

9 Gruppen und Organisationen

Uwe Schimank

9.1 Wesensmerkmale sozialer Gruppen

Gruppeneigenschaften · Gruppendynamik · Der Einfluss der Gruppengröße · Konformität und Kontrolle · Führung · Der Entscheidungsprozess in einer Gruppe · Primär- und Sekundärgruppen

9.2 Entstehung und Merkmale bürokratischer Organisationen

Organisierung großer Menschenmengen: Das Militär · Die Integration unterschiedlicher Aufgaben: Swift and Company · Max Webers Idealtypus

9.3 Realitäten des organisatorischen Lebens

Informelle Verhaltensnormen · Professionelle · Mikropolitik · Begrenzte Rationalität · Die Bedeutung des externen Umfelds · Organisationsgesellschaft

Literaturverzeichnis

- ▶ Kurz zusammengefasst ▶ Zum Üben
- ▶ Zum Anwenden ▶ Zum Weiterlesen

Eine Neubausiedlung am Stadtrand: Drei- bis viergeschossige Mietshäuser mit großen Wohnungen, für junge Familien gedacht. Die ersten Familien sind eingezogen, der Sommer beginnt, die Kinder könnten draußen spielen. Schnell stellen sie fest, dass es an Orten mangelt, wo sie spielen können. Der Bebauungsplan sieht zwar einen Spielplatz für kleinere Kinder ebenso vor wie einen Fußballplatz für die größeren; und in den Grünanlagen soll es weitere Möglichkeiten geben, dass sich die Gleichaltrigen treffen können. Doch nichts davon ist fertig, die Bauarbeiten sind nicht einmal begonnen worden. Als sich nach Wochen immer noch nichts tut, fragen verschiedene Eltern bei der Stadtverwaltung nach und erhalten die Antwort: Tut uns Leid, aber die Finanzlage des städtischen Haushalts ist so schlecht, dass es dieses Jahr nichts mehr wird und wir nicht einmal sagen können, ob die nötigen Baumaßnahmen im kommenden Jahr begonnen werden können.

Im Laufe des Sommers wird ein Junge, der mit anderen auf der Durchgangsstraße Fußball spielt, von einem Auto angefahren und muss für zwei Wochen ins Krankenhaus. Die Lokalzeitung berichtet ausführlich darü-

ber. Im Supermarkt und an der Bushaltestelle, im Treppenhaus und auf den Parkplätzen vor den Häusern kommen die Erwachsenen miteinander ins Gespräch. Alle finden es ein Unding, dass die Stadt für alles Mögliche andere offensichtlich noch Geld hat, aber nicht für Spielplätze und Treffpunkte für Kinder und Jugendliche. Und das in der heutigen Zeit, in der Kinder ein ausgesprochen »knappes Gut« geworden sind!

Zwei Mütter kommen auf die Idee, eine Unterschriftensammlung durchzuführen, um Druck auf die Verwaltung auszuüben. Sie gehen von Tür zu Tür und hören überall dasselbe: Gut, dass endlich mal jemand etwas unternimmt! Ein paar Nachbarn sind von der Aktion so begeistert, dass sie anbieten, sich selbst zu beteiligen. In einer Gruppe von fünf Leuten trifft man sich im Wohnzimmer einer der Initiatorinnen und überlegt gemeinsam, welche weiteren Schritte man unternehmen könnte. Man organisiert ein Nachbarschaftstreffen in der Aula einer nahegelegenen Schule, hängt überall im Viertel kleine Hinweiszettel aus – und viele kommen.

Die weitere Geschichte nur noch in Stichworten: Eine Bürgerinitiative gründet sich, die erfolgreich dafür sorgt, dass noch im Frühherbst desselben Jahres die ersten Baumaßnahmen für Spielplatz und Fußballplatz begonnen werden. Zwischen denen, die sich bei den Aktivitäten besonders engagiert haben, entwickeln sich freundschaftliche Beziehungen. Man trifft sich auch privat und hilft einander gegenseitig z. B. bei der Kinderbeaufsichtigung. Insgesamt entstehen vielfältige nachbarschaftliche Kontakte. Im nächsten Sommer wird ein Straßenfest organisiert, an dem sich viele beteiligen. Die Bürgerinitiative verstetigt sich als Nachbarschaftsverein, der formell ins Vereinsregister eingetragen wird. Neben der Organisation von Freizeitaktivitäten – ein Spargelessen im Frühjahr, eine Radtour im Sommer, ein Kinderumzug zum Martinsfest und eine Weihnachtsfeier – kümmert sich der Verein um die Wahrung gemeinsamer Interessen der Bewohner des Viertels. So sorgt er unter anderem dafür, dass eine Zweigstelle der Stadtbibliothek in der Schule eingerichtet wird.

In diesem Kapitel befassen wir uns mit **sozialen Gruppen** und **formalen Organisationen**. Unser Beispiel zeigt, wie in einer zunächst amorphen Menge von Menschen, die räumlich zusammengeführt werden, über alltägliche Kontakte und einen viele betreffenden Anlass eine soziale Gruppe entsteht. Diese schafft es, einer formalen Organisation – der Stadtverwaltung – Zugeständnisse abzurufen, die diese ursprünglich nicht machen wollte. Später wird aus der Gruppe der Nachbarn selbst eine formale Organisation: der Verein. Das zeigt, dass es zwischen diesen beiden Arten von sozialen Gebilden Übergänge gibt. Aus Gruppen können Organisationen werden. Umgekehrt bilden sich in formalen Organisationen typischerweise Kleingruppen – etwa Kollegen aus derselben Abteilung.

Gruppen und Organisationen unterscheiden sich in einer Reihe von Merkmalen, die noch angesprochen werden. Zumeist sind Gruppen kleiner als Organisationen, und Letztere haben unpersönliche Strukturen. Beiden sozialen Gebilden gemeinsam ist ihre im Vergleich zu einzelnen Personen viel größere Handlungsfähigkeit. Das ist der Grund, warum sich Gruppen oder Organisationen bilden: Sie können Dinge realisieren, die ein Einzelner nie erreichen könnte. Ein Elternpaar hätte niemals die Stadtverwaltung umgestimmt; erst die Gruppe der Nachbarn mit ihrer geballten Macht hat das geschafft: »Gemeinsam

sind wir stark!« (»Und allein machen sie dich ein!«) Für die Stadtverwaltung gilt dasselbe: Was sie den Bürgern an Dienstleistungen verschiedenster Art bereitstellt, setzt eine große arbeitsteilige Organisation voraus. James Coleman (1974) spricht von »**korporativen Akteuren**«, die Ressourcen vieler individueller Akteure zusammenlegen und so gebündelt ungleich schlagkräftiger auftreten können, als wenn jedes Individuum für sich handeln würde.

Wegen dieser Potenzierung von Handlungsfähigkeit gibt es Gruppen und Organisationen. Damit die Individuen, die eine Gruppe oder Organisation bilden, »mit einer Stimme sprechen«, müssen diese sozialen Gebilde allerdings das Handeln ihrer Mitglieder nachhaltig prägen. Wer in einer Gruppe oder Organisation und für diese handelt, kann nicht einfach das tun, was er selbst für richtig hält; er muss sich an die Beschlüsse, Ziele und vorgegebenen Regeln des »korporativen Akteurs« halten. Wer das nicht einsieht, kann und muss letzten Endes ausgeschlossen werden. Handlungsprägung gegenüber den Mitgliedern ist Voraussetzung für potenzierte Handlungsfähigkeit.

Hier tritt das unvermeidliche tiefe Spannungsverhältnis zutage, das jede Gruppe und Organisation durchzieht. Ein »korporativer Akteur« ist stärker als jedes Individuum, was diesem einerseits zugutekommen kann, ihm andererseits aber nicht nur abverlangt, sich fügsam in den »korporativen Akteur« einzuordnen, sondern auch die Gefahr einer Verselbstständigung der »korporativen Akteure« gegenüber den Individuen in sich birgt. Wie in Goethes Ballade vom Zauberlehrling überwältigen die Helfer denjenigen, der sie ursprünglich zu Hilfe gerufen hat. Coleman (1982) sieht die Heraufkunft einer »**asymmetrischen Gesellschaft**«, in der große Organisationen als »korporative Akteure« die Individuen beherrschen.

Vor dem Hintergrund dieser Hoffnungen und Befürchtungen, die mit Gruppen und Organisationen verbunden werden, beginnen wir das Kapitel mit einem Abschnitt über die charakteristischen Merkmale und dynamischen Prozesse von Gruppen und die verschiedenen Typen von Gruppen. Besonders betrachten wir, wie Individuen in Gruppen eingebunden werden – manchmal sogar so weit, dass sie ihre individuelle Identität preisgeben. In diesem Zusammenhang untersuchen wir die Gruppenbindung bei den Zeugen Jehovas, einer sozialen Gruppe mit sehr hoher Gruppenloyalität. Danach wenden wir uns formalen Organisationen zu und diskutieren deren Formierungsprozess als Versuch, Probleme zu lösen, die sich bei der Verfolgung kollektiver Ziele stellen. Wir analysieren idealtypisch die Hauptmerkmale von Bürokratien und betrachten, wie sie in der realen Welt operieren. Manche formalen Organisationen florieren, wenn sie sich gerade nicht an das bürokratische Vorbild anlehnen.

9.1 Wesensmerkmale sozialer Gruppen

William Goldings Roman *Herr der Fliegen* beginnt auf einer unbewohnten Tropeninsel: Eine Gruppe sechs- bis zwölfjähriger englischer Schuljungen ist mit ihrem Flugzeug abgestürzt. Alle Erwachsenen kommen um. Die Jungen sind, als sie sich eine Ordnung geben und auf Rettung sinnern, auf sich allein gestellt. Doch nicht

alles funktioniert so, wie sie es zuerst erhoffen. Eine vernünftige Teilgruppe, angeführt von Ralph, wird von einer unvernünftigen und gewalttätigen, angeführt von Jack, überwältigt. Die Jungen werden von Ängsten gepeinigt, sie empfinden Rivalität und Hass, werden angetrieben von unmittelbarer Lustbefriedigung und leben primitive Aggressionen aus.

Die ganze Geschichte hindurch zeigt uns Golding, wie sehr wir durch Gruppenerfahrungen geprägt sind. Soziale Gruppen verknüpfen unser privates Leben mit der größeren Gesellschaft. Gruppen bieten uns Sicherheit und Unterstützung, formen unsere Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, und sie geben uns eine Ordnung, damit wir Aufgaben erfüllen, Entscheidungen treffen und Abweichungen von Gruppennormen kontrollieren können. Selten handeln wir in einer Gruppe so, wie wir es tun würden, wenn wir allein wären.

9.1.1 Gruppeneigenschaften

Nach dem Absturz des Flugzeugs tauchen aus dem Dschungel als erste ein dicker, zu sehr behüteter, intellektueller Junge mit dem Spitznamen Piggy («Schweinchen») und ein blonder, sportlicher zwölfjähriger Junge namens Ralph auf. Piggy bringt Ralph auf die Idee, die anderen Überlebenden durch Blasen in ein großes Muschelhorn herbeizurufen. In zerrissenen Schuluniformen schlagen sich kleine Jungen durch den Dschungel zum Strand durch. Diese Jungen bilden noch keine soziale Gruppe. Sie sind zunächst einfach eine Masse von Individuen, die sich zufällig zur gleichen Zeit am gleichen Ort befinden – ganz ähnlich wie Passanten in einer Einkaufsstraße oder Passagiere im gleichen Bus. Doch die Jungen werden bald zu einer Gruppe, indem sie interagieren, eine informelle Struktur bilden, sich auf Normen als Richtlinien ihres Verhaltens einigen und ein Wir-Gefühl entwickeln.

Eine soziale Gruppe hat vier Eigenschaften. Erstens ist sie durch regelmäßige Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern charakterisiert. Individuen, die nicht miteinander kommunizieren und kaum von der Existenz anderer Individuen Kenntnis nehmen, bilden eine amorphe Masse, keine soziale Gruppe. So wird der desorganisierte Haufen der überlebenden Jungen erst dann zu einer Gruppe, als das Muschelhorn ertönt und die erste Versammlung einberuft. Danach treffen sich die Jungen regelmäßig als Gruppe, diskutieren ihre Lage und treffen Entscheidungen über ihre Zukunft.

Zweitens sind strukturierte Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern für eine soziale Gruppe kennzeichnend. Individuen in einer Gruppe verkehren miteinander nicht plan- oder wahllos. Jedes Individuum hat typischerweise einen bestimmten Status inne und übernimmt eine bestimmte Rolle. Diese Statuspositionen und Rollen werden nicht offiziell geschaffen, wie dies in formalen Organisationen geschieht. Vielmehr

entwickeln sie sich meist informell und werden neu ausgehandelt, wenn die Individuen ihre Lage überdenken und sich auf soziale Interaktionen einlassen. Dennoch sind die Beziehungen in einer Gruppe in irgendeiner Form strukturiert. So übernehmen die ältesten Jungen bei der ersten Versammlung schon bald das Kommando; sie werden die Gruppenführer. Die Jüngsten verhalten sich respektvoll und gehorsam; sie sehen sich als Geführte, nicht als Führer.

Drittens ist die Einigung auf gemeinsame Normen, Ziele und Werte für eine soziale Gruppe wesentlich. Eine Ansammlung von Individuen mit widerstreitenden Zielen bildet keine Gruppe. Als die überlebenden Jungen anfangs erkennen, wie notwendig Regeln sind und wie wichtig die Rettung für sie ist, haben sie mehr von einer Gruppe an sich als später, wenn dieser Konsens immer mehr zerbröckelt. Normen, Ziele und Werte einer Gruppe brauchen nicht ausdrücklich formuliert zu sein; oft gelten sie stillschweigend, oder man hält sie für selbstverständlich. Gleichwohl können auch stillschweigende Vereinbarungen Gruppen stark binden.

Viertens besitzen die Mitglieder einer sozialen Gruppe ein Gefühl der gemeinsamen Identität (Wir-Gefühl). In ihrer Vorstellung bilden sie eine Einheit, sind voneinander abhängig und unterscheiden sich wesentlich von anderen Individuen. Auf Goldings Insel, wo sich die Jungen – von allen anderen Menschen isoliert – schon bald als Robinson Crusoes erleben, die ein Abenteuer bestehen, entsteht dieses Gefühl der Zusammengehörigkeit rasch. »Das ist unsere Insel«, verkündet Ralph den anderen bei ihrer zweiten Versammlung. »Es ist 'ne gute Insel. Bis die Erwachsenen kommen und uns holen, wollen wir unsern Spaß hier haben.« Die Jungen bilden ein Ensemble von Individuen, die sich miteinander identifizieren und in informell strukturierten Weisen auf der Basis von Normen, Zielen und Werten interagieren, die sie stillschweigend teilen. Kurz, sie bilden eine soziale Gruppe.

9.1.2 Gruppendynamik

Obleich die Jungen sich ihr Leben auf der Insel als ein Abenteuer voller Spaß vorstellen, entwickelt sich die Realität anders. Gleich zu Beginn entbrennt ein Machtkampf zwischen dem blonden Ralph, der die zivilisierte, rationale, regelgeleitete Gesellschaft verkörpert, und dem hoch gewachsenen, hageren, hässlichen Jack, der die primitive, sich spontan entladende Gewalt und ungehemmte Erregung repräsentiert. Zuerst unterwirft

sich Jack; die Jungen halten eine gewisse Ordnung aufrecht und akzeptieren eine Reihe von Regeln, die ihrer Rettung dienen. Doch allmählich gewinnt Jack die Oberhand. Schließlich laufen die meisten Jungen zu Jacks »Horde« über, die über die restlichen »Außenseiter« herfällt und sie systematisch versklavt und tötet. Am Ende ist Ralph der Einzige auf der Insel, der die Stimme der Vernunft und Zivilisation vertritt. Die anderen hetzen ihn wie ein Tier. Es scheint für ihn keine Hoffnung mehr zu geben, bis ein Marinekreuzer zufällig an der Insel anlegt und die Erwachsenenwelt eingreift.

Der Roman schildert einige hervorstechende Beispiele gruppenspezifischer Prozesse. Unter **Gruppenspezifisch** versteht man die Gesetzmäßigkeiten sozialer Interaktionen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe. Entscheidend ist, dass diese Gesetzmäßigkeiten nicht durch Eigenschaften der beteiligten Individuen bestimmt werden, sondern von verschiedenen Merkmalen der Gruppe. Eines der wichtigsten ist die Gruppengröße.

9.1.3 Der Einfluss der Gruppengröße

Als Ralph und Piggy einander entdecken, glauben sie zuerst, sie beide hätten als Einzige den Absturz überlebt. Zu der Zeit bilden sie eine **Dyade** oder Zweiergruppe. Dann bläst Ralph in das Muschelhorn, und der sechsjährige Johnny stößt aus dem Busch dazu. Aus der Dyade ist eine **Triade**, eine Dreiergruppe, geworden. Diese scheinbar einfache Hinzufügung einer weiteren Person (eine Änderung der Gruppenstruktur) beeinflusst die Interaktionen in einer Gruppe drastisch, wie im Jahr 1908 der Soziologe Georg Simmel herausgearbeitet hat (1968:82–100). Beispielsweise müssen in einer Dyade beide Gruppenmitglieder teilnehmen, oder aber die Gruppe hört auf zu existieren. In einer Triade hingegen kann eine Person die Gruppe verlassen, ohne deren Existenz zu gefährden. So entsteht ein Druck auf die Mitglieder der Dyade, die Interaktion aufrechtzuerhalten, wenn sie wollen, dass die Gruppe weiter besteht. Diese Rückzugsdrohung macht Dyaden spannungsanfälliger als Triaden.

Ferner unterscheiden sich Dyaden und Triaden darin, dass Dyadenmitglieder ihre Verantwortung für Ereignisse, die in ihrer Gruppe geschehen, nicht verbergen können. Ist einer von zwei Zimmergenossen den letzten Schokoriegel auf, den sie aufheben wollten, wissen beide ganz genau, wer es war. Leben drei oder mehr Zimmergenossen zusammen, weiß möglicherweise nur die Per-

son, die sich den Riegel nahm, wen die Schuld trifft. In Gruppen mit drei oder mehr Personen kann eine von ihnen Konflikte zwischen den anderen beiden schlichten, in einer Dyade nicht. Andererseits braucht sich eine Dyade nicht um das Problem von Eindringlingen oder Zuschauern zu kümmern. Keine der beiden Personen muss etwas tun, wovon eine dritte Partei profitiert; und keine muss sich Gedanken machen, wie sie einer dritten Partei »gleich viel Zeit« widmen kann. Schließlich unterscheiden sich Dyaden und Triaden darin, dass in Letzteren die Möglichkeiten zu Koalitions- und Mehrheitsbildungen bestehen. Eine Mehrheit von zweien kann sich über den Dritten hinwegsetzen; zwei können sich auch auf Dauer gegen den Dritten zusammentun und diesen z.B. ausbeuten. Umgekehrt gibt es aber auch den »lachenden Dritten«, der die beiden anderen gegeneinander ausspielt. Wenn z.B. zwei um die Gunst eines Dritten konkurrieren, kann dieser von jedem von ihnen mehr verlangen als in einer Dyade, weil er mit »Abwanderung« zu dem jeweils anderen der beiden drohen kann.

Sobald die Gruppengröße über drei Personen hinausgeht, nimmt das Potenzial für eine spezialisierte Arbeitsteilung zu. Schon früh in Goldings Roman, als alle Jungen noch in einer großen Gruppe vereint sind, weist die Gruppe ihren Mitgliedern erfolgreich bestimmte Aufgaben zu. Einigen wird die Jägerrolle übertragen, andere werden zu Wasserträgern bestimmt. Wieder andere sollen ein Rauchsignal zünden, falls ein Schiff in der Nähe der Insel auftaucht. Gegen Ende des Romans, als Jack die meisten Jungen in seine abgesplitterte Gruppe gelockt hat, hält nur noch ein Junge zu Ralph. Die wohldurchdachte Arbeitsteilung bricht zusammen. Ralphs geschrumpfte Gruppe kann nicht einmal mehr nach dem Signalfeuer sehen. Die relativ komplizierte Struktur, die sich aufrechterhalten ließ, solange die Gruppe groß war, löst sich auf.

Mit zunehmender Gruppengröße ändert sich auch die Gruppendynamik. So gibt es in großen Gruppen hinsichtlich Intensität und Qualität der Kommunikation zwischen ihren Mitgliedern eine Grenze. Wenn eine Gruppe größer wird, sind die einfachen Mitglieder im Allgemeinen in ihren Möglichkeiten stärker beschränkt, vor allem nehmen sie an weniger Diskussionen teil. Auch die Art der Lösung von Problemen ändert sich mit der Gruppengröße. Eine größere Gruppe verfügt über mehr Fertigkeiten und Hilfsmittel, um Probleme zu lösen, doch der durchschnittliche Beitrag eines Mitglieds ist meist geringer als in einer kleinen Gruppe.



Abbildung 9.1 und 9.2 Dyadenmitglieder kommunizieren direkt miteinander und sind unmittelbar füreinander verantwortlich. Triadenmitglieder können Koalitionen bilden (oder vermeiden), die Verantwortung teilen oder sich ihr entziehen und bei Streit vermitteln. In dem einen oder anderen Kontext haben wir alle diese Grundeinheiten sozialer Interaktionen erlebt.

9

Zudem ist es wegen des vielstimmigen Chors der Meinungen für Mitglieder großer Gruppen oft schwierig, einen Konsens zu erzielen. Solche lediglich auf der Gruppengröße basierenden Unterschiede in der Gruppendynamik haben einen enormen Einfluss auf die Erfahrungen der Menschen in diesen Gruppen.

9.1.4 Konformität und Kontrolle

Zuerst bilden die Jungen in *Herr der Fliegen* eine harmonische Gruppe, die die aus Schule und Erwachsenenwelt vertrauten Normen übernimmt. Auf einer der ersten Versammlungen ermahnt Ralph die anderen:

»[...] Es geht nicht, daß alle gleichzeitig reden. Wer was sagen will, hebt die Hand, wie in der Schule [...] Dann kriegt er von mir das Muschelhorn.«
 »Muschelhorn?«
 »So heißt das Ding hier. Der Nächste kriegt jetzt die Muschel. Er kann sie halten, solange er spricht.« [...] Jack sprang auf.
 »Und Vorschriften müssen wir erlassen«, rief er erregt, »ne ganze Menge Vorschriften.« (Golding 1983: 29)

Die Jungen einigen sich auf Regeln, die festlegen, wo das Signalfeuer errichtet wird, wer dafür sorgt, dass es nicht ausgeht, wie Nahrung und Wasser gesammelt werden, und so weiter. Die Annahme derlei gemeinsamer Normen trägt zum inneren Zusammenhalt einer Gruppe bei. Die Normen schreiben den Gruppenmitgliedern vor, wie sie handeln und Gruppenziele erfüllen sollen. Verfügt eine Gruppe über Normen, kann sie einen Konformitätsdruck auf ihre Mitglieder ausüben.

Doch die Normkonformität ist selten von Dauer. Immer wieder kommen auf Seiten irgendwelcher Gruppenmitglieder Bedürfnisse und Interessen auf, die sich nicht mit den Gruppennormen vereinbaren lassen. Konsens und Konformität brechen sehr rasch zusammen. Jack, dem die Verantwortung für das Feuer übertragen wurde, lockt die Feuerhüter von ihrer Aufgabe weg, damit sie ihm bei der Jagd auf Wildschweine helfen können. Auch den Bau ihrer Schlafhütten und das Sammeln von Nahrungsmitteln und Trinkwasser beginnen die Jungen zu vernachlässigen. Schon bald wird ihr geordnetes Leben ziel- und planlos. Jack setzt sich auf seine aggressive und tyrannische Art immer mehr durch. An die Stelle von regelbasierter Konformität und Konsens tritt die Kontrolle durch Gewalt. In einer Szene, die diesen Übergang markiert, stellt Jack die Gruppennorm, dass nur der reden darf, der die Muschel hat, in Frage:

Piggy hockte in einem Winkel zwischen zwei Felsen, mit dem Muschelhorn auf den Knien [...] »Ich hab die Muschel!« rief Piggy aufgebracht.
 »Ich bin jetzt dran!«
 »Hier oben auf dem Berg gilt die Muschel nicht«, sagte Jack, »halt gefälligst die Klappe!« [...] »Ich hab die Muschel –!«
 Jack drehte sich wütend um. »Halt's Maul!« (Golding 1983: 36)

Diese Drohung mit Gewalt verfehlt ihre Wirkung nicht, weil Jack den anderen an Körperkraft überlegen ist. Später festigt er seine Herrschaft, indem er die Muschel

zerstört – und damit auch den letzten Rest von Autorität, den Ralph noch besitzt. Ohne die Muschel als Symbol des Gruppenkonsenses und der gemeinsamen Normen geht die Macht an die Speere und Steine über.

9.1.5 Führung

Nicht nur Konformität und Kontrolle, sondern auch Führungsmuster oder Machtbeziehungen verändern sich im Leben einer Gruppe, wenn sie vor neuen Situationen steht. In *Herr der Fliegen* wird Ralph als Erster zum Anführer gewählt. Ralph ist nicht nur einer der größten und ältesten Jungen, er sieht auch gut aus und beweist Entschlusskraft, indem er die überlebenden Jungen zusammenruft. Als sie ihn zu ihrem Anführer wählen, klatschen die Jungen; sie erwarten von ihm, dass er zu Versammlungen aufruft, Regeln erlässt und ihnen Aufgaben zuteilt. Doch im Fortgang der Geschichte wird immer deutlicher, dass Ralph die Führerrolle weitgehend durch die Umstände (etwa seinen zufälligen Muschelfund) aufgezwungen worden ist. Alles andere als eine Fühernatur, sind ihm die Aufmerksamkeit und Verantwortung, die mit der Führung verbunden sind, unangenehm. Oft weiß er nicht weiter. Schon bald taucht Jack als Rivale auf, der an das Bedürfnis der Jungen nach Abenteuern und emotionaler Befreiung appelliert.

Untersuchungen haben ergeben, dass Gruppen aus zwei Gründen Führer brauchen: um die Gruppe bei der Ausführung von Aufgaben zu leiten und zur Pflege der Stimmung und der Beziehungen zwischen den Mitgliedern (Secord/Backman 1964). Der erste Aspekt wird als **instrumentelle**, der zweite als **expressive Führung** bezeichnet. Wie in Goldings Roman erfüllt in den meisten Gruppen zu Beginn eine einzige Person beide Rollen.

Später übernimmt Jack die Führung, wobei die expressive Führung bei ihm im Vordergrund steht. Die beiden Führungsrollen werden in diesem Fall allerdings nicht zwischen Ralph und Jack geteilt, sondern beide konkurrieren miteinander um die Gruppenführung. Normalerweise werden mit der Zeit instrumentelle und expressive Führung zwischen zwei Personen aufgeteilt. So wird bei einer Gruppe, die sich zu einem Picknick trifft, eine Person für die Organisation verantwortlich sein. Eine andere wird für gute Stimmung sorgen.

Meist ist die expressive Führerin eine Person, die die anderen gern haben. Ralph besitzt die Eigenschaften eines guten expressiven Führers. Er legt Wert auf har-

monische und demokratische soziale Beziehungen, er stellt sich vor Piggy und andere Schwächere, und er geht auf die Ideen und Bedürfnisse von allen ein. Weniger erfolgreich ist er bei der Leitung wichtiger Gruppenaufgaben. Ja, bei der Aufgabe, das Signalfeuer zu hüten, hat er derart große Probleme, dass er die expressiven Bedürfnisse der Gruppe zu vernachlässigen beginnt – weshalb ihm Jacks »Machtergreifung« droht. Jack, von Machtgier getrieben, ahnt die unerfüllten Bedürfnisse der Gruppe und stößt in die Führungslücke, die Ralph geschaffen hat, indem er zuließ, dass eine einzige, »stinklangweilige« Aufgabe eine so dominierende Bedeutung angenommen hat. Während Ralph sich um das Feuer kümmert, verspricht Jack allen, die Ralph verlassen wollen, Spaß und Abenteuer.

Auch wenn die Führungsrollen in andere Hände übergehen, müssen noch immer die expressiven und instrumentellen Bedürfnisse der Gruppenmitglieder erfüllt werden.

9.1.6 Der Entscheidungsprozess in einer Gruppe

Die Jungen auf Goldings Insel haben keine Ahnung, warum die Dinge so und nicht anders verlaufen. Alles geschieht mit ihnen; die Entscheidungen fallen einfach. Soziologen, die sich mit Gruppendynamik befassen, gewinnen tiefere Einblicke. Sie haben herausgefunden, dass eine Gruppe, wie immer sie zusammengesetzt sein mag und unabhängig von der zu erfüllenden Aufgabe vier Phasen in einem Entscheidungsprozess durchläuft.

Am Anfang steht die Orientierungsphase. Die Gruppenmitglieder analysieren die vor ihnen liegende Aufgabe, tauschen Informationen aus und schlagen Lösungen vor. In der zweiten Phase bewerten sie die Alternativen; in der dritten scheiden sie die weniger erwünschten Optionen aus und wählen die ihnen am besten erscheinende. In der vierten Phase wird das Gleichgewicht wiederhergestellt – das heißt, die Gruppenbeziehungen werden nach der Anspannung durch den Entscheidungsprozess wieder normalisiert.

Wenn die Jungen die Entscheidung treffen, auf der Insel zu bleiben und auf Rettung zu warten, steht die Gruppe bei dieser Entscheidungsfindung unter einer großen Anspannung. Die Entscheidung muss möglichst schnell getroffen werden, aber es müssen ebenfalls die unterschiedlichen Meinungen der Gruppenmitglieder berücksichtigt werden, um überhaupt eine Lösung zu

finden, die für die Gruppe als Ganze tragbar ist. Eine Phase der Juxereien und des informellen gegenseitigen Veralberns ist daher nötig, um nach der getroffenen Entscheidung das Gleichgewicht wiederherzustellen. Dabei werden auch diejenigen wieder auf Gruppenkurs gebracht, die mit der getroffenen Wahl nicht einverstanden sind. Gerade in dieser Phase ist die expressive Führung der Gruppe wichtig.

Die Entscheidung der Jungen, auf der Insel zu bleiben, ist unter den gegebenen Umständen die beste, die sie treffen können. Ein Spiel mit dem Feuer wäre es gewesen, wenn sie ein behelfsmäßiges Boot gebaut und sich auf den Ozean hinausgewagt hätten. Nicht alle Entscheidungen jedoch sind so gut. Nehmen wir beispielsweise eine Gruppe von Kollegen, die ein »Mobbing von unten« gegen einen Vorgesetzten beginnen, von dem sie sich alle ungerecht behandelt fühlen. Die Gruppe trifft diese Entscheidung zum gemeinsamen Psychoterror, obwohl wahrscheinlich viele der Beteiligten alleine gar nichts unternommen hätten. Es wäre jedem Einzelnen, wenn er für sich entschieden hätte, zu riskant gewesen. Innerhalb der Gruppe diffundiert jedoch die Verantwortung. Niemand fühlt sich allein verantwortlich für das Geschehen, und somit wächst auch die Risikobereitschaft. Der Wunsch, sich der Gruppe zugehörig zu fühlen, zwingt zur Konformität, und so kann die Beteiligung an einer Aktion, auch wenn sie gefährlich ist, durchaus richtig erscheinen. Konformitätsdruck kann auch zum Bagatellisieren oder Verschweigen von Ängsten führen, wodurch für den Einzelnen der Eindruck entstehen kann, dass er sich, wenn die anderen sich scheinbar keine Sorgen machen, selbst auch keine machen sollte.

So können also kollektiv riskante oder sogar falsche Entscheidungen getroffen werden, die ein Einzelner so nicht getroffen hätte. Diesen Prozess nennt der Sozialwissenschaftler Irving L. Janis (1982, 1989) *Groupthink*: die Neigung von Gruppenmitgliedern, unbedingt an der Gruppensolidarität festzuhalten, sodass sie die Mängel ihrer Entscheidungen leicht übersehen oder als irrelevant abtun. Opfer des *Groupthink* rationalisieren kollektiv ihre Entscheidungen und verdrängen ihre Zweifel. Sie schirmen sich von den Meinungen informierter Outsider ab und diskreditieren Ansichten, die von den ihren abweichen. Auf diese Weise gelangen sie zu der Überzeugung, dass ihre Entscheidungen vernünftig sind und ihre Handlungen notwendig zum Erfolg führen. Natürlich werden sie oft unangenehm überrascht.

Wann sind Gruppen besonders anfällig für falsche Entscheidungen? Janis meint, kleine hoch kohäsive Gruppen mit überzeugungskräftigen und respektierten Führern seien besonders anfällig dafür, gravierende Fehlentscheidungen zu treffen.

Anmerkung

Ein klassisches Beispiel eines durch *Groupthink* bedingten Fiaskos ist die »Schweinebuchtinvasion« in Kuba, zu der sich der damalige US-Präsident John F. Kennedy und seine Berater 1961 entschlossen. Geplant war, dass 1.400 von der CIA geschulte Exilkubaner in Kuba landen und das kommunistische Regime von Fidel Castro stürzen sollten. Die Invasion war jedoch ein totaler Fehlschlag. Nicht nur brachte sie die USA in eine peinliche Lage, sie festigte auch die kubanisch-sowjetische Allianz. Als Kennedy und seine Berater ihre Entscheidung trafen, zog die Gruppe nur zwei Pläne in Betracht. Sie unterließ es, den zweiten Plan noch einmal zu erwägen, als die Mängel des ersten offensichtlich wurden, ignorierte kritische Informationen, die ihr zur Kenntnis gebracht wurden, und versäumte es, angemessene Vorkehrungen für eventuelle Komplikationen zu treffen. Der Hauptgrund für dieses Debakel, so Janis (1972), war der in dem kleinen, engen Zirkel der Kennedy-Berater herrschende starke Gruppenzwang, um jeden Preis Geschlossenheit und Einigkeit zu wahren.

Das Mitglied einer Gruppe wird sich selbst und die anderen Gruppenmitglieder als Insider, Außenstehende hingegen als Outsider auffassen. Das Bestehen einer Gruppe markiert also eine Grenze. Die Unterscheidung zwischen In- und Outsidern bedeutet für eine Person die Möglichkeit, sich selbst gegenüber einer Gruppe zu positionieren. Wenn die Person diese Unterscheidung zwischen »uns« und »den anderen« trifft, schließt das »uns« logisch das »ich« mit ein.

Ohne solche Gruppengrenzen wäre es nicht möglich, Gruppen voneinander und Mitglieder von Nichtmitgliedern zu unterscheiden. Diese Grenzen erfüllen zwei Funktionen. Sie halten Outsider »draußen« (sie hindern sie, in bestimmten Formen mit Insidern zu interagieren), und sie halten Insider »drinnen« (sie hindern sie, die Gruppengrenzen zu überschreiten, und fördern die

Konformität gegenüber Gruppennormen aus Furcht vor möglichem Ausschluss).

Gruppenmitglieder sind bestrebt, die Gruppengrenzen zu bewahren und sie für andere zu markieren. Dazu benutzen sie unter anderem sichtbare Symbole. Eine Gruppenmitgliedschaft wie beispielsweise in einer Bürgerinitiative wird oft nach außen, etwa durch einen Aufkleber symbolisiert. Dem gleichen Zweck dient das spezielle Vokabular einer Gruppe. Ein anderes wirksames Mittel, Gruppengrenzen zu etablieren und aufrechtzuerhalten, sind Konflikte mit Outsidern. Ein gemeinsamer Feind hilft, die Menschen zusammenzuschweißen, und fördert ihr »Wir-Gefühl«. Sogar eine gegnerische Mannschaft im Sport kann diese Wirkung erzeugen. Ein anderes Beispiel sind lokale Rivalitäten zwischen Dorfgemeinschaften. Wenn in ländlichen Gegenden die jungen Männer versuchen, in der Mainacht den Maibaum des Nachbardorfes abzusägen, dann stehen die Fehden zwischen Dorfgemeinschaften im Vordergrund. Latent erfüllt dies allerdings die Funktion, die soziale Kohäsion innerhalb jeder der Dorfgemeinschaften zu stärken.

9.1.7 Primär- und Sekundärgruppen

Obgleich wir uns alle mit einer Reihe verschiedener Gruppen identifizieren, verkehren wir nicht unbedingt mit allen Mitgliedern dieser Gruppen, geschweige denn, dass wir alle persönlich kennen. Wenn eine Gruppe durch enge persönliche Bindungen charakterisiert ist, wird sie als **Primärgruppe** bezeichnet. Dieser Terminus wurde von Charles Horton Cooley (1909) geprägt, der Primärgruppen fünf Eigenschaften zuschrieb:

1. Kontinuierliche persönliche Interaktion
2. Starke persönliche Verschmelzung mit der Gruppe
3. Starke Bande der Zuneigung zwischen den Gruppenmitgliedern
4. Vielfältige Kontakte
5. Relativ lange Dauer.

Hinzuzufügen ist, dass man sich eine Primärgruppe oftmals nicht auswählen kann beziehungsweise die Mitgliedschaft nicht leicht aufkündbar ist.

Die Kernfamilie – Mutter, Vater und ihre Kinder – ist die prototypische Primärgruppe. Mitglieder einer Kernfamilie haben häufig intensive persönliche Kontakte miteinander. Die Familie ist für sie eine wichtige Quelle der Identität und der Ziele ihres Strebens. Liebe und Zuneigung verbinden sie; ihre Beziehungen zueinander sind vielfältig (von gegenseitigen Diensten – »du deckst

den Tisch, und ich mache den Abwasch« – bis zu emotionalem Rückhalt und physischem Schutz). Schließlich hat die Familie eine Tendenz zu relativ langer Beständigkeit. Selbst wenn die Mitglieder sich voneinander entfernen, fühlen sie sich noch immer als Teil derselben Einheit.

Cooley wählte das Adjektiv »primär« zur Charakterisierung dieses Gruppentypus, weil solche Gruppen die »ersten« Instanzen der Sozialisation sind. Sie formen im Wesentlichen das soziale Selbst (Individualität) der Menschen. Cooley nannte die Primärgruppe »die Kinderstube der menschlichen Natur«. Die Werte und Normen, die die Menschen in ihren Primärgruppen erlernen, bleiben ihnen meist ihr ganzes Leben lang erhalten.

Anmerkung

Golding illustriert diese Tatsache in einer Szene seines Romans. Roger und Maurice, zwei der älteren Jungen, treten gegen die Sandburgen, die ein paar kleine Jungen gerade bauen. Dabei stößt Maurice versehentlich Sand in die Augen eines der kleinen Jungen. Dieser weint, und Maurice fühlt sich schuldig, obschon kein Erwachsener da ist, der ihn dafür tadeln könnte. Maurice war wegen derselben Sache früher einmal von seinen Eltern ausgeschimpft worden, weshalb er sich jetzt wieder schuldig fühlt. Noch immer beeinflusst die Sozialisation, die er in dieser fernen Primärgruppe erfahren hatte, sein Denken und Fühlen.

Dieses Beispiel beleuchtet einen zweiten Grund, warum das Adjektiv »primär« gut auf Gruppen wie Familien passt: Oft werden gerade in solchen Gruppen soziale Normen verstärkt. In ihren häufigen und engen persönlichen Kontakten haben die Mitglieder von Primärgruppen zahllose Gelegenheiten, das Verhalten der anderen akribisch zu beobachten und jene zu korrigieren, die von den Normen abweichen. Dies kann durch einen tadelnden Blick, eine Zurechtweisung oder einen zeitweiligen Liebesentzug geschehen. Auf diese Art fungieren Primärgruppen als wichtigste Instanzen der sozialen Kontrolle.

Primärgruppen sind noch in einer dritten Hinsicht primär: Die Beziehungen in Primärgruppen erfüllen die grundlegendsten emotionalen und psychischen Bedürfnisse der Menschen. Ihre Mitglieder geben einander

Zuneigung, Geborgenheit und Anerkennung, sie vermitteln Gemeinschaftsgefühle und Wohlbehagen. Solche Gruppen bilden unsere wichtigste Verankerung in der Gesellschaft. Ohne sie kämen wir uns einsam und verletzlich vor.

Sekundärgruppen weisen demgegenüber entgegengesetzte Eigenschaften auf:

1. Begrenzte persönliche Interaktion
2. Schwache persönliche Verschmelzung mit der Gruppe
3. Schwache Bande der Zuneigung zwischen den Gruppenmitgliedern
4. Begrenzte, oberflächliche und spezialisierte Kontakte
5. Relativ kurze Dauer.

Die Mitgliedschaft in einer Sekundärgruppe kann zu meist selbst gewählt und auch relativ leicht aufgekündigt werden. Ein Beispiel einer Sekundärgruppe ist ein Festkomitee, das sich für die Organisation eines Nachbarschaftsfests konstituiert hat. Die Komiteemitglieder treffen sich nicht oft, jeweils nur ein paar Stunden, und um ein explizit formuliertes Ziel zu erreichen; ihre Interaktionen geschehen nicht um ihrer selbst willen. Ja, vermutlich nehmen die Mitglieder Abschweifungen von der gestellten Aufgabe ziemlich ungeduldig auf. Zwar mögen sie durchaus ähnliche Einstellungen und Werte haben, doch im Wesentlichen verbindet sie ein gemeinsames Ziel und nicht ein Gefühl der Zuneigung. Gelegentlich kommt es vor, dass Sekundärgruppen durchaus intensiv werden und die Mitglieder sich relativ gut kennenlernen. Dennoch bestehen ihre Freundschaften nur in einem umschriebenen Kontext; sie pflegen keine engen persönlichen Kontakte auf vielen Ebenen.

Wie viele Unterscheidungen in der Soziologie ist auch die zwischen Primär- und Sekundärgruppen nicht klar umrissen. Im realen Leben überschneiden sich die beiden Gruppentypen oft. Wie auch bei anderen soziologischen Unterscheidungen liegt der Nutzen der Unterscheidung von Primär- und Sekundärgruppen darin, dass sie soziale Dimensionen beleuchtet, die wir sonst vielleicht nicht sehen würden. Doch darf man sie nicht in einem absoluten Sinne verstehen. Oft ist es angemessener, den primären beziehungsweise sekundären Charakter von Gruppen graduell aufzufassen. So bieten Arbeitsgruppen in Unternehmen ihren Mitgliedern zahlreiche – wenn auch zielorientierte – enge und herz-

liche Beziehungen. In diesen Gruppen erkennen wir einige Züge von Primärgruppen im Rahmen größerer Sekundärgruppen wieder. Die Unterscheidung zwischen Primär- und Sekundärgruppen wird durch eine solche »Merkmalsvermischung« nicht hinfällig. Diese Vermischung ist lediglich ein Indiz, dass im realen Leben die Gruppenmerkmale sehr komplex sein können.

9.2 Entstehung und Merkmale bürokratischer Organisationen

Die meisten von uns sind auf **Bürokratien** nicht gerade gut zu sprechen. Vielleicht fällt uns ein, wie wir einmal zwei Stunden in einer Schlange gewartet haben, nur um zu erfahren, dass wir in der Schlange vor dem Zimmer am anderen Flurende hätten warten sollen. Oder wir beklagen uns, dass wir als Nummer statt als Person behandelt werden. Trotz dieser frustrierenden, entmenslichenden Züge sind Bürokratien aus dem Leben moderner Gesellschaften nicht wegzudenken. Wir verbringen unser Leben buchstäblich in **formalen Organisationen** und geraten von einer Bürokratie in die nächste: Wir werden geboren in großen Krankenhäusern, unterrichtet in formalen Bildungskomplexen, beschäftigt von multinationalen Unternehmen, gelenkt von staatlichen Behörden und schließlich sogar von Bestattungsunternehmen bestattet. Ja, die meisten wichtigen, unser Leben tangierenden Entscheidungen – insbesondere jene, die mit Wirtschaftsfragen oder Krieg und Frieden zu tun haben – werden von großen Organisationen getroffen. Bei aller Inkompetenz und dem notorischen Amtsschimmel muss es mit Bürokratien also noch eine andere Bewandnis haben.

Trotz ihrer Mängel und Grenzen ermöglichen uns bürokratisch strukturierte formale Organisationen eine effiziente Zusammenarbeit, so dass wir Aufgaben erfüllen können, die eine informelle, locker strukturierte Gruppe nicht zu leisten im Stande wäre. Sobald die Zahl der beteiligten Personen zunimmt und die Aufgaben vielfältiger und komplexer werden, zeigt es sich, dass es keine effizienteren Vehikel sozialen Handelns gibt als bürokratische Organisationen. Moderne Gesellschaften sind also von bürokratisch strukturierten formalen Organisationen durchdrungen, weil sich gewisse Aspekte von ihnen als erfolgreich erwiesen haben.

Besonders deutlich wurde dieser Wettbewerbsvorteil von Organisationen im Zuge der Industrialisierung. Große Unternehmen konnten durch Arbeitsteilung produktiver arbeiten und bis dahin verbreitete Formen wirtschaftlicher Produktion, die im familialen Rahmen stattfanden, verdrängen. Abbildung 9.4 verdeutlicht, wie in bürokratischen Organisationen durch Verteilung der Aufgaben komplexe Problemstellungen bearbeitet wer-

den können. Dabei ist es natürlich genau so wichtig, dass die Teilaufgaben, die in einzelnen darauf spezialisierten Einheiten der Organisationen bearbeitet werden, auch wieder zusammengeführt werden. Ohne diese *funktionale Integration*, wie sie durch innerorganisatorische Koordinierungsmechanismen geleistet wird, zerfielen die Bürokratie in ein zusammenhangloses Nebeneinander – ja, mehr noch, oftmals in ein Gegeneinander.

Exkurs

Das Überleben von Gruppen – Das Beispiel der Zeugen Jehovas

Viele von uns haben schon einer Gruppe angehört, die auseinanderbrach und schließlich ganz zu existieren aufhörte. Was ist mit ihr passiert? Soziologen möchten wissen, warum manche Gruppen jahre-, ja sogar jahrhundertlang existieren, während andere, kaum dass sie sich gebildet haben, verschwinden.

So gibt es Freundschaftsgruppen, die, wiewohl alle Beteiligten sehr gut miteinander ausgekommen sind, zerbrechen, wenn Einzelne beispielsweise den Wohnort wechseln. Andere Cliquen hingegen bleiben auch dann noch bestehen. Sie treffen sich zum Beispiel jedes Jahr zu Silvester. Ein solches Ritual kann also beim Überleben von Gruppen eine wesentliche Rolle spielen. Ein weiterer kritischer Faktor ist der Grad der Verpflichtung, den eine Gruppe ihren Mitgliedern abverlangen kann. Langlebige Gruppen verstehen es, ihre Mitglieder dazu zu motivieren, Zeit, Energie, Geld und andere Ressourcen für ihre Gruppe bereitzustellen. In kurzlebigen Gruppen verlieren die Mitglieder rasch ihr Interesse und weigern sich, Zeit und Ressourcen aufzubringen, die notwendig wären, um die Gruppe am Leben zu erhalten.

Die Zeugen Jehovas sind ein sehr gutes Beispiel für eine Gruppe, deren Mitglieder sich ihr in einem hohen Maße verpflichtet fühlen. In der über hundertjährigen Geschichte der Gemeinschaft, die von C. T. Russell unter dem Namen »Wachturm – Bibel- und Traktat-Gesellschaft« gegründet wurde, gab und gibt es immer wieder Absplitterungen. Trotzdem hatten die Zeugen Jehovas im Jahr 2019 weltweit etwa 8,5 Millionen aktive Mitglieder, die sich in knapp 120.000 Gemeinden zusammenfanden (<https://www.jw.org/de/bibliothek/buecher/bericht-dienstjahr-2019/2019-gesamtzahlen/>). Im statistischen Durchschnitt umfasste also jede Gemeinde etwa 70 Mitglieder. Sie verstehen sich als »Neue Welt-Gesellschaft« unter der Führung Gottes. Da sie sich als die einzig Aus-

erwählten sehen, glauben sie an die Notwendigkeit, sich von der übrigen Gesellschaft fern zu halten, beständig Gottes Wort – so wie sie es verstehen – zu verbreiten und auf die Erlösung im Reich Gottes zu warten (Hutten 1968).

Trotz der harten Entbehrungen, die mit dieser Überzeugung verbunden sind, bleibt die Mehrzahl der Mitglieder der Gemeinschaft treu, was wohl stark damit zusammenhängt, dass die Zeugen Jehovas von ihren Mitgliedern bedingungslose Verpflichtung verlangen. Diese religiöse Gemeinschaft illustriert, was der Soziologe Lewis Coser (1974) eine **besitzergreifende Gruppe** nennt: eine Gruppe, die allumfassende Ansprüche an Herz, Geist und Loyalität ihrer Mitglieder stellt. Während die meisten anderen sozialen Gruppen nur einen kleinen Teil des Lebens ihrer Mitglieder prägen, ergreifen Gruppen wie die Zeugen Jehovas von der ganzen Person Besitz.

Wie schaffen es die Zeugen Jehovas und andere Gruppen wie sie, diese Art der Verpflichtung bei ihren Mitgliedern zu erreichen? Um diese Frage zu beantworten, hat Rosabeth Moss Kanter (1972) religiöse Gemeinschaften des 19. Jahrhunderts untersucht, von denen einige den Zeugen Jehovas sehr ähnlich waren. Sie fand heraus, dass diejenigen dieser Gruppen, die lange existierten, eine bestimmte soziale Form hervorgebracht hatten, die Verpflichtung begünstigte. Mit anderen Worten, Verpflichtung wurde durch die soziale Struktur der Gruppe erzeugt und bestärkt. In Kanter's Modell waren dabei sechs wichtige Mechanismen im Spiel: Opfer, Investition, Verzicht, Gemeinschaft, Abtötung und Transzendenz.

Opfer bedeutet, dass Gruppenmitglieder etwas von Wert aufgeben müssen, um der Gruppe beitreten und angehören zu können. Je größer das Opfer ist, so Kanter, umso stärker ist die Hingabe an die Gruppe, weil Menschen dafür, dass sie so viel ausgegeben haben,

eine Rechtfertigung brauchen. Ein solches Opfer baut überdies dadurch Verpflichtung auf, dass potenzielle Mitglieder, die nicht bereit sind, sich der Gruppe ganz hinzugeben, ausgeschieden werden. Das lässt nur die übrig, die bereit sind, sich voll und ganz zu binden. Bei den Zeugen Jehovas bedeutet Opfer, dass die Mitglieder sich von der Welt der »politischen, religiösen und kommerziellen Mächte« so weit wie möglich entfernt halten müssen. Zwar können sie meist weiterhin ihren bisherigen Beruf ausüben – es sei denn, sie wären in kirchlichen Einrichtungen oder im Tabakverkauf tätig –, die Kinder besuchen staatliche Schulen, aber die Mitgliedschaft in politischen Parteien ist den Zeugen Jehovas ebenso wenig gestattet wie der Wehrdienst. Die Mitgliedschaft in Gewerkschaften, Verbänden oder Vereinen sowie der Dienst z.B. bei der Freiwilligen Feuerwehr sind den Zeugen Jehovas zwar nicht verboten; sie müssen sich aber bei all solchen Aktivitäten selbst fragen und fragen lassen, ob sie die dafür aufgewendete Zeit nicht besser für das Bibelstudium oder den Predigtdienst nutzen würden. Man könnte vom »Wink mit dem Seelenheil« sprechen. Ebenfalls wegen ihrer angeblich heidnischen Herkunft verboten sind Feste wie Geburtstag oder Weihnachten. Die Bluttransfusion wird als unbiblisch strikt abgelehnt.

Das Opfer bedeutet also für den Zeugen Jehovas, dass er sein Recht, bestimmte Dinge zu tun, aufgibt, um der Gruppe anzugehören. Damit lässt sich das Mitglied auch darauf ein, sanktioniert zu werden. Und Vergehen gegen die aufgestellten Regeln werden streng sanktioniert: Verharrt ein Mitglied in seinen Sünden oder macht sich der Verbreitung falscher Lehren oder der Rebellion gegen die Gruppe schuldig, wird ihm die Gemeinschaft entzogen. Der Ausgestoßene wird boykottiert. Kein Zeuge darf ihm die Hand reichen, ihn grüßen, geschweige denn seinen Besuch empfangen. Die Sanktionen gehen sogar noch weiter. Ist der Ausgestoßene mit einer Zeugin verheiratet, ist zwar die Ehe aufrechtzuerhalten, aber es wird vorgeschrieben, dass die geistige Gemeinschaft zwischen den Ehepartnern aufzuhören hat. So werden also auch hier Mitglieder, die sich nicht völlig der Gemeinschaft hingeben wollen, ausgeschlossen.

Investition bedeutet, dass die Mitglieder ihre Ressourcen der Gruppe überlassen müssen – sowohl Besitz und Geld als auch Zeit und Fähigkeiten. Je mehr verlangt wird, dass in die Gruppe investiert wird, umso größer ist auch der Einsatz für das Überleben der

Gruppe. Investition baut Verpflichtung auf, indem daran erinnert wird, dass die Bedürfnisse der Gruppe Priorität vor egoistischen Wünschen haben. Investition bedeutet bei den Zeugen Jehovas in erster Linie einen enorm hohen unbezahlten Arbeitsaufwand. An zwei oder drei Nachmittagen oder Abenden in der Woche finden Veranstaltungen zum Bibelstudium statt, die »öffentlich«, also jedem Interessierten zugänglich sind, wo aber die Gemeindemitglieder faktisch größtenteils unter sich bleiben. Diese Veranstaltungen dienen auch als Schulungen derer, die öffentlich »Verkündigungsdienst« leisten. Alle Zeugen Jehovas müssen aktiv »Zeugnis ablegen« von ihrem Glauben – wenn nicht auf der Straße oder an der Haustür, dann z.B. unter Arbeitskollegen. Wer dies versäumt, verliert seine Anwartschaft auf das Reich Gottes. Dieser »Verkündigungsdienst« soll die Botschaft vom »Königreich« als einzige Rettung verbreiten. Der Zeuge Jehovas muss auch seine Predigten vorbereiten, Zeitschriften anbieten und Hausbibelstunden besuchen. So investiert er so gut wie jede freie Minute in die Gruppe. Materielle Ressourcen werden in Form von Spenden und der Aufforderung, Testamente zu Gunsten der Zeugen Jehovas zu verfassen, eingefordert.

Verzicht heißt, dass von den Gruppenmitgliedern verlangt wird, Beziehungen, die Verpflichtungen gegenüber der Gruppe stören oder aber Zweifel am Glauben und an den Werten der Gruppe hervorrufen könnten, aufzugeben. Im extremsten Fall führt der Verzicht dazu, dass die Mitglieder nur noch untereinander in Kontakt stehen. Auf diese Weise wird die Gruppenbindung gestärkt. Die Zeugen Jehovas regeln den Kontakt zu außerhalb der Gruppe Stehenden dadurch, dass diese als »Ungläubige« nur Missionsobjekte sind. Ein Mitglied muss darauf verzichten, einen Außenstehenden zu heiraten. Tritt eine Person der Gemeinschaft erst nach der Eheschließung bei, wird von ihr erwartet, dass sie den Ehepartner zu bekehren versucht, auch wenn davor gewarnt wird, dies gegen den Willen des Partners oder mit psychischem Druck zu tun. Um Verzicht bei den Mitgliedern hervorzurufen, werden oft symbolische Grenzen errichtet. Die Zeugen Jehovas demonstrieren durch ihre radikale Ablehnung der meisten in den Kirchen gefeierten Feste und Riten ihre grundlegende Distanz zur Kirche, wobei die Mitglieder durch das Verbot, an diesen Festen teilzunehmen, von der Außenwelt isoliert werden.

Gemeinschaft bedeutet das Zusammenkommen der Gruppe zu gemeinsamen Aktivitäten, oft um in symbolischen Ritualen die Macht der Gruppe über das Individuum zu feiern. Wie beim Verzicht baut die Gemeinschaft Verpflichtung auf, indem das Wir-Gefühl erhöht wird. Die Gemeinschaft stärkt im Gegensatz zum Verzicht, bei dem von den Mitgliedern erwartet wird, die Beziehungen zu Outsidern abubrechen, die Beziehungen zwischen den verbleibenden Insidern. Der Kalender des Zeugen Jehovas, wie eben erwähnt, unterstützt dies durch eine Vielzahl von Gruppenveranstaltungen wie Hausbibelstunden, Schulungen, öffentliche Vorträge am Sonntag oder Dienstversammlungen. Die Bezirkskongresse werden mit großem Aufwand als »Feste zu Ehren Jehovas« begangen und fördern ebenfalls den Zusammenhalt. Auch das jährliche Abendmahl spielt eine große Rolle im Gemeinschaftsleben der Zeugen Jehovas. Sehr wichtig ist schließlich die Taufe. Mit ihr werden die Verbindungen zum »Heidentum« endgültig abgebrochen. Als symbolisches Ritual stärkt sie die Gemeinschaft und bildet gleichzeitig eine symbolische Grenze der Gruppe.

Der Begriff Abtötung wird von Kanter im Sinne eines »Todes des privaten Selbst« gebraucht. Die »besitzergreifenden« Gruppen fordern, dass die Mitglieder ihr privates, autonomes Selbst aufgeben und es durch ein Selbst ersetzen, das nur als Teil der Gruppe besteht. Abtötung baut Gruppenverpflichtung dadurch auf, dass das Mitglied die Gruppe braucht, um sich als vollständig und sein Leben als sinnerfüllt zu erfahren. Die Mitglieder der Zeugen Jehovas werden so mit Schriften, Studienaufgaben und Gesprächen überschüttet, dass sie zu einer eigenständigen und kritischen Prüfung keine Zeit mehr finden. Kritisches Potenzial wird weiterhin dadurch unterbunden, dass die Schulung der Mitglieder streng an die von der Zentrale ausgegebenen Schriften und Normen gebunden ist. Die Texte, die von der Organisation herausgegeben werden, beanspruchen dabei Alleingültigkeit. Zu dieser Indoktrination kommt ein hoher Psychodruck. Die Mitglieder stehen unter einem Dauereinfluss, der die Angst vor der bevorstehenden Apokalypse mit der Hoffnung auf das dann anbrechende Erdenparadies verbindet. Das Ergebnis der starken Gefühle zwischen Angst und Hoffnung und des Verbots eigener Gedanken kann eine tiefgreifende Veränderung der Persönlichkeit sein. Das Mitglied wird an die Gruppe gebunden.

Mit Transzendenz ist gemeint, dass Menschen eine besondere Kraft oder Tugend auf Grund ihrer Gruppenzugehörigkeit fühlen. Sie haben den Eindruck, dass die Gruppenmitgliedschaft es ihnen erlaubt, die Gewöhnlichen zu übersteigen, wobei diese Gruppenzugehörigkeit ihrem Leben eine höhere Bedeutung gibt, die für die anderen nicht erreichbar ist. Verpflichtung wird durch Transzendenz dadurch gestärkt, dass die Mitglieder glauben, allein durch ihre Mitgliedschaft in der Gruppe in den Genuss eines »besonderen« Lebens zu kommen. Die Transzendenz ist fest in die Überzeugungen der Zeugen Jehovas eingebaut. Sie sind der Ansicht, dass sie die einzigen sind, die wahres Christentum lehren und leben. Sie sehen sich als die Heerschar Gottes in einer Welt, die vom Satan regiert wird, und nur sie allein werden nach der Apokalypse in das Reich Gottes kommen.

Inwieweit die sechs Prozesse (Opfer, Investition, Verzicht, Gemeinschaft, Abtötung und Transzendenz) in einer sozialen Gruppe präsent sind, hängt weitgehend von dem Grad der Verpflichtung ab, den die Gruppe für sich beansprucht. Zumindest einige Verpflichtungen aufbauende Prozesse müssen in einer sozialen Gruppe vorhanden sein, weil sie sich sonst in der Regel sehr rasch auflösen würde. Sind alle sechs dieser Prozesse in die soziale Struktur einer Gruppe eingewoben, ist die Bindung an diese Gruppe zumeist stark, und die Gruppe selbst ist wahrscheinlich von Dauer.

Ein nicht für alle besitzergreifenden Gruppen typisches Merkmal, das bei den Zeugen Jehovas hinzukommt, ist die strikte Hierarchie und der eingeforderte Gehorsam. Die Führung erhebt den Anspruch, dass Christi Befehle die gesamte Gemeinschaft nur durch sie erreichen. Eine Rebellion gegen die Gemeinschaft wird als Rebellion gegen Gott ausgelegt. Den irdischen Führern zu gehorchen, bedeutet hingegen, Gott zu gehorchen. Gott handelt nur mit der Gemeinschaft, in der dann Befehle weiterleitet werden. Auch sind nur 144.000 »Geweihete« dazu auserwählt, im kommenden Gottesreich mit Christus im Himmel zu regieren. Alle übrigen Mitglieder werden nur den irdischen Teil des »Tausendjährigen Reiches« bevölkern. Dieser streng hierarchische Aufbau wird sogar in den Riten der Gruppe sichtbar. Am jährlich gefeierten Abendmahl dürfen nur die »Geweiheten« teilnehmen. Die restlichen Mitglieder nehmen nur als Zuschauer teil.

9.2.1 Organisierung großer Menschenmengen: Das Militär

Napoleon I. gehört zu den größten Feldherren aller Zeiten. Er überblickte jedes Detail einer Schlacht, ritt von einer Position zur nächsten, inspizierte seine Truppen, beriet sich mit seinen Generälen, ja begab sich selbst auf Aufklärung. Doch selbst Napoleons Führungstalente begannen zu versagen, als seine Armee größer wurde. Während er 1805 in der Schlacht von Austerlitz eine Armee von 85.000 Mann führte, entglitt ihm ein Jahr später in Jena die Kontrolle über ein Drittel bis zur Hälfte seiner Truppen von 150.000 Mann (Van Creveld 1985).

Nach Napoleons Niederlage entwickelte Helmuth Graf v. Moltke, der Chef des preußischen Generalstabs, ein neues Konzept für die Führung großer Armeen. Eine seiner Neuerungen war die einheitliche Spezialschulung für Generalstabsoffiziere. So erhielten junge Männer jetzt keine Stabspositionen mehr, nur weil sie aus Militärfamilien stammten; potenzielle Stabsoffiziere

wurden statt dessen sorgfältig aus den jährlichen Absolventen der renommierten *Kriegsakademie* ausgewählt. Ferner wurde ein Offizier auch nach seiner Berufung in den Generalstab mehrere Jahre auf Probe ernannt, in denen er eine weitere Schulung in Militärstrategie und -technik absolvierte. Erst wenn Moltke mit der Leistung des Mannes völlig zufrieden war, wurde der junge Offizier endgültig in den Führungsstab berufen. Auf diese Weise schulte Moltke seine Offiziere gründlich in seiner Art zu denken und zu agieren – ganz ähnlich wie ein großes Unternehmen wie IBM seine jüngeren leitenden Angestellten nach »IBM-Art« schult. Diese Übereinstimmung im Denken und Handeln der Stabsoffiziere gewährleistete die fein abgestimmte Koordinierung im Krieg. Sie garantierte darüber hinaus, dass niemand unersetzlich war, denn alle waren gleich gut ausgebildet und ähnlich talentiert. An die Stelle des einsamen, heroischen Generals à la Napoleon trat ein Stab von »Managern«.

9



Abbildung 9.3 Das Militär ist einer der Ursprünge der modernen Bürokratie. Priorität haben im Militär Rollen vor Individuen, betont werden strikte Disziplinen, emotionsfreies Handeln und normierte »Darstellungen des Selbst« (Erving Goffman 1959), wie sie diese Soldatinnen und Soldaten der US-Army vorführen.

Eine zweite organisatorische Neuerung Moltkes betraf die Vereinheitlichung der preußischen Armeedivisionen, indem er die Divisionen einander in Größe, Zusammensetzung und Struktur weitgehend anglich (an jede Division wurde sogar die gleiche Zahl von Messern, Gabeln und Löffeln ausgegeben). Die Divisionen der preußischen Armee wurden gewissermaßen austauschbare Teile in einer wohldurchdachten Militärmaschinerie. Die überlegene Effizienz von Moltkes System erklärt zum großen Teil Preußens raschen Sieg über Frankreich im Deutsch-Französischen Krieg von 1870/71. Beide Seiten verfügten über etwa die gleiche Rüstung und Mannschaftsstärke. Doch Moltkes organisatorische Neuerungen verschafften Preußen den entscheidenden Vorteil. Sie wurden bald überall in der Welt kopiert. Heute nutzen alle Armeen sein bürokratisches System. Sie schulen ihre Offiziere in einer Reihe gemeinsamer Taktiken und operativer Verfahren, und sie vereinheitlichen die Gliederung und Struktur ihrer militärischen Einheiten. Ohne diese orga-

nisatorischen Prinzipien ist eine effiziente Kampfführung moderner Armeen nicht denkbar.

9.2.2 Die Integration unterschiedlicher Aufgaben: *Swift and Company*

Im 19. Jahrhundert entstanden nicht nur gewaltige Armeen, sondern auch riesige Industrieunternehmen. Sowohl der Produktionsausstoß als auch die Aufgabenvielfalt dieser Unternehmen waren exorbitant. Wie war es möglich, ein weit gefächertes Firmenkonglomerat zu führen, das seine eigenen Rohstoffe förderte, eine Fülle von Produkten herstellte und sie noch dazu an verschiedenen Orten vertrieb? Wieder lautet die Antwort: durch neue Techniken der formalen Organisation.

Swift and Company ist ein gutes Beispiel dafür, wie neue organisatorische Methoden es ermöglichten, verschiedene Operationen zu integrieren (Chandler 1962). Gustavus Swift war ein Fleischer aus Massachusetts, der sich Mitte der 1870er Jahre in Chicago niederließ. Er

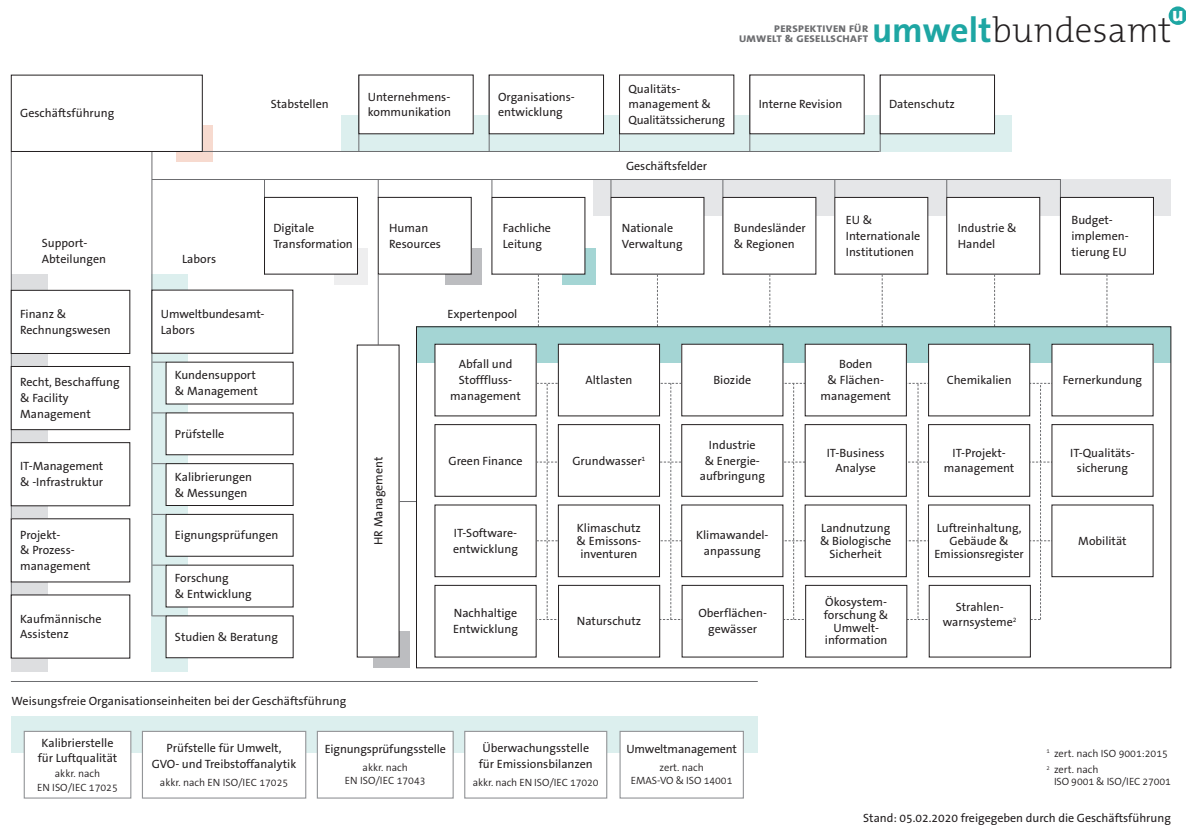


Abbildung 9.4 Die bürokratische Struktur einer formalen Organisation: Das österreichische Umweltbundesamt.
Quelle: Umweltbundesamt; https://www.umweltbundesamt.at/fileadmin/site/ueberuns/organigramm_dt.pdf.

wusste, dass in den Ostküstenstädten die Nachfrage nach Frischfleisch größer war als das Angebot. Swift kam auf die Idee, gekühlte Eisenbahnwaggons für den Transport von großen Mengen im Westen erzeugten Rindfleischs an die Ostküste einzusetzen. Der Verkauf dieses Fleisches war zunächst gar nicht so einfach. Die Leute hüteten sich, Fleisch zu essen, das so lange unterwegs war; sie mussten erst überzeugt werden, dass Kühlung das Fleisch frisch hält. Da die lokalen Fleischerläden unschlüssig waren, ob sie ihren Kundinnen Fleisch, dem sie nicht ganz trauten, verkaufen sollten, gründete Swift in jeder der größeren Ostküstenstädte seine eigene Vertriebsorganisation. Bald besaß jede Stadt ein Kühlhaus zur vorübergehenden Lagerung ankommender Lieferungen samt einem Netz von Groß- und Einzelhändlern, die das Fleisch zu den Kunden brachten. Zweifellos wäre ein derart großes und kompliziertes System nur schwer ohne eine weitere bürokratische Innovation zu koordinieren gewesen: eine hierarchische Befehlsstruktur, die die Filialleiter in jedem der Ballungsräume mit der Zentrale in Chicago verband. Nicht nur erlaubte es diese vertikale Integration, Informationen (beispielsweise über die Lagerbestände) von den Lagerhallen vor Ort an das Management in den höchsten Etagen weiterzuleiten, sie ermöglichte auch die rasche Übermittlung wichtiger strategischer Entscheidungen (etwa die Schinkenproduktion zu erhöhen) von den obersten Entscheidungsträgern in die einzelnen Filialen.

Diese beiden bürokratischen Methoden – eine Vielfalt von Operationen, die von einer einzigen Firma ausgeführt werden, plus eine **vertikale Befehlskette**, die das Gesamtsystem integriert – erscheinen uns heute trivial und teilweise überholt. Doch zu Swifts Zeiten waren sie innovativ. Um mit Swift zu konkurrieren, mussten andere Unternehmen im Fleischgeschäft seine Organisationsform kopieren. Schon bald wurde die Industrie von ein paar riesigen, durchorganisierten Firmen beherrscht, die alle eine Fülle von Operationen durch eine vertikale Befehlskette integrierten.

9.2.3 Max Webers Idealtypus

Diese beiden Beispiele belegen, wie gewisse bürokratische Innovationen einen Wettbewerbsvorteil verschafften. Als die preußische Armee die Schulung ihrer Offiziere und den Aufbau ihrer Divisionen vereinheitlichte, verbesserte sie die Führung großer Menschenzahlen. Als *Swift and Company* Personalhierarchien einführte,

verbesserte das Unternehmen die Integration vielfältiger Operationen. Methoden der formalen Organisation ermöglichten es, wichtige Ziele zu erreichen und Kriegsgegner oder Konkurrenten zu besiegen. Infolgedessen wurden diese Methoden weithin nachgeahmt, und formale Organisationen breiteten sich aus, sodass sie heute in allen modernen Gesellschaften existieren.

Max Weber (1922) blieb es vorbehalten, diese (und andere) Innovationen zu einer Definition der Bürokratie zusammenzufassen. Dazu konstruierte Weber einen »Idealtypus«, ein Modell, das die charakteristischen Merkmale von Bürokratien hervorhebt. Webers Idealtypus beschreibt nicht alle Bürokratien, so wie sie tatsächlich funktionieren. Wie wir bald sehen werden, sind reale Bürokratien zu verschieden, um sämtlich in ein einziges Schema zu passen. Webers Idealtypus ist vielmehr ein analytisches Instrument, das auf generelle Merkmale hinweist, die gemeinhin in Bürokratien anzutreffen sind. Es sind dies die vier folgenden Merkmale:

Spezialisierung

In Bürokratien wird das Arbeitsvolumen in klar umrissene Einzelaufgaben und -schritte zerlegt, zu deren Erfüllung einzelne Individuen speziell geschult und ausgebildet werden. Eine solche Spezialisierung gilt als effizienteste Methode der Arbeitserledigung. Gustavus Swift machte von ihr in seinem Fleischvermarktungsbetrieb Gebrauch. Seine Angestellten spezialisierten sich auf den Viehankauf auf den Viehhöfen, das Schlachten der Rinder, das Verladen des Fleisches in die Zugwaggons, die Leitung der Lagerhallen im Osten und schließlich den Verkauf der Erzeugnisse von *Swift and Company* an die Groß- und Einzelhändler. Dieses System war weit effizienter, als eine Gruppe von Arbeitern mit dem Auftrag zu versehen, jede einzelne Rindfleischlieferung von den Prärien im Westen der USA bis auf die Ladentische der Lebensmittelgeschäfte in New York zu begleiten.

Hierarchisch gegliederte Ordnung

Sobald die Operationen einer Organisation in kleinere, leichter handhabbare Aufgaben zerlegt sind, müssen die diversen Aktivitäten koordiniert werden – die Räder der Maschine müssen ineinander greifen. Tun sie es nicht, kann es vorkommen, dass eine Schraube in einer Abteilung einen Achtelmillimeter größer geplant wird, als sie in einer anderen Abteilung gebraucht wird (Blau/Meyer 1987). Die Lösung besteht darin, die Arbeiterinnen

hierarchisch zu organisieren, und zwar so, dass jede Person sich unmittelbar vor der in der Befehlskette über ihr stehenden Person verantworten muss. Swift schuf eine solche Hierarchie in seinem Unternehmen. So unterstanden die Angestellten in jedem der Ballungsräume einem Filialleiter, der seinerseits der Geschäftsleitung in der Unternehmenszentrale unterstellt war.

Organisatorische Hierarchien à la *Swift and Company* bestehen aus Positionen, nicht aus einzelnen Personen. Jede Position ist mit gewissen Pflichten und Privilegien verbunden, und jede erhält ein bestimmtes Gehalt. Die Autorität von Vorgesetzten liegt bei den Positionen oder Ämtern, die sie innehaben, und nicht bei den Personen als solchen. Alle Autoritäten sind stets klar definiert und begrenzt. So mochte ein Filialleiter von *Swift and Company* die Autorität haben, einen Lagerarbeiter zu entlassen; er durfte ihm aber nicht befehlen, wo er zu wohnen oder wen er zu heiraten hatte.

Regeln

Aktivitäten und Beziehungen in einer Bürokratie werden durch explizite Regeln bestimmt. Auf diese Weise wissen die Menschen genau, was sie tun müssen. Regeln machen den Betrieb einer Bürokratie auch bei Änderungen des Personals planmäßig und voraussagbar. Typischerweise sind diese Regeln schriftlich fixiert, so dass sie jeder Person, die sie nicht beachtet, »schwarz auf weiß« zu lesen gegeben werden können.

Unpersönlichkeit

Für Weber bringen die Mitglieder allein ihre von der Organisation geforderten Fähigkeiten – zumeist in stan-

dardisierten Ausbildungsgängen erworben – ein. Alle weiteren Interessen, Bedürfnisse, Emotionen und Erfahrungen einer Person sind fehl am Platz, solange sie als »Personal« einer Organisation auftritt. Zwischen Person und bürokratischer Organisation findet, überspitzt gesagt, gleichsam ein Tauschgeschäft statt: Gegen Geld wird die Person zum willfähigen Rädchen im Getriebe. Nur die so etablierte innere Distanz fördert die rationale Entscheidungsfindung.

Positionen in einer Bürokratie werden auf Grund fachlicher Qualifikationen, nicht auf Grund persönlicher Beziehungen vergeben. Würden es sich Personalleiter zur Regel machen, Stellen und Beförderungen an Freunde oder Verwandte zu vergeben, würde die Organisation darunter leiden. Nicht nur würden dann weniger qualifizierte Personen viele Positionen besetzen, auch die individuelle Leistungsbereitschaft und die »Moral« der Organisation würden sinken. Wenn die Menschen nach besten Kräften einer Organisation dienen, müssen sie wissen, dass ihre Arbeit angemessen entlohnt wird. In einer Organisation, die Einstellungen und Beförderungen nach Leistung vornimmt, gelten die Mitglieder in der Regel als Fachkräfte, die eine »Karriere« anstreben. Wieder ist die preußische Armee ein ausgezeichnetes Beispiel. Moltke war ein strikter Anhänger des Prinzips, Positionen streng nach Leistung zu vergeben. Offiziere hielt er für Fachkräfte, die ihren Rang durch Schulung und harte Arbeit erwarben. Dieser Professionalismus in der preußischen Armee war einer der Gründe für ihren Erfolg.

Exkurs

Aufstieg im Unternehmen: Wege zur organisatorischen Macht

Wer ein Fachstudium absolviert und einen Ganztagsjob gefunden hat, arbeitet sehr wahrscheinlich für eine bürokratisch strukturierte Organisation. Wie kann man in dieser Organisation aufsteigen? Wie kann man die nötige Macht erlangen, um Mittel zu mobilisieren und die gesteckten Ziele zu erreichen? Über Macht verfügt in Webers idealtypischem Bürokratiemodell, wer eine Position innehat, die in Richtung der Spitze einer klaren hierarchischen Leiter liegt. Je höher nach diesem Modell die Position, mit desto mehr Macht ist sie ausgestattet. Neuere Forschungen belegen indessen, dass in modernen Bürokratien die

Macht einer Person durch andere Faktoren als die ihrer organisatorischen Position beeinflusst wird. Ja, die Position einer Person in der Organisationshierarchie kann genauso gut ein Ergebnis wie eine Determinante ihrer (im Lauf der Zeit akkumulierten) Macht sein. Rosabeth Moss Kanter macht auf diesen Punkt in ihrem einflussreichen Buch *Men and Women of the Corporation* (1977) aufmerksam. Ihre Untersuchungen weisen auf Gesichtspunkte hin, die ein Vorankommen in der Unternehmenswelt erleichtern. Kanter zufolge resultiert Macht in einem Unternehmen partiell aus Leistung. Doch hohe Leistung garan-

tiert noch keinen Machtzuwachs. Drei Bedingungen müssen erfüllt sein, damit Leistung sich in Macht transformiert. Zunächst muss die spezifische Leistung in irgendeiner Hinsicht außergewöhnlich sein; sie muss mit einer hochgeschätzten Innovation verbunden oder trotz widriger Umstände erreicht worden sein. Beispiele sind die Entwicklung eines neuen Produktionssystems, das die Outputrate bei sehr geringer Kostensteigerung verdoppelt, oder eine Umsatzsteigerung um 50 Prozent trotz einer wirtschaftlichen Rezession. Zweitens muss die spezifische Leistung wie in diesen Beispielen gut sichtbar sein. Machterwerb in einer Organisation, so Kanter, ist partiell dadurch bedingt, dass das, was man tut, wahrgenommen wird. Drittens führt Leistung zu Macht, wenn das, was man tut, besonders relevant ist für vitale Ziele der Organisation. Wer hart an trivialen Dingen arbeitet oder belanglose Probleme löst, wird wahrscheinlich keine Unternehmensmacht erringen. Erforderlich ist eine Leistung, die etwas beisteuert zu dem, was das Unternehmen vordringlich anstrebt.

Eine außergewöhnliche, sichtbare und relevante Leistung ist nicht der einzige Weg zu Unternehmensmacht. Eine andere Route, so Kanter, besteht darin, geschickt das Spiel der Unternehmenspolitik zu spielen und sich Personen anzuschließen, die einem dabei helfen können. Nach Kanter gibt es drei Typen interpersonaler Allianzen, die in einem Unternehmen eine Art »durch andere verliehene Macht« stiften können. Eine ist die Allianz mit einem Förderer, der als Mentor oder Anwalt fungiert. Eine Fördererin kann sich für unsere Interessen einsetzen, vor Widersachern schützen und zeigen, wie man die »Ochsentour« umgeht und Fallen meidet. Ferner kann ein Förderer ein Signal aussenden, dass wir »auf dem Sprung« sind:

eine Person, auf die andere achten sollten. Und ein Förderer trägt mit dazu bei, dass das, was wir tun, nicht ignoriert wird. Ein zweiter Typ machtbildender Allianzen wird mit Personen hergestellt, die den gleichen Rang in der Organisation einnehmen wie wir. Wenn Gleichrangige eine vorteilhafte Meinung von uns haben, sind sie wahrscheinlich bereit, ihre Hilfe bei schwierigen Aufgaben anzubieten oder bei Vorgesetzten ein gutes Wort einzulegen. Kanter fand heraus, dass Angestellte, die als »egoistisch« gelten, nicht das Vertrauen und die Achtung von Gleichrangigen gewinnen, die machtbildende Allianzen mit ihnen schmieden könnten. Schließlich lässt sich Macht vermehren durch Allianzen mit Untergebenen, also Personen, die in der Organisationshierarchie unter uns stehen. Starke Allianzen mit Untergebenen können wesentlich dazu beitragen, dass eine Arbeit gut und rechtzeitig erledigt wird, denn Untergebene legen sich besonders ins Zeug für Vorgesetzte, die sie mögen. Allianzen mit Untergebenen, die selbst nach oben streben, sind besonders nützlich beim Machterwerb, denn sie sehen die Möglichkeit, dass für sie selbst etwas »abfällt«, und arbeiten umso härter für unseren Aufstieg in dem Unternehmen.

Keiner dieser Wege zur Unternehmensmacht hat Weber vorgeschwebt, als er sein Bürokratiemodell entwickelte. Sie sind jedoch Teil der Realität des bürokratischen Lebens. Es ist unwahrscheinlich, dass jemand rein auf Grund fachlicher Qualifikation in einer Organisation Macht ausübt. Man muss auch geschickt die »richtigen« Leistungen, die es anzustreben gilt, auswählen, sicher stellen, dass sie von denen, auf die es ankommt, bemerkt werden, und Allianzen mit anderen in der Organisation schmieden, die beim Aufstieg zur Macht hilfreich sein können.

9.3 Realitäten des organisatorischen Lebens

Niklas Luhmann (1968: 55–86) charakterisiert Webers Bürokratievorstellung als ein »Maschinen-« und »Befehlsmodell« des organisatorischen Geschehens. Organisationen werden von Weber so betrachtet, als ob es sich um Maschinen handelt, also um zweckgerichtete Mechanismen, die genau so funktionieren, wie ihr Konstrukteur es will; und der Konstrukteur sitzt bei

Organisationen an der Spitze und verfügt neben dem entsprechenden Wissen auch über die Macht, die Organisation nach eigenem Gutdünken gestalten zu können. Zusammengefasst bürgen die Merkmale der Bürokratie dafür, dass sie nach Webers Einschätzung eine unübertroffenen rationale Form von »korporativem Akteur« darstellt.

Dieses Modell fängt zweifellos wichtige Aspekte des ein, was wir uns an der preußischen Armee und an *Swift and Company* verdeutlicht haben. Doch es gibt auch ganz anders aufgebaute und durchaus funktions-

tüchtige Organisationen – nicht nur den eingangs erwähnten Nachbarschaftsverein oder jede andere Art von Verein, sondern etwa auch politische Parteien, Forschungsinstitute oder Universitäten. Auch viele heutige Großunternehmen wie etwa Apple haben wenig Ähnlichkeit mit *Swift and Company* (Garsten 1994) – und sind doch wirtschaftlich enorm erfolgreich. Und schließlich gab es diejenigen Organisationsmerkmale, die wir uns nun in Ergänzung und Abweichung von Webers Bürokratiemodell vor Augen führen werden, sicherlich auch schon bei unseren beiden historischen Beispielen.

9.3.1 Informelle Verhaltensnormen

Im Jahr 1927 begannen zwei Industriesoziologen eine Untersuchung des Betriebs der *Western Electric Company* in Hawthorne im US-Bundesstaat Illinois (Roethlisberger/Dickson 1939/1961). Sie beobachteten eine Arbeitsgruppe von vierzehn Männern, die am Fließband Telefonschalttafeln montierten. Ihre Ergebnisse überraschten alle, die glaubten, formale Organisationen würden streng nach Regeln geführt. Das Verhalten der Arbeiter wurde genauso sehr durch selbst entwickelte inoffizielle Normen bestimmt.

So erwartete das Unternehmen von den Arbeitern in der Montagehalle, dass sie in gleichmäßigem Takt arbeiteten. Doch in Wirklichkeit arbeiteten sie am Morgen härter und ließen es nachmittags gemächlicher angehen. Entsprechend missbilligte die Arbeitsgruppe jeden, der mehr Schalttafeln montierte als die »normale« Menge, obgleich *Western Electric* den Ausstoß durch Bezahlung auf Akkordbasis (je größer die Stückzahl, desto mehr Lohn) zu maximieren versuchte. Sie glaubten nämlich, dass ihr Akkordlohn gesenkt würde, falls ihr Gesamtausstoß zu hoch wäre. Zudem linderten die Arbeiter die Monotonie, indem sie – entgegen den Unternehmensvorschriften – die Arbeitsplätze untereinander tauschten, und manchmal legten sie – ebenfalls gegen die Vorschriften – die eigene Arbeit beiseite, um einem Kollegen zu helfen, der zurückgefallen war. Selbst das Aufsichtspersonal handelte nicht so, wie *Western Electric* es erwartete. Die Fließbandinspektoren, so nahm man im höheren Management an, würden ihre Autorität ausüben und Zuwiderhandlungen melden. Doch in Wirklichkeit hielten die Arbeiter die Inspektoren (einen Inspektor sahen sie als »einen der ihren« an) massiv davon ab, einen solchen offiziellen Weg zu beschreiten.

Die Ergebnisse der Hawthorne-Studie belegen die Existenz sowohl einer **formalen** als auch einer **informellen Struktur** in Organisationen. Die formale Struktur besteht aus den offiziellen Positionen und Pflichten sowie den von der Geschäftsleitung erlassenen Vorschriften. Die informelle Struktur wird von den inoffiziellen Normen gebildet, die die Arbeiter unter sich im täglichen Umgang miteinander entwickeln. Sie sollen Probleme, die nicht durch Vorschriften geregelt sind, lösen, um unangenehme oder nicht notwendige Plackerei zu beseitigen und allgemein die Interessen der Arbeiter zu schützen. Im Fall von *Western Electric* reduzierte die informelle Struktur des Unternehmens den Produktionsausstoß, ohne dass die Geschäftsführung etwas davon merkte. Informelle Normen können sich jedoch auch positiv auf das Arbeitsergebnis einer Organisation auswirken. In einer bürokratischen Struktur, wie etwa der einer öffentlichen Verwaltung, können einzelne Mitarbeiter bestimmte, für ihre Aufgabenerledigung wichtige Informationen auf dem sogenannten »kleinen Dienstweg« austauschen. Dies ist nur ein Beispiel für etwas, was Luhmann (1964b: 304–314) als »brauchbare Illegalität« charakterisiert. Dass die Leitung einer Organisation einen angekündigten »Dienst nach Vorschrift« der Mitarbeiter als Drohung empfindet, beweist, wie wichtig für Effizienz und Effektivität informelle Umgehungen der formalen Regeln oft sind.

Wäre es für eine Bürokratie vorteilhafter, informelle Normen und Verfahren zu verbieten und darauf zu bestehen, dass ihre Mitarbeiter die formalen Vorschriften buchstabengetreu befolgen? Formale Vorschriften, so glaubte Weber, fördern die rationale Entscheidungsfindung und erhöhen die Effizienz, doch Luhmanns Hinweis auf »brauchbare Illegalität« widerspricht dem. Darüber hinaus hat Robert Merton (1957) darauf hingewiesen, dass, wenn Individuen sich strikt an formale Prozeduren halten, sie diese oft schlicht als Rituale vollziehen und aus den Augen verlieren, warum die Vorschriften überhaupt eingeführt wurden (vgl. Kap. 8). Zu einem Selbstzweck geworden, werden die Prozeduren unreflektiert ausgeführt. Ein solcher **Ritualismus** hindert die Menschen oft, neue Situationen zu erkennen und mit ihnen fertig zu werden, sodass Effizienz und Ziele der Organisation unterminiert werden.

Neuerdings wird für bestimmte Berufsgruppen behauptet, dass sie in ihrem biografischen Selbstverständnis zum »Arbeitskraftunternehmer« werden müssen (Voß/Pongratz 1998). Wer in Medienberufen, z. B. als

freier Journalist oder als Werbetexter, oder wer als befristet beschäftigter wissenschaftlicher Mitarbeiter an Hochschulen tätig ist, muss sich in sachlicher Hinsicht flexibel vermarkten. Er muss in sozialer Hinsicht Netzwerke knüpfen und pflegen, über die er den Anschlussjob findet, und muss in zeitlicher Hinsicht Berufstätigkeit insgesamt als Serie zeitlich begrenzter »Projekte« in jeweils wechselnden personellen Zusammensetzungen und organisatorischen Zugehörigkeiten begreifen. Dieser »neue Geist des Kapitalismus« (Boltanski/Chiapello 1999) kann in Weber'schen Bürokratien nicht gedeihen, sondern setzt hochgradig informelle Organisationsformen voraus. Das oberflächlich locker-legere Erscheinungsbild dieser Organisationen, etwa auch in der kurzlebigen New Economy, kann freilich nicht darüber hinwegtäuschen, dass der organisatorische Zugriff auf die Person enger ist als in bürokratischen Organisationen –

wo die Trennung von »dienstlich« und »persönlich« einen expliziten Schutzraum der Individualität markiert. Genau dieser verschwimmt im »neuen Kapitalismus«.

9.3.2 Professionelle

Eine besondere Gruppe des Organisationspersonals sind Professionelle (vgl. Kap. 14). Sie verfügen über ein durch eine akademische Ausbildung erworbenes Spezialwissen, das sie in die Organisation einbringen sollen – z. B. Wissenschaftlerinnen, Juristen, Lehrerinnen, Sozialarbeiter oder Ärztinnen. Einerseits ist klar: Die organisatorischen Regeln müssen Spielraum zur Entfaltung dieses Spezialwissens lassen, damit es für die Organisation fruchtbar gemacht werden kann. Es wäre z. B. ein Unding, wenn das Krankenhaus seinen Ärzten detailliert vorschriebe, wie bestimmte Operationen durchgeführt werden müssen. Andererseits jedoch

9



Abbildung 9.5 Frauen waren lange Zeit von der Leitung von Wirtschaftsunternehmen ausgeschlossen, wenngleich dies die Effizienz beeinträchtigte. Auch heute noch haben es Frauen in klassischen Männerdomänen mit Diskriminierungen zu tun. Ein prominentes Beispiel ist die frühere Hewlett-Packard-Chefin Carly Fiorina, die als eine der ersten Frauen eines der weltweit führenden Technologieunternehmen leitete, bis sie nach internen Machtkämpfen und Anfeindungen im Februar 2006 entlassen wurde.

stoßen sich die Professionellen trotz dieser Spielräume immer noch sehr oft an aus ihrer Sicht engstirnigen bürokratischen Regeln.

So klagen etwa Ärztinnen oder Lehrer notorisch darüber, wieviel »Papierkram« sie erledigen müssen, der sie von ihrer »eigentlichen« Arbeit, dem Operieren bzw. Unterrichten, abhält. Das Krankenhaus oder die Schule muss dagegen darauf beharren, dass Aktenkundigkeit – ein weiteres von Weber herausgestelltes Merkmal von Bürokratien – gewahrt bleibt, also für jeden Patienten und Schüler anhand schriftlicher Unterlagen nachvollzogen werden kann, was die Organisation wann und mit welchen Ergebnissen mit ihm getan hat.

9.3.3 Mikropolitik

Wenn alle Mitglieder einer Organisation – die Professionellen ganz besonders – erhebliche Freiräume genießen, um ihre jeweiligen Eigeninteressen zur Geltung zu bringen, kann man nicht mehr davon sprechen, dass es eine Organisationsspitze gibt, bei der alle Fäden zusammenlaufen und die die Geschehnisse souverän dirigiert. Stattdessen gibt es in jeder Organisation vielerlei Formen von **Mikropolitik** (Küpper/Ortmann 1988). Individuelle Organisationsmitglieder versuchen, auf allen möglichen Wegen die eigenen Vorteile zu mehren – also z. B. auch jenseits von Leistungsgerechtigkeit Karriere zu machen (siehe auch den Exkurs »Aufstieg im Unternehmen«). Noch folgenreicher ist allerdings, dass sich immer wieder ganz verschiedene Gruppen von Mitgliedern zu mehr oder weniger dauerhaften Bündnissen zusammenfinden, um die Organisation entsprechend den eigenen Interessen mitzugestalten. Abteilungen kämpfen gegen andere Abteilungen, Vorarbeiter spielen Manager auf der einen und Arbeiter auf der anderen Seite gegeneinander aus, die gewerkschaftlichen Interessenvertreter stimmen Entscheidungen des Managements nicht zu, Seilschaften intrigieren gegeneinander und so weiter.

Je zerklüfteter die Machtverhältnisse in einer Organisation sind, desto unkalkulierbarer wird für alle Beteiligten, welche Resultate diese permanenten mikropolitischen Praktiken haben. Manchmal führen sie zu langfristigen wechselseitigen Blockaden zwischen konkurrierenden Gruppen, sodass die Organisation wie gelähmt wirkt, nicht die kleinste Änderung ihrer Strukturen vornehmen kann, obwohl vielleicht dringend Änderungen nötig wären. Manchmal wirbeln gegenläufige Mikropolitiken eine Organisation aber auch umge-

kehrt ziellos hin und her, zur Verblüffung außenstehender Beobachter, die sich nicht erklären können, wie es zu solch einem Durcheinander kommt.

9.3.4 Begrenzte Rationalität

Angesichts der genannten Korrekturen an Webers Verständnis von Bürokratie ist es wenig überraschend, dass man sich auch von dessen Vorstellungen über die überlegene Rationalität organisatorischen Handelns lösen muss. Wenn dieses nicht mehr als die Exekution eines einheitlichen Willens gelten kann, der sich in der Leitung personifiziert, sondern wenn alle möglichen Einflüsse von Individuen und Gruppen zusammenwirken, sind im günstigsten Fall Kompromisse, im ungünstigsten Fall aber auch ziemlich zufällige Ergebnisse zu erwarten. Hinzu kommen als weitere Merkmale **begrenzter Rationalität** unvollständige Informationen und Zeitknappheit. Viele, auch wichtige Entscheidungen in Organisationen müssen sehr kurzfristig getroffen werden, lassen also kaum Zeit für ein gründliches Überlegen des Für und Wider verschiedener Alternativen. Das geht damit einher, dass wichtige Informationen für eine Urteilsbildung nicht verfügbar und auch nicht beschaffbar sind.

Wenn z. B. der Absatz eines Unternehmens stockt und es dadurch in eine gefährliche Finanzierungskrise gerät, muss schleunigst etwas getan werden, obwohl keiner genau weiß, woran es liegt und wo man infolgedessen mit einer sachgerechten Problemlösung ansetzen müsste. Man entscheidet sich dann etwa dafür, es mal so zu probieren, dass man die Produktpreise senkt, um den Absatz anzukurbeln und erst einmal wieder Geld in die Kasse zu bekommen. Vielleicht klappt dieses Vorgehen, und das Unternehmen gewinnt Zeit, um herauszufinden, wo das eigentliche Problem liegt: Ist das Design der Produkte altmodisch, weisen sie technische Mängel auf, oder ist die Vertriebsorganisation ineffizient? Dann kann das Problem angegangen werden. Doch es kann auch passieren, dass das Unternehmen durch die Preissenkung vom Regen in die Traufe gerät, also trotzdem nicht mehr Produkte verkauft und dadurch noch weniger Geld verdient.

Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass gerade wichtige Gestaltungsentscheidungen in Organisationen ohne ausreichende Zeit und Informationen und unter großen Konflikten getroffen werden müssen. Rationalität ist dann etwas, was die Handelnden anderen und sich selbst in erheblichem Maße nur vorspiegeln. Dazu



Abbildung 9.6 In jungen Unternehmen innovativer Branchen regiert wieder eine stärker persönliche Note: Der individuelle Stil der Angestellten spiegelt sich deutlicher in ihrer Kleidung. Mit einer liberalen Unternehmenskultur hoffen diese Unternehmen, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugleich zufriedener und kreativer zu machen.

bedienen sie sich unter anderem bestimmter »Rationalitätsmythen« (Walgenbach 1999), zu denen vieles von dem gehört, was Organisationsberater verkünden. Anders gesagt, besteht deren Rolle oftmals weniger darin, tatsächlich wirksame Problemlösungen anzubieten, als vielmehr darin, bestimmte Entscheidungen als wirksame Problemlösungen auszugeben – u.a. mit dem Argument, dass andere erfolgreiche Organisationen oder »die Japaner« es auch so machten.

9.3.5 Die Bedeutung des externen Umfelds

Lange Zeit war Webers Bürokratiemodell selbst ein sehr suggestiver »Rationalitätsmythos«, bis man zu entdecken begann, dass es von der Beschaffenheit der Umwelt einer Organisation abhängt, ob die dargestellten bürokratischen Prinzipien förderlich oder schädlich für die Leistungsfähigkeit und das Überleben einer Organisation sind. Eine bürokratische Organisationsform passt gut zu einer stabilen Umwelt, die von der Organisation beherrscht wird oder auf deren Gegebenheiten sie sich jedenfalls sehr effizient einstellen kann.

Hingegen benötigen eher kleine Organisationen in sich schnell ändernden, turbulenten Umwelten gerade nichtbürokratische Strukturen, um sich entsprechend schnell immer wieder anpassen zu können. Die strukturellen Unterschiede formaler Organisationen sind somit durch ihr externes Umfeld, die soziale und kulturelle Realität außerhalb ihrer Grenzen, bedingt. Mit anderen Worten, formale Organisationen sind in die Gesellschaft funktional integriert. Und was schließlich aus ihnen wird, hängt mit davon ab, wie gut sie an die größere Gesellschaft angepasst sind.

Obleich es allgemeiner Konsens ist, dass eine Beziehung zwischen dem externen Umfeld und der Struktur einer Organisation besteht, sind sich die Soziologinnen und Soziologen nicht darüber einig, was diese Beziehung impliziert. Dem **Adaptationsmodell** zufolge passt sich eine Organisation aktiv an ihr externes Umfeld an, indem sie organisatorische Strategien wählt (etwa klein zu bleiben oder größer zu werden), die die Wahrscheinlichkeit ihres Erfolgs im Wettbewerb mit anderen Organisationen erhöhen. In extremen Fällen mag es vor-

kommen, dass eine Organisation sich gar nicht an ihr Umfeld anpasst, sondern es de facto verändert oder beherrscht.

Nicht alle Soziologinnen akzeptieren das Adaptationsmodell. Nach Ansicht der einen sind große Organisationen oft zu träge, um sich mit nennenswertem Erfolg gezielt an ihr Umfeld anzupassen. Eine Ursache davon kann der von Merton aufgedeckte Ritualismus der Regelbefolgung sein. Wenn, so das Argument, das externe Umfeld neue Chancen bietet oder Hindernisse errichtet, kommen Organisationen mit bereits an diese Umweltbedingungen »angepassten« Strukturen zum Zug: Sie überleben und gedeihen. Organisationen mit Strukturen hingegen, die schlecht an diese Umweltbedingungen angepasst sind, bekommen Probleme: Sie haben zu kämpfen oder sterben ab. Man bezeichnet diese Theorie über den Einfluss des sozialen Umfelds auf formale Organisationen als **Selektionsmodell**.

So besitzen in einem sehr instabilen externen Umfeld – eines mit einer hohen Veränderungsrate – Unternehmen mit einer breiten Produktpalette, so genannte »Generalisten«, einen Vorteil gegenüber »Spezialisten« (Firmen mit einem oder nur ein paar Produkten). Generalisten sind durch ihre »Diversifizierung« gegen die instabilen Bedingungen geschützt. Wenn die Verbraucher eines ihrer Produkte nicht annehmen oder wenn die Herstellung eines Produkts zu teuer wird, können sie auf ein anderes Produkt ausweichen und damit einen Profit erzielen. Spezialisten hingegen sind davon abhängig, dass die Nachfrage auf ihre enge Angebotspalette ausgerichtet ist. Wenn beispielsweise zu einem bestimmten Zeitpunkt mexikanisches Essen »in« ist, schießen diese Restaurants aus dem Boden. Ebbs diese Modewelle ab, müssen die meisten von ihnen schnell wieder schließen.

Bislang ist noch nicht klar, welches der beiden Modelle – Adaptation oder Selektion – die Beziehung zwischen bürokratischen Organisationen und ihrem externen Umfeld besser erklärt. Es ist durchaus möglich, dass beide wichtig sind, wobei jedes womöglich für verschiedene Phasen im Leben einer Organisation relevant ist (Blau/Meyer 1987). Vielleicht ist der Selektionsdruck am stärksten, wenn eine Organisation jung ist, was erklären mag, warum so viele neu gegründete Firmen scheitern. Nachdem eine Organisation mehrere Jahre überlebt hat, ist sie vielleicht besser in der Lage, sich gezielt an ihr Umfeld anzupassen.

9.3.6 Organisationsgesellschaft

Zurück zur Ausgangsfrage des Kapitels: Sind formale Organisationen inzwischen so mächtige und alle Gesellschaftsbereiche bestimmende »korporative Akteure«, dass die Freiheit der Individuen gefährdet ist? Coleman war und ist nicht der Einzige, der diese Gefahr sieht. Diese düstere Prognose stellte bereits Weber, der die »bürokratische Herrschaft« als »stahlhartes Gehäuse der Hörigkeit« ansah, und die daran anknüpfende Kritische Theorie von Max Horkheimer und Theodor W. Adorno mit ihrer These von der »Verwalteten Welt« auf, in der Individualität nur noch »in den gleichsam rückständigen Bereichen des Lebens, die von der Organisation noch freigelassen sind ...«, überdauern kann – fragt sich nur, wie lange noch (Adorno 1953:455). George Ritzer (1993) diagnostiziert auf derselben Linie eine »McDonaldisierung« der Gesellschaft: Die Effizienz- und Effektivitätsanforderungen der Organisationen, die nach Art von Fast-Food-Restaurants funktionieren, greifen Ritzer zufolge immer tiefgreifender in die alltäglichen Lebensvollzüge des Einzelnen ein: vom Essen über die Freizeitaktivitäten und den Urlaub bis hin zur Behandlung von Krankheiten und dem Lernen in Schulen und Hochschulen. Man prüfe nur selbst anhand des eigenen Alltags, wo man überall von Organisationen abhängt, die zuallererst darauf schauen, dass ihre eigenen Anforderungen an Effizienz, Kalkulierbarkeit, Voraussagbarkeit und Kontrolle erfüllt sind – egal, was das für den Kunden oder die Klientin bedeutet!

Es gibt freilich auch Gegenstimmen. Wie wir gesehen haben, sind Organisationen gar nicht jene monolithischen Akteure, die sich in ihrer rationalen Zielstrebigkeit dampfwalzenartig über alles hinwegsetzen, was ihnen im Wege steht. Organisationen wissen oft nicht so richtig, was sie eigentlich wollen; sie sind uneins mit sich selbst, oder sie sind sogar empfänglich für hilfreiche Winke von außen. Organisationen können auch unterwandert werden – siehe etwa den berühmten »Marsch durch die Institutionen«, der diese nicht unverändert gelassen hat. Und Individuen können Organisationen auch kollektiv Paroli bieten – durch Gruppen- oder Organisationsbildung. Womit wir wieder am Anfang wären ...

Literaturverzeichnis

- Adorno, Theodor W. (1953), Individuum und Organisation, in: Ders., *Soziologische Schriften*. Bd. 1. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1972: 440–456.
- Blau, Peter/Meyer, Marshall W. (1987), *Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Eve (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard; dt. *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK, 2003.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Coleman, James S. (1974), *Power and the Structure of Society*. New York: Norton.
- (1982), *The Asymmetric Society*. Syracuse: Syracuse University Press; dt. *Die asymmetrische Gesellschaft*. Weinheim: Beltz, 1986.
- Cooley, Charles H. (1909), *Social Organization*. New York: Scribners.
- Coser, Lewis A. (1974), *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*. New York: Free Press.
- Garsten, Christina (1994), *Apple World: Core and Periphery in Transnational Organizational Culture*. Stockholm: University Studies in Social Anthropology.
- Golding, William (1983 [1954]), *Herr der Fliegen*. Frankfurt/M.: S. Fischer.
- Goffman, Erving (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday; dt. *Wir alle spielen Theater*. München: Piper, 1969.
- Hutten, Kurt (1968), *Seher, Grübler, Enthusiasten. Sekten und religiöse Sondergemeinschaften der Gegenwart*. Stuttgart: Quell-Verlag.
- Janis, Irving L. (1972), *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- (1989), *Crucial Decisions*. New York: Free Press.
- Kanter, Rosabeth Moss (1972), *Commitment and Community. Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Küpper, Willi/Ortmann, Günther (1988), *Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1964), *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- (1968), Zweck – Herrschaft – System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers, in: Renate Mayntz (Hg.), *Bürokratische Organisation*. Köln/Berlin: Kiepenheuer & Witsch: 36–55.
- Merton, Robert K. (1957), *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press; dt. *Soziologische Theorie und soziale Struktur*. Berlin: De Gruyter, 1995.
- Ritzer, Georg (1993), *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press; dt. *Die McDonaldisierung*. Frankfurt/M.: S. Fischer, 1995.
- Roethlisberger, Fritz Jules/Dickson, William John (mit H. A. Weight) (1939), *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1961.
- Secord, Paul F./Backman, Carl W. (1964), *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill; dt. *Sozialpsychologie*. Frankfurt/M.: Fachbuchhandlung für Psychologie, 1976.
- Simmel, Georg (1968 [1908]), *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Van Creveld, Martin (1985), *Command in War*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Voß, Gerd-Günter/Hans J. Pongratz (1998), Der Arbeitskraftunternehmer, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50: 131–158.
- Walgenbach, Peter (1999), Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: Kieser, Alfred (Hg.), *Organisationstheorien*. 3. Auflage. Stuttgart u. a.: Kohlhammer: 319–354.
- Weber, Max (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck, 1972.

Kurz zusammengefasst

1. Es gibt zwei Methoden, kollektive Aktivitäten zu organisieren: soziale Gruppen und formale Organisationen. Eine soziale Gruppe besteht aus einer Anzahl von Individuen, die sich miteinander identifizieren und in informell strukturierten Weisen, die auf gemeinsamen Werten, Normen und Zielen beruhen, interagieren. Eine formale Organisation besteht aus einer Reihe von Individuen, deren Handlungen zur Erfüllung explizit formulierter Ziele präzise und zweckmäßig geplant sind.
2. Die Gruppendynamik (wiederkehrende Interaktionsmuster in einer Gruppe) wird durch mehrere Faktoren beeinflusst. Einer der wichtigsten ist die Gruppengröße. Besonders auffallend sind die Unterschiede in den Interaktionsmustern zwischen einer Dyade (Zweiergruppe) und einer Triade (Dreiergruppe). Dyaden sind spannungsanfälliger, da sie von beiden Mitgliedern aktive Teilnahme verlangen. Triaden besitzen ein größeres Potenzial für eine spezialisierte Arbeitsteilung, für Konflikt-schlichtung und für Koalitionsbildungen.
3. Andere wichtige Aspekte der Gruppendynamik sind die Art und Weise, wie eine Gruppe die Normkonformität aufrecht erhält (durch Konsens oder Zwang), wie die Führung in der Gruppe ausgeübt wird (durch instrumentelle und expressive Führung) und wie Gruppenentscheidungen getroffen werden. Hoch kohäsive Gruppen mit starken, respektierten Führern sind besonders anfällig für Fehlentscheidungen, da sie dazu neigen,

um jeden Preis Einstimmigkeit herzustellen, ein Prozess, der als *Groupthink* bezeichnet wird.

4. In der Soziologie unterscheidet man ferner zwischen Primär- und Sekundärgruppen. Eine Primärgruppe ist charakterisiert durch enge persönliche Bindungen, eine starke Verschmelzung mit der Gruppe, starke Bande der Zuneigung zwischen den Gruppenmitgliedern, vielseitige Beziehungen und eine Tendenz zu relativ langer Dauer. Eine Sekundärgruppe hingegen weist die gegenteiligen Merkmale auf: begrenzte persönliche Interaktionen, geringe oder schwache persönliche Verschmelzung mit der Gruppe, schwache Bande der Zuneigung zwischen den Gruppenmitgliedern, begrenzte und spezialisierte Beziehungen und eine eher kurze Dauer.
5. Gruppen markieren ihre Grenzen, wonach Mitglieder zu Insidern, Außenstehende zu Outsidern werden. Oftmals werden Unterschiede künstlich überspitzt und immer wieder demonstriert, um Gruppengrenzen deutlich zu machen und so den inneren Zusammenhalt der Gruppe zu stärken.
6. Das Überleben einer sozialen Gruppe hängt vom Grad der Teilnahme und der Verpflichtung ab, die sie bei ihren Mitgliedern wecken kann. Langlebige Gruppen verstehen es, ihre Mitglieder dazu zu motivieren, Zeit, Energie, Geld und andere Ressourcen ihrer Gruppe zu widmen. Rosabeth Moss Kanter hat sechs Verpflichtung aufbauende Prozesse in Gruppen ermittelt: Opfer, Investition, Verzicht, Gemeinschaft, Abtötung und Transzendenz.
7. Bürokratisch organisierte formale Organisationen haben insofern einen Wettbewerbsvorteil gegenüber informellen Gruppen, als sie die Menschen in die Lage versetzen, bei der Erfüllung diverser und komplexer Aufgaben effizienter zusammenzuarbeiten. Formale Organisationen erlauben es großen Gruppen und Institutionen, große Zahlen von Menschen zu führen, diverse Aufgaben vertikal zu integrieren, Widerstände zu verringern und Konkurrenten auszuschalten.
8. Eine Bürokratie besitzt nach Max Webers idealtypischem Modell vier Merkmale: (1) eine klar umrissene Arbeitsteilung mit spezialisierten Aufgaben, (2) eine Ämterhierarchie, wobei jede Person unmittelbar der über ihr in der Befehlshierarchie stehenden Person verantwortlich ist, (3) explizit formulierte Regeln und Vorschriften, (4) Unpersönlichkeit.
9. Keine reale Bürokratie entspricht jedoch streng Webers Idealtypus. So wird das Verhalten in Bürokratien meist genauso von inoffiziellen Normen wie von offiziellen Regeln und Vorschriften geprägt. Professionelle tragen ihre eigenen Verhaltensregeln in die Organisation hinein. Mikropolitische Auseinandersetzungen prägen die organisatorischen Strukturen. Organisationen realisieren nur eine begrenzte Rationalität ihres Handelns und Entscheidens.
10. Unterschiedliche Strukturen formaler Organisationen sind das Ergebnis von Unterschieden im externen Umfeld. Zwei Theorien beanspruchen zu erklären, wie das externe Umfeld organisatorische Strukturen beeinflusst. Nach dem Adaptationsmodell passt sich eine Organisation aktiv an ihr Umfeld an, indem sie gezielt organisatorische Strategien wählt, die ihre Erfolgchancen in diesem Umfeld erhöhen. Nach dem Selektionsmodell werden Organisationen mit an das Umfeld angepassten Strukturen zum Überleben und Gedeihen selektiert.
11. Dass die moderne Gesellschaft zunehmend von Organisationen durchdrungen wird, sehen einige Soziologen als Bedrohung der individuellen Freiheit. Dagegen kann man allerdings einwenden, dass Organisationen nicht so geschlossen und unangreifbar sind, wie sie oftmals erscheinen.

Zum Üben

1. Versuchen Sie nach der Lektüre des Abschnitts über die Gruppengröße zu bestimmen, wie groß eine Gruppe allenfalls sein darf, wenn sie nicht ineffektiv werden soll. Erläutern Sie ihre Gründe! Ziehen Sie eigene Erfahrungen heran.
2. Denken Sie an drei Gruppen, denen Sie angehören! Benennen Sie für jede Beispiele expressiver und instrumenteller Führung! Haben Sie auch Beispiele für ein produktives Zusammenwirken beider Arten von Führung?
3. Manche behaupten, die Bürokratie werde zum »Totengräber« des modernen gesellschaftlichen Lebens. Führen Sie je ein Argument für und wider diese Behauptung an.
4. Welche Gründe sprechen dafür, eine Universität als eine Organisation anzusehen, die sich wandelnden Umweltgegebenheiten anzupassen vermag – und was spricht mehr für fehlende Anpassungsfähigkeit?

Zum Anwenden

Stetig aktualisierte Aufgaben zur Anwendung in Lehrveranstaltungen und im Studium finden Sie unter <https://www.campus.de/lehrbuchdersoziologie>.

Zum Weiterlesen

- Coleman, James S. (1986), *Die asymmetrische Gesellschaft*. Weinheim: Beltz.
- Janis, Irving L. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kühl, Stefan (2011), *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- (2020), *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Frankfurt/New York: Campus.