

# ALOB

## Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher

### 13. Brief - 1998

von Wolfgang Schnelle

4 Seiten

---

Richard Sennett

#### **Der flexible Mensch - Die Kultur des neuen Kapitalismus**

Berlin Verlag, Berlin 1998, 224 Seiten

Original Ausgabe: The Corrosion of Character  
bei W. W. Norton, New York, 1998

---

Der amerikanische Soziologen Sennett hat eine Kritik des 'neuen', des heutigen Kapitalismus geschrieben. Er zeigt auf, wie der neue Kapitalismus „den Charakter verdirbt“ (*The Corrosion of Character* heißt das Buch in der amerikanischen Originalausgabe). Sennett meint, heutzutage ist die kapitalistische Arbeitswelt auf raschen und wiederholten Wandel ausgerichtet. Das bringt die berufstätigen Menschen zum ziellosen Dahintreiben, zum *Driften*, wie er es nennt.

*„Das sichtbarste Zeichen dieses Wandels könnte das Motto >nichts Langfristiges< sein. In der Arbeitswelt ist die traditionelle Laufbahn, die Schritt für Schritt die Korridore von ein oder zwei Institutionen durchläuft, im Niedergang begriffen. Dasselbe gilt für das Hinreichen einer einzigen Ausbildung für ein ganzes Berufsleben. Heute muss ein junger Amerikaner mit mindestens zweijährigem Studium damit rechnen, in vierzig Arbeitsjahren wenigstens elfmal die Stelle zu wechseln und dabei seine Kenntnisse wenigstens dreimal auszutauschen.“(S.25)*

Sennett beschreibt die Korrosion des Charakters fallstudienartig an Menschen, die er getroffen und mit denen er gesprochen hat. Diese Menschen müssen sich ständig neuen Aufgaben stellen und immer bereit sein, Arbeitsstelle, Arbeitsformen und Wohnort zu wechseln. Und sie scheitern in ihrem Arbeitsleben.

*„Das Scheitern ist das große moderne Tabu. Es gibt jede Menge populärer Sachbücher über den Weg zum Erfolg, aber kaum eines zum Umgang mit dem Scheitern. Wie wir mit dem Scheitern zurecht kommen, wie wir ihm Gestalt und einen Platz im Leben geben, mag uns innerlich verfolgen, aber wir diskutieren es selten mit anderen. ... Wie bei allem, das man sich auszusprechen weigert, werden sowohl die innere Besessenheit als auch die Scham dadurch nur größer. Unbehandelt bleibt der harte Satz: >Ich bin nicht gut genug<.“(S.159)*

Die Personengeschichten, die Sennett in seine scharfsinnige Analyse des heutigen Kapitalismus einflcht, machen sein Buch zu einer spannenden Lektüre. Wer es liest, sieht sich selbst als Drifter und mag darüber erschrecken.

*„>Nichts Langfristiges< ist ein verhängnisvolles Rezept für die Entwicklung von Vertrauen, Loyalität und gegenseitiger Verpflichtung. ... Der kurze Zeitrahmen moderner Institutionen begrenzt das reifen formlosen Vertrauens. Eine besonders markante Erschütterung des Gemeinschaftsgefühls tritt oft ein, wenn neue Firmen verkauft werden.“ (S.28)*

Ich meine, die Erschütterungen sind noch größer, wenn ‘alte’ Firmenteile verkauft werden. „Einmal Siemens, immer Siemens,“ oder wie das Unternehmen auch heißen mag, gilt nicht mehr.

Nun ist dieses Buch zugleich ein organisationswissenschaftliches Buch von großer Aktualität. Seine Ein- und Ansichten versetzen diejenigen, die als Manager oder Berater organisationalen Wandel betreiben, in Nachdenklichkeit. Sennett deckt auf, wie mit der Lobpreisung der Leitbilder moderner Arbeitsorganisation deren Schattenseiten übersehen werden.

Flexible Ordnungsformen in der Produktion wie die Gruppenarbeit, die Verteilung der Arbeit auf Netzwerke und - ich möchte von mir aus hinzufügen - die Organisationsform ‘Selbstregulierender Einheiten’

*„erlauben etwas, das wie ein Widerspruch in sich selbst klingt, die Konzentration der Macht ohne deren Zentralisierung.“*

*Unter anderem wird zugunsten der neuen Organisationsform der Arbeit behauptet, sie dezentralisiere die Macht, das heißt sie gebe den Menschen auf den niedrigeren Ebenen von Unternehmen mehr Kontrolle über ihr eigenes Handeln. ... Die neuen Informationssysteme liefern der Führungsetage in Wirklichkeit ein umfassendes Bild, so dass der einzelne wenig Möglichkeiten hat, sich innerhalb des Netzwerks zu verstecken. ... In ähnlicher Weise sind flachere Hierarchien und Verschlankung alles andere als dezentralisierende Verfahren. Es gibt ein Festland der Macht in der Inselgruppe flexibler Macht.“ (69f)*

Für mich liegt der Höhepunkt seiner organisationalen Betrachtungen in der Abkanzelung der Teamarbeit:

*„Das moderne Arbeitsethos konzentriert sich auf die Teamarbeit. Sie propagiert sensibles Verhalten gegenüber anderen, sie erfordert solche >weichen Fähigkeiten< wie gutes Zuhören und Kooperationsfähigkeit; am meisten betont die Teamarbeit die Anpassungsfähigkeit des Teams an die Umstände. Teamarbeit ist die passende Arbeitsethik für eine flexible politische Ökonomie. Trotz all des Psycho-Geredes, mit dem sich das moderne Teamwork in Büros und Fabriken umgibt, ist es ein Arbeitsethos, das an der Oberfläche der Erfahrung bleibt. Teamwork ist Gruppenerfahrung der erniedrigenden Oberflächlichkeit.“ (132f)*

*„Wenn Michael Hammer und James Champy darauf drängen, Manager >sollten sich nicht mehr wie Vorgesetzte, sondern wie Trainer verhalten<, tun sie dies im Interesse der Firma und ihrer Eigner, nicht der Angestellten. Der Chef weicht der Verantwortung für sein Handeln aus; alles lastet auf den Schultern der Spieler. Theoretischer formuliert, zeigt sich in den oberflächlichen Szenen des Teamworks zwar Macht, aber keine Autorität. Eine Autoritätsfigur ist jemand, der für seine oder ihre Macht Verantwortung übernimmt.“ (S.153)*

*„Die Abwesenheit wirklicher Menschen, die sagen: >Ich sage dir, was du zu tun hast<, oder im Extremfall >Dich mach ich fertig<, ist mehr als ein defensiver Akt innerhalb des Unternehmens; dieses Fehlen von Autorität gibt den Oberen die Freiheit umzuschichten, anzupassen oder zu reorganisieren, ohne sich oder ihr Handeln zu rechtfertigen. Mit anderen Worten, es erlaubt die Freiheit des Augenblicks, einen nur auf die Gegenwart gerichteten Blick. Die Verantwortung trägt der Wandel, aber der Wandel ist keine Person.“ (S.154)*

*„Das neue kooperative Ethos der Teamarbeit setzt an die Stelle der Herren jene >Moderatoren< und >Process-Manager<, die der ehrlichen Auseinandersetzung mit ihren Dienern aus dem Wege gehen.“ (S.157)*

Ich habe diese Stellen so ausführlich zitiert, weil ich es kürzer gar nicht wiedergeben kann. Als Organisationsgestalter komme ich nicht umhin, modernen Leitbilder 'guten' Managements und 'guter' Arbeitsgestaltung zu folgen. Nach dem Lesen dieses Buches werde ich das mit mehr Nachdenklichkeit tun.

Sennett entlässt den Leser ohne Ratschläge für Auswege. Wie sollen wir auch dem 'neuen Kapitalismus', der unseren Charakter korrodiert, entkommen? Er ist allgegenwärtig und zwingend.

*„>Wer braucht mich?< ist eine Frage, die der moderne Kapitalismus völlig zu negieren scheint. Das System strahlt Gleichgültigkeit aus. ... Es strahlt in der Organisation der Wirtschaft Gleichgültigkeit aus, wo das Fehlen von Vertrauen keine Rolle mehr spielt, wo Menschen behandelt werden, als wären sie problemlos ersetzbar oder überflüssig. Solche Praktiken vermindern für alle sichtbar und brutal das Gefühl persönlicher Bedeutung, das Gefühl, für andere notwendig zu sein.“(S.201)*

Verbreitet Sennett lediglich Kulturpessimismus? Ich glaube, dass er uns zur Auseinandersetzung mit den Anpreisungen des Fortschritts in der Arbeitswelt auffordern will, damit wir ihre Schattenseiten erkennen und vielleicht lindern können.

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1998

---

Metaplan  
Goethestrasse 16  
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70  
Fax: +49 – 4106 – 61 71 00  
Quickborn@metaplan.com  
[www.metaplan.de](http://www.metaplan.de)

---