

# Kolumne: Wandel und die Logik der Überbietung

Günther Ortmann



Organisationen, nicht nur Unternehmen, unterliegen einer ziemlich gebieterischen Logik der Überbietung. Im Falle von Unternehmen liegt das auf der Hand. Sie müssen, um der Konkurrenz zu begegnen, nach *comparative advantages* streben. Sie müssen ihre eigenen Limits überbieten, möglichst heute besser sein als «gestern» und vor allem besser als «die anderen». «Bettersmarterfastercheaper» lautete einst ein Werbeslogan von IBM, und Hertie inserierte einmal, ganz in diesem Geiste: «Gut ist uns nicht gut genug».

Aber auch viele andere Organisationen, Behörden, Verwaltungen, Anstalten des öffentlichen Rechts, nicht-privatisierte Krankenhäuser, Universitäten, Schulen etc. haben es, wie man weiß, mit der Nötigung zu tun, ihre bisher realisierte Leistung ständig zu überprüfen und womöglich zu übertreffen. Stets sind sie davon bedroht, unter einem – universell wirksamen? – «organizational slack» zu erschlaffen. Stets ist neue, erneuerte Anspannung der Kräfte gefordert, Intensivierung der Arbeit, Verbesserung der Prozesse, KVP, Suche nach Einsparpotenzialen, erhöhte Agilität. Das ist, versteht sich, dem Druck geschuldet, der von Seiten der Ökonomie auch auf diese Organisationen ausgeht.

Es gibt aber noch eine andere, der modernen Organisation als solcher immanente Nötigung zur Überbietung, Überbietung nämlich des bisher erreichten Grades an – Organisiertheit. Diese Nötigung ist am Werk, wie man so sagt, «hinter dem Rücken der Akteure», soll heißen: (nicht ganz ohne, aber) in einer gewissen Emanzipation von deren Intentionen. Als Effekt einer selbsttragenden, sich selbst verstärkenden Entwicklung nach dem Muster «Standards hecken Standards». Einheitliche Maße für Container erfordern einheitliche Maße für Gabelstapler, Kräne, Lastwagen, Eisenbahnwaggons. Sie erfordern Standards für die *Produktion* von Transport-, Lager und Hafenanlagen aller Art, Regeln für deren Kontrolle, für die Kontrolle der Kon-

trolleure und so fort – nicht gerade *ad infinitum*, aber oft genug dann doch: *ad absurdum*. Leidtragende in ungezählten Bürokratien auch in «der Wirtschaft» können ein Lied vom resultierenden Regeldickicht singen. Die einschlägige Forschung hat das Ergebnis dessen unter den Titeln «audit society» und «rituals of verification» (Michael Power) namhaft gemacht. Auditing, Controlling, Evaluationen, Akkreditierungen und Re-Akkreditierungen, Zertifizierungen, Antrags-, Prüfungs- und Berichtswesen halten uns von der eigentlichen Arbeit ab. Daran sieht man, dass *diese* Art der Überbietung – Überbietung der Formalisierung, Standardisierung und Überwachung – durchaus *nicht* den Geboten der Ökonomie gehorcht.

Dem Überbietungsdrang in beiden, einander forcierenden und doch auch einander behindernden Versionen, der ökonomischen und der organisatorischen, möchte man einen Wunsch entgegenstellen, der nach meinem Eindruck allmählich und kaum merklich immer dringender wird und manchmal in Frustration, manchmal in Resignation und manchmal in stille Wut umschlägt, den Wunsch nach einem «genug»; nach einem Ende oder doch nach Pausen der respektiven Rattenrennen. «Stand still and rot»? Wie wäre es mit «stand still and rest»?

Universell ist dieser Überbietungsdrang, wie die Geschichte und die Kulturanthropologie lehren, nun nicht. Wohl aber muss er uns Heutigen, uns Bewohnern der Hypermoderne, als nahezu unausweichlich gelten. Wenn Wandel unweigerlich die Form der Überbietung annimmt, dann allerdings gewinnt die beharrliche Antwort Bartlebys, des Schreibers, auf an ihn gerichtete Anforderungen – «I would prefer not to» – an klammheimlicher Zustimmung.

Ich möchte lieber nicht.

Prof. Günther Ortmann, Professor für Führung an der Universität Witten/Herdecke, Kontakt: ortmann@hsu-hh.de