



Selbstorganisation und Eigensinn. Über die Unverfügbarkeit des Subjekts

15

Burkhard Bierhoff

Leseprobe,
S. 231-232,
242–243.

Zusammenfassung

Betrachtet man die Kompetenzen, die ein Subjekt zur Bewältigung des Lebens und der beruflichen Anforderungen benötigt, so gehören dazu auch reflexive Kompetenzen. Diese bewegen sich in der Spannung zwischen Systemzwängen und Eigensinn. Der Mensch wird als verantwortungsvoller Akteur gedacht, der sich und seine Umwelt durch schöpferisches Handeln verändern kann. Bei den Handlungsspielräumen geht es zentral um das Menschenbild, das soziale Implikationen hat. Wichtig ist, Illusionen über das eigene Selbstbild zu verlieren und gesellschaftliche Zwänge und Sozopathologien aufzudecken. Die Kategorie des Eigensinns legt nahe, dass die subjektive Logik von Erfahrung und Handeln nie vollständig in gesellschaftlichen Sinnhorizonten aufgeht, sondern es einen freien Raum der Selbstorganisation gibt, der unvorhersehbar und unkontrollierbar ist. Dies gilt es zu erkennen und auszuschöpfen.

15.1 Einführung

In diesem Beitrag wird das Subjekt in den Mittelpunkt gestellt. Das Verständnis des Subjekts ist kein isolationistisches, sondern das Subjekt wird mit Bezogenheit und Interdependenz beschrieben. Es wird davon ausgegangen, dass das Subjekt streng genommen nicht der Gesellschaft gegenübersteht, sondern untrennbar mit gesellschaftlichen

B. Bierhoff (✉)
BTU Cottbus-Senftenberg, Cottbus, Deutschland
E-Mail: Burkhard.Bierhoff@b-tu.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020
O. Geramanis und S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation*,
uniscope. Publikationen der SGO Stiftung, https://doi.org/10.1007/978-3-658-27048-3_15

231

Strukturen verwoben ist. Mit dem intensiven Blick auf das Subjekt werden jedoch die gesellschaftlichen Bedingungen, die es ermöglichen und unter denen es lebt, abgeschattet. Wird hingegen die Gesellschaft fokussiert, geraten die Subjekte aus dem Blickfeld oder werden unscharf. Es ist nicht möglich, die Gesellschaft im Subjekt oder das Subjekt in der Gesellschaft aufzulösen. Alternativ müssen immer beide Perspektiven gewählt werden, um dem Gegenstandsbereich gerecht werden zu können. Der vorliegende Beitrag befasst sich insbesondere mit dem lebendigen gesellschaftlichen Menschen, der sich seine Wirklichkeit aneignet, immer wieder Stellung nimmt, sich auf sich selbst und die anderen bezieht und zur Welt in Beziehung steht.

Die Fokussierung auf das Subjekt spiegelt lediglich den Ausgangspunkt wider, d. h. es wird vom Subjekt aus gedacht. Das Subjekt mit seinem Bewusstsein ist jedoch immer in Intersubjektivität eingebettet, d. h. es darf nicht individualistisch missverstanden werden. Vielmehr lebt und handelt es in der Spannung von Ich und Du, von Ich und Wir, von Ich und Welt. Diese Bezüge werden dem Subjekt nicht hinzugefügt, sondern bilden die Grundlage dafür, dass es sich ausbilden und in sozialen Kontexten wirksam werden kann. Solche Kontexte sind auch mit den Organisationen gegeben.

Die hier nur kurz formulierte Position ist mit einem humanistischen Menschenbild verbunden, das mit bestimmten Vorstellungen des Verhältnisses von Mensch und Organisation einhergeht, die auch in der Beschreibung der Changetagung 2020 zum Ausdruck kommen, wenn der Blick auf *den Menschen als Subjekt, als handelndes und entscheidungsfreies Individuum* gerichtet wird. Im Zusammenhang mit dem vorliegenden Beitrag wird versucht, dieses Menschenbild mithilfe zweier Kategorien zu begründen, die den Zugang zum Menschen als Subjekt eröffnen: *Selbstorganisation* und *Eigensinn*.

15.2 Selbstorganisation und Eigensinn – eine Annäherung

Das Grundverständnis von Selbstorganisation und Eigensinn ist an die Handlungsfähigkeit des Subjekts gebunden. Die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren, zeigt sich nicht nur darin, dass der Einzelne handlungsfähig ist, sondern auch in der Lage ist, über die Bedingungen seiner Handlungsfähigkeit selbst zu verfügen (vgl. Holzkamp 1985, S. 240 ff.). Dazu gehören die Veränderung der Bedingungen mangelnder Handlungsfähigkeit und die Beseitigung der darin liegenden Innovationshemmnisse. Bei der Selbstorganisation geht es im Wesentlichen darum, die Verfügbarkeit von Handlungsmöglichkeiten unter bestehenden Bedingungen zu erweitern. Entscheidend ist, über welche Ressourcen das Subjekt verfügt, die nicht von ihm allein abhängen, sondern von den Kontexten bestimmt werden. Der freie Mensch kann bestehende Handlungsspielräume nutzen *und* erweitern, indem er die Handlungsbedingungen neu definiert. Diese Art der Selbstorganisation ist die zentrale Voraussetzung für das „Gelingen“ von Organisationen

Für die Analyse von Organisationen in diesem Spektrum hat ein Ansatz vielversprechende Perspektiven und Horizonte eröffnet, der sich im weiten Sinne des Konzepts als charakterologisch versteht. Es ist möglich, Unternehmen und Organisationen, besonders Großkonzerne, die dem Typus der *corporation* entsprechend, nach Kriterien der Psychopathologie zu untersuchen.⁹ Offenbar gibt es Konzerne, die als *juristische* Personen genau die Merkmale von Psychopathen aufweisen, wie sie nach den Klassifikationssystemen DSM-V und ICD-10¹⁰ beschrieben werden.

Neben dieser Orientierung an psychopathischen Strukturen gibt es eine Reihe von Arbeiten, die einen klinischen Ansatz hinsichtlich der Organisationsstruktur praktizieren (Kets de Vries 1980; Kets de Vries und Miller 1984, 1986) oder sich auf Charakterstrukturen beziehen. So hat William Bridges (1989) eine Arbeit mit dem Titel *Der Charakter von Organisationen* vorgelegt. Gerhard Fatzer (1989) beschrieb in seinem Handbuch *Supervision und Beratung* vier charakterologisch begründete Organisationskulturen, die er als Fürsorglichkeitskultur, Antreiberkultur, apathische Kultur und integrative Kultur bezeichnete. Unter dem Titel *The Character of a Corporation* stellten Robert Goffee und Gareth Jones (1989) ihre Arbeit zur Unternehmenskultur vor (wobei *Charakter* hier in einem metaphorischen Sinne gebraucht wird). Von Jörg Staute (1997) werden in *Das Ende der Unternehmenskultur* pathologische Unternehmenskulturen charakterologisch beschrieben. Manfred Kets de Vries (1993, 1996), der in Aufsätzen unter dem Titel *Leaders, Fools, and Impostors* die Psychodynamik in der Persönlichkeit von Wirtschaftsführern und in der Interaktion mit ihrer Gefolgschaft untersucht hatte, setzte in seinem Buch *Leben und Sterben im Business* Managerpersönlichkeit und Unternehmensstruktur in Beziehung. Weitere Arbeiten, die charakterologische Kategorien bezogen auf Führungspersönlichkeiten in Unternehmen verwenden, stammen von Michael Maccoby (2000),

⁹Das ist etwa in dem Dokumentarfilm *The Corporation* (2004) versucht worden. Dabei waren u. a. folgende Kriterien der Psychopathologie erfüllt: Gleichgültigkeit gegenüber den Gefühlen anderer; Unfähigkeit, dauerhafte Beziehungen einzugehen (erkennbar an: Schließen und Verlagern von Fabriken, wenn regional Löhne steigen; gesundheitliche Schäden: gefährliche Produkte, Giftmüll, Umweltverschmutzung, Produktion synthetischer Chemikalien); skrupellose Gefährdung anderer (wie: Schäden in der Tier- und Pflanzenwelt, Zerstörung der Umwelt, Massentierhaltung, Tierversuche); Lügen und Hintergehen anderer zum eigenen Vorteil; Unfähigkeit Schuld zu empfinden (bei: Schaden für die Biosphäre, etwa durch Kahlschläge, CO₂-Emissionen); Verletzung sozialer Normen und gesetzlicher Vorschriften (bei: Entscheidungen nach rein wirtschaftlichen Erwägungen). Vgl. hierzu auch: Bakan 2005. – Zur Frage: „What Is a Corporation?“ siehe: Monks und Minow 2006, S. 8–97.

¹⁰Beide Klassifikationssysteme beschreiben und kategorisieren Krankheiten und Gesundheitsstörungen. Derzeit ist das von der *American Psychiatric Association* herausgegebene DSM (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*) in der fünften Auflage erschienen und auf psychiatrische Erkrankungen spezialisiert. Das von der WHO (Weltgesundheitsorganisation) herausgegebene ICD (*International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems*) ist ein allgemeines und umfassendes Klassifikationssystem, das psychiatrische Krankheitsbilder einschließt. Die derzeit gültige Version 10 befindet sich in Überarbeitung.

Samuel R. Rosenthal (2006) und anderen und werden von Christof Schneck in seinem Buch *Coaching und Narzissmus* (2018) ausgewertet. Die Verbindung von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in der Persönlichkeitsstruktur wird von Marco Furtner (2017) sowie von Kai Externbrink und Moritz Keil (2018) untersucht. Den Weg zu einer alternativen Unternehmenskultur strebt Manfred Kets de Vries (2007) mit seiner *Glücksgleichung* an, die auf der Grundlage einer humanistischen Haltung Glück und Erfolg jenseits von Neurotizismus und Narzissmus in Einklang bringen will. Die auf Clare W. Graves zurückgehende Mehrebenentheorie der Persönlichkeit und ihrer Entwicklung will Rainer Krumm (2012) auf die Praxis der Personal- und Organisationsentwicklung übertragen.

Eine Subjekt- und Organisationstheorie, die charakterologische Kategorien aufnimmt, kann sowohl die Zusammenhänge zwischen Psycho- und Soziopathologien als auch die charakterologischen Grundlagen unterschiedlicher Organisationskulturen untersuchen. Dabei geht es um die oben erörterte Frage, wie Subjekte in gesellschaftlichen und organisationalen Zusammenhängen handlungsfähig werden. Da es beträchtliche Wertdifferenzen zwischen den Subjekten und den Organisationskulturen geben kann, ist eine völlige Übereinstimmung nur in Grenzfällen zu erwarten. Entscheidend für die Subjekte ist, dass sie innerhalb des organisationalen Rahmens in ihrer Möglichkeit zur Selbstorganisation und Eigensinnigkeit nicht behindert werden, sondern die Organisationskultur diese prinzipielle Freiheit der Selbstbestimmung fördert.

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation zeigt sich in kontextbezogenen und situativen Handlungen, die zielbewusst, koordiniert und ethisch reguliert sind und innerhalb des organisationalen Kontextes akzeptiert werden. Das Gegenstück zur Selbstorganisation auf der Subjekt- und auf der Interaktionsebene ist eine Organisation, die sich als „lernend“ versteht. Das organisationale Lernen kann zwar durch Umweltveränderungen erzwungen sein, sodass es sich um einen „defensiven“ Lernprozess handelt. Im optimalen Fall gründet es auf Voraussicht und strebt die Lösung von Handlungsproblemen im inneren Milieu, aber auch in den Außenbeziehungen ausdrücklich an.¹¹

Wenn zur Kategorie des Eigensinns gehört, dass die subjektive Logik von Erfahrung und Handeln nie ganz mit gesellschaftlichen Bedeutungshorizonten verschmilzt, sondern es einen Freiraum der Selbstorganisation gibt, der unvorhersehbar und unkontrollierbar ist, kann diese Unvorhersehbarkeit aus der Perspektive der lernenden Organisation in ihr Lernkonzept einbezogen werden. Erst das am Ideal der menschlichen Produktivität bemessene organisationale Lernen würde Bedingungen schaffen, die es den Subjekten ermöglicht, handlungsfähig zu werden. In diesem Fall würde es sich um einen „expansiven“ Lernprozess handeln, in dessen Verlauf sich die Organisationskultur ändert und die Handlungsspielräume erweitern.

¹¹Die Unterscheidung von „defensivem“ und „expansivem“ Lernen geht auf Klaus Holzkamp zurück. Beim defensiven Lernen werden die Lerner daran gehindert, einen sinnvollen und verfügbaren "Weltbezug" aufzubauen. Beim expansiven Lernen hingegen stehen die Lerner vor einem Handlungsproblem, das sie veranlasst, durch Lernen einen solchen Weltbezug aufzubauen (vgl. Holzkamp 1995, S. 479).