

# Unterwachung: wenn Mitarbeitende Vorgesetzte lenken

Hilda Studer-Theler, Katja Müggler

**Angestellte sehen sich oft als kleine Rädchen. Doch das Bild der machtlosen Mitarbeitenden geht an der Realität vorbei. Ob Mitarbeitende die Weisungen ihrer Vorgesetzten ausführen oder nicht, hat auch einen Machtaspekt. „Unterwachung“ ist das Schlüsselwort und wichtiges Mittel zum Zweck.**

Die Organisationsforschung hat seit langem belegt: Die informalen, d.h. die nicht ausgesprochenen und inoffiziell geduldeten Abläufe einer Organisation, sind dominant gegenüber den formalen. Davon profitieren nicht zuletzt die Mitarbeitenden. Oft forcieren diese, mit ihren mehr oder weniger sichtbaren Aktivitäten, eigene Interessen, welche (offiziell) nicht unbedingt mit jenen der Organisation vereinbar sind.

Niklaus Luhmann widmete sein Werk „Der neue Chef“ genau diesen inoffiziellen Mächten. Sein Motiv ist einerseits das Potential einer Organisationsanalyse aufzuzeigen und andererseits Hilfestellung zu leisten, um damit ein Gleichgewicht zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitenden zu schaffen.

[Niklas Luhmann](#) (1927-1998, Deutschland) war ein deutscher [Soziologe](#) und [Gesellschaftstheoretiker](#). Als wichtigster deutschsprachiger Vertreter der [soziologischen Systemtheorie](#) zählt Luhmann zu den herausragenden Klassikern der [Sozialwissenschaften](#) im 20. Jahrhundert. Zwei Jahrzehnte nach seinem Tod wurden 3 Aufsätze publiziert mit dem Titel „Der neue Chef“, basierend auf Luhmanns Überlegungen und Denkanstössen.

Was geschieht nach einem Führungswechsel, wenn die Vorgesetzten von unterstellten Mitarbeitenden angelernt werden? Oder nach Luhmann, wenn der, welcher „von oben“ überwachen soll, „von unten“ angelernt werden muss?

## **Unterwachung oder die Kunst Vorgesetzte zu lenken**

Luhmann schreibt Vorgesetzten eine wichtige Rolle zu. Sie sind die wichtigsten Werkzeuge der unterstellten Mitarbeitenden wenn es darum geht deren eigene Ziele wie Machtausübung, Selbstdarstellung und Karriereinteressen durchzusetzen.

## **Das Problem mit den neuen Chefs**

Luhmann sieht im neuen „Chefs sein“ ein Problem, welches sich mit strukturbedingter Eigenart laufend wiederholt. Der Chef/die Chefin ist eine Rolle nicht aber eine Person. Sprunghaftigkeit, Selbstwiderspruch, Laune sind also Begleiterscheinungen der Rolle aber nicht der Person. Der Chef/die Chefin kann ein noch so netter Mensch sein, die Struktur bewirkt, dass er oder sie sich in einem System, einem Betrieb oder einer Firma immer zwischen „formellen“ und „informellen“ Bereichen bewegt. Da kann der Chef noch so oft mit Mitarbeitenden Bowling spielen gehen, sein „Chef sein“ ist als Rolle stets Teil seiner Persönlichkeit und wird auch von den Mitarbeitenden so gesehen.

### **Formalität schliesst Intimität aus**

Mit Hilfe formaler Argumente, die eine unwiderlegbare Sicherheit haben, weil sie als solche anerkannt sind (z.B. einem Rollenbeschrieb innerhalb der Firma), kann man Situationen unterkühlen und unerwünschte Vertraulichkeiten dämpfen. Der formalen ist eine informale Ordnung unterstellt. Gegenüber dem formalen Schaubild kann es also zur beträchtlich verschobenen Ordnung des faktischen Einflusses kommen. So kann das Sekretariat einen wesentlichen informellen Einfluss übernehmen, da die Mitarbeitenden in viele Bereiche Einblick haben und sich mit vielen Angestellten unterhalten – oft informell – und auf diesem Weg viel erfahren und auch beeinflussen können.

Aus den funktionalen, formellen Rollen jedoch gibt es kein Entkommen. Die Vorgesetzten sind Schlüsselfiguren. Die Frage ist, ob sie ohne Wissen und Willen benutzt werden, oder ob sie das System beherrschen.

### **Die Schlüsselkompetenz heisst Bewusst entscheiden**

Hierarchien haben eine verzerrende Wirkung auf Urteile und Wahrnehmungen. Die Türe des Präsidenten sieht anders aus als diejenige von einfachen Mitarbeitenden. Zentraler Ausgangspunkt der Macht ist die Zeit und die Kapazität der Vorgesetzten zum bewussten Entscheiden, denn auch ihr Tag hat nur 24 Stunden und die Zeit der Aufmerksamkeit ist begrenzt. Doch wer die Aufmerksamkeit nur dem Aufbau und Erhalt der Hierarchien widmet, muss Entscheidungen delegieren, denn es mangelt an Kapazität und Zeit.

### **Kooperation erhöht das Machtpotenzial**

Die Macht ist im System nicht eindeutig durch die Hierarchie geklärt – sowohl Vorgesetzte wie auch Untergebene haben Macht. Mit der Übertragung von Selektionsleistungen an Mitarbeitende übt der Vorgesetzte Macht aus. Mitarbeitende nehmen den Auftrag des Vorgesetzten an, für ihn/sie eine Leistung zu erbringen, weil sie Sanktionen vermeiden wollen. Die Mitarbeitenden üben wiederum Macht auf ihre Vorgesetzten aus, denn diese vertrauen auf deren Leistung, weil ihnen die Zeit und Kapazität für die eigene Urteilsbildung fehlt. Heikel wird es für Vorgesetzte, wenn z.B. andere Abteilungen erfahren, wer das eigentliche Wissen besitzt.

Die Aufgabe von Vorgesetzten ist es jedoch [Konflikte am Arbeitsplatz](#) zu lösen. Macht kann nur in Form von Kooperation, nicht in Form von Konflikt ausgeübt werden. Geht es um die Übertragung von Selektionsleistungen und einen gemeinsamen Entscheidungsprozess benötigen beide Seiten einander. Ein offener Konflikt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen führt zu gegenseitigem Machtverlust und somit einem Machtzusammenbruch. Durch Kooperation jedoch kann die Macht gegenseitig gesteigert und somit das Machtpotenzial erhöht werden.

**Fazit**

Wer hat nun die Macht? Es ist nicht per se der Chef oder die Chefin. Ein stabiles System besteht, wenn die unterstellten Mitarbeitenden die Kunst ihre Vorgesetzten zu lenken beherrschen, ohne deren Macht zu missachten oder zu unterwandern. Vorausgesetzt die Vorgesetzten lassen sich lenken!

Unterwachung ist aber auch immer Mittel zum Zweck. Vorsicht: Wer es darin zur 'Meisterschaft' bringt, der wird nicht selten der neue Chef oder die neue Chefin; mit unterschiedlichen Folgen.-