



Paarbildung,
Lästercliquen,
Streiks,
Morde:

immer was los im
Betrieb

Persönliche Beziehungen
sind Schmierstoff für Unternehmen.
Oder Sand in ihrem Getriebe.
Der Organisationssoziologe
Stefan Kühl erklärt,
was bei Begegnungen geschieht.

Interview:
Peter Laudenbach

Fotografie:
Alexandra Kern

Stefan Kühl, Jahrgang 1966,

ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet seit 1992 bei der Strategieberatung Metaplan. Er berät Unternehmen, Verwaltungen, Ministerien und Universitäten. Kühl ist Autor des Lehrbuchs „Organisationen – Eine sehr kurze Einführung“. Zuletzt hat er veröffentlicht: „Brauchbare Illegalität – Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen“. Sein Podcast mit dem Journalisten Andreas Hermwille „Der ganz formale Wahnsinn“ kreist um die Frage, was Praktiker von der Organisationswissenschaft lernen können.



brandeins: Herr Kühl, Sie haben vorgeschlagen, Universitäten nicht nur nach der Qualität von Forschung und Lehre zu bewerten, sondern auch danach, ob sie Räume der informellen Begegnung schaffen. Ist das wirklich die Aufgabe von Organisationen? Stefan Kühl: Das kann zumindest ein Motiv sein, an einer bestimmten Hochschule zu studieren oder in einem Unternehmen zu bleiben. Schätzungsweise 40 Prozent aller Paare lernen sich am Arbeitsplatz kennen, in der Schule, während der Ausbildung, an der Universität oder in Vereinen. Auch ein Großteil der Freundschaften entstehen dort. Wenn Mitglieder die Organisation nutzen, um Freunde oder Partner zu finden, kann das bis zu einem gewissen Grad im Interesse der Organisation sein. Das gilt schon für lose Bekanntschaften: Man redet über Freizeitaktivitäten, und so entsteht ein Personenbezug, der als eine Art Schmierstoff in der Organisation funktioniert. In Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern kann man beobachten, wie dieser Schmierstoff die Verständigung erleichtert.

Sollten Vorgesetzte ihre Mitarbeiter also gezielt zur Gruppenbildung ermuntern? Oder ist es klüger, das einfach laufen zu lassen? Sie können das Eingehen von Freundschaften und Liebesbeziehungen schlecht einfordern. Aber es gibt Umstände, die solche Beziehungen befördern – etwa extrem lange Arbeitszeiten, die es fast unmöglich machen, Freundschaften außerhalb der Organisation zu pflegen, oder gemeinsame längere Arbeitseinsätze weit weg vom Wohnort. Das deutet allerdings schon die negativen Folgen an, die damit verbunden sein können.

Welche sind das?

Nicht jede Verbindung muss dem Unternehmenszweck zuträglich sein. Persönliche Loyalitäten machen es schwer, harte Entscheidungen durchzusetzen. Enge Freunde will man ungern entlassen oder bei Fehlverhalten sanktionieren. Bei Paaren, die im selben Unternehmen arbeiten, besteht das Risiko, dass diese Informationen exklusiv für sich nutzen. Die Organisation hat keinen Zugriff darauf, was die Paare aushecken.

Enge persönliche Beziehungen können Eigendynamiken aller Art entwickeln, die zulasten der Organisation gehen und sich ihrer Kontrolle entziehen. Es ist daher von enormem Vorteil für Unternehmen, wenn Konflikte – etwa eine Auseinandersetzung zwischen zwei Abteilungsleitern oder Abteilungsleiterinnen – nur auf Sachebene ausgetragen werden und nicht als persönlicher Streit, bei dem sich die Beteiligten als Person angegriffen fühlen. Das macht persönliche Beziehungen für die Organisation ambivalent: Sie will den Schmierstoff nutzen, aber vermeiden, dass er sich zu Sand im Getriebe verwandelt.

Zudem hat die Organisation keine Möglichkeit, unmittelbar auf persönliche Beziehungen einzuwirken. Ein Unternehmen kann zerstrittene Paare in der Belegschaft ja schlecht in eine Therapie schicken. Das ist ein Grund, weswegen manche Unternehmen versuchen, Liebesbeziehungen zu verhindern. Bei Freundschaften ist dies schwieriger, weil die Indizien dafür weniger klar sind.

Oft entstehen lose Bekanntschaften – aus denen unter Umständen engere Beziehungen werden – bei halb zufälligen Begegnun-

gen: in der Kantine, in der Bibliothek, in der Raucherecke. Geht das auch virtuell?

Solche Subgruppen entstehen bei einer Videokonferenz eher selten. Man trifft sich eben nicht nach der Sitzung in der Teeküche oder auf dem Gang. Gesellige Interaktion im digitalen Raum findet meist unter allen Beteiligten statt. Das macht die persönliche Kommunikation schwieriger. Es fehlen die zufälligen Begegnungen, die Schwelle, aufeinander zuzugehen, ist hoch.

Im analogen Miteinander wird gern über Vorgesetzte und deren jüngste Entscheidungen gelästert. Wirkt das eher integrierend oder intrigierend?

Klatschen und Lästern hat eine wichtige Funktion in Organisationen. Dafür braucht man Kanäle. Die Forschung dazu, wie das digital geschieht, ist noch in den Anfängen. Interessant sind zum Beispiel die nur an einzelne Personen adressierten Chat-Nachrichten, die parallel zum Zoom-Meeting geschrieben werden. Manchmal passieren da Missgeschicke, und alle können mitlesen, nicht immer zur Freude der Beteiligten. Oder man ruft hinterher an, um das, was gerade formal stattgefunden hat, informal nachzubereiten oder die Beiträge der Vorgesetzten spöttisch zu kommentieren.

Sollten Vorgesetzte da misstrauisch werden?

Im Gegenteil, das muss man ermöglichen. All das, was offiziell nicht besprochen werden kann, muss auf anderen Wegen diskutiert werden – die Frustration braucht ein Ventil. Das funktioniert mit E-Mails oder am Telefon nicht so gut wie im persönlichen Gespräch, aber es findet trotzdem statt.

Deutlich schwieriger ist die Anbahnung enger persönlicher Kontakte aus der Ferne. Nach meiner Beobachtung fehlte den

meisten Leuten in Unternehmen, Verwaltungen oder Hochschulen während des Lockdowns so etwas wie die kleine Entspannung zwischendurch – wenn man mal fünf oder zehn Minuten über irgendetwas jenseits dienstlicher Belange spricht.

Begegnung ist nicht gleich Begegnung. Wenn sich einige Leute regelmäßig austauschen, kann das ganz unterschiedliche Funktionen haben. Wie definieren Sie solche Gruppen?

Nach einer konventionellen Definition ist jede Zusammenkunft von fünf, sechs oder acht Personen eine Gruppe. Diese Bestimmung ist viel zu weit und hat für jede Menge Verwirrung gesorgt. Ein Beispiel sind sozialpsychologische Experimente mit Leuten, die sich nicht kennen und einer Versuchsordnung folgen müssen:

Fünf Personen und eine Versuchsperson stehen in einem Fahrstuhl. Die fünf Statisten schauen nach links oben, die Versuchsperson folgt ihrem Blick. Das gilt dann als Studie zu Konformität: Man nimmt an, so ließen sich Erwartungsbildungen und Erwartungsenttäuschung in Kleingruppen beobachten. Aber das sind keine Kleingruppen. Was da stattfindet, ist Interaktion unter Unbekannten. Man versucht in so einer Interaktion sicher auch, bestimmte Normen zu erfüllen, man will unter Unbekannten nicht auffallen. Das ist aber etwas anderes als das Verhalten in Kleingruppen, in denen mehrere Personen über längere Zeit immer wieder zusammenkommen und gegenseitig ihre Verhaltensweisen einschätzen können.

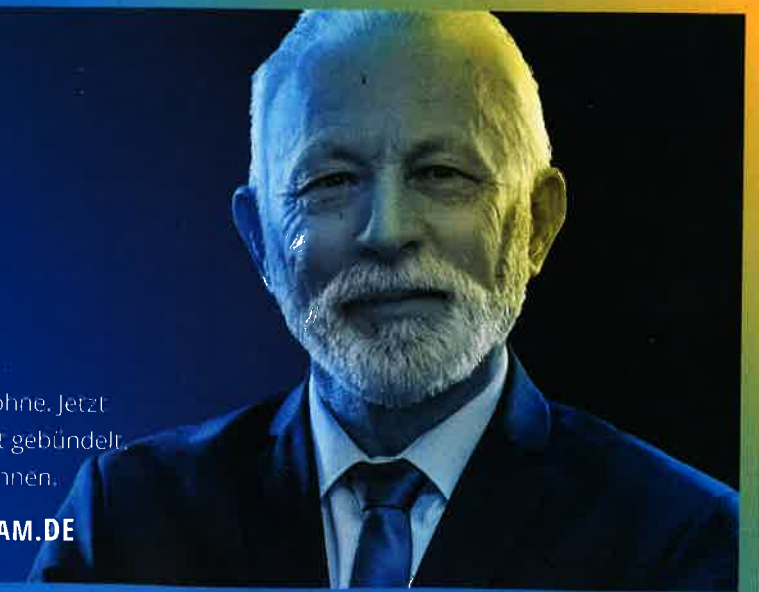
Ich plädiere dafür, diese Interaktion unter Unbekannten nicht mit der Interaktion in Gruppen, Teams und Cliques zu verwechseln und auch deutlich zwischen diesen Kategorien zu unterscheiden (siehe Randspalte Seite 62).

BLUEBEAM
A NEMETSCHER COMPANY

**EFFIZIENZ.
ENDLICH EINFACH.**

Telefon, Laptop, Tablet – selten sah meine Frau mich ohne. Jetzt werden alle Informationen und Prozesse an einem Ort gebündelt. Das ist Chefsache, die Dinge auch mal loslassen zu können.

BAUSOFTWARE, DIE VERNETZT. | BAU-MIT-BLUEBEAM.DE



Der Soziologe Niklas Luhmann unterscheidet strategische Cliques, in denen man sich gegenseitig zum Beispiel bei der Karriere unterstützt, und Entlastungs-Cliquen, die gemeinsam über die Chefs lästern. Schaden die verbündeten Frustrierten dem Arbeitsklima?

Nicht unbedingt. Zunächst schützen sie die Selbstachtung der Beteiligten gegen die Zumutungen der Organisation. Oft erfüllen die Entlastungs-Cliquen eine ähnliche Funktion wie Klo-Sprüche: Wer von der Chefin zusammengestaucht wurde, schreibt „Die Chefin ist eine Idiotin“ an die Toilettenwand und fühlt sich besser. Oder er trifft sich mit anderen Personen, um seiner Wut auf die idiotische Chefin freie Bahn zu lassen. Wer das tut, muss die anderen Personen einschätzen können – Cliques setzen Vertrauen voraus.

Diese Entlastungsfunktion ist ganz zentral und in Grenzen durchaus zum Nutzen der Organisation. Fehlt diese Möglichkeit, werden frustrierte Mitarbeiter vermutlich schneller innerlich kündigen.

Entlastungs-Cliquen tragen also zum Zusammenhalt der Belegschaft bei?

So pauschal kann man das nicht sagen. Lästler-Cliquen halten gegen Vorgesetzte zusammen. In Bezug auf Teams ist das am Beispiel von amerikanischen Soldaten in Vietnam gut erforscht. Oft waren die Kompanie-Führer junge Offiziere, die nach dem Studium direkt aus der militärischen Ausbildung nach Vietnam kamen. Sie wurden Soldaten vorgesetzt, die schon seit ein, zwei Jahren im Einsatz waren. Relativ häufig haben sich diese gegen als unfähig empfundene Offiziere verbündet. Im Extremfall wurden dabei Offiziere, die die Leistungsfähigkeit einer Einheit gefährdeten, bei Kampfeinsätzen von ihren Untergebenen „aus Versehen“ erschossen. Das mag für die Kampfkraft der konkreten Einheit sogar funktional sein, aber für die Organisation insgesamt ist es nur schwer zu ertragen.

Welche Gefahren gehen in Unternehmen von Entlastungs-Cliquen aus?

Was in diesen Cliques behandelt wird, steht dem Unternehmen nicht als Information zur Verfügung. Es wird gelästert, aber wofür gelästert wird, was schief läuft, welche Fehler die Vorgesetzten aus Sicht der Mitarbeiter machen, erfährt die Firma nicht. Das Verlagern der Unzufriedenheit in die Cliques entzieht der Organisation Lernmöglichkeiten.

Die Frage ist: Wie lernbereit ist die Organisation? Signalisiert sie ihren Mitgliedern glaubhaft Lernbereitschaft? Entsteht in den Cliques vielleicht Kritik an bestimmten Zuständen und Praktiken, die dann auch in einem formalen Rahmen wie einer Sitzung vorgebracht wird? In der Regel führt Kritik in Entlastungs-Cliquen nicht zu Verbesserungsvorschlägen für den Organisationsalltag – es genügt, darüber abzukotzen.

Oft erfüllen die Entlastungs-Cliquen eine ähnliche Funktion wie Klo-Sprüche: Wer von der Chefin zusammengestaucht wurde, schreibt „Die Chefin ist eine Idiotin“ an die Toilettenwand und fühlt sich besser.

Wissen Sie, ob und wie Ihre Kollegen und Kolleginnen über Sie lästern – und verdanken Sie dem Spott womöglich sogar hilfreiche Hinweise?

Es gibt kaum ein Feld, in dem so viel über Kolleginnen und Kollegen gelästert wird, wie in der Wissenschaft. Grund dafür ist eine ausgeprägte gegenseitige Beobachtung bei gleichzeitig hoher Arbeitsautonomie. Es gibt so viele Anlässe für das Lästern und wenige Gründe, sich dabei selbst zu beschränken. Aber es gehört zum Wesen von Lästereien, dass die Person, über die gelästert wird, es nicht mitbekommt. Und vermutlich ist das für das eigene Seelenheil auch ganz gut.

Wenn Cliques auf Vertrauen beruhen, entstehen sie vermutlich nicht bei Zoom-Meetings, oder?

Eher nicht. Körperliche Präsenz hilft, um einander einschätzen zu können. Was das bedeutet, sieht man seit Anfang des Jahres bei den Streik-Aktionen der Ausfahrer des Lieferdienstes Gorillas. Die Fahrerinnen und Fahrer sind in der Regel nicht gewerkschaftlich organisiert, aber sie müssen in den Logistikzentren gemeinsam auf die nächste Tour warten. Dabei lernen sie sich kennen und reden über die schlechten Arbeitsbedingungen. Man kann zumindest vermuten, dass ihnen das geholfen hat, ihre Proteste zu organisieren – sehr viel schneller und ent-

schlossener als bei anderen Lieferdiensten, deren Fahrer das Essen einzeln von Restaurants abholen und wenig Kontakt untereinander haben. In den Begegnungsräumen können sich Cliques bilden, die dazu führen, dass sich Unzufriedenheit artikuliert.

Dienen die erwähnten Karriere-Cliquen nur den egoistischen Zielen ihrer Mitglieder, oder hat auch die Organisation etwas davon? Oft geht es in strategischen Cliques darum, Informationen auszutauschen, über Hierarchie- und Abteilungsgrenzen hinweg. Selbstverständlich profitiert auch die Organisation von dem dort ausgetauschten Wissen. Außerdem haben diese Cliques eine zentrale Bedeutung, weil die Karriere oft eines der stärksten Motive ist, überhaupt in der Organisation zu bleiben. Wenn man das Gefühl hat, dass es dafür eine informelle Unterstützung gibt, erhöht das die Bindung an die Organisation und die Bereitschaft, Frustration wegzustecken.

Haben Sie ein Beispiel für solche Bindung durch Cliques-Bildung? Ich habe irgendwann einen Automobilzulieferer befragt. Galvanik, Oberflächenbehandlung zum Korrosionsschutz, das ist schmutzige Arbeit, mit riesigen Maschinen, in die die Leute rein kriechen müssen, wenn etwas kaputt ist. Die 50 Arbeiter in der Galvanik stammten alle aus der Türkei. Es gab informelle ▶

Consorsbank!
by BNP PARIBAS

Jetzt für 0 Euro handeln

- ✓ kostenlose Depotführung
- ✓ wichtigste Börsenplätze und Ordertypen
- ✓ 0 Euro pro Order für 6 Monate online über den Handelsplatz Tradegate

consorsbank.de/wertpapierdepot

Vorarbeiter, die die Schichten organisierten. Sie hatten eine hohe Autonomie bei der Personalauswahl. Die Arbeiter haben ihre Leute in ihre Abteilung geholt, Söhne, Brüder, Onkel, Freunde. Damit entstand eine starke Bindungswirkung, die Fluktuation war extrem niedrig. Das zeigt die Funktionalität von informaler Substrukturbildung. Im Zweifel bekamen Kollegen, die nicht gespürt haben, Ärger von ihrer Familie, die sie da reingebracht hatte und dem informellen Vorarbeiter etwas schuldig war.

Wenn die Arbeit schon eine Qual ist, hilft es, mit Kumpels aus der Clique zu arbeiten?

Von Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung kann man hier nicht sprechen. Umso wichtiger ist es, dass die Organisation in hohem Maß Formen der Cliquenbildung ermöglicht. Ein anderes Beispiel ist der Reinigungsservice der Deutschen Bahn, die Putzkolonnen, die in den Zügen den Müll einsammeln und die Abteile sauber machen. Kollegialität in Cliquen und aus der Kollegialität entstehende Freundschaften fangen die Zumutung so einer Arbeit auf und sind für die Organisation hochgradig funktional. Organisationen können das unterstützen, indem sie zum Beispiel in der Zusammensetzung der Teams darauf achten: Am besten, es arbeiten die zusammen, die sich gut verstehen.

Gibt es dazu Forschung?

Gut untersucht ist das bei Armeen. Man vermutet, wenn die Team-Kohäsion hoch ist, ist auch die Kampffähigkeit groß. Lange wurden Kampfeinheiten aus der gleichen Nachbarschaft, dem gleichen Dorf gebildet. Unter Beschuss, so die Annahme, wird ein Soldat nicht fliehen, er begegnet den anderen aus der Kompanie für den Rest seines Lebens im Dorf. Später hat man festgestellt, dass sich Team-Kohäsion auch unter Soldaten entwickelt, die sich zuvor nicht gekannt haben und aus unterschiedlichen Regionen kommen. Die Extremsituation des Kampfeinsatzes selbst stellt sie her. Die ganze militärische Sozialisation hat das Ziel, diese Team-Kohäsion zu produzieren. Das ist der zentrale Zweck zum Beispiel von Gewaltmärschen in der Grundausbildung.

Gehören Sie selbst einer Clique an?

Es gibt bestimmte Organisationstypen, in denen Cliquen besonders ausgeprägt vorkommen – Parteien. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass die formalen Strukturen sehr schwach ausgeprägt sind und informale Erwartungsbildungen extrem wichtig sind. Ein idealer Nährboden für die Bildung von Karriere-Cliquen. Ich habe früher selbst Parteipolitik gemacht, und da ließ sich die Mitgliedschaft in Cliquen gar nicht vermeiden, um etwas durchzusetzen. Mein Zögern, angesichts der mehr als deutlichen Klima-Katastrophe einen großen Teil meiner Zeit in die Parteipolitik zu stecken, hängt damit zusammen, dass mir dieses Agieren in Cliquen überhaupt nicht liegt. ■

Teams

sind die kleinste formale Einheit einer Organisation: Platoons in einer Armee, teilautonome Arbeitsgruppen in Industriebetrieben, Entwickler-Teams in einem Softwareunternehmen, kleine Abteilungen in einer Verwaltung. Wer dazugehört und was der Zweck des Teams ist, wird nicht von den Mitgliedern, sondern von der Organisation bestimmt.

Gruppen

Ihr Muster ist ein Freundeskreis. Sie dienen im Gegensatz zu Teams den persönlichen Kommunikations- und Selbstdarstellungsbedürfnissen ihrer Mitglieder, nicht den Zwecken einer Organisation. Wer zur Gruppe gehört und was man zusammen macht, gibt die Organisation nichts an – auch wenn sich Angehörige einer Gruppe in einem Unternehmen kennenlernen. Die Gruppe selbst und die personenbezogenen Beziehungen ihrer Mitglieder sind der Zweck der Gruppe: Man trifft sich, weil man sich mag.

Cliquen

sind anders als Gruppen kein Selbstzweck. Sie bilden sich im Schatten der Organisation, im informalen Raum. Ihre Mitglieder verbindet ein gemeinsames Interesse – zum Beispiel, bestimmte Informationen auszutauschen, die Organisation zu beeinflussen oder in ihr aufzusteigen. Dabei geht es nicht unbedingt um persönliche Sympathie, sondern immer um das gemeinsame Interesse. Ein bekanntes Beispiel ist der sogenannte Andenkamp von ehrgeizigen CDU-Politikern, die sich Ende der Siebzigerjahre versprochen hatten, sich beim Aufstieg in der Partei nicht in die Quere zu kommen und nicht gegeneinander anzutreten. In anderen Cliquen versammeln sich die Frustrierten, um gemeinsam über die Organisation zu lästern. Anders als Teams finden sich die Cliquen nicht im Organigramm. Man sieht sie nicht. Nur die Cliquen-Mitglieder entscheiden und wissen, wer dazugehört und was man gemeinsam bespricht.

MEHRZUGANG.

Capital+ Ihr Plus an Wirtschaft und Finanzen.

Das digitale Abo von
Deutschlands renommiertem
Wirtschaftsmagazin

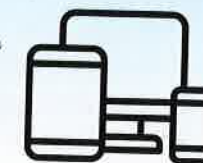
**JETZT 30
TAGE
KOSTENLOS
TESTEN!**
capital.de/plus-testen

Das Beste aus Print
und Online

Ratgeber zu Geldanlage
und Vorsorge

Exklusive Reportagen,
Kommentare und Analysen

Monatlich die
digitale Capital-Ausgabe



CAPITAL.DE/PLUS-TESTEN