

WV studium

Band 186

Klaus Türk (Hrsg.)

# Hauptwerke der Organisations- theorie

Wiesbaden: 2000

Westdeutscher Verlag

tativen Organisationsstheorie. Sein Werk umfasst neben ...an besprochenen Büchern eine Vielzahl von Aufsätzen, in denen er Prozesse retrospektiver Sinnerzeugung und deren Einbettung in organisiertes Verhalten empirisch untersucht. Wichtig zu erwähnen ist sein frühes Konzept des *loose coupling*, das in der Organisationsstheorie breit rezipiert wurde.

Petra Hiller

*Westerlund, Gunnar/Sjöstrand, Sven-Erik  
Organisationsmythen. Stuttgart 1981, 217 S.*

Das Buch ist unverwechselbar in der langen Reihe praxisnaher Organisationspsychologischer und organisationssoziologischer Literatur. Nicht nur im Stil, sondern auch im Durchdringungsgrad theoretischer und deswegen praxisrelevanter Fragen ragt es aus dem Allerlei der Organisationsberaterliteratur hervor.

Die Verf. setzen am Begriff des Mythos an und verwenden diesen für klassische organisationstheoretische Begriffe und Konstrukte, denen sie Antimythos entgegensetzen. Dadurch entsteht ein brisantes und amüsantes Wechselspiel, in dem manche Mauer der Selbstverständlichkeit durchbrochen wird. In einer Argumentationskette handeln sie die von Praxis und Theorie gerne gepflegten Mythen von System, Ziel, Optimierung, Strategie, Information, Wandel, Rationalität, Entscheidung und Hierarchie umfassend ab. Sie suchen ihren Ausgangspunkt in der Auseinandersetzung mit der System- und Kontingenztheorie der Organisation. Es sei eine Illusion, dass ein Betrachter das ganze System von außen betrachten könne; eine Schwierigkeit bereits bei der Bestimmung der Organisationsgrenze. »Vielleicht sollten wir Organisationen nicht länger als klar unterscheidbare Einheiten in der Gesellschaft beschreiben, sondern sie vielmehr als Verdichtungen menschlicher Aktivitäten (ohne deutliche Grenzen) betrachten.« (S. 49). Diese Verdichtungen sind nun ihres Erachtens auch nicht dazu da, um Ziele zu erreichen, wie ein weiterer Mythos unbedenken lässt. Ziele sind in der Organisation weitgehend unbestimmt und kaum von den Mitteln der Zielerreichung zu trennen. Vielmehr sehen sie Organisationen durch ein vielfälti-

ges Zielgemisch gekennzeichnet. „aus dem selektiv Teilziele je nach Situation und Interesse besonders betont werden.

Daran anschließend geraten auch die Vorstellungen von Optimierung und Strategie ins Kreuzfeuer ihrer Kritik. Ebenso wie die erreichte Befriedigung bei der Wahl einer Alternative oft eher ein Zeichen von Müdigkeit ist, weil die weitere Suche entweder zu lange dauert oder zu viel kostet, sind auch die im Strategiebegriff verbundenen Vorstellungen von Kalkulierbarkeit und Langfristigkeit in der Realität der Organisation kaum einzulösen. Entsprechend wird auch die Vorstellung des Chefs in der Hierarchie, der als Visionär seiner Organisation den Weg weist, ad absurdum geführt. Oder, in den Worten der Verf. ausgedrückt, »Wir meinen [...], daß die Kunststücke, die der Boss mit seinem Surfrett hoch auf der Woge vorführt, zwar seinen Sturz verhindern oder verzögern können. Den weiteren Verlauf der Woge vermögen sie aber höchstwahrscheinlich nicht zu beeinflussen. Manager führen gewisse Kunststücken vor, dafür wird ihnen manchmal Ap-plaus zuteil. Ebenso oft werden sie aber übersehen oder kritisiert. Manager surfen, Strategen sind sie nicht.« (S. 163). Vor diesem Hintergrund ist organisatorischer Wandel selten geplanter Wandel, sondern Veränderungen in Organisationen finden kontinuierlich an allen Stellen und in den meisten Situationen statt. Deswegen sind sie auch immer multirational, und Rationalität ist nicht viel mehr als eine Ehrenbezeugung für diejenigen, die nach Maßgabe der Bewertungen handeln.

Das Werk setzte eine zuvor schon in der Chicagoeer Schule von Simon/March (→) und Meyer/Rowan (→) begründete Tradition der deskriptiven, praxisnahen Organisationsanalyse fort, die sich nicht an den Rationalitätsfassaden von Theorie und Praxis aufhält, sondern beansprucht, hinter diese und auf das wirkliche Geschehen zu blicken. Der entscheidende Fortschritt dieser Arbeiten liegt in der systematischen Scheidung von jenem, was Akteure und Organisationen als Legitimitätsfassaden, Mythen oder funktionale Fiktionen für sich selbst und andere aufbauen, und dem, was ein Beobachter hinter den Rationalitätsversprechen der Organisation entdecken kann. Der auf diese Art und Weise bereits früh vollzogene Bruch mit allen präskriptiven Organisationsstheorien wird auf einen programmatischen Punkt gebracht, der in der Tradition von

Weick hilft, die Organisationsberatung vom Kopf auf die Füße zu stellen. Der nachhaltige Effekt, den die Arbeit und andere entfalten, lässt sich nicht nur an der derzeitigen Relevanz des Institutionalismus erkennen, sondern auch an einer ganzen Bandbreite von Arbeiten, die begonnen vom Ritual der Buchhaltung bis zur Investitionsrechnung heute auch die heiligen Kühe der unternehmerischen Rationalität hinterfragen.

Markus Pohlmann

Whyte, William H. jr.  
*The Organization Man. New York 1956. Aus dem Amerikanischen übersetzt von George S. Martin: Herr und Opfer der Organisation. Düsseldorf 1958, 410 S.*

Der Verf., z.Zt. der Abfassung des Manuskriptes seines Werkes *Journalist beim Fortune*, legt eine seinerzeit viel beachtete, Disziplinargrenzen überschreitende Studie über mittlere und leiende Angestellte großer Organisationen vor. Seine Arbeit gehört in eine ganze Reihe von Untersuchungen, die sich in den fünfziger Jahren in den USA mit den, auch persönlichkeitsbezogenen, Folgen weit gehender Durchsetzung großer, formaler Organisationen befasst. Er behauptet die Entstehung eines neuen Typus von Gruppenmensch, der sich den strukturellen Mechanismen dieser Organisationen angepasst hat und insofern eine ihr adäquate Persönlichkeitsstruktur ausbildet. Damit geht eine Erosion alter amerikanischer Handlungsorientierungen einher, die vor allem durch einen individualistischen Calvinismus geprägt waren. Weit davon entfernt, etwa beklagend oder simplifizierend in eine Niedergangsrhetorik zu verfallen, analysiert der Verf. in geradezu dialektischer Manier die neuen strukturellen Mechanismen. Er bezieht sich dabei nicht nur auf Großunternehmen, sondern gleichfalls auf staatliche Verwaltungen, Hochschulen und Verbände.

Der neue *Organization man* ist eingefangen in ein Dilemma von individualistischem und gruppenkonformistischem Dispositiv. In der Regel siegt der Zwang zur Einpassung in organisational etablierten Gruppennormen und -verhaltenswei-

sen. Aus diesem Spannungsverhältnis resultieren auf der Persönlichkeitsebene Neurosen, auf der Organisationsebene die Unterdrückung von besonders herausragenden Kompetenzen, auf der Gesellschaftsebene eine Verminderung von Innovationen sowie eine Homogenisierung von Arbeits- und Lebenszusammenhängen. Unterstützt wird dies durch Prozesse der Verwissenschaftlichung; auch und gerade bezüglich der Gestaltung und Führung von Organisationen, die zu einem Methodenmonismus führt, der keine Abweichung toleriert. Beispiele dafür sind die Personalauswahlverfahren und Führungstheorien. Das Problem dieses *Scientismus* liegt nach Whyte – im Gegensatz zu vielen anderen Gesellschaftskritikern – gerade nicht darin, dass diese wissenschaftlichen Methoden funktionieren, sondern darin, dass sie nicht funktionieren, gleichwohl aber in erheblicher Weise (nicht intendierte) Wirkungen auf die Gesellschaft erzeugen, wozu außer den oben bereits genannten Folgen auch Zwänge in Richtung auf Übereinstimmung, Zugehörigkeit zu Gruppen, soziale Schließungen und Neigung zur Unterwerfung unter formale Autoritäten gehören.

In differenzierter Weise untersucht der Verf. die Ausbildung zum Gruppenmensch und Bürokraten vor allem in Schulen und Universitäten, die Widersprüchlichkeiten industrieller Einflussnahme auf diese Prozesse, Tendenzen zur Verbtrieblung auch der Hochschulen, Selektionsprozesse im Übergang zur Organisationsmitgliedschaft. Er beschränkt sich aber nicht nur auf die Persönlichkeits- und die Organisationsebenen, sondern geht den Konstitutionsprozessen des modernen Bürokraten auch im Bereich von Wohnen und Konsum nach. Er untersucht typische Vorstadtstrukturen mit den dortigen gruppenhaften Milieus, den Netzen der Freundschaft sowie die neue Orientierung zum unauffälligen Konsum (als Gegenthese zu Veblen), einer Konsumhaltung, die auf Einpassung in ein mittleres Niveau von Lebenshaltung in Relation zu den Bezugshaushalten aus ist – auch hier also Prozesse der Definition der eigenen Person als Teil einer homogenen Gruppe. Das Buch endet mit einer Anleitung, wie man bei Persönlichkeitsstetsten schwindelt.

So viel Aufmerksamkeit das Werk seinerzeit auch auf sich zog, so vergessen ist es heute. Dies liegt weniger an einer