

Delegiertenversammlung von Forum elle am 7. Mai 2013

Hemmen oder fördern:

Verhindern Strukturen persönliche Initiativen ?

Die schwarzen Segel.

Referat von Marco Solari, lic.sc.soc.

Meine Damen und Herren,

Die Sehnsucht nach Strukturen, nach Organisation ist so alt wie die Menschheit. Der Wille, sie in Frage zu stellen, sie anzupassen, sie zu zerstören ist ebenso alt. Der Mensch ist geboren, um Grenzen zu setzen, Verbote zu erlassen, diese zu hinterfragen, sie dann zu durchbrechen und neue Gesetze, neue Strukturen zu generieren.

Eva reicht den Apfel. Der Verzehr ist ein Verstoß gegen die göttlichen Gesetze. Doch dieser Bruch erst ermöglicht dem Menschen sich vom sanft brütenden Tier des irdischen Paradieses zu unterscheiden.

Pandora öffnet voller Neugier, obwohl von Zeus verboten, den anvertrauten tönernen Krug, die Übel entweichen, zurück bleibt die Hoffnung. Doch die Hoffnung ist es, welche den Menschen ermutigt immer wieder der Resignation zu widerstehen.

Prometheus widersetzt sich den Göttern und schenkt den Menschen das Feuer, dieses Symbol des Willens der Menschen ihre Zukunft zu gestalten.

Gestraft bleibt er am Fels gekettet bis Herakles ihn befreit. Der Mensch trotz den Göttern.

Herakles, der mythische Held, der Rebell, kämpft gegen die Kräfte der Irrationalität, der Dunkelheit, des Schreckens.

Eine Generation später ist Theseus nicht nur der mythische sondern bereits politischer Held.

Im Labyrinth von Knossos bezwingt Theseus den Minotaurus, das Monster, das buchstäblich in uns ist, aber er hatte bereits ein Ziel vor Augen, König von Attika zu werden. Zurück aus Kreta nähert er sich Athen, seiner Vaterstadt. Die Schiffe haben schwarze Segel gehisst. Seinem Vater Aigeus hat er versprochen, dass, sollte er den Minotaurus besiegt haben, die Segel weiss sein würden. Der Vater von der Farbe der Segel getäuscht, stürzt sich aus Verzweiflung ins Meer zu Tode. Theseus ist König. „Es war Vergesslichkeit“ rechtfertigt er sich, nein korrigiert er sich, gemäss der poetischen Interpretation von André Gide, dem französischen Intellektuellen, es war nicht Vergesslichkeit, „c'était mon tour“, „ich war an der Reihe“.

Der Stadt Athen verpasst er straffe Strukturen, gibt ihr eine Organisation, die Grundelemente des späteren Ruhmes von Athen, Ausgangspunkt unseres Wissens, unseres kulturellen Selbstverständnisses.

Auch Homer wird seinen Helden Odysseus, der letzte der Helden, der erste der Menschen, zuerst umherirren lassen, ohne ein Ziel, die Welt des Mittelmeers entdeckend, keine festgefügte Organisation ertragend, seine Pflicht als König missachtend. Auf Ithaka, seiner Vaterstadt, umwerben die Freier seine Frau, die Widerstand leistet, prassen und vergnügen sich im Palast des Königs.

Des Umherirrens müde, kehrt Odysseus zurück, erleidet Schiffbruch und wird an Land gespült auf seinem Floss ein letzter Fetzen Segel.

War das Segel schwarzer Farbe? Odysseus wird die Freier töten, symbolisch also das Chaos vernichten und als König von Ithaka, so dürfen wir annehmen, mit Ordnung und mit Disziplin regieren, die Besten seines Reiches fördern.

Aus dem Mythos entsteht Politik.

Platon wird mit seiner „Politeia“, das Bild des idealen Staates entwerfen. Die platonische Forderung, dass die Könige Philosophen seien und die Philosophen Könige, könnte auch heute wahr sein. In diesem Sinne ermuntert Platon seine Schüler im Dialog Wissen zu erweitern, Logik zu erlernen, sich mit ihm zu messen, nichts als gegeben zu akzeptieren.

Rom wird von Griechenland nicht nur die Götterwelt übernehmen, auch politische Ideen werden in ihrer Essenz verfeinert. Geniale Kaiser, unfähige, perverse, verrückte Cäsaren lösen sich ab. Eines haben sie gemeinsam. Wer sich ihnen widersetzt, wer schwarze Segel entrollt, wird verfemt, ins Exil verbannt, ermordet. Doch nichts ist auf alle Zeiten gegeben.

Unter Kaiser Tiberius wird Rom mit der großartigen Revolution der Sanftheit konfrontiert. Die Bergpredigt ist gefährlich für strukturierte Macht. Das Christentum wird verfolgt. Auf der via Appia reiht sich Kreuz an Kreuz.

Doch auch die Idee der Nächstenliebe muss Struktur annehmen.

In den ersten Jahrhunderten unserer Zeitrechnung repräsentierte die Kirche, (etymologisch die Gemeinschaft von Menschen), eine Vielfalt von unterschiedlichsten Überzeugungen. Wer ist im Recht, wer sind die Häretiker? Die intertestamentalen Texte, die apokryphischen, die pseudoepigraphischen Texte, die Texte der Gnostik sind volumenmässig ebenso umfassend wie die kanonischen Texte, die den Anspruch der Offenbarung erheben.

Es war in diesen ersten Jahrhunderten nach Christi Geburt ein manchmal offener, manchmal subtiler Kampf zwischen den verschiedensten Interpretationen einer bereits nach Ordnung und Struktur strebenden Kirche mit ihren hierarchischen Vertretern, ihren Bischöfen und ihren Würdenträgern und den Rebellierenden. Es ist ein Kampf um Wahrheit, vor allem aber ist es ein Kampf um Machteroberung.

Die gleiche Kirche wird später machtlos sein gegenüber der Reformation, als Luther, Zwingli, Bullinger, Calvin, Knox, Guillaume Farel ihrerseits die schwarzen Segel zeigen.

„C'est notre tour“. Nun ist unsere Wahrheit an der Reihe.

Geschichtliche Beispiele dieser Dialektik zwischen Struktur und Rebellion gibt es deren viele.

Im Laufe der Jahrhunderte werden Politiker und intellektuelle Philosophen später Wirtschaftsexperten mit immer grösserer Intensität darüber debattieren, wie Menschen sich organisieren sollen, wie der Einzelne gefördert werden soll.

Welche sind mit der industriellen Revolution die fundamentalen Ansätze? Sind es die ökonomischen? Sind es die philosophischen?

Hegel und Marx lösen, indem sie die beiden Ansätze verbinden, die vielleicht grösste Utopie der Menschheit aus. Die politischen Systeme allerdings, die ihre philosophischen Lehren generieren, die sich auf ihre Theorien stützen, sind allesamt menschenverachtend und enden, erlauben Sie mir den zeitbedingten Zeitsprung, durch Implosion, symbolisiert durch den Fall der grauenhaften Berliner Mauer.

Ich halte im Rahmen dieses Vortrages, wie Sie meine Damen feststellen können, ein Plädoyer für das Individuum, für den Rebellen, der ungeachtet der Konsequenzen handelt.

Ein Satz des Historikers und Oekonomieexperten Alfred Chandler's hat mich sowohl in der historischen Perspektive, als auch während meiner ganzen beruflichen Tätigkeit, bis auf das heutige Referat, immer wieder beschäftigt, nämlich der Satz:

“structure follows strategy“, demzufolge “structure before people“, Ich weiß, wie wichtig Strategien, Prozesse, Strukturen, Führungsstil, formale und informale Organisation sind. Ich kenne die Auseinandersetzungen um die Konfiguration der Hierarchieebenen, um die Abstimmung der Aufgaben, um straffe oder Mehrliniensysteme, aber im Mittelpunkt aller Bemühungen, aller Verbesserungen steht doch immer der Mensch mit seinen Motivationen und seinen Frustrationen.

Die Optimierung der Arbeitsabläufe hat ja nur ein grundlegendes Ziel, nämlich die Förderung der Produktivität.

“Structure before people“. Ich behaupte selbstverständlich nicht, dass der Satz von einem theoretischen, einem technischen Standpunkt her falsch sei.

Meine These aber lautet klar: Strukturen werden bewusst oder unbewusst den Leuten, respektive den Gegebenheiten angepasst.

Diese Ueberzeugung gewann ich auch aus meinen persönlichen Berufserfahrungen,

Ende 1991, nach der Organisation der 700 Jahrfeier, trat ich in das, wie es nach aussen schien, vielleicht am stärksten strukturierten Unternehmen der Schweiz ein, den Migros Genossenschaftsbund. Jean Ziegler warnte mich: „Du wirst in diesen Strukturen unglücklich. Sie werden dich zermalmen. In diesem genossenschaftlich organisierten, feststrukturierten Unternehmen gilt der unbarmherzige Leitsatz “structure before people“. Strukturen also, die nur weisse Segel erlauben.

So schien es. Er täuschte sich.

Die Migros war, wenigstens bis vor einigen Jahren, auf Konfliktkultur aufgebaut, so hatte es der geniale Gründer Gottlieb Duttweiler gewollt. Er selbst war ein Rebell, der mit seinen fünf Lastwagen dem Schweizer Zwischenhandel den Kampf erklärt hatte. In der Migros herrschte auf jeder Stufe Konfrontation der Meinungen. Alle arbeiteten zum Wohl des Unternehmens, mussten sich aber auch persönlich behaupten und nutzten in diesen Diadochenkämpfen unbarmherzig jede Schwäche ihrer internen und externen Konkurrenten aus.

Ich stellte mit der Zeit fest , dass das von Duttweiler erdachte System die Leute nicht hemmte, sondern den beruflichen Aufstieg herausragender Persönlichkeiten sogar förderte. Warum?

Weil jeder Entscheid einer Instanz durch den im Gremium sitzenden Vertreter der übergeordneten Instanz gekippt werden kann .

Wie ? Indem er den Beschluss in das nächsthöhere Gremium zur erneuten Beurteilung brachte (zum Beispiel also einen Entscheid der fünfköpfigen Verwaltungsdelegation der dreißigköpfigen Verwaltung vorlegte) . Dies war für den einzelnen einerseits sehr belastend, gab ihm aber auch außergewöhnliche Chancen , sich zu profilieren.

Es war von höchstem Interesse zu sehen, wie die Machtverhältnisse sich immer wieder jenseits aller Strukturen verschoben , wie Funktionsdiagramme , auch in der Migros, immer wieder relativiert oder sogar ausser Kraft gesetzt wurden. Die einzelnen Persönlichkeiten mussten durchaus auch Niederlagen einstecken, denn das System kannte keine Gnade .

Diese starre Organisation, nach aussen Inbegriff des „ structure before people“, passte aber schliesslich immer wieder die Strukturen den Persönlichkeiten an, die zur Verfügung standen .

Der genossenschaftlicher Charakter des Unternehmens, der ja kapitalistische und demokratische Kultur verbindet, verhinderte jeglichen Machtmissbrauch.

Heute präsidiere ich ein Filmfestival. Die Organisation eines Filmfestival, auch wenn es als Unternehmen geführt wird, hat offene Strukturen.

Kulturveranstaltungen sind ja hoch emotionale Anlässe. Ein künstlerischer Direktor kann nicht geführt werden. Die Wertskala eines künstlerischen Direktors ist höchst individuell, die Prioritäten, die er setzt, die Bedürfnisse, die er hat, sind diametral anders als bei den Managern der Wirtschaft. Ihre Logik ist anders. War der Entscheidungsweg bei der Migros ein syllogistischer, so hat bei einem künstlerischen Direktor, wie oft auch beim Journalisten, das Emotionale den Vorrang. Überzeugungsarbeit kann nur über den Weg der konzentrischen Kreise gehen . Nie aber haben Sie die Gewissheit, dass ein Entscheid auch eingehalten wird. Künstlerische Direktoren segeln prinzipiell immer unter schwarzen Segeln.

Doch ist das problematisch? Sicher nicht.

„C'était mon tour „ , rechtfertigte sich Theseus.

Wir haben alle in unseren Betrieben , Unternehmen und Organisationen unsere Theseus. Diejenigen, die initiativ sind, die Widerspruch leisten, die sich durchsetzen wollen. Ist die Gefahr, dass Strukturen sie hemmen, dass man im Betrieb nur weisse Segel erlaubt, nicht gerade in Zeiten wirtschaftlicher Schwierigkeiten doch recht konkret , aber auch gefährlich?

Es ist leichter mit denen fertigzuwerden, die nichts wollen, die wenig fordern, die sich anpassen und doch, haette Theseus seine weissen Segel nicht eingerollt, so waere Athen niemals Ausgangspunkt unserer Zivilisation geworden .

„Structure before people „....Ist die Umkehrung des Prinzips ...“people before structure „ , nicht adäquater, damit Exzellenz gefördert wird ?

Strukturen dürfen Personen niemals hemmen. Strukturen dürfen kein Alibi sein, um alles beim alten zu belassen. Strukturen, dies gilt selbstverständlich auch in der Politik, müssen, damit sie dem Wechsel der Macht auch dienen, demokratisch lebendig sein.

So lautet mein Schlussfolgerung an Sie meine Damen: „People before structure“. Fördern Sie , wer immer sich nicht einordnet , fördern Sie die Rebellen, fördern Sie die Fordernden , fördern Sie diejenigen , die ihre unbequemen, ihre drohenden schwarzen Segel zu hissen wagen. Die schwarzen , nicht die weissen Segel, bedeuten, wie Gottlieb Duttweiler es in den Pionierjahren der Migros erkannt hatte, den eigentlichen wirtschaftlichen, politischen , kulturellen Fortschritt des menschlichen Zusammenseins.