

»Natürlich – Der Mensch steht im Mittelpunkt!«

Zur organisationalen Funktion anthropologischer
Präsuppositionen in der Personalsemantik moderner
Organisationen

Thomas Drepper

I. Einführung und Problembezug

Der Tagungstitel hat mich auf die Idee gebracht, der Frage nachzugehen, ob sich anthropologische Grundannahmen in der personenbezogenen Organisationskommunikation und die sie strukturierenden Personen- und Personalsemantiken auf Operations- und Struktureigenschaften von Organisationen beziehen lassen. Mein Eindruck ist, dass in Organisationssemantiken und besonders innerhalb der Personalsemantik moderner Organisationen viele anthropologische Grundannahmen zu beobachten sind, die teils explizit, meistens aber eher implizit und in der Regel höchst selektiv verwendet werden (vgl. Reichert 2002). Diese Impression könnte als Frage formuliert lauten: In welchen Kontexten, in Bezug auf welche Probleme und mit welcher Funktion bzw. welchen Funktionen kommt es in der organisationalen Kommunikation über Personen und Personal zu Annahmen über die menschliche Verfassung und/oder wird der Bezug auf den *Menschen* und das *Menschliche* symbolisch verwendet?

Wie in dieser Frage schon anklingt, gehe ich davon aus, dass zunächst zwei Kommunikationsphänomene bzw. -referenzen unterschieden werden können. Einmal geht es um verschiedene Facetten des Organisationsindividuums bzw. der Organisationspersönlichkeit. Hier lässt sich u.a. der selektive Zugriff der Organisationskommunikation auf verschiedene Anthropologien beobachten, die, aus verschiedenen gesellschaftlichen Funktionsbereichen abgelesen, verschiedene Menschenbilder prägen, die auf den Organisationsmenschen projiziert werden. In diesem Zusammenhang wird es dann interessant, nach verschiedenen Anlehnungskontexten der organisationalen Kommunikation zu fragen. Zum anderen geht es um den *Begriff* des Menschen, der als wertbezogenes und moralisch konditioniertes Symbol in der Kommunikation verwendet wird. Wertbezogene Kommunikation und moralische Konditionierung verweisen dabei stark auf Legitimationsaspekte organisationaler Kommunikation. Diese Unterscheidung leitet mich in den folgenden zwei Unterpunkten.

II. Unsicherheitsabsorption – Personal als veränderbare und unveränderbare Entscheidungsprämisse

In der modernen Organisationskommunikation herrscht ein – wie Niklas Luhmann es formuliert – angeheiztes Interesse an *Personen*. In der Organisationskommunikation und den organisationalen Selbstbeschreibungen sowie noch in vielen Organisationslehren und akademischen Organisationskonzepten hält sich hartnäckig die Vorstellung, dass sich Organisationen letztendlich aus Menschen zusammensetzen und mit diesen stehen oder fallen! Ein aktuelles Lehrbuch der Managementwissenschaften referiert in dem Kapitel »Managing People« die Verbindung dieser Argumentation:

»Organizations clearly comprise more than their organization charts. In particular, they are made up of people. Managing people is a key challenge of contemporary organizational life. (...) Get competent or get dead.« (Palmer/Hardy 2004: 36 u. 46)

Die Managementsemantik und Strategiekommunikation betrachtet Personen und Menschen als besondere Güter (assets) und Kapitalformen, als besonders wertschöpfende Ressourcen, deren intelligentes Management – und heute ist hier kaum mehr von Verwaltung die Rede – einen maßgeblichen Erfolgsfaktor ausmacht. Nachhaltiges Personalmanagement wird zur kritischen Größe. Diese Korrelation von Personal und Performance und die strategische Relevanz von Human Resource Management ist mittlerweile eine konsensgesättigte Überzeugung in der weltgesellschaftlich stattfindenden Kommunikation über Personal in Organisationen (vgl. Luo 2006; Legge 2005). Die semantische Verschiebung und damit intendierte Aufwertung von *Human Resource Management* zu *Strategic Human Resource Management* zeigt diese Entwicklung an.

Die verstärkte Personenorientierung in Organisationen korreliert mit einem verstärkten Organisationswandel, der wiederum mit gesellschaftlichem Wandel zusammenhängt. Die häufig zu vernehmende Diagnose lautet, dass wachsende Komplexitäts-, Abstraktions- und Tempograde in der gesellschaftlichen Umwelt moderner Organisationen die Anforderungen an Strukturen der organisationalen Risiko- und Unsicherheitsabsorption deutlich verändern. Das betrifft Organisationen sowohl im Binnenverhältnis als auch in Relation zu deren Umwelten. Anforderungen der neuen Arbeitswelt wie Flexibilisierung, Dynamisierung, Virtualisierung und Enträumlichung sowie die Dominanz von Käufermärkten fordern dabei eine Varietät an alternativen Organisations- und Governanceformen jenseits der klassischen formalen Strukturen. Die steigende Komplexität und Unsicherheit durch internationale Verflechtungen (Globalisierung) und damit erhöhte Ansprüche an Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, Produkt- und Dienstleistungsqualität, die wachsende Bedeutung von Wissen und Wissensarbeit sowie ein hoher Technologiebedarf for-

dem Organisationen, neue Organisationsformen sowohl im Außenkontakt (Netzwerke, strategische Allianzen, joint ventures etc.) als auch im Innenverhältnis (teilautonome Arbeitsgruppen, Dezentralisierung, Virtualisierung) zu entwerfen und auszuprobieren (vgl. Drepper 2003b, 2006 u. 2007). Entwicklungen wie die Globalisierung des Arbeitsmarktes, erhöhter und ständiger Qualifizierungsdruck, diskontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse führen auch im Personalbereich moderner Organisationen zu strukturellen und semantischen Veränderungen. Boltanski und Chiapello (2003: 261ff.) diskutieren diese Veränderungen unter dem Titel der »Dekonstruktion der Arbeitswelt«.

Trotz aller Personalisierung und Moralisierung des Bezuges auf den Menschen in Organisationen als Reflex auf Komplexitätssteigerungen in der Sachdimension und Temposteigerungen in der Zeitdimension sozialer Verhältnisse, bleibt organisationssoziologisch unstrittig, dass es bei Personalfragen um selektiv für die Organisation unter Mitgliedschaftsbedingungen relevante Personen und nicht um individuelle Vollmensen im Vollzug ihrer lebenden und psychischen Selbstreproduktion geht. Trotz laufender Betonung der Wertigkeit des Menschen für die Organisation, ist das menschliche Individuum nicht das Element der Entscheidungskommunikation in Organisationen. Die im Menschen ablaufenden Prozesse nehmen nicht in Gänze an der Kommunikation teil:

»Kein Zellaustausch, kein Verdauungsvorgang, kein nervöses Zittern, keine intentionale Aktualisierung von Bewußtsein ist als solche schon Kommunikation. (...) In modernen Organisationen stirbt man nicht; und wenn es vorkommt, wird der Vorfall organisatorisch unter den Begriff des Unfalls subsumiert und entsprechend weiterbehandelt. Schon diese einfache Überlegung zeigt, dass der Begriff des »Menschlichen« in der Organisationspolitik nur ideologische oder kompensatorische Bedeutung haben kann. Er betrifft nur eine sehr begrenzte Wiedereinführung von etwas, was an sich ausgeschlossen ist.« (Luhmann 2000: 89)

Ich schließe mich Niklas Luhmanns Personenbegriff an und verstehe »Personen als besondere Formen der Beobachtung des Zusammenhangs von Situationen, also (als, Th.D.) Ordnungsmuster mit hochselektiven Eigenschaften. Ihr Name steht für eine (im Einzelnen unvorstellbare) Menge von Situationen« (Luhmann 2000: 285). Personen sind Erwartungsstrukturen der Kommunikation, die es ermöglichen, »Menschen zu bezeichnen unter Absehen von all dem, was sie als empirische Realität ermöglicht. (...) Menschen werden geboren. Personen entstehen durch Sozialisation und Erziehung« (Luhmann 2002: 28 u. 38). Personen entstehen Luhmann zufolge »durch die Teilnahme von Menschen an Kommunikation. Sie tragen den Bedürfnissen des Beobachtens Rechnung, indem ihnen Konsistenz der Meinungen und Einstellungen, Zielstrebigkeit des Verhaltens, Eigeninteresse mit Aussicht auf Berechenbarkeit usw. unterstellt wird« (Luhmann 2000: 90f.). Person ist die soziale Form, »die es ermöglicht, im Zusammenhang gesellschaftlicher Kommunikation

von den Systemdynamiken des Einzelmenschen abzusehen. (...) Im Unterschied zum konkreten menschlichen Individuum ist die Person ein Verkehrssymbol der sozialen Kommunikation, und die Erziehung hat dazu beigetragen, dass dieses Symbol im Gebrauch nicht zu Enttäuschungen führt« (Luhmann 2002: 28 u. 39). Damit kommt auch die moralische Komponente ins Spiel. Entscheidungen werden in Organisationen auf Personen zugerechnet, und Entscheidungsträger können so mit Verantwortung und Verantwortlichkeit versehen werden.

Die Funktion des Personalbereichs in Organisationen liegt von einem organisationstheoretischen Standpunkt aus in der Entscheidung über Mitgliedschaften und Mitgliedschaftsbedingungen (Inklusion/Exklusion). Diese Selektionsfunktion trägt zur generellen organisationalen Unsicherheitsabsorption bei. Die Erwartung, eine »stimmige Passung« (Neuberger 1997: 490) zwischen Stellenkandidat und/oder -inhaber und Mitgliedschaftserwartungen herzustellen dient genau der Unsicherheitsreduktion:

»An den Schnittstellen von Mensch und Maschine, Chef und Untergebenem, Anbieter und Kunden zielt die Sorge um die Eignung des arbeitenden, führenden oder dienstleistenden Menschen darauf, Friktionen zu vermeiden, seien es Unfälle, Ineffizienz, Unzufriedenheiten oder Umsatzeinbußen.« (Horn 2002: 111)

Vom Personalmanagement wird die aufgaben- und zukunftsbezogene sowie sozialverträgliche Auswahl, Beschäftigung und Pflege *geeigneten, qualifizierten* und *kompetenten* Personals (Eignung, Qualifikation, Kompetenz sind hier funktional-äquivalente Semantiken) – also deren Rekrutierung, Mobilisierung und Motivierung unter Sach-, Zeit- und Sozialgesichtspunkten – erwartet. Das Personal muss sachlich-fachlich geeignet und zukunftsfähig sein sowie Entwicklungspotenziale versprechen und zum Haus passen. Der *Selektions-* (Inklusion/Exklusion) und *Erziehungsfunktion* (Aus- und Weiterbildung) des Personalbereichs moderner Organisationen liegen verschiedene generalisierte Menschenbilder zugrunde, aber vornehmlich das *Bild des Menschen als formbares Medium* für bestimmte Formen bzw. Zwecke. Der moderne Organisationsmensch ist plastisch, er ist flexibel, mobil, form- und gestaltbar, kann, soll und muss als wertvolle Humanressource in seinen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt und unternehmenskulturell gepflegt werden. Dementsprechend gibt es eine Unzahl an Konzepten wie beispielsweise Potenzialanalysen und 360-Grad-Feedbacks, Coachings und Trainings, in denen die Veränderbarkeit und Plastizität des Organisationsmenschen vorausgesetzt und angesprochen werden. Hier werden organisationale Erwartungsstrukturen (Aufgaben, Ziele, Werte) mit Vorstellungen über körperliche, kognitive und psycho-emotionale Fitness des Personals über den Lern- und den Entwicklungsbegriff miteinander verbunden. Lernen und Trainieren, und dafür notwendige Entwicklungsfähigkeit, führen im Optimalfall zur stimmigen Passung von Person und Aufgabe, von Individuum und Organisation. Auf dem

Wunschzettel steht dabei heute aber besonders in höheren Hierarchieebenen nicht mehr die funktionalistisch auf Einzelaufgaben getrimmte und damit für Entfremdung anfällige *Arbeitskraft*, sondern die gesamte *Persönlichkeit* als psycho-physische Einheit, die es zu Höchstleistungen zu mobilisieren und motivieren gilt und die davon überzeugt ist, dass Leistungsbereitschaft und Flexibilität (Anpassung) wünschens- und lohnenswert sind. Und diese Eliteansprüche werden immer häufiger auf alle Stellenprofile in Organisationen übertragen, wo ihnen aber in der Regel die strukturelle Plausibilität fehlt. Wer sich in elementaren Abhängigkeiten befindet, seien sie nun organisational oder arbeitsmarktstechnisch bedingt, wird sich nur schwerlich als Unternehmer seiner selbst beschreiben wollen – und wenn, dann maximal unter Risiko- und nicht unter Optionsgesichtspunkten (vgl. Drepper 2005).

Trotz wechselnder Semantiken wie Qualifikation, Ausbildung, Eignung, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen, die die stimmige Passung von Organisationserwartungen und individuellem Beitrag thematisieren, scheint die Funktion der Personalselektion unverändert zu bleiben:

»Über verschiedene Konzeptionen des Personalmanagements hinweg ist die Beanspruchung von Personen als Medium konstant geblieben. Gewandelt haben sich die Vorstellungen über die Formbarkeit des Mediums und damit über die Mittel des formenden Zugriffs. Sie variieren von einem Kontrollmechanismus – unter der Voraussetzung der Unlust von Personen zur Arbeit – über eine Zuwendungs- bis zu einer Förderungsstrategie – unter der Voraussetzung der parallelen Steigerbarkeit der persönlichen Zufriedenheit und des unternehmerischen Erfolgs.« (Kuper 1997: 131)

Neben der *Plastizitätsvorstellung* stehen aber auch Annahmen, die die Unberechenbarkeit und das Idiosynkratische von Individuen anerkennen und anerkennen müssen. Hier wird kontrollierte Abweichung programmatisch einkalkuliert. Semantisch geht es um Talent, Intuition, Kreativität und Begabung. Und diese Konzepte verweisen nicht auf egalitäre Lern- und Entwicklungschancen, sondern auf in der personalen Umwelt der Organisation ungleich verteilte Eigenschaften. In diesem Bereich kann Beschäftigungsfähigkeit – so ein aktueller Begriff für dieses Problem – nicht entwickelt, sondern muss schlicht vorausgesetzt werden. Darüber hinaus wird diese (Umwelt-)Ressource als knapp betrachtet. Es ist dann die Aufgabe des Recruiting, diese seltenen Perlen zu finden und die Querdenker und kreativen Köpfe für Führungs- und Sonderpositionen zu gewinnen und unternehmenskulturell zu pflegen.

Meine Vermutung ist nun, dass der Umgang mit dem Personalproblem im Rahmen der generellen organisationalen Unsicherheitsabsorption doppelsinnig ist. Einmal wird Personal als *veränderbare Entscheidungsprämisse* behandelt und einmal als *unveränderbare Entscheidungsprämisse*. Und diese Unterscheidung wird je nach organisationaler Struktur- und Problemlage selektiv gehandhabt, die Personalstrategien darauf ausgerichtet und mit den zwei unterschiedlich ausgerichteten anthropologisch angeereicherten Semantiken legitimiert. Für den großen Bereich der Normalarbeitskräfte

werden die Potenzial- und Lernsemantiken auf Grundlage der Plastizitätsvorstellung aktiviert, und das natürlich nicht nur im Hinblick auf *human-relations*-affine Selbstverwirklichungs- oder Bildungsintentionen, sondern als mehr oder minder latentes Sanktionsmedium angesichts angespannter Arbeitsmarkt- und knapper Stellenlagen. Wer sich dem Lernen und dem umfassenden Scan seiner Person verweigert, setzt nicht mehr nur Aufstiegsoptionen aufs Spiel, sondern mitunter auch seinen Arbeitsplatz und viel dramatischer noch, seine zukünftige Beschäftigungsfähigkeit. Bezogen auf die deutlich knapperen Führungspositionen und Spezialaufgaben in Organisationen wird hingegen die Semantik der Individualität, Widerspenstigkeit und Idiosynkrasie selektiv mit hinzu gemischt. An der Spitze wird die Luft dünner und die Organisationsaufgaben komplexer, also müssen hier auch die Persönlichkeiten komplexer werden dürfen. Die Zone akzeptierter Abweichung und Verhaltensvarietäten wird erweitert und die Inklusionsbedingungen darauf eingestellt. Hier leistet man sich auch mal Querdenker als kreative Wertschöpfer. Und hier wird in der Regel auf Stellenbeschreibungen verzichtet und außer Tarif gezahlt. Aber in diesen Bereichen werden auch die Ansprüche an intrinsische Motivation und Selbstorganisationskompetenzen ersichtlich gesteigert.

III. Anlehnungskontexte – Selektive Anthropologien, Humansemantiken und wertbezogene Kommunikation

Neben dieser eher groben Unterscheidung des Organisationsmenschen als formbares/nicht-formbares Medium für Organisationszwecke, finden sich in der personenbezogenen Organisationskommunikation und speziell in Personalwirtschaftslehren selektive Anleihen an verschiedene Anlehnungskontexte, die verschiedene Menschenbilder und Akteurskonzepte transportieren. Zu denken wäre hier natürlich an verschiedene Psychologien (Individual-, Organisations- und Kognitionspsychologie), Erwachsenen- und Weiterbildungspädagogiken, Arbeitswissenschaften, Neuro- und Biowissenschaften, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, das Recht, Philosophien, religiöse Dogmatiken sowie zunehmend auch populäre Führungs- und Managementlehren mit ihren hybriden Wissensquellen. Oswald Neuberger führt den hohen Anlehnungsbedarf personenorientierter Kommunikation auf deren Theorielosigkeit zurück. Der Eklektizismus ist nicht verwunderlich, da seiner Meinung nach im Personalbereich ein Theoriedefizit herrscht und die Methodenorientierung deutlich im Vordergrund steht. Für Neuberger ist das Personalwesen aufgrund seiner

»Verfahrensbesessenheit als atheoretische Disziplin, als Sammelsorium von Techniken und Instrumenten zur Bewältigung von Alltagsaufgaben: ein Mülleimer, in den andere betriebliche

Funktionen Probleme entsorgen, bzw. eine Afterwissenschaft, die nachdenkt, was Praxis vornimmt. Im Mülleimer der Mittel muß man suchen, um aus ihnen die implizite Theorie rückzugewinnen, denn Theorie ist nicht etwas Abgehobenes oder Übergestülptes, sie steckt in den Mitteln als der Sinn, den sie bezwecken.« (Neuberger 1997: 498)

Strukturell geht der organisationsinterne Anlehnungsbedarf darauf zurück, dass das Individuum für die Organisation eine Unsicherheitszone darstellt. Die gesamten Motivlagen der beteiligten Individuen sind für die Organisation nicht von Relevanz und wären darüber hinaus in ihrer Komplexität überhaupt nicht zu handhaben. Obwohl in partizipativen Personalwirtschaftslehren und Personalmanagementlehren unter Commitment-, Kultur- und Motivationssemantiken ständig der Einbezug der ganzen Persönlichkeit postuliert und gefordert wird (vgl. Reichert 2002: 184), basieren Organisationen auf der Motiv-Zweck-Trennung. Aus Komplexitätsreduktionsgründen werden soziale Konstruktionen und Typisierungen verwendet, um von den tatsächlichen Bewußtseinslagen der Individuen zu abstrahieren. Diese Akteurstypisierungen sind nicht dazu bestimmt, »den Realitäten psychologisch gerecht zu werden. Sie funktionieren nur als kommunikationserhaltende Fiktionen« (Luhmann 2000: 110f.), die typische Motivunterstellungen machen.

»Besonders für Organisationen ist es charakteristisch, dass sie die Wahrnehmungsfelder der Individuen standardisieren, zum Beispiel durch Schrift, und damit regulieren, welche Wahrnehmungen eine Chance haben, in Kommunikation transformiert zu werden.« (Luhmann 2000: 119)

Theoretisch beziehe ich mich hier auf die Überlegungen von Hutter und Teubner zu Akteursfiktionen als kommunikative Strukturen (Hutter/Teubner 1994). Jedes Funktionssystem legt sich einen eigenständigen Akteur zu und stattet ihn mit der dementsprechenden Rationalität aus. Dabei handelt es sich um rationale und reale Akteursfiktionen, denn sie fungieren als kommunikative Strukturen, »die von den Operationen selbst erzeugt werden und diese zugleich leiten« (Hutter/Teubner 1994: 110). So ist etwa der *rational actor*

»eine kommunikative Fiktion der Rechts- und Wirtschaftspraxis selbst, also weder analytisches Konstrukt der Wissenschaft noch reales psychisches Motiv der handelnden Menschen. (...) Es gibt eine systemspezifische Unterstellung von Freiheiten, subsystemspezifische Zurechnung von Handlungen, Verantwortung, Rechten und Pflichten, subsystemspezifische Ausstattung der Personen mit Kapital, Interessen, Intentionen, Zielen und Präferenzen. Jedes Subsystem erfindet sich sozusagen seine eigene Sozialpsychologie, die je eigene Relevanzkriterien besitzt, um Informationen über die beteiligten Menschen zu schaffen.« (Hutter/Teubner 1994: 121)

Mein Argument ist nun, dass der selektive Bezug auf verschiedene Anthropologien und organisationale Binnendifferenzierung miteinander zusammenhängen und in die personenbezogene Organisationskommunikation Akteurskonstrukte verschiedener gesellschaftlicher Sinnbereiche einfließen, indem die organisationale Kommunikation dazu auf bereits typisch angelegte Personenmodelle der Funktionssysteme

zurückgreifen kann. Über die Organisationsflure wandelt der homo oeconomicus neben dem homo juridicus, dem homo psychologicus, dem homo pedagogicus, dem homo sociologicus, dem homo politicus und dem homo athleticus. Je nach interner Organisationsdifferenzierung, Programm- und Aufgabenspezifikation werden die je relevanten Anteile in Mitgliedschaftsrollen mehr oder weniger stark formalisiert. In verschiedenen Organisationsbereichen sind bestimmte Akteurskonzeptionen dominant, so dass sich ein höchst selektiver Umgang mit den jeweils anthropologischen Grundannahmen in Abhängigkeit von organisationalen Entscheidungsproblemen und organisationaler Binnendifferenzierung zeigt. Je nach Situationsrelevanz stehen Besitztrieb, Erfolgsstreben und Nutzenmaximierung, mal Konflikt- und Einigungsbereitschaft, mal Lernfähigkeit, mal Kooperationsbedürfnisse, mal Hilfsbereitschaft im Vordergrund. Fragt man nach institutionalisierten Akteurskonzepten, dann stößt man vielleicht auf folgende binnendifferenzierte Entsprechungen zu externen Akteursmodellen. Die Auflistung erhebt keinerlei Vollständigkeitsansprüche.

- *Personalverwaltung*: Rechts- und Wirtschaftssubjekt, medizinisches Subjekt.
- *Personalschulung und -entwicklung*: Im Bereich der Personalentwicklung geht es um ein der Erziehung äquivalentes Problem des processing und changing people. Und das intentional-kausale Einwirken auf Menschen hat einen hohen methodischen und legitimatorischen Bedarf. Es kommt darauf an, Ursachen und Wirkungen miteinander zu verknüpfen. Hier werden maßgeblich pädagogisches, psychologisches und soziologisches Wissen befragt.
- *PR- und Unternehmenskultur*. Hier geht es um den kooperativen, kommunikativen und kulturellen Menschen wie er in Kommunikationspsychologien, Kultur- anthropologien, Soziologien und Sozialphilosophien entworfen wird.
- *Strategie und ökonomische Kernbereiche*: homo oeconomicus, homo politicus, (Wirtschafts-, Entscheidungs-, Machttheorien).

Diese Zuordnungen müssten sicherlich für unterschiedliche Organisationstypen mit ihren jeweils dominierenden Funktionsbezugsassoziiierungen und unterschiedlichen Relevanzen gesondert aufgeschlüsselt werden. Sicherlich sollte man vermuten, dass in Wirtschaftsorganisationen der homo oeconomicus, in Organisationen des Rechts der homo juridicus und in Erziehungsorganisationen der homo pedagogicus usw. die leitenden Menschenbilder und Akteurskonstrukte darstellen. Das stimmt einerseits, reicht aber organisationstheoretisch nicht weit genug. Dadurch, dass Organisationen als Multireferenten verschiedener gesellschaftlicher Sinnkontexte operieren und verschiedene gesellschaftliche Erwartungslagen im Organisationskontext im gewissen Grad miteinander vermittelt werden, ist der *organizational man* und heute natürlich auch die *organizational woman* ein Konglomerat bzw. Amalgam unterschiedlicher und mitunter durchaus widersprüchlicher Akteurstypen. Strukturell und auch

semantisch treffen in Organisationen die verschiedenen Sinnlogiken der funktional differenzierten Teilbereiche der Gesellschaft aufeinander und werden dort in den Grenzen der Organisation miteinander vermittelt. Die Formalisierung von Erwartungen in Verhaltensprogrammen und Mitgliedschaftsrollen führt zu einer kongruenten Sinngeneralisierung (Drepper 2003a: 67ff.). Das heißt auch, dass Widersprüche in Sinnorientierungen und Erwartungsspannungen unter Mitgliedschaftsbedingungen zu einem bestimmten Grad homogenisiert und normalisiert werden können. Man ist eben gleichzeitig anpassungsfähig und kreativ, machtbewusst und sozial kooperativ, emotional und rational, wenn es erwartet wird und im Organisationskontext Sinn zu ergeben scheint! Das lässt sich besonders eindrücklich im Bereich der Diskussion um neue Führungsrollen beobachten. Die klassischen Rollenbeschreibungen und Funktionsangaben von Führungskräften stehen auf dem Prüfstand. Die Standard-Tätigkeitsbeschreibung von Managern – planen, führen, motivieren und kontrollieren – reicht heute nicht mehr aus. Die neue Führungskraft ist Fachmensch mit Herz, Experte mit Charisma, Überflieger mit Bodenhaftung! In diesen Diskursen wird versucht, über Tugendlehren *die* menschlichen Qualitäten zu isolieren, die besonders wichtig für Führung und Management sind.

Damit komme ich jetzt auch zum Bezug auf den Menschen als wertgeladenes Kommunikationssymbol. Der Begriff des Menschen eignet sich in solchen Organisationszusammenhängen ganz hervorragend – und nicht nur dort natürlich! –, die verschiedenen zum Teil widersprüchlichen Persönlichkeits- und Verhaltensaspekte zu integrieren. Der *Mensch* wird als Einheits- und Sammelbegriff verwendet (vgl. Neuberger 1997: 492), der heterogene Bezüge homogenisiert. Er verspricht die Einheit aller Differenzen und verbindet den *rational* mit dem *emotional man*. Der Gebrauch des Wertbegriffes *Mensch* treibt eine Kommunikation an, die die soziale Dimension der Organisation im Innen- wie Außenverhältnis sowie die organisationale Einbettung in die sie umgebenden Umwelten symbolisieren soll. Moralischen Ansprüchen und gesellschaftlichen Erwartungen kann so Rechnung getragen werden. Bei uns zählt der Mensch: jeder einzelne Mitarbeiter und jeder einzelne Kunde! Und da wird der Soziologe hellhörig!

An diese Darstellung lässt sich meines Erachtens die These von Werner Bergmann (1994) anschließen, dass der »Mensch« (als kommunikatives Symbol) der Interdependenzunterbrechung sozialer Operationen und Strukturen dient. Er fungiert als *Grenze des Machbaren* und als *Angabe des Wünschenswerten*. Der Kompaktbegriff Mensch wird als Wert kommuniziert und erzeugt dabei gleichermaßen Legitimität in Bezug auf herrschende rechtlich und moralische gesellschaftliche Diskurse (Menschenrechte, Arbeitsrecht, Mitbestimmung etc.) als auch Limitationalität funktionaler Operationen:

»Meine These ist, daß »der Mensch« eine Form der Externalisierung von Gesellschaft, das heißt ein von ihr in eigenen Kategorien erfaßter Umweltfaktor ist, der jedoch nicht dem System selbst, sondern der Umwelt zugerechnet wird und als Unterbrecher der Selbstreferenz der Gesellschaft dient bzw. dienen kann. (...) Die Gesellschaft kann also den Begriff »Mensch« so benutzen, daß er Grenzen des gesellschaftlich Mach- und Wünschbaren markiert. Der Begriff bekommt damit einen normativen Beiklang im Sinne von Menschlichkeit, Menschenwürde, Menschenrecht usw., die alle den Sinn einer Begrenzung des gesellschaftlich-staatlich Erlaubten anzeigen. (...) Am Menschen als Kompaktbegriff würden quasi die Folgen der gesellschaftlichen Kommunikationen/Handlungen beobachtet und bewertet; dies kann sich sowohl auf organische wie auf psychische Schädigungen oder Überforderungen beziehen. Aufgrund der strukturellen Kopplung von Kommunikation und Bewußtsein ist der Mensch gegenüber anderen Formen von Umwelt besonders privilegiert, Limitationalität zu erzeugen oder zumindest anzumahnen.« (Bergmann 1994: 95f.)

Die Semantik des Menschen wird als Wertsemantik kommuniziert. Wertegesteuerte Kommunikation ist *allusive Kommunikation*, sie funktioniert über Anspielungen und Unterstellungen, nicht über Explikationen (vgl. Drepper 1998: 80). Werte bieten auf diese Weise Widerspruchsfreiheit und Konsens an und blenden die Unterscheidung von Annahme/Ablehnung aus:

»Werte sind das Medium für eine Gemeinsamkeitsunterstellung, die einschränkt, was gesagt und verlangt werden kann, ohne zu determinieren, was getan werden soll.« (Luhmann 1997: 343)

Die kommunikative Funktion von Werten liegt darin,

»in kommunikativen Situationen eine Orientierung des Handelns zu gewährleisten, die von niemandem in Frage gestellt wird. Werte sind also nichts anderes als eine hochmobile Gesichtspunktmenge. Sie gleichen nicht, wie einst die Ideen, den Fixsternen, sondern eher Ballons, deren Hüllen man aufbewahrt, um sie bei Gelegenheit aufzublasen.« (Luhmann 1997: 341f.)

Und dieses Bild aufgeblasener und zerplatzender Ballons drängt sich tatsächlich auf, wenn man nach der strukturellen Plausibilität und Halbwertszeit von einigen Human-Resources-Moden fragt. Viele zerplatzen schneller an der organisationalen Strukturwirklichkeit als sie überhaupt die Höhe der Schreibtische erreicht haben.

Literatur

- Bergmann, Werner (1994), »Der externalisierte Mensch. Zur Funktion des »Menschen« für die Gesellschaft«, in: Göbel, Andreas/Fuchs, Peter (Hg.), *Der Mensch – Medium der Gesellschaft?* Frankfurt a.M., S. 92–109.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2003), *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz.
- Buchanan, David/Huczynski, Andrej (2004), *Organizational Behaviour. An Introductory Text*, 5. Aufl., Harlow u.a.

- Drepper, Thomas (1998), »Unterschiede, die keine Unterschiede machen. Inklusionsprobleme im Erziehungssystem und Reflexionsleistungen der Integrationspädagogik im Primarbereich«, *Soziale Systeme. Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 4. H. 1, S. 59–85.
- Drepper, Thomas (2003a), *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*, Wiesbaden.
- Drepper, Thomas (2003b), »Der Raum der Organisation – Annäherung an ein Thema«, in: Krämer-Badoni, Thomas/Kuhm, Klaus (Hg.), *Die Gesellschaft und ihr Raum. Raum als Gegenstand der Soziologie*, Opladen, S. 103–129.
- Drepper, Thomas (2005), »Die Grenzenlosigkeit des Managements – Organisations- und gesellschaftstheoretische Überlegungen«, in: Drepper, Thomas/Göbel, Andreas/Nokielski, Hans (Hg.), *Sozialer Wandel und kulturelle Innovation. Historische und systematische Perspektiven*, Berlin, S. 449–477.
- Drepper, Vertrauen (2006), »Vertrauen, organisationale Steuerung und Reflexionsangebote«, in: Götz, Klaus (Hg.), *Vertrauen in Organisationen*. München/Mering, S. 185–204.
- Drepper, Thomas (2007), »Wissen und Organisation«, in: Schützeichel, Rainer (Hg.), *Handbuch Wissenssoziologie*, Konstanz, im Erscheinen.
- Horn, Eva (2002), »Test und Theater. Zur Anthropologie der Eignung im 20. Jahrhundert«, in: Bröckling, Ulrich/Horn, Eva (Hg.), *Anthropologie der Arbeit*, Tübingen, S. 109–125.
- Kuper, Harm (1997), »Betriebliche Weiterbildung als Oszillation von Medium und Form«, in: Lenzen, Dieter/Luhmann, Niklas (Hg.), *Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form*, Frankfurt a.M., S. 115–146.
- Legge, Karen (2005), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, London.
- Luhmann, Niklas (1997), *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bde., Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (2000), *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden/Opladen.
- Luhmann, Niklas (2002), *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.
- Luo, Xiaowei (2006), »The Spread of a ›Human Resources‹ Culture: Institutional Individualism and the rise of Personal Development Training«, in: Drori, Gili S./Meyer, John W./Hwang, Hoky (Hg.), *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change*, Oxford, S. 225–240.
- Neuberger, Oswald (1997), »Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren«, in: Ortman, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*, Opladen, S. 487–522.
- Palmer, Ian/Hardy, Cynthia (2005), *Thinking about Management*, Thousand Oaks.
- Reichert, Ramón (2002), »Das persönliche Verhältnis zur Arbeit. Zum Subjektbegriff im ›Postfordismus‹«, in: Bröckling, Ulrich/Horn, Eva (Hg.), *Anthropologie der Arbeit*, Tübingen, S. 176–192.