



Arthur R. Coffin | Wieland Jäger

Die Macht der Organisation

BELTZ JUVENTA

Arthur R. Coffin | Wieland Jäger
Die Macht der Organisation

Arthur R. Coffin | Wieland Jäger

Die Macht der Organisation

BELTZ JUVENTA

Die Autoren

Arthur R. Coffin, Jg. 1975, ist Politologe in Berlin. Sein Arbeitsschwerpunkt ist die Organisationstheorie.

Wieland Jäger, Jg. 1944, ist ehemaliger Professor für Soziologie an der FernUniversität in Hagen mit dem Schwerpunkt Arbeit und Gesellschaft.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-3468-4 Print
ISBN 978-3-7799-4535-2 E-Book (PDF)

1. Auflage 2016

© 2016 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung und Satz: Ulrike Poppel
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Einleitung	7
I Organisation	14
II Entscheidung	16
III Entscheidungsprämissen	20
IV Doppelte Kontingenz	23
V Unwahrscheinlichkeit und Kommunikation	25
VI Medien	27
VII Medium und Form	30
VIII Organisationsmedien	34
IX Macht und Organisation: Impulse für die Organisationsentwicklung	43
1. <i>Klassische Theorie der Macht</i>	43
2. <i>Anregungen für die Einzel-, Team- und Organisationsberatung</i>	51
3. <i>Macht im Kontext des Systems</i>	57
4. <i>Wie kann Hierarchie gelingen?</i>	63
X Macht als Medium der Organisation: Impulse für die Soziologie	81
Ausblick	93
Nachweise	96

Einleitung

Es lohnt sich, die klassische Thematik von Macht und Organisation neu anzugehen. Die Gründe hierfür weisen dabei den Weg nicht nur zu neuen Erkenntnissen, sie zeigen zudem auf, dass diese Auseinandersetzung ein breites Publikum anzusprechen vermag. Sie will theoretische und praktische Aspekte verständlich miteinander verknüpfen.

Coaches, Team- und Organisationsentwickler sind in ihrer Arbeit tagtäglich auch mit jenen Aspekten der Interaktion konfrontiert, die entweder einen direkten oder indirekten Bezug auf in der Organisation generalisierten Einfluss haben. Führung coaching und Change Management sind hierfür Paradebeispiele. Führung, Macht, Autorität und Status lassen sich in der praktischen Arbeit nicht ausklammern. Dem entsprechend möchte dieses Buch nicht nur Impulse setzen, sondern dem Berufsfeld zudem einen Zugang zur organisationalen Systemtheorie ermöglichen.

Allerdings richtet sich „Die Macht der Organisation“ mit Nachdruck auch an die wissenschaftliche community. Denn hier wird der Weg zu einer organisationalen Medientheorie – begonnen in „Jenseits der Kontrollillusion“ (Jäger/Coffin 2014) – fortgeschrieben. Es ist ein systemtheoretisches Unterfangen, an dessen Ende ein neuer Begriff steht: *Organisationsmedien*. Hier wird das Organisationsmedium Macht beschrieben und man wird sehen, welche Erklärungskraft dieser Begriff mit Blick auf Organisation und Einfluss für eine wissenschaftliche Beobachtung zu entfalten vermag. Die Systemtheorie hat bisher davon Abstand genommen, a) Macht als ein Medium der Organisation in Rechnung zu stellen und b) der Organisation eigene, hoch ausdifferenzierte Medien zuzugestehen. Zwar gibt es Annäherungsversuche, jedoch ohne dezidierte Beschreibung. Daher wird es hier auch darum gehen, den Begriff der Organisationsmedien im Apparat der Systemtheorie zu etablieren.

Mit einigen Ausführungen zur klassischen Machttheorie im Kontext der Organisation wird das Buch abgerundet und damit auch für jene Leserschaften interessant, die sich durch gesellschaftstheoretische Beobachtungen gerne inspirieren lassen.

Die Argumentationslinie dieser Studie ist folgendermaßen aufgebaut.

Organisation: Thematischer Einstieg ist eine Beschreibung der Organisation, welche den gesellschaftlichen Kontext im Fokus hat. Man könnte auch sagen, dass es in diesem Kapitel um die Organisation und ihre Umwelt geht. Herausgearbeitet werden hierbei eine Reihe ihrer gesellschaftlichen Aufgaben, die im Großen und Ganzen immer wieder auf das Thema von Exklusion und Inklusion verweisen. Hier erfährt der Leser, wozu die Gesellschaft

Organisationen überhaupt braucht und vor welchem Hintergrund das Machtthema ausgearbeitet wird. Dabei zeigen sich schon wesentliche Grundlagen, welche die späteren Annahmen über Sinn und Zweck der Organisationsmedien verständlicher machen.

Entscheidung: Aus systemtheoretischer Sicht sind die Letztelemente der Organisation Entscheidungen. Als rekursiver Entscheidungsverbund ermöglicht die Organisation die Kommunikation von Entscheidungen. Von dieser Warte aus lässt sich ihr Wesen auf vielen Ebenen besser verstehen. Es wird nachvollziehbar, wie die Organisation sich auf der Basis von Entscheidungen fortwährend reproduziert und dadurch Strukturen aufbaut.

Des Weiteren steht der systemtheoretische Prozessbegriff im Mittelpunkt dieses Kapitels, der an die grundsätzliche Funktion der Organisation heranführt: Unsicherheitsabsorption. Später stellt sich heraus: Macht und Unsicherheitsabsorption sind nicht immer vereinbar.

Für den Leser ist auch die Beschreibung von Entscheidungen aus systemtheoretischer Sicht von Interesse, zumal im Sinn einer Hilfe zum besseren Verständnis des Formenkalküls nach Spencer Brown.

Entscheidungsprämissen: Sie verdeutlichen Strukturen aus systemtheoretischer Perspektive, die dem Leser aus anderen Auseinandersetzungen mit dem Phänomen Organisation bekannt sind: Etwa das Verhältnis von Mitgliedschaft – Person – Rolle. Oder den Aspekt der Kommunikationswege, die sich informell oder formal (z.B. Hierarchie) zeigen. Nicht zu vergessen sind die Programme, die – um zwei Beispiele zu nennen – den Organisationsinteressierten etwa in Form von Prognosen oder Ausbildungsleitlinien bekannt sein dürften. Zudem wird hier der systemtheoretische Blick geschärft, denn die Entscheidungsprämissen markieren letztlich, was zum System und was zur Systemumwelt gehört.

Doppelte Kontingenz: Nachdem ein auf die Organisation bezogenes besseres Verständnis hergestellt ist, gilt es nun, einen ersten Schritt in Richtung Organisationsmedien zu unternehmen. In diesem Kapitel wird dem Leser das systemtheoretische Grundmodell der Kommunikation näher gebracht.

Systeme teilen miteinander Sinn und Kopplung, nicht ihre jeweils internen Strukturen und Prozesse. Das Merkmal der doppelten Kontingenz ruft Systembildung als Problemlösung insofern hervor, als Kommunikation stattfinden kann, obgleich psychische und soziale Systeme über ihren jeweils eigenen Perspektivhorizont verfügen, den sie mit ihrem Gegenüber nicht teilen können. Soziale Systeme ermöglichen in diesem Kontext eine strukturelle Basisorientierung, damit Kommunikation in Form von Mitteilung, Information und Verstehen zustande kommen kann. Die Entschei-

dungsprämissen der Organisation tragen erheblich zur Entfaltung von Kommunikation auf diese Art und Weise bei. Die organisationale Systemtheorie hat bisher übersehen, dass damit Kommunikationserfolg auf den Aspekt der Erwartungssicherheit zurückgeführt wird. Um aber die Aspekte Motivation zur Annahme von Entscheidungskommunikation und Annahmeerfolg plausibel beschreiben zu können, bedarf es einer medientheoretischen Vertiefung und Begründung.

Unwahrscheinlichkeit und Kommunikation: Mit der doppelten Kontingenz ist eine kommunikative Unwahrscheinlichkeitsform beschrieben, zu der sich drei weitere Schwellen gesellen. Die Unwahrscheinlichkeit, dass Kommunikation überhaupt verstanden wird, dass die Zieladressaten erreicht werden und dass diese trotz Verstehens angenommen wird. Der Leser wird dabei unmittelbar an viele organisationale Alltagsprobleme erinnert; einige davon stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels.

Die vier Unwahrscheinlichkeitsformen sind Anlass und Begründung für das Suchen, Finden und Beschreiben organisationsspezifischer Medien, welche die Funktion haben, nicht nur Kommunikation, sondern auch Kommunikationserfolg wahrscheinlicher zu machen.

Medien: Dieses Kapitel vertieft das Medienthema. Dabei werden unterschiedliche Medien vorgestellt, damit später das Konzept der Organisationsmedien verständlicher wird. Für den Leser ist hier von Interesse, dass Medien über das systemtheoretische Kommunikationsmodell hinaus auf die sozio-kulturelle Evolution der Gesellschaft verweisen und somit funktionale Differenzierung noch präziser erklären. Und der Leser erfährt, wie Medien prinzipiell funktionieren. Das Medium Sprache leistet Vermittlungshilfe. Verbreitungsmedien leisten Überwindungshilfe. Symbolisch generalisierte Medien (z.B. Geld) leisten Erfolgshilfe. Die sozio-kulturelle Evolution macht nicht vor der Organisation halt. Auch sie ist stets im Wandel. Sie muss sich wandeln. Sie muss sich dem Wandel stellen. Doppelte Kontingenz, Unwahrscheinlichkeitsschwellen der Kommunikation und sozio-kulturelle Evolution sind nicht nur gesellschaftliche, sondern auch organisationsspezifische Phänomene, die nach organisationsspezifischen Medien rufen.

Medium und Form: Hier wird ein weiterer Schritt der Vertiefung eingeleitet. Es geht darum, dem Leser das Wesen eines sozialen Mediums näher zu bringen. Ausgangspunkt hierfür sind Form (rigide und lose Kopplung von Ereignissen) und Dynamik (Auflöse- und Rekombinationsvermögen) dieser Medien.

In diesem Kapitel wird zudem theoretische Evolution explizit: Von Fritz