



Edition Soziologie

Wieland Jäger | Arthur R. Coffin

# Jenseits der Kontrollillusion

Auf dem Weg zu einer Medientheorie  
der Führung und des Vertrauens  
in Organisationen

**BELTZ** JUVENTA

Leseprobe aus: Jäger, Coffin, Jenseits der Kontrollillusion, ISBN 978-3-7799-2726-6

© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2726-6>

# Kapitel I

## Zwischen Kontrolle und Relativierung: Die gängigen Konzeptionen

„Im klassischen Modell geht man von der Mythologie der entscheidenden Personen aus und sieht dann nur noch das Problem, deren Entscheidungen im Sinne der Organisationszwecke zu disziplinieren.“

Niklas Luhmann

Nicht nur das erste, sondern auch das zweite Wort wollen wir Luhmann zugestehen, damit von Anfang an die Problemlage des aktuellen Führungs- und Managementdiskurses bei der nachfolgenden Auseinandersetzung fortwährend mitgedacht werden kann:

„Vor allem im Bereich von Führungstheorien und in Theorien über Innovationen und strukturelle Änderungen hält sich die Vorstellung hartnäckig, dass die Impulse dazu von individuellen Managern ausgehen“ (Luhmann 2006: 85).

Packen wir also die Gelegenheit beim Schopf und nehmen diese Feststellung als Start unserer soziologischen Analyse von Führung und Vertrauen in der Organisation. Dabei werden wir – das impliziert unsere Kapitelüberschrift – ein Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Relativierung im Führungsdiskurs ausmachen. Während wir später mit Blick auf das Problem der Kontrolle Überlegungen zum Loslassen oder besser: zum Zulassen vorstellen, konstatieren wir ein teilweise krampfhaftes Festhalten am Kontrollaspekt der Führung, häufig erst durch die (relativierende) Hintertür sichtbar. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass der Zwiespalt zwischen Relativierung und Kontrollverlust eher unfreiwillig (mit-)diskutiert wird – er wabert fortwährend als eine Art theoretischer Subtext im Hintergrund des Diskurses – und ist, wie wir noch zeigen, Ausdruck der Angst vor Kontrollverlust. Im Bewusstsein dieses Zwiespalts betrachten wir nachfolgend verschiedene Aspekte des Führungsdiskurses. Auf diese Weise umgehen wir eine bloße Auflistung und Zusammenfassung von Begriffen, Mythen, Metaphern, Stilen und Theorien und gelangen gleich zu einer kritischen Auseinandersetzung.

Dennoch wollen wir die Erkenntnisse aus der Führungsliteratur nicht schmälern. Für eine soziologische Analyse allerdings reicht die Pointierung von Führung auf Personen keinesfalls aus. Trotz alledem werden wir Beobachtungen und Ergebnisse aus der Literatur, die uns in unserem Vorhaben inspirieren, zur Kenntnis nehmen und respektvoll bearbeiten, stellt doch der herkömmliche Führungsdiskurs in vielerlei Hinsicht nützliches Wissen bereit und spornt das Generieren von weiterem nützlichem Wissen an, auch jenseits aller kritischen Dekonstruktion und Rekonstruktion.

Spätestens seit den 1950er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts herrscht eine normative Auffassung im Management- und Führungsdiskurs vor. Führung sei „geistigen Ursprungs“, sie bestehe „aus Persönlichkeit und visionärer Kraft“, so z. B. William Slim (1956: 5). Mehr noch: „Führen ist eine Kunst“ (ebd.).

Da verwundert es nicht, wenn der Träger eines solchen Führungskonzepts geradezu übermenschliche Eigenschaften in seiner Persönlichkeit vereinigt: „... Mut, Willenskraft, Urteilsvermögen, Wissen, Beweglichkeit des Verstandes ...“ und zudem „Lauterkeit“ im Sinne einer „Kombination der alten christlichen Tugenden, ehrlich und selbstlos allen Menschen gegenüber zu sein, an andere – an die, die wir führen – zuerst zu denken und erst dann an uns selbst.“ (Slim 1956: 6). Der Weg von diesem Versuch, die Führung mit grundsätzlichen Eigenschaften auszustatten, während die Tugenden jene ideellen (Selbst-)Ansprüche an sich selbst symbolisieren, zur Metapher des „Kapitäns“ im aktuellen Führungsdiskurs ist nicht weit, wenn auch weniger überladen, jedoch keineswegs pathosfrei. Im Gegenteil, die Metapher des Kapitäns scheint Selbstanspruch mit geradezu heroischen Eigenschaften zu verknüpfen: Der Kapitän geht als Letzter vom Schiff, geht notfalls auch mit diesem unter. Die Figur des „Kapitäns“ findet sich auch in jüngeren Managementparadigmen, wie etwa der „ganzheitlichen Führung“ wieder. Deren Credo lautet: Zunehmende Komplexität, soviel hat man schon aus systemtheoretischen sowie systemischen Ansätzen mitgenommen, in (Arbeits-)Organisationen – gemeint ist die Schwierigkeit, Ursache und Wirkung organisationalen Geschehens klar zuzuordnen, da die Elemente des Systems miteinander relational vernetzt und diese relationalen Verhältnisse im Sinne einer reinen Zweck-Mittel-Logik scheinbar nicht zu fassen sind – erfordert Lösungen, die innersystemische sowie systemübergreifende Interdependenzen einbeziehen. Der Kapitän, der sein Schiff und das Meer kennt.

Der Anspruch auf ganzheitlich angelegte Lösungsprozesse versucht sich im Grunde genommen an der Ablösung eines allzu mechanistischen Führungsverständnisses. Dass der Einsatz eines spezifischen Führungsinstruments das Organisationsmitglied zu einem Entwicklungsziel führt oder die Erreichung eines Planziels garantiert, wird im Organisationsalltag permanent

infrage gestellt. Durch „ganzheitliche Führung“ wird nun versucht, den aktuellen organisationalen Entwicklungen zu entsprechen. Je komplexer eine Gesellschaft im Laufe ihrer sozialen Evolution wird, umso komplexer werden auch ihre Teil- und Subsysteme (und natürlich auch die daran angekoppeelten Organisationssysteme).

Allerdings begegnet man dem Komplexitätsproblem nicht nur anhand ganzheitlicher Führung. Das latenter, aber nicht unwichtigere Problem dieses Paradigmas besteht darin, dass organisationale Selbstbeschreibung, wie etwa Organisation oder eben auch Führung sich selbst wahrnehmen und wahrgenommen werden wollen, mit Komplexität wetteifert (selbst also komplexer werden muss). Die Kapitäne wollen wissen, wie sie anhand bester Karten, sicherster Wetterprognosen, modernster Schiffstechnik und wirkungsvollstem Einsatz von Personal der stürmischen See begegnen können. Alles wird unsicherer, aber irgendwie kann (und will?) man nicht – führen wir uns insbesondere Arbeitsorganisationen vor Augen – auf bewährte Controlling-Instrumente (z. B. die Ermittlung von Preisgrenzen oder die Wertanalyse von Produkten, altbekannte Change-Konzepte oder altgediente Instrumente der Verkaufssteuerung wie etwa Umsatz- und Gewinnprognosen oder Marketingpläne) verzichten. Warum auch? Das will auch ein ganzheitliches Führungskonzept nicht. Nur: Die (versuchte) Ganzheitlichkeit wird immer wieder in Scheiben geschnitten.

Wie aber geht ganzheitliche Führung? fragt etwa das Weiterbildungsportal der managerSeminare vom Januar 2012. Erste Antworten bestärken uns in der Auffassung, worin das eigentliche Manko des aktuellen Diskurses besteht, und das geht über die Steuerungs- und Planungsproblematik in Zeiten rasant wachsender Komplexität weit hinaus: Den aktuellen Führungs- und Managementdiskurs kennzeichnet augenscheinlich das Unvermögen, über die Persönlichkeitsmetapher, die sich Zuschreibungen wie etwa positive Ausstrahlung oder – um wieder an Slim anzuknüpfen – „Gerechtigkeit“ bedient, hinauszugelangen. Über „echte Delegation“ und „Zielvereinbarungen“ versucht man dann wieder den sozialtechnologischen Bogen im betriebswirtschaftlichen Sinne zu spannen, was ja in Bezug auf Arbeits- und Wirtschaftsorganisation auch durchaus sinnvoll sein kann. Die Person dient sozusagen als Dreh- und Angelpunkt des ganzheitlichen Lösungsprozesses: Sie erkennt Sinn und Bedarf ganzheitlichen Beobachtens und leistet für sich und der Organisation einen entsprechenden Transfer. Dabei werden, schon sehr modern, Vorschläge gemacht, die das Heranziehen von Expertenwissen zur eigenen Entlastung (Vertrauen in Vertrauen, welches das Eingeständnis eigener Führungs- sowie Wissensgrenzen in einen positiven Kontext setzen soll) oder, wiederum weniger modern, die Mitarbeiterzufriedenheit zur Steigerung organisationaler Leistungsfähigkeit im Visier haben. Bei aller Ganzheitlichkeit fällt jedoch auf, dass die Person angesichts der Fähigkeit der

Organisation, bei einer für Personen allein nicht zu überschauenden Unsicherheit Entscheidungen zu ermöglichen, maßlos überschätzt wird. Zwar vertraut man auf die Wirkung von Personen auf Personen bzw. in Organisationen, vernachlässigt jedoch das Systemvertrauen. Dieser blinde Fleck der ganzheitlichen Führung verhindert paradoxerweise eine konsequent ganzheitliche Grundhaltung, die darin besteht, Prozessen und Strukturen einen erheblichen immanenten Anteil am Führungsgeschehen in der Organisation beizumessen. Es bleibt daher in hohem Maße zweifelhaft, ob „ganzheitliche Führung“ ein aussichtsreiches analytisches Potential besitzt, das substantiell mehr aufzuweisen hat als eine neue modische Variante der klassischen Verortung von Führung. Zu fragen ist: Woher stammt die personale und zugleich stark wirtschaftliche Fixierung in der heutigen Führungs- und Managementliteratur?

Einen Startpunkt bildet die Organisationsliteratur, die seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs durch Forschungsarbeiten der Nordamerikaner und im Umfeld der deutschen Industrie- und Betriebssoziologie an Umfang und Gewicht gewonnen hat (vgl. Jäger/Coffin 2011: 29 ff.). Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang Max Webers „Wirtschaft und Gesellschaft“ (posthum 1922 veröffentlicht) und seinem Bürokratiemodell zu. Daran anknüpfende Arbeiten vor allem der Nordamerikaner hinterlassen eindeutige Spuren in der Organisationstheorie (vgl. ebd.). Jenseits der wissenschaftlichen Neugier geht es ihnen von Beginn an bis heute darum, das generierte Wissen sozialtechnologisch anwendbar zu machen (vgl. Preisendörfer 2008: 13).

Dahinter steckt erkennbar das Motiv, in Arbeitsorganisationen nicht nur rein technische, sondern auch soziale Verbesserungen in eine Verbindung von *Rationalität und Leistungssteigerung* zu bringen. Gegen diese Intention spricht auf den ersten Blick nichts. Allerdings erweist sich die fortwährende Suche der Arbeits- und Industrietheorie nach besserer Aufgabenleistung und erhöhtem Arbeitsengagement auf freiwilliger Basis (z. B. organizational citizenship behavior) bei gleichzeitiger Vermeidung kontraproduktiven Verhaltens (vgl. Winkler 2012: 29) als eine verkürzte Wahrnehmung des organisationalen Geschehens. Um im Bild zu bleiben: Kapitäne verlangen von sich und ihrer Mannschaft (hier kommen auch die Elemente wie Moral und Vertrauen ins Spiel) ein hohes Maß an Effektivität, Effizienz und permanenter Leistungsmodifikation im Sinne der Organisation, vernachlässigen jedoch den Blick auf die gesamte (!) Organisation. In diesem Duktus gewinnt naturgemäß Personalisierung an Prominenz, was vor allem dazu führt, dass die Arbeits- und Organisationspsychologie zum Themenspektrum Führung und Vertrauen mehr zu sagen hat als etwa die Arbeits- und Organisationssoziologie.

Wir sind gezwungen, Rationalität in einem komplexeren Zusammenhang als zentralen und entsprechend zu würdigenden Bestandteil von Organisation zu sehen. Rationalität versetzt die Organisation in die Lage zu wissen, dass sie sich von der Umwelt unterscheidet, um mit den daraus gewonnenen Informationen „Realitätschecks“ durchzuführen (vgl. Luhmann 1984: 638 ff.). Sie geht über diese Informationen zu sich selbst in Distanz, um so Anpassungsleistungen nach innen und nach außen durchzuführen (vgl. ebd.). Rationalität, das ist die Fähigkeit eines Systems, virtuell diverse Operationen durchzuprobieren, bevor es diese in tatsächliche Anwendung versetzt (vgl. ebd.).

Während Rationalität also unangefochten ein wichtiger Bestandteil „organisationalen (in der Welt) Seins“ darstellt, ist es für die nachfolgende Auseinandersetzung unabdingbar, stets auch mythologische Aspekte (vgl. Neuberger 2002: 102 f.) zu beachten, vor allem, wenn es um Führung geht. Und das gilt auch, um die Organisation über die organisationspsychologische und betriebswirtschaftliche Literatur sowie Beraterliteratur hinaus beschreiben zu können.

Was Rationalität betrifft, gehen Wunschvorstellungen und wissenschaftliche Beobachtungen Hand in Hand. Auf der Wunschliste finden sich Attribute wie logisch, stimmig, konsequent, einsichtig, begründbar und exakt – Vokabeln, die in theoretischen und empirischen Arbeiten zur Organisation gleichermaßen auftauchen. Das ist nachvollziehbar. Es ist das Ansteuern gegen Beliebigkeit, denn alles, was nicht beliebig ist, hat, solange genügend Plausibilität gegeben ist, eine Chance auf Anwendbarkeit. Die Beobachtungen müssen Sinn ergeben und dürfen als wiedergegebene Argumentation nicht allzu brüchig erscheinen. Es wird nach sich ständig wiederholenden Prozessen und Strukturen gesucht, die optimierbar sind und sogar Neues hervorbringen – ein Vorgehen, das einer systemtheoretischen Betrachtung nah ist und von ihr entsprechend gewürdigt wird. Allerdings mahnt sie zur Vorsicht.

Die erste Mahnung gilt der Anwendbarkeit: Solange Rationalität als Versuchslabor mit kreativem Anspruch betrieben und gesehen wird, sind wir vor dem Mythos der Rationalität geschützt. Anwenden heißt jedoch Scheitern in Kauf nehmen. Ebenso ist in Kauf zu nehmen, dass das, was zu einem Punkt funktioniert, sehr schnell nicht mehr funktionieren kann. Selbst stark konditionierte Prozesse durch Maschinen müssen einer sich immer wandelnden Welt angepasst werden. Und hier die zweite Mahnung: Organisationen sind soziale Systeme. Sie sind in der Gesamtheit ihrer Operationen und Subsysteme derart komplex, vom Streit unter Teamkollegen bis hin zum Patentwettrennen in der Pharmaindustrie und darüber hinaus, dass sie mit rationalen Konstrukten schlichtweg nicht einzufangen sind. Wenn wir Rationalität als Wettrennen im Anpassungsprozess auffassen, mit vielen unvor-

hersehbaren Variablen, dann werden wir den mythologischen Aspekten von Rationalitätswünschen nicht mehr aufsetzen.

Aber diese Wünsche sind ja auch durchaus plausibel. Und vielleicht ist der Organisation und den mit ihr gekoppelten Interaktionen und Personen auch etwas Mythologie zuzugestehen, ebenso ist ihr der Glaube an Rationalität nicht ganz wegzunehmen, setzt doch dieser Glaube, diese Religion der Organisation, einiges in Gang, schwört Bewegung herauf. Jedenfalls zählt zu den genuinen Eigenschaften der Organisation, als Konstrukt der „Rein- und Klarheit“ Paradoxien wie Freiheit und Zwang oder Ordnung und Chaos geschickt zu verschleiern (vgl. ebd.). Im Gewand von Objektivität, Beherrschtheit und Ordnung lenkt sie das Augenmerk weg von der Unberechenbarkeit des psychischen Systems, indem sie neutralisiert, desexualisiert, entkörperlicht und entsinnlicht (vgl. ebd.) – zumindest in der Organisation. Denn Rationalität im oben gemeinten Sinne der virtuellen Prüfung von Möglichkeiten der System-Umwelt-Anpassungen würde vor allem bei psychischen Systemen Sexualität, Körper und sinnliche Wahrnehmung in Rechnung stellen.

Ist das die Vorlockung der Poesie der Rationalität in der Organisation, die Verschiebung des Fokus von Mensch auf Maschine, von quirligen Gehirnen auf konditionierte, zweckoptimierte Prozesse? Es ist zu vermuten. Kein Wunder also, wenn diese Poesie auf Führung, ja auf Führungspersonen übertragen wird. Rationalität wird hier zur verlässlichen, dauerhaft machbaren Ordnung verklärt, die durch Personen sichergestellt werden kann (vgl. ebd.). Zwar verschiebt sich der Diskurs dahingehend, dass Charisma und Emotionen die Führungskraft frei machen, während Rationalität als Aufgabe der Organisation zugerechnet wird (vgl. ebd.), doch die Poesie bleibt, findet ihren Ausdruck im Wunsch nach Kontrolle, selbst bei (noch zu diskutierender) charismatischer Führung.

Eine gesellschaftstheoretische Sicht auf Organisationen führt die Verorganisation von Gesellschaft weniger auf die Ausweitung der Warenproduktion, auf technische Neuerungen und wirtschaftliche Akkumulationsschüben (also auch Rationalität in allem möglichen Formen) seit dem 16. Jahrhundert zurück (vgl. ebd.), sondern ordnet sie vielmehr dem gesellschaftlichen Problem von Inklusion und Exklusion (vgl. Stichweh 2005: 9 ff.) zu, das sich schon in der Auflösung der Ständegesellschaft zeigt. Die Mannigfaltigkeit der Erscheinungsformen von Organisationen hat das grundsätzliche Interesse der Soziologie an Typisierungen auch in diesem Fall angeregt, zumal in der begründeten Vermutung, Organisationen hätten im Rahmen von gesellschaftlicher Unsicherheitsabsorption unterschiedliche Bevölkerungsgruppen mit unterschiedlichen Profilen zu inkludieren. So zählen beispielsweise im „Handbuch Organisationstypen“ (Apelt/Tacke 2012) die Autorinnen Typisierungsversuche unterschiedlicher Provenienz von Parsons (wirtschaft-

liche, politische, sozial-integrative, kulturelle Organisationen) über Etzioni (Zwangsorganisationen, utilitaristische Organisationen, normative Organisationen) bis zu Blau/Scott (mutual benefit organizations, business organizations, service organizations, commonwealth organizations) auf. Das Handbuch zeigt: Die Frage von Inklusion und Exklusion geht über das rein Wirtschaftliche hinaus.

Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang der Umgang mit Zwangsorganisationen, man denke an Gefängnisse oder Teilinstitutionen der Psychiatrie. Zudem wird deutlich, dass es über die Inklusion von Bevölkerungsgruppen hinaus um die Verknüpfung von Inklusion und Funktion geht. Der personell attribuierte Kampf um politische Ideen und Macht spielt sich nicht nur im System der Politik, sondern vor allem in den Parteien, also den mit ihr gekoppelten Organisationssystemen ab. Restbestände primärer Machtkommunikation, die wesentlich über Macht/Opposition codiert sind, finden wir in wirtschaftlichen Organisationen etwa noch in Form von Personal- und Betriebsräten, die Beschlüsse aufgrund von Mehrheitsentscheidungen fällen und diese nach außen kommunizieren. Diese Sonderkommunikation führt nicht selten zum Konflikt: Wer kommt hier mit wem nicht zurecht? Wir werden später sehen, dass dieses scheinbar basisdemokratische Konstrukt über die organisationale Unsicherheitsabsorption instrumentalisiert ist, ein Umstand, der die Frage modifiziert: Wer muss auf wen Rücksicht nehmen?

Zurück zum Handbuch: Die empirische Vielfalt der Organisationen, besonders aber ihre strukturelle Selbstbestimmung, so die Autorinnen, verstärkten die Zweifel an der Angemessenheit jeglicher Typisierung, schlossen aber nicht aus, „dass sich ... strukturelle Muster beobachten lassen, die sich auf der Grundlage von fallbezogenen Vergleichen dann im Einzelnen (!) als Typen der Organisation beschreiben lassen“ (ebd.: 12). Im Folgenden diskutieren Apelt/Tacke zwei Thesen, a) Organisationstypen ließen sich aus evolutionstheoretischer Sicht als Strukturmuster begreifen und b) erkenntnistheoretisch seien Organisationstypen Produkte der Beobachtung (ebd.: 12ff.). In der Konsequenz verzichtet das Handbuch auf Typisierungen der oben aufgeführten Provenienz. Stattdessen würden in den Beiträgen „... Typen als Strukturmuster der Organisation entlang von jeweiligen Strukturbedingungen“ beschrieben, „und sie sind zugleich erkennbar Ausdruck von vergleichenden Beobachtungen“ (ebd.: 17). Das geschieht anhand von 18 Beiträgen, die ein breites Spektrum vom „Unternehmen als Organisation“ und „Polizei als Organisation“ und andere über „Politische Organisationen“ und „Organisationen der Hilfe“ und andere bis zu „Netzwerkorganisation“ und „Internetorganisationen“ abdecken.

Nun ist unserer Argumentation das Beharren auf dem Strukturaspekt der Organisation und ihre Konstruktion und Typisierung durch Beobach-



tung nicht fremd (s. o.). Auch die evolutionstheoretische Perspektive teilen wir. Zu prüfen, ob die von Apelt/Tacke allen Beiträgen pauschal zugeschriebene Orientierung tatsächlich auch zum Tragen kommt, ist hier nicht die Gelegenheit (eine erste Durchsicht der Beiträge lässt Zweifel aufkommen). Und wenn wir sagen, dass Strukturmuster Kommunikationsprodukte sind, Organisationen als soziale Systeme aber kommunizieren, dann wird es schwer zu plausibilisieren sein, Organisationen auf bloße Strukturmuster zu reduzieren. Dass des Weiteren Führungsprobleme eher randständig und in allgemeiner Form thematisiert werden (z. B. im Rahmen des Globalmanagers, in der Differenzierung von Unternehmer- und Managerrolle, mit Blick auf die hierarchischen Strukturen bei der Polizei bzw. beim Militär, bei professionellen Organisationen u. a. m.) ist vermutlich dem Handbuchcharakter der Beiträge mit Überblicksorientierung geschuldet (wenn es denn nicht auch dem eher geringeren soziologischen Interesse an Führung entspricht).

Ins Auge dagegen fällt das in allen Beiträgen mehr oder weniger stark ausgeprägte Bemühen, die Verbindung von Organisation und Gesellschaft herzustellen. Dabei geht es um die Frage, wie Organisationen von ihrer gesellschaftlichen Umwelt abhängig sind, auf welche Weise z. B. Strukturen von Organisationen ihrer relevanten gesellschaftlichen Umgebung angepasst sein bzw. werden müssen. Demnach ist, ganz im Sinne einer systemtheoretischen Organisationstheorie, Gesellschaft als Umwelt der Organisation zu verstehen. Andererseits impliziert dies auch, dass Organisation die Umwelt der Gesellschaft bilden, womit wir wieder bei den Inklusions- sowie Unsicherheitsproblemen wären. Und es sind gerade die Anforderungen der Gesellschaft, eben die Verknüpfung von Inklusion und Funktion, die Organisationen vor große Herausforderungen stellen. Um ein Beispiel zu nennen: Der Kampf um politische Ideen findet seine personale Heimat in den Parteien, doch soll auch hier Vorarbeit für gesamtgesellschaftliche und kollektiv bindende Entscheidungen geleistet werden, zusätzlich zu der Aufgabe, strukturelle Kopplungen zwischen Politik und Wirtschaft darzustellen, wie dies etwa Gewerkschaften tun müssen.

Aus gesellschaftstheoretischer Sicht wird die in der Organisationssoziologie offenbar gemeinsam geteilte „stille Vorannahme“ (Tenbruck) einer evolutionären Interdependenz von Organisation und Gesellschaft z. B. bei Türk skeptisch gesehen, „weil Organisation als Konzept – genauso wie konkrete Organisationen als dessen Manifestationen – selbst gar nicht anders als ein gesellschaftliches Phänomen verstanden werden können“ (Türk 2000: 47). Gegen die Praxis, Organisation als gesellschaftliche Selbstverständlichkeit schlichtweg vorauszusetzen (den Neoinstitutionalismus kennzeichnet demgegenüber noch der Versuch, Organisationen wenigstens kontextbezogen zu beschreiben) schlägt Türk einen Perspektivwechsel vor und fragt, wie denn eine Gesellschaft aussehe, die sich weitgehend auf Organisationen ver-

lasse (und welche Relevanz dies für die Menschen habe). In dieser Sicht gibt es kein Relationsproblem von Organisation und Gesellschaft, „... nur ein Spezifikationsproblem: Was ist Organisation? – und ein Produktions- bzw. Reproduktionsproblem: Wie sind Existenz und Persistenz von Organisation zu erklären?“ (ebd.: 48). Dabei könnte Türk viel näher an das Spezifikationsproblem herankommen, würde er nicht nur nach der augenscheinlichen Relevanz der Organisation für die Menschen fragen (damit spricht er das Inklusions- und Exklusionsproblem an, ebenso die Positionierung von Organisation in der Gesellschaft in Verbindung mit unterschiedlichen Funktionsprimaten, z. B. Herstellung von kollektiv bindenden Entscheidungen in der Politik oder die Bewältigung von Knappheitsproblemen in der Wirtschaft), sondern auch nach der Relevanz von Organisation in der Gesellschaft. Das Spannungsfeld Inklusion und Funktion scheint hierfür ein geeignetes Beobachtungskriterium darzustellen, zudem wäre die personale Frage mit der strukturfunktionalen verknüpft (der Kranke geht nicht zur Partei, sondern ins Krankenhaus).

Befassen wir uns mit den Metaphern im Organisationsdiskurs, wohl wissend, dass diese Konstruktionen des Wissenschaftssystems sind und vor allem den Zweck haben, als grobe Vereinfachungen zu dienen, finden wir enge Korrelationen zu gängigen Führungskonzeptionen: So ist es z. B. an der Zeit, den seit Jahrzehnten bis in die Gegenwart gepflegten Mythos von heldenhafter Führung im Stile eines Kapitäns oder Dirigenten zu dekonstruieren. Er beruht auf den „stillen Vorannahmen“, die in die Begriffs- und Theoriebildung, in die Argumentationsfiguren und Erklärungsstrategien eingehen, mitunter unbewusst, auf jeden Fall unreflektiert. Pionierarbeit auf diesem Gebiet hat Morgan (1986) mit seinem Buch „Images of Organization“ geleistet. Obwohl weit verbreitet, in einschlägigen Fachzeitschriften lobend rezensiert, hält sich der Einfluss dieser Publikation auf das aktuelle Führungsgeschehen offenbar in Grenzen. Für die bundesrepublikanische Organisationssoziologie kommt Zündorf (1988) das Verdienst zu, die Rezeption Morganscher Überlegungen mit Nachdruck betrieben zu haben. Im Folgenden werden wir in Anlehnung an ihn (1988: 38 ff.), der Morgan in seine Argumentation einbaut, die gebräuchlichsten Metaphern oder Images vorstellen und mit Blick auf Führung andiskutieren.

Die „Organisation als Militär“ mag zwar auf den ersten Blick veraltet wirken. Schauen wir jedoch genauer hin, so erkennen wir, dass Residuen der militärischen Bildersprache auch heute noch in der organisationalen Semantik fest verankert sind. Die Anwendung dieser Sprache ist im Rahmen des Führungsdiskurses beinahe selbstverständlich. Militärische Analogien wie etwa Stab, Linie, Taktik, Strategie oder Befehlskette mögen u. a. die Vorstellung einer Welt organisationaler Kommunikation als Schlachtfeld mit Siegern und Besiegten vermitteln. Andererseits vergisst man bei aller Kritik

den Zwang zur Höchstationalität von Militärorganisationen, da, im äußersten Falle, kriegerische Auseinandersetzungen wenig Zeit für Reflexion und Kalkulation zulassen, sodass eine ständige Bereitschaft auch in nichtkriegerischen Phasen vorhanden sein muss. Diese Bereitschaft übersetzt entspricht der Aufrechterhaltung von Funktionalität in Konfliktsituationen, die das Entscheiden zwangsläufig zwischen Zielerreichung und eigener Vernichtung ansiedelt. Die Erwartung von Extremsituationen – von extremer Unsicherheit also – erfordert eine beinahe nicht-reflexive, ja normative Reflexivität im operativen Alltag. Natürlich ist mit der Strategie das gesamte kognitive Geschehen symbolisiert, über sie wird jedoch woanders entschieden. Im Militär tritt die Unterscheidung Planung und Ausführung besonders stark zutage. Militärische Problemstellungen und Konflikte bieten dem Taylorismus noch heute eine breite Wirkungsstätte, nicht etwa aufgrund ökonomischer Sachzwänge, vielmehr aus Furcht vor unvorhersehbaren, tödlichen Ereignissen durch denkende Soldaten.

Mit Verweis auf Organisationen als ein Produkt der modernen Gesellschaft zeigt sich, dass Militärorganisationen gemäß ihrem Primat Entscheidungen zu treffen, die sich zwischen Zielerreichung und der eigenen Vernichtung abspielen, eine scharfe Zuspitzung des Problems der Unsicherheitsabsorption sind. Sie integrieren den mitunter kürzesten Weg sozialer Kommunikationen, nämlich den der Gewalt. Wegen des Bedürfnisses, möglichst einfache sowie zeitnahe Operationen zu vollziehen, erfordert die Adaption eine im Lichte drohender Vernichtung hochgradige Effizienz nach innen. Das Militär hat dann letztlich die Aufgabe, politische Macht mit Deckungsgarantie zu versorgen, die darin besteht, Gewalt mit der Androhung von Gewalt zu vermeiden (vgl. Luhmann 2002: 192).

Dies sind gleich mehrere Aspekte, die auch gängige Führungs- sowie Organisationsideale faszinieren mögen: der Macht- und Durchsetzungsaspekt, der angesichts des drohenden Untergangs der Organisation, etwa im wirtschaftlichen Wettbewerb, qua Daueralarm verstärkt wird. Der Aspekt der temporalen sowie reflexiven Verknappung: Entscheidungen wollen schnell und unkompliziert zustande kommen, Kontrolle und Implementierung unter dem Vorzeichen geringster Komplexität. Dass dabei der Krieg an sich ein unendliches Zufallskontinuum darstellt, muss schon aus Motivationsgründen verschleiert werden, stellt aber das Effizienzbegehren vor große operative Herausforderungen, was dazu führt, dass auch Militärorganisationen Anteile schwerfälliger Missionserfüllung und Bürokratie entwickeln und aufweisen. Das sieht man z. B. bei militärischen Auseinandersetzungen, wenn etwa klassisches Militär mit Häuserkampf sowie Guerillataktiken konfrontiert wird oder an Bemühungen seitens der Politik, Militärreformen in Friedenszeiten durchzuführen. Es sind also die Idee von Effizienz und die Kontrolle über gewisse Momente der Steuerung, die Faszination ausüben. Und

es mag auch durchaus Situationen geben, in der schnelles, unkompliziertes Operieren zielführend in der Organisation auftaucht. Die Frage ist dann, was an Optionsreichtum und notwendiger Autonomie aufgegeben werden muss. Jedenfalls sucht ein derartiges Bild von Organisation, auch wenn man es in den außermilitärischen Bereich zu übertragen versucht, nach passenden Führungskonzepten. Klassisch sind dann jene Konzeptionen, die tatsächlich persönlich-heroische Führung in den Vordergrund stellen. Hier können sich die Kapitäne, Dirigenten, vor allem aber Generäle noch heimisch fühlen. Führung, die sozusagen aus Klarheit entsteht: Klarheit, die Unsicherheit glatt ziehen soll. Heldenhafte Führung. So kristallisiert sich z. B. eine Eigenschaftstheorie von Führung (Trait Theory of Leadership) heraus, die Persönlichkeitsfaktoren, wie etwa emotionale Stabilität, Offenheit gegenüber Erfahrungen, Anmut, Gewissenhaftigkeit, Selbstvertrauen, Dominanz und Intelligenz in das Licht des Interesses rückt und auch die Personalisierung zur Grundlage nimmt:

„The great Victorian era historian Thomas Carlyle commented that ‚the history of the world was the biography of great men‘ [...]. This ‚great man‘ hypothesis – that history is shaped by the forces of extraordinary leadership – gave rise to the trait theory of leadership“ (Judge et al. 2002: 765).

Von der Persönlichkeit hängt demzufolge also ab, welche Optionen Führungskräfte wählen und wie erfolgreich sie damit sind. Zu fragen ist, warum gerade personalisierte Führung im Militär und in den militaristischen Analogien anderer Organisationen relevant ist. Wie beim Militär bedeutet die zugespitzte Personalisierung auch Entpersonalisierung des ganzen Rests. Soldaten im klassischen Bild sind in erster Linie Befehlsempfänger, die einer größeren Sache dienen. Nicht eine graue Masse, aber eine Masse in Tarnfarben. Gut vorzustellen ist, wie die Merkmale von Corporate Identity die Uniformen moderner Organisationssoldaten unterstreichen. Funktional gesehen: Eine optimale Verknüpfung von Unkompliziertheit mit Schnelligkeit und Effizienz wird am ehesten über persönliche Merkmale möglich. Zudem fällt das Implementieren von Weisungen bei Befehlsempfängern leichter, und man kann sich als Führungskraft sicher sein, dass das Implementierte implementiert bleibt.

Personen besitzen bei Weitem nicht die Komplexität von Organisationen. Soziale Systeme kompensieren die Unzulänglichkeit von psychischen Systemen, Gesellschaft zu machen. Und vor diesem Hintergrund ist es möglicherweise sinnvoll, einen Kapitän, einen Dirigenten oder einen General an vorderster Stelle zu platzieren, sozusagen als Nadelöhr für Komplexität, als radikale Komplexitätsreduktion. Nur: Man ahnt allzu leicht, dass dieser My-