

ALOB

Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher

7. Brief - 1992

von Wolfgang Schnelle

3 Seiten

Michel Crozier, Erhard Friedberg

MACHT UND ORGANISATION - Die Zwänge kollektiven Handelns

Athenäum Verlag, Königstein/Ts., 1979

In meinem 1.ALOB-Brief referierte ich das Buch "Mikropolitik", das Willi Küpper und Günther Ortman 1988 herausgegeben haben. In diesem Buch findet sich ein Aufsatz von Erhard Friedberg "Zur Politologie von Organisationen". Er gibt - wie ich schrieb - die Grundgedanken des Buches wieder, das er in den 70er Jahren gemeinsam mit Michel Crozier geschrieben hat. Auf dieses Buch komme ich jetzt zu sprechen:

Michel Crozier, Erhard Friedberg

MACHT UND ORGANISATION - Die Zwänge kollektiven Handelns

Athenäum Verlag, Königstein/Ts., 1979

Dies ist die deutsche Übersetzung der französischen Originalausgabe **L'ACTEUR ET LE SYSTEME** aus dem Jahre 1977 (Edition du Seuil). (Inzwischen gibt es eine deutsche Neuausgabe im Verlag Anton Hain, Frankfurt/Main, 1993. Es ist der gleiche Text, jedoch wurde der Titel geändert. Er lautet jetzt: Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation.)

Einerseits ist der Text verständlich geschrieben. Andererseits brauchen die Autoren viele Zeilen (und viele Fußnoten), um sich gegen Missverständnisse abzusichern. Das macht das Lesen des Buches aufhaltsam.

Für mich liegt die Bedeutung dieses Buches darin, dass die Autoren mit ihrem Ansatz eine Brücke schlagen von der Mikrosoziologie (das ist die Soziologie der kleinen Gruppe) zur Makrosoziologie (dazu zählen die Soziologie der Organisation wie die Soziologie der Gesellschaft). Die amerikanischen Kleingruppenforscher - insbesondere sei hier G.Homans genannt - haben gezeigt, dass die Interaktionen zwischen Menschen einfachen Regeln unterliegen. Aber die Übertragung dieser Erkenntnisse auf die komplexe Realität in größeren Systemen misslingt (S.179). - Andererseits führte die makrosoziologische Forschung zu einem Determinismus, als ob das Handeln des Individuums kausal von klassifizierenden Kategorien bestimmt sei, wie etwa Erziehung, Einkommen oder Alter.

Crozier und Friedberg schlagen die Brücke zwischen dem Akteur und dem System durch den Begriff des strukturierten Handlungsfeldes und durch den Begriff des Spiels. "Das Spiel", schreiben sie im Vorwort auf S.4, "erscheint so als grundlegendes Instrument kollektiven Handelns, das die Menschen erfunden haben, um ihre Zusammenarbeit und die damit

unweigerlich verbundenen Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse zu strukturieren und zu regeln und sich dabei doch ihre Freiheit zu belassen."

Ich finde den Begriff des Spiels einerseits unglücklich gewählt und andererseits auch wieder sehr geeignet. Unglücklich deshalb, weil er an die Spieltheorie mit dem beliebten Beispiel des Prisoners' Dilemma denken lässt, jenes Beispiel, das die Mathematisierbarkeit von Entscheidungen in gewissen Situationen erlaubt. Und hiervon halten sich Crozier/Friedberg frei. Geeignet scheint mir dieser Begriff, weil er die Freiheit der Akteure andeutet, so oder anders zu "spielen", jedenfalls nicht vordeterminiert handeln zu müssen (S.9).

Das Spiel ist für die Autoren "ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen" (S.68). "Es vereint Freiheit und Zwang. Der Spieler bleibt frei, muss aber, wenn er gewinnen will, eine rationale Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und muss dessen Regeln beachten. Das heißt, dass er zur Durchsetzung seiner Interessen die ihm auferlegten Zwänge zumindest zeitweise akzeptieren muss" (S.68).

Die "Spieler" beziehen ihre Macht aus der Beherrschung von Zonen der Ungewissheit, die für andere wichtig sind. Crozier und Friedberg verweisen insbesondere auf die folgenden Ungewissheitsquellen, die in Organisationen zu Machtquellen werden können: 1. solche, die aus der Beherrschung eines spezifischen Machtwissens und der funktionalen Spezialisierung herrühren; 2. solche, die an die Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt gebunden sind (hier denkt man an Akquisiteure in den Beziehungen zu den Kunden, aber auch an Leute oder Instanzen, die die Beziehungen zu Banken oder zur Öffentlichkeit kontrollieren); 3. solche, die aus der Kontrolle von Informationen und Kommunikationskanälen herrühren; 4. solche, die sich aus dem Vorhandensein organisatorischer Regeln ergeben (S.50f).

Interessant finde ich den Hinweis der Autoren, dass man Zonen der Ungewissheit nicht nur vorfindet, die man als Machtquelle nutzen kann, sondern dass man auch solche Zonen selber schaffen oder zumindest vergrößern kann, um daraus Macht zu beziehen. Aber diesem Bestreben sind engere Grenzen gezogen als man zunächst glauben mag. "So wird zum Beispiel jede Führungskraft mit Hilfe einer geschickt dosierten Mischung von Geheimhaltung und 'Öffentlichkeit' versuchen, die Herrschaft über das Informationswesen zu benutzen, um künstliche Ungewissheitszonen für andere zu schaffen und dadurch auf die Ausrichtung ihrer Strategien Druck auszuüben. Sie wird bestimmte Informationen zurückhalten, andere verbreiten und im Allgemeinen deren Inhalt manipulieren, wenn sie sie ihren Mitarbeitern zugänglich macht. Würde sie die Informationen jedoch zu sehr manipulieren, so würde sie ihnen schließlich jede Bedeutung nehmen" (S.74f).

Beim Lesen des Buches stößt man auf viele Veranschaulichungen und auf einige ausführliche konkrete Beispiele, die dazu beitragen, die Gedankengänge der Autoren zu verstehen. Ich möchte hier nur noch auf ihre Betrachtungen zum organisatorischen Wandel eingehen, der für uns ja von zentraler Bedeutung in unserer Arbeit ist. Dem Wandel ist ein eigener Teil gewidmet (S.235-288). Darin heißt es, "dass es Wandel nur geben kann, wenn ein ganzes Handlungssystem sich verändert. Dies bedeutet, dass die Menschen neue menschliche Beziehungen, neue Formen sozialer Kontrolle ausarbeiten und praktizieren müssen. Dabei geht es vor allem um die Spiele, die die sozialen Beziehungen steuern und ... das Gerüst unserer Institutionen bilden" (S.240f). Und weiter: "Damit solche Veränderungen eintreten können, genügt es nicht, dass ihnen die Kräfteverhältnisse günstig sind. Es müssen ... genügend Fähigkeiten ... verfügbar sein: kognitive Fähigkeiten, Bezugsfähigkeiten, Steuerungs- und Regulierungsfähigkeiten."

Wie erlernt man nun diese Fähigkeiten? Die Antwort der Autoren heißt: durch kollektives Lernen (S.249). Diese Art des Lernens unterscheidet sich vom individuellen Lernen grundlegend. Beim individuellen Erlernen eines Spiels kann der einzelne rasch lernen, was andere bereits gelernt haben. "Aber das Problem besteht im Lernen der Akteure zusammen: darin liegt die Bedingung für den Erfolg des neuen Spiels."

"Damit der Wandel leichter wird, braucht man im fraglichen System Spielraum, im Sinne des englischen slack" (S.251). Darüber hinaus verweisen die Autoren darauf, dass auch Initiativen und menschliche Führung unabdingbar sind, wenn man Wandel herbeiführen will. Denn jeder Lernprozess, jeder wirkliche Wandel ist für die, die ihn erleben, eine Krise. Damit die Krise nicht zur Regression führt, sondern im Gegenteil zu positiven Prozessen des Lernens führt, "ist zu dem oder jenem Augenblick der Eingriff einer individuellen menschlichen Verantwortlichkeit nötig". An dieser Stelle ist mir deutlich geworden, dass wir als Moderatoren von Gruppenprozessen - und das sind kollektive Lernprozesse - unsere Rolle als 'master of ceremony' überschreiten müssen zum Führen aus menschlicher Verantwortlichkeit. Aber woran orientieren wir unsere verantwortliche Haltung, an welchen Vorstellungen des sozialen Zusammenlebens?

Ich kehre noch einmal zur Einleitung des Buches zurück und schließe mit einem Zitat aus S.19, das extra für uns geschrieben zu sein scheint: "Sozialer Wandel ist weder der majestätische Ablauf der Geschichte, deren Gesetze nur einfach aufzudecken und zu befolgen wären, noch die Ausarbeitung und Umsetzung eines 'rationalen' Modells sozialer Organisation. Er kann nur als Prozess kollektiver Schöpfung verstanden werden, in dessen Verlauf die Mitglieder einer bestimmten Gesamtheit neue Spielweisen für das soziale Spiel der Zusammenarbeit und des Konflikts, mit einem Wort eine neue soziale Praxis erlernen, das heißt erfinden und festlegen, und in dessen Verlauf sie sich die dafür notwendigen kognitiven, relationalen und organisatorischen Fähigkeiten aneignen. Sozialer Wandel ist also ein Prozess kollektiven Lernens."

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1992



Metaplan

Goethestrasse 16
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70
Fax: +49 – 4106 – 61 71 00
www.metaplan.de