig interessant. Weil er ewig nicht fertig wird, kann man mit ihm nichts anfangen.

„Sie ist nie damit fertig geworden.“ – hier wird eine seelische Dimension angesprochen. Wir erleben uns nicht nur als „Akteure“, sondern sind auch unerwarteten oder unbeabsichtigten Vorkommnissen ausgesetzt. Sie widerfahren uns als Schicksalsschlag, als lang dauerndes oder wiederholtes Leid, als glücklichen Zufall, dem wir uns überlassen, auf jeden Fall als Umstände, für die wir nichts können, unter denen wir passiv hinnehmend „überraschende, schockierende, störende, hinreißende“ (Siep 2004: 132) Erlebnisse machen. Hier wird die tragische Seite des Nicht-Fertig-Werdens sichtbar. Es schließt uns aus von anderem, mit dem wir uns auch beschäftigen könnten oder gerne zuwenden würden. Das zu tun unterliegt jedoch nicht immer nur unserem freien Willen. Es hängt zum einen ab von unseren individuellen Möglichkeiten, etwas körperlich und seelisch zu verarbeiten und damit zurechtzukommen. Wir müssen uns mit dem Unfertigen und Unvollkommenem abfinden und damit, dass nicht alles zu haben ist. In diesem Sinne sind auch Neurosen Ausdruck von etwas, mit dem jemand nicht fertig geworden ist. (dazu Adler: 253) Zum anderen kann unser freier Wille beschränkt sein durch Katastrophen oder politische und soziale Verhältnisse, die unsere Freiheit gravierend beschneiden und Menschen hinterlassen, die mit ihren Erlebnissen nicht fertig werden und wie Gefangene ihrer selbst durchs Leben gehen müssen.

Wie umgehen mit Entscheidungen und ihren unbeabsichtigten Folgen?

Die Fähigkeit zur Gestaltung in Organisationen beschreibt Weick als eine „Handlung des Einklammers“ – quasi analog zum kindlichen Präzisionsgriff und der Fähigkeit, abgeschlossene soziale Handlungen zu identifizieren. Nimmt eine Person „Unterschiede im Strom des Erle-

bens“ wahr und reagiert darauf, indem sie etwas unternimmt, um „diese Wandlungen zur näheren Betrachtung auszusondern“, produziert sie etwas, was „anders ist als alles, was das Individuum oder die Organisation vorher gesehen haben.“ (alle Weick a.a.O.: 190) Bei der Gestaltung geht es darum, 1. etwas zu fassen zu kriegen, was – aus systemtheoretischer Sicht – zur Umwelt der Organisation gehört, also vorher nicht „Thema“ war (es kann also ebenso aus der „äußeren“ Umwelt als auch aus dem Inneren der Organisation kommen). 2. dieses Etwas so in den Prozess der Kommunikation der Organisation einzubringen, dass es zu einer Entscheidung kommt. Genau diese Zweischrittigkeit zu Beginn des Gestaltungsvorgangs ist interessant. Schritt eins beginnt mit der Wahrnehmung eines Unterschieds im Strom des Erlebens sowie dessen gedanklicher Absonderung (s.o.). Anders ausgedrückt: Gestaltung in Organisationen entsteht aus dem Erleben einer Person und der darauf folgenden „reflektierenden Abstandnahme von [ihren] unmittelbaren Gefühlen und Wünschen“. (Steinfath a.a.O.: 237) Bereits in diesem Anfangsstadium der Gestaltung beginnt „Arbeit“: als auf das „Ganze“ der Organisation gerichtetes Handeln – und in diesem Rahmen wäre Denken dann unbedingt auch als Arbeit anzusehen. Schritt zwei: Gestaltung kann in diesem Stadium nur als Gedanken oder Vorschlag, d.h. initiierend gedacht werden. Denn „fertig“ werden bedeutet in Zusammenhang organisationaler Gestaltung nicht unbedingt, eine Idee bis zur praktischen Ausführung durchgesetzt zu haben. Sondern jemand hat auch dann schon etwas zustandegebracht, wenn der neue Gedanke oder die Idee in der Organisation kommuniziert wird – mit welchem entscheidenden Ergebnis auch immer. Somit muss man sowohl die Entwicklung eines neuen Gedankens als auch die Art und Weise, wie ihn jemand in die Organisation hinein kommuniziert, sowohl als Vorgang als auch als gestaltetes, fertiges Ergebnis – und damit als „Arbeit“ ansehen. Dasselbe trifft auf das Herbeiführen von Entscheidungen zu.

Entscheidungen sind für den Organisationswissenschaftler und Berater Rudolf Wimmer Operationen, mit deren Hilfe sich Organisationen zur Organisation machen. „Letztlich ist es die Kommunikation von Entscheidungen. Entscheidungen sind Ereignisse, durch die eine unsichere Situation soweit in Sicherheit umgewandelt wird, dass weitere Entscheidungen daran anknüpfen können. Organisationen befinden sich mithin in einem Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst und ihr Verhältnis zu ihrer Umwelt und nutzen diesen Zustand der Unruhe für ihre Selbstorganisation des Anknüpfens von Entscheidungen an Entscheidungen, die jeweils nur für eine ganz bestimmte Situation Unsicherheit absorbieren, um auf dieser Basis weitere Schritte der Unsicherheitsbewältigung aufsetzen zu lassen.“ (Wimmer a.a.O.: 24) So, wie auf der Ebene der Entscheider und Entscheiderinnen ein gewisser permanenter Grad an Unsicherheit ausgehalten und immer wieder „behandelt“ werden muss, sind Mitarbeitende auf den unteren Ebenen der Hierarchie – häufig unverhofft – mit den Schattenseiten von Entscheidungen konfrontiert.

Akzeptiert man, dass Entscheidungen in Organisationen nicht nur dafür sorgen, dass es vorangeht, sondern immer auch unvermeidlich Abbrüche bei der Erledigung von Aufgaben zur Folge haben, kann man sich fragen, wie ein vernünftiger Umgang damit im Hinblick auf die Mitarbeitenden aussehen kann. Hierzu lohnt es sich, noch einmal einen Blick auf den Filmausschnitt zu Beginn meiner Ausführungen zu werfen. In den beiden Szenen werden fünf gute Gründe deutlich, die Gloria zu ihrer Kündigung veranlassen:

1. Die Anerkennung ihrer Leistung bleibt aus. Noch in der ersten Szene beteuert McKenzie, dass die Aufgabe, an der Gloria arbeitet, von großer Bedeutung ist. Nicht nur ihre

hoch qualifizierte fachliche Kompetenz ist gefragt, sondern sie ist damit auch Teil umfassender strategische Entscheidungen, von denen viel abhängt. Am Ende muss sich Gloria jedoch um ihren Erfolg betrogen fühlen. Auf mehr als lapidare Anerkennung der Tatsache, dass sie den Auftrag erledigt hat, kann sie nicht mehr hoffen. Ihr Commitment ist nichts mehr wert, ihre fachliche Leistung wird nicht gewürdigt.

2. Die persönliche Anerkennung bleibt aus. Auch wenn Gloria bewusst ist, dass sie ihre Aufgabe als Mitarbeiterin einer großen Organisation erledigt, in der sie unter der Rubrik „Personal“ geführt wird, so hat sie sich doch persönlich angestrengt, ihren Auftrag auf gute und sinnvolle Weise zu erledigen. Nachdrücklich wendet sie sich in der ersten Szene mit ihrer Frage an den Chef. Das muss sie nicht tun. Es wäre wahrscheinlich völlig ausreichend gewesen, wenn sie sich lediglich an die Zielvorgabe gehalten und den Auftrag bearbeitet hätte. – Man muss auch im Rahmen von Organisationen davon ausgehen, dass jenseits von „egozentrischen Nutzenkalküls“ (Gamm 2000: 214) und der Anerkennung von Leistung immer auch die Ebene der persönlichen Anerkennung eine Rolle spielt. Oder anders: bleibt die persönliche Anerkennung aus, besteht die Gefahr, dass das System in der sozialen Gleichgültigkeit verkommt.
3. Das Vertrauen in die Führung ist beschädigt. Glorias Vertrauen, McKenzie trotz ihrer Skepsis zu glauben, dass es sich um einen ernsthaften Auftrag handelt, hat sich nicht ausgezahlt. Das Versprechen des Chefs, dass es auf ihren Beitrag ankomme, stellt sich als wertlos heraus. Sie wird beschämt, und ihre Beziehung zu ihrem Vorgesetzten erleidet einen schwerwiegenden Vertrauensverlust. Diese Folge unaufrichtiger und ignoreranter Interaktion ist unvermeidbar. Das hängt damit zusammen, dass Vertrauen zwischen Personen immer eine wechselseitige und risikoreiche Angelegenheit ist, weil sie aus einem Vorschuss an Respekt gegenüber den Absichten und Motiven der anderen Person besteht. Wird in der Interaktion nicht anerkannt, dass die andere Person dieses Risiko eingegangen (und evtl. damit gescheitert) ist, hat das gravierende Folgen für die Beziehung.
4. Gloria hinterlässt mit der Erledigung ihres Auftrags keine bleibende Spur in der Firma, die ihrer Karriere nützlich sein könnte. Im Gegenteil: sie hat allen Grund anzunehmen, dass außer ihrem Auftrag auch sie selbst in der Firma vergessen wurde. Was hat sie eigentlich die ganze Zeit gemacht? Das fertige Gutachten ist für niemanden mehr von Interesse und den meisten Leuten in der Firma werden noch nicht einmal wissen, dass es existiert. Von solchen Vorgängen des Vergessens und Verschwindens können sich Mitarbeitende in Organisationen bedroht fühlen („aus dem Boot gekippt“, wie es der Abteilungsleiter einer Bank weiter oben formuliert). Sie haben sich nicht nur umsonst angestrengt und mit Aufmerksamkeit und Anerkennung gerechnet, sondern müssen jetzt auch noch zusätzlich ackern, um wieder Anschluss zu finden und sich positiv bemerkbar zu machen. „Mit der beunruhigenden Idee des drohenden Verschwindens der Spuren drängt sich das Vergessen als Bedrohung auf.“ (Ricoeur 2006: 147)
5. Das Gutachten über die Rentabilität des Bergwerks ist für die Führungsebene jetzt Abfall. In Fall von Glorias Bericht handelt es sich nicht lediglich um wertloses Papier, sondern sogar um „kontaminierten“ Abfall. Er könnte z.B. den Kumpels in die Hände geraten, die im Grunde von der Geschäftsführung hintergangen wurden. Oder Jahre

später könnte die Staatsanwaltschaft sich dafür interessieren und dem Management z.B. Verfahrensfehler nachweisen. So gesehen ist das Gutachten irgendwie doch nicht wertlos und muss auf eigenartige Weise gleichzeitig als existent und als nicht existent behandelt werden. „Die Kultur glaubt es sich leisten zu können, nein, sie muß es sich leisten, die Annahme über wertlose Dinge nicht exakt zu fixieren, während sie viel Mühe darauf verwendet, die Annahmen über Wertvolles und Unwertes auszufeilen und zu verfestigen. *Hierzu gehören die Sachverständigengutachten, die wissenschaftlichen Expertisen, die die ‚objektive‘ positive oder negative Wertigkeit eines Objekts bescheinigen.*“ (Bardmann 1994: 182f; kursiv: Fußnote) Mitarbeitende, die derartigen „Abfall“ produzieren, müssen sich Sorgen um ihr Image machen. Nicht selten werden sie mit dem Zwielfichten, Gefährlichen oder gänzlich wertlosen Ergebnis ihrer Arbeit identifiziert. „Handelt es sich bei einem mit dem Abfalletikett versehenen Objekt um ein beobachtungsfähiges System [eine Organisation; d.A.], muß der Abfallproduzent acht geben, nicht selbst Adressat des Abfalletiketts zu werden.“ (ders.: 214)

Eine Folge von Entscheidungen in Organisationen besteht in einer Zumutung an Mitarbeitende. Sie müssen es immer wieder mal aushalten, dass das bereits Getane für die Organisation plötzlich bedeutungslos geworden ist und sie die Erledigung ihrer Aufgaben abbrechen müssen. Wollen sie nicht auf ihrer Frustration und ihrem Motivationseinbruch sitzen bleiben, sollten sie sich Gelegenheiten verschaffen, darüber mit Kollegen und Kolleginnen sowie mit ihren Vorgesetzten zu sprechen und sich so wenigsten einen Teil der Anerkennung zu holen, die ihnen ansonsten wahrscheinlich vorenthalten würde. Hier besteht dann auch die Chance, sich vor allem von Vorgesetzten wieder ins Bild setzen zu lassen über den Sinn neuer Entscheidungen in der Organisation.

Vorgesetzte der mittleren Ebene sehen sich bei abgeblasenen Projekten komplexen Erwartungen ausgesetzt. Sie sollen Entscheidungen „von oben“ vermitteln, ohne Details preisgeben zu können oder zu dürfen. Oft müssen sie dabei mit ihrer eigenen Unzufriedenheit mit dem bedeutungslos Gewordenen umgehen sowie mit der ihrer Mitarbeitenden – und das bei laufendem Geschäft. Meistens ist es gar nicht möglich, alles zu vermitteln und jedem ausreichend zu erklären. Vorgesetzte könnten Mitarbeitende jedoch darüber aufklären, was mit den „Resten“, also mit dem, was nicht fertig werden durfte oder auf einmal irrelevant ist, geschehen wird. Werden die unfertigen Ergebnisse archiviert? Recycelt? Anderen übergeben? Verkauft? Verschwiegen? Vernichtet? Gibt es (wirkliche oder symbolische) Eigentumsrechte? – „Die Mitglieder der Organisationen brauchen die Fähigkeit, sich über das durch Entscheidungen gerade Ausgeschlossene noch im Nachhinein reflexiv zu verständigen und auch im Nachhinein noch Kontingenz auszuhalten: Es hätte eben doch auch ganz anders sein können, wenn man anders entschieden hätte. Im Entscheidungsakt werden unweigerlich Optionen zerstört, das ist der Preis für das Handeln. Und nicht selten stellt sich – nach erfolgreicher Umsetzung – in der Organisation ein ‚Entscheidungskater‘ ein, der nun gehandhabt werden will. Das jeweils Nichtgewählte macht individuelle und gemeinschaftliche Aufräumarbeiten notwendig, und nicht immer gelingt eine würdevolle Bestattung der verschmähten Alternativen.“ (Barz / Looss 2009: 103) Beim Umgang mit Abbruchruinen und Trümmerresten könnten Vorgesetzte sich inspirieren lassen von IDEO, eine der größten Firmen für Produktdesign weltweit. Wichtigste Ressource für den Erfolg dieser Firma sind Motivation und kreative Produktivität der Mitarbeitenden. Um den Fluss der Innovation nicht zu erdrücken, wird dort grundsätzlich jede Idee willkommen geheißen. Wie geht die Firmenleitung mit dem unvermeidlichen „Abfall“

um, der dabei entsteht? „Man muss darauf vorbereitet sein, eine Menge Fehlschläge zu erleben. Das Tolle an einer Prototypen-Kultur wie der unseren ist, dass wir reihenweise spektakuläre Fehlschläge einstecken. Wir feiern sie.“ (Tim Brown, zitiert in Crainer / Dearlove 2006: 39) Das ist doch eine gute Empfehlung an Vorgesetzte: sorgen Sie, wenn schon nicht für eine würdevolle, dann aber auf jeden Fall für eine feierliche Beerdigung! Nicht nur erfolgreich Beendetes, sondern auch Abgebrochenes, bedeutungslos Gewordenes und die darin steckende Arbeit können durch eine Feier gewürdigt werden.

Auf der nächst höheren Ebene der Entscheiderinnen und Entscheider lohnt es sich, die unvermeidlichen Folgen von Entscheidungen für das Commitment der Mitarbeitenden zu bedenken und zum Thema zu machen. Denn für die Leistungsfähigkeit des Personals „braucht es den sorgfältigen Aufbau tragfähiger, vertrauensgeschützter Kooperationsbeziehungen, in denen die zu bearbeitenden Zielkonflikte und sachlichen Widersprüche verhandelt werden, ohne dass damit nachhaltige Beschädigungen der persönlichen Beziehungsqualität einhergehen.“ (Wimmer a.a.O.: 26) Dazu gehört auch, auf das bereits Vergangene, mit dem die eine oder der andere noch beschäftigt ist, einzugehen und sicher zu stellen, dass für die Zukunft alle Mitarbeitenden im Boot sind – in bestmöglicher Verfassung.



Anmerkung

Im letzten Sommer hatte ich den Auftrag übernommen, den kleinen Teich im Garten eines Hospizes zu renovieren. Der ehrenamtliche Auftrag versandete und wurde schließlich abgeblasen. Hier mein „Interaktionssystem“, d.h. alle Personen bzw. Institutionen, mit denen ich in den acht Monaten zwischen April und November unmittelbar zu tun hatte (gearbeitet, gesprochen, getroffen, etwas in Aussicht gestellt, verabredet, abgesagt, entschuldigt, mir vom Leib gehalten, miteinander in Verbindung gebracht, verwiesen, ...), als ich noch daran glaubte, dass ich fertig werde:

- der Geschäftsführer der Hospiz-Stiftung
- ein professioneller Gärtnerkollege
- die Firma, von der ich die Pumpe gemietet habe
- meine Nachbarn, die die Fische und Molche in ihren Teich aufgenommen haben
- die 6 Bewohnerinnen und Bewohner des Hospizes
- der Vermieter und seine Verwaltungsleute
- die 3 Mitarbeitenden des Hospizes
- 4 Zivildienstleistende der Stiftung
- der Landschaftsarchitekt, der den Teich geplant hatte
- mein Vater (ein Gärtner, von dem ich mir manchmal Rat hole)
- 6 regelmäßige Ehrenamtler, einer davon mein Ehemann
- 12 einmalige ehrenamtliche und gärtnerisch weitgehend ahnungslose Helfer eines weltweiten Transportunternehmens
- der pensionierte Gärtner des Geländes
- die Vorsitzende der Stiftung
- der Hausmeister des weiteren Geländes
- 2 Anstreicher
- das Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt
- das Amt für Gebäudemanagement der Stadt
- das Amt für Auftragsvergabe der Stadt
- 3 Mitarbeiter einer Beschäftigungsinitiative
- ein arbeitsloser Lokführer, der seine gerichtlich angeordneten Sozialstunden ableistete

Literatur:

Adler, Alfred: Über den nervösen Charakter. Grundzüge einer vergleichenden Individual-Psychologie und Psychotherapie. (1912) Fischer Taschenbuch Verlag: Frankfurt am Main 1980

Bardmann, Theodor: Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Suhrkamp: Frankfurt am Main 1994

Barz, Marina / Looss, Wolfgang: Intelligent noch nicht entscheiden. In: Revue für posttheisches Management /Heft 4, 2009; S. 20 - 33

Bischof, Norbert: Das Kraftfeld der Mythen. Signale aus der Zeit, in der wir die Welt erschaffen haben. München: Piper 1996

Crainer, Stuart / Dearlove, Des: Der Atlas des Managements. Navigationshilfen für die Reise durch die Business-Welt. Frankfurt: Redline Wirtschaft 2006

Delhom, Pascal: Die geraubte Stimme. In: Herrmann, Steffen K. / Krämer, Sybille / Kuch, Hannes (Hg.): Verletzende Worte. Die Grammatik sprachlicher Missachtung. Bielefeld: transcript Verlag 2007, S. 229 - 247

Dewey, John: Kunst als Erfahrung. (1934) Frankfurt am Main: Suhrkamp 1988

Gamm, Gerhard: Nicht nichts. Studien zu einer Semantik des Unbestimmten. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2000

<http://de.wikipedia.org/wiki/Commitment>; abgerufen 06.02.2009

[http://de.wikipedia.org/wiki/Aspekt_\(Linguistik\)#Der_Aspekt_in_den_slawischen_Sprache](http://de.wikipedia.org/wiki/Aspekt_(Linguistik)#Der_Aspekt_in_den_slawischen_Sprache); abgerufen 06. 02. 2009

Herman, Mark (Buch und Regie): Brassed Off (dt. Mit Pauken und Trompeten); Tragikkomödie 1996

Horster, Detlef: Recht und Moral: Analogie, Komplementaritäten und Differenzen. In: Zeitschrift für philosophische Forschung, 51. Jg. (1997), S. 367-389

Joas, Hans: Die Kreativität des Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1996

Kieserling, André: Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1999

Kuch, Hannes / Herrmann, Steffen Kitty: Symbolische Verletzbarkeit und sprachliche Gewalt. In: Herrmann, Steffen K. / Krämer, Sybille / Kuch, Hannes (Hg.): Verletzende Worte. Die Grammatik sprachlicher Missachtung. Bielefeld: transcript Verlag 2007, S. 179 - 210

Ricoeur, Paul: Wege der Anerkennung. Erkennen, Wiedererkennen, Anerkanntsein. Suhrkamp: Frankfurt am Main 2006

Salber, Wilhelm: Der Alltag ist nicht grau. Alltagspsychologie. Bonn: Bouvier Verlag 1989

Schimank, Uwe: Handeln in Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie. Weinheim und München: Juventa Verlag 2000

Siep, Ludwig: Konkrete Ethik. Grundlagen der Natur- und Kulturethik. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2004

Sprenger, Reinhard K.: Motivation. In: Peter Heinrich / Jochen Schulz zur Wiesch (Hg.) Wörterbuch zur Mikropolitik. Opladen: Leske und Budrich 1998, S. 182

Steinfath, Holmer: Orientierung am Guten. Praktische Überlegungen und die Konstitution von Personen. Frankfurt am Main: Suhrkamp 2001

Struß, Edelgard: Untätigkeit von berufswegen. März 2008
http://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/struss_untaetigkeit.pdf

Stüttgen, Johannes: Der ganze Riemen. Der Auftritt von Joseph Beuys als Lehrer – die Chronologie der Ereignisse an der Staatlichen Kunstakademie Düsseldorf 1966 – 1972. Köln: Verlag der Buchhandlung Walther König 2008

Voswinkel, Stephan unter Mitarbeit von Korzekwa, Anna: Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma 2005

Weick, Karl E.: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1995

Wilson, Frank R.: Die Hand – Geniestreich der Evolution. Ihr Einfluss auf Gehirn, Sprache und Kultur des Menschen. Stuttgart: Klett-Cotta 2000

Wimmer Rudolf: Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille. In: Revue für postheisches Management /Heft 4, 2009; S. 20 – 33