

Wieland Jäger | Arthur R. Coffin

Jenseits der Kontrollillusion

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

Wieland Jäger | Arthur R. Coffin
Jenseits der Kontrollillusion

Edition Soziologie

Wieland Jäger | Arthur R. Coffin

Jenseits der Kontrollillusion

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

BELTZ JUVENTA

Die Autoren

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

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Beltz Juventa · Weinheim und Basel

www.beltz.de · www.juventa.de

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

ISBN 978-3-7799-5141-4

Inhalt

Einleitung	
Ein neuer Führungsansatz im Lichte des Vertrauens	7
Kapitel I	
Zwischen Kontrolle und Relativierung: Die gängigen Konzeptionen	20
Kapitel II	
Erste Voraussetzung: Konditionierung durch Organisationen auf Entscheidungskommunikation	71
1. Konditionierung: Entscheidung als Letztelement	72
2. Konditionierung: Programme oder Probleme manifester Strukturen organisationaler Erwartung	79
3. Konditionierung: Technisierung – der formale Zugriff der Organisation auf das Informelle	85
4. Konditionierung: Spezialisierung als fluides Programm der Organisation oder Konditionierung auf Entscheidungskommunikation mittels organisational erzeugter Katastrophen	91
Kapitel III	
Zweite Voraussetzung: Äquivalenz von Person – Struktur – Prozess	100
1. Person	104
2. Struktur	118
3. Prozess	129
Kapitel IV	
Erste Folgeerscheinung: Anforderungsprofil	141
1. Klassische Konstruktionen von Führungsanforderungen – zwischen Machtfrage und Problemen der Handlungskoordination	142
2. Anforderungsprofil – die Relativierung von Zweckbegriff und Hierarchiekonzeption	148
A) Repräsentation	157

a) Person	157
b) Struktur	164
c) Prozess	166
B) Vermittlung	169
a) Person	174
b) Struktur	176
c) Prozess	178
C) Exekution	179
a) Person	181
b) Struktur und Prozess	183
c) Exkurs: Was wir von Simmels Erkenntnis berücksichtigen wollen	187

Kapitel V

Zweite Folgeerscheinung:

Führung als Medium der Organisation – Konzeptionierung eines theoretischen Modells	190
---	-----

Kapitel VI

Alles nur Lippenbekenntnisse?

Vertrauen in der Organisationsliteratur und in soziologischer Perspektive	212
1. Lippenbekenntnisse und Kontrollprobleme	222
2. Der soziologische Zugang zum Vertrauen der Organisation – Odeur der Vertrautheit, Misstrauen durch Vertrauensappelle und das Zerren aus der Latenz	241

Kapitel VII

Führung als Agent des Vertrauens:

Abschluss der Konzipierung und soziologisch- analytische Anwendung	270
1. Organisation	271
2. Interaktion – Kontaktsystem – Netzwerk	292
3. Mitglied – Person – Karriere	305

Kapitel VIII

Fazit: Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Führung	311
---	-----

Quellen	314
----------------	-----

Einleitung

Ein neuer Führungsansatz im Lichte des Vertrauens

Führungspersonen, Hierarchie, Regeln, informelle Absprachen, implementierte und fixierte Führungsroutinen – all das ist nicht Führung, sondern wird durch Führung hervorgebracht. Die Führung einer Organisation, deren Existenz im Sinne einer gesellschaftlichen Tatsache schlicht vorausgesetzt wird, führt nicht. Vielmehr ermöglicht sie Formen, in denen Führung auf mannigfaltige Art und Weise zum Ausdruck kommt. Bereits diese Überlegungen reizen zu einer breiten, soziologieübergreifenden Kritik an gängigen Führungskonzeptionen: eine *philosophische* Kritik metaphysischer Vorstellungen wie die Annahme einer ubiquitären, gesellschaftlich unabhängigen Existenz von Organisation, die durch bewusste Planung des zielgerichteten Handelns einer Gruppe oder Institution gekennzeichnet sei; eine *historische* Kritik des Topos Führung als ein Mythos, als eine quasi-heilige, narrative und konzeptionelle Ordnung einer Ursprungsgeschichte (aus betriebswirtschaftlicher Sicht hat sich jüngst Weibler 2013 dieser Thematik angenommen); eine *herrschaftssoziologische* Kritik des mit Führung verbundenen Machtanspruchs und eine *semantische* Kritik des Jargons, der die Modernität von Führung über die Zeitschiene mithilfe eines „Differenzverhältnisses zur Vergangenheit“ (Luhmann) begründet, ohne präzisieren zu können, was eigentlich geschieht.

Ein neuer Führungsansatz auf der Höhe der Zeit ist daher unumgänglich und auch möglich. Dies wird umso deutlicher, sobald die Frage nach organisationalem Vertrauen ins Spiel kommt und in Beziehung zur Führung gesetzt wird. Aktuelle Führungskonzeptionen verweisen hier mit Innovationsanspruch auf ganzheitliche, systemumfassende Lösungen, die miteinander vernetzte und sich gegenseitig beeinflussende Teilkomponenten stärker berücksichtigen (vgl. managerSeminare, Januar 2012); hoch im Kurs steht das Konzept der „Shared Leadership“ (Avolio et al. 2009), demzufolge „Führung ... zukünftig stärker relational, also auf andere bezogen und mit anderen gegenseitig geformt, gedacht werden (muss).“ (Weibler 2013: 42). Was da triumphierend gefeiert wird, ist in Anlehnung an Lehnerts „Korinthische Brocken“ eigentlich nur eine Verschiebung des Blicks, wonach die Augen aufge-

tan nichts anderes sehen als bisher, nur sehen sie es anders – und generieren systemisches Führen. Diese Verschiebung bedeutet zweifelsfrei einen Erkenntniszuwachs, insofern sie ein mechanistisches, prozessorientiertes Führungsverständnis überwindet. Jedoch ist ein Es-Anderssehen ohne auch ein Anderes zu sehen, soziologisch unzureichend; man muss Führung theoretisch neu fassen, um Führung besser zu begreifen. Das geschieht im Folgenden mit dem noch auszuarbeitenden Ansatz einer *Führung der Organisation als medientheoretisches Konzept* im Sinne eines Kontextes, der zur Annahme und Befolgung von Entscheidungskommunikation motiviert. Dieses Vorgehen verspricht über die Verschiebung des Blicks hinaus auch ein Anderes zu sehen, das auch dem verschobenen Blick noch verborgen bleibt. Denn eine medientheoretische Konzeptionierung erlaubt zu sagen: Aus der Sicht der Organisation ist *das* Führung (nämlich ein Medium der Organisation, das Formen wie Hierarchie, Weisungen und selbst Gedanken aufnimmt, allerdings unter spezifischen Voraussetzungen, die noch geklärt werden müssen) und *damit* lässt sich Führung auch im Kontext anderer Phänomene (das Auftauchen von Vertrauen in Organisationen) soziologisch beobachten. Ein schwieriges Unterfangen, dennoch gilt: „Kühn ist das Mühen, herrlich der Lohn!“ (Goethe, Faust. Erster Teil).

„Jenseits der Kontrollillusion ...“ – in diesem Titel steckt dreierlei: das *Erkenntnisinteresse* (Auseinandersetzung mit dem aktuellen Führungs- und Vertrauensdiskurs, Explikation eines soziologischen Zugangs zum Thema, Konstruktion eines theoretischen Modells von Führung und Vertrauen in Organisationen), die *anfallende Arbeit* (Überwindung gängiger Führungskonzepte, Fortschreibung moderner Ansätze von der Symboltheorie über Systemtheorie zur Medientheorie der Führung und des Vertrauens, Anwendung des Modells) und die *Reise* zu einem nachvollziehbar *unfertigen* Produkt, das (hoffentlich) Auseinandersetzungen nach sich zieht.

Wie jede wissenschaftliche Arbeit geht auch unsere Studie von (häufig ungenannten, hier offengelegten) Prämissen soziologischer Beobachtung und Analyse aus, die insbesondere, jedoch nicht allein, in der Systemtheorie von Niklas Luhmann verortet sind. Ein fragmentarischer Blick in den entsprechenden Baukasten fördert zutage:

1. *Das Rad nicht neu erfinden*: Auch wenn Luhmann mittlerweile als moderner Klassiker gilt, so stellt seine allgemeine Theorie sozialer Systeme, Gesellschafts- und auch Organisationstheorie das bislang umfassendste Angebot mit Blick auf eine soziologisch konsistente Auseinandersetzung mit Gesellschaft, Organisation, Interaktion und Person dar. Ein markantes Merkmal dieser Konzeption liegt im Kontingenzverständnis und in der Suche nach Äquivalenten. Von hier aus können wir neue Wege erschließen, zumal dieses Theorieangebot selbstaktualisierend angelegt ist,

das sich fortwährend erweitert, wie etwa Dirk Baecker jüngst mit seiner Kulturtheorie („Beobachter unter sich“) eindrucksvoll belegt. Zudem kommen auch andere soziologische Theoriekonzepte zu Wort.

2. *Keine Angst vor alten Klassikern*: Erkenntnisse, etwa von Georg Simmel oder Fritz Heider, welche die Zeit überstanden haben und auch für unser Anliegen relevant sind, gehen in unsere Argumentation ein.
3. *Würdigung des aktuellen Führungs- und Vertrauensdiskurses*: Bei aller Kritik, Dekonstruktion, Rekonstruktion, beobachtungs- sowie gesellschaftsbedingten Kontextualisierung gegenwärtiger Konzepte und Vorstellungen begegnen wir den aktuellen Auseinandersetzungen mit offener und neugieriger Haltung. Denn auch hier sind relevante Einsichten und inspirierende Gedanken, Ansätze und Ideen zu finden.
4. *Mit Wissen Wissen (jedoch auch Nichtwissen) schaffen*: Die Summe aller aufgeführten Punkte versetzt uns in die Lage, ausgetretene Pfade zu verlassen, über den Tellerrand zu schauen und nach neuen Ansätzen, Erklärungen und womöglich Übersehenem zu suchen. Auch bei Gefahr vermehrten Nichtwissens – eine aufgestoßene Tür ist eine aufgestoßene Tür.
5. *Beobachterfunktion durch die Systemtheorie*: Sie fußt auf einer spezifischen Begrifflichkeit, hier nur beispielhaft vorgestellt: a) *Autopoiesis* heißt, dass ein System jene Elemente, aus denen es besteht, „... als Funktionseinheiten selbst konstituiert und in allen Beziehungen zwischen diesen Elementen eine Verweisung auf Selbstkonstitution also mitlaufen lässt, auf diese Weise wird die Selbstkonstitution also laufend reproduziert“ (Luhmann 1984: 59). Das bedeutet auch, dass nicht nur psychische, sondern auch soziale Systeme zur Reflexivität fähig sind (vgl. ebd.: 57). Selbstbezug bedeutet dann zudem, dass alles, was das System als Umwelt konstruiert, nicht die eigentliche Umwelt, sondern eine Konstruktion interner Operationen ist. b) *Grenzerhaltung ist gleich Systemerhaltung*: Systeme „... konstituieren und ... erhalten sich durch die Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz“ (ebd.: 35). Grenzen trennen und verbinden zugleich System und Umwelt. Ausdifferenzierte Grenzen (in der Organisation über Entscheidungsprämissen) ermöglichen Systemen operative Geschlossenheit bei gleichzeitiger Umweltoffenheit (vgl. ebd.: 52). Fremdreferenz und Selbstreferenz ist eine Unterscheidung, die im System zur Anwendung kommt. c) *Beobachtung von Systemkomplexität und Systemdifferenzierung* („So wenig wie es Systeme ohne Umwelten gibt oder Umwelten ohne Systeme, so wenig gibt es Elemente ohne relationale Verknüpfung oder Relationen ohne Elemente“, ebd.: 41). Das Genuine an der Soziologie ist die Kontextualisierung von Beobachtungen des Sozialen mit einem vorherrschenden, die Gesellschaft und ihre Dimensionen (also auch Organisationen oder Motive sowie etwa Ansprüche von Or-

ganisationsmitgliedern) strukturierenden Ordnungsprimat. Marx spricht von Klassen, Weber von Wertsphären, Simmel von sozialen Kreisen, Durkheim von Milieus, Geiger von Schichten, Luhmann von Systemen. Wir haben uns für Letzteren entschieden. Den Kern dieser Ordnungsvorstellung bildet die Selektion durch Differenz – immer sind es Differenzen, die Einschränkungen arrangieren (vgl. ebd.: 57). Die Elemente sozialer Systeme, so diese Verortung, sind Kommunikationen, die jedoch durch das System in Relation gebracht werden (vgl. ebd.: 42). Der Mechanismus dieses Ordnungsprimats ist also die Einschränkung (Komplexitätsreduktion, Unsicherheitsabsorption). d) *Komplexität*: Die Regelung des Verhältnisses der Relationen zueinander geschieht durch Konditionierung. Im größeren Zusammenhang kann nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft werden – das ist Komplexität (vgl. ebd.: 46). Der Selektionszwang des Systems geschieht vor diesem Hintergrund und führt zur Konditionierung von Selektionen (vgl. ebd.: 47).

6. *Organisation*: a) „Organisationen sind nicht Ziele realisierende, sondern Ziele suchende Systeme“ (Luhmann 2006a: 205). Was in der Organisation geschieht, geschieht nicht aufgrund von Planung, Programmierung und Steuerung, sondern aufgrund der Beobachtung von Planung, Programmierung und Steuerung sowie auf der Beobachtung jener, welche die Planung, Programmierung und Steuerung beobachten (vgl. ebd.: 206). Indem Organisationen dazu gezwungen sind, auf ihren eigenen momentanen Zustand zu reagieren, können sie nicht zuverlässig funktionieren (vgl. ebd.). b) Da Steuerung den Prozess der Differenzminimierung zwischen Ziele und Realität der Organisation darstellt, können zukünftige Zustände des Systems und der System-Umwelt-Beziehung nicht zuverlässig geplant und gesteuert werden (vgl. ebd.: 208). c) Die Letztelemente der Organisation sind Entscheidungen (vgl. ebd.). Operationen, also der Vollzug augenblicklicher Unterscheidungen im System, werden für die Organisation „... nur in Form von Entscheidungen relevant ...“ (ebd.). Mittels der Entscheidungsprämissen (Programme, Personen, Kommunikationswege) gibt die Organisation jener Leitunterscheidung ihr Gesicht, die auf operativer und elementarer Ebene wieder auftaucht und sich – nach dem Prinzip von Wiederholung, Wiederholbarkeit und Bewährung – in Form von Strukturbildung manifestiert. d) Führung der Organisation als medientheoretisches Konzept ist klassischen Konstruktionen, an denen wir uns reiben werden, in einigen Gesichtspunkten zunächst durchaus affin, wenn beispielsweise Foucault Führung als Teil eines historisch wie analytisch vorgängigen „Regierungsdispositiv“, nämlich das der Organisation, begreift. Differenzen allerdings ergeben sich in der aus unserer Sicht alleinigen – und daher womöglich zu kurz greifenden – Auffassung von Führung im Sinne einer Konfiguration und Systemati-

sierung von Machtverhältnissen. Dessen ungeachtet ist das Anregungspotential für eine soziologische Analyse jedoch enorm und daher gebührend zu beachten.

Dieser Baukasten (und seine Erweiterung im Verlauf der Studie) dienen nachfolgend der Frage, wie aus systemtheoretischen Beobachtungen eine medientheoretische Analyse von Führung und Vertrauen in Organisationen entsteht. Das ist die eigentliche Geschichte der Reise. Sie verläuft in Etappen:

Aus der nahezu unendlichen Fülle von Publikationen zum Thema Führung und jüngst auch Vertrauen in Organisationen destilliert das *Kapitel I* die Charakteristika des aktuellen Diskurses. Vor dem Hintergrund der Unterscheidung zwischen Relativierung und Kontrollverlust fällt zunächst die starke personale und wirtschaftliche Fixierung in der Führungs- und Managementliteratur auf. Rationalität als Aufgabe der Organisation wird zur verlässlichen, dauerhaft machbaren Ordnung verklärt, die durch Personen sichergestellt werden kann. Die soziologische Kritik daran spannt den Bogen vom Problem der Inklusion und Exklusion über das Interesse an einer Typisierung der Erscheinungsformen von Organisationen und die Frage nach der Abhängigkeit der Organisationen von ihrer gesellschaftlichen Umwelt bis hin zum Ausloten der Bedeutung von differenten Metaphern oder Images der Organisation (als Militär, als Organismus, als Spiel u. a.) mit Blick auf Führung. Machtaspekte wie Organisationskultur als Struktur stehen zur Diskussion, ebenso verschiedene Führungskonzepte beziehungs- oder aufgabenbezogener, direkterer oder situativer Führungsstile. Aus systemtheoretischer Sicht kommt besondere Aufmerksamkeit der partizipativen Führung zu, deren Basalkommunikation Entscheidungen sind. Beachtung erfährt zudem ein Konzept, das mehr der Führungsperson zugewandt ist, die Leader-Member-Exchange-Theory (LMX). Sie unterscheidet Mitglieder einer In-Group mit einem Mehr an Verantwortung und Freiheiten von Mitgliedern einer Out-Group mit banalerer Aufgabenzuteilung, weniger take care durch die Führungsperson, zugleich aber als Damoklesschwert mit Disziplinierungsfunktion für die In-Group. Breiten Diskussionsraum nimmt die Eigenschaftskombination von Selbstvertrauen, Kompetenz, Integrität und Entschlossenheit der charismatischen und visionären Führungskraft ein. Sie kann nicht bruchlos einem Stabilitätsparadigma von Kontrolle und Sicherheit zugeordnet werden. Nicht die Darstellung von Selbst- und Fremdstabilität bringt Visionen hervor und garantiert die Annahme von Führungskommunikation durch andere, vielmehr generieren Emotionen Visionen. Es liegt nahe, Charisma und Emotionen im Zusammenhang mit Übergangssituationen, mit Zerfall der Ordnung zu verbinden, ein für unser Anliegen interessanter Aspekt. Nicht minder wichtig sind die in der Organi-

sationstheorie zu findenden Überlegungen zu „Neutralisierern“ und „Substituten“ der Führung. Erstere paralisieren oder zerstören die Wirksamkeit der Führung, letztere stellen eine Gefahr für die Führungswirksamkeit dar.

Das Anregungspotential für unsere Zwecke liegt darin, über Äquivalente der Führung nachzudenken. Das Kapitel endet mit weiteren Aussagen zur Struktur der Organisation, und diskutiert den Zugriff der Organisation auf informale Kommunikation, die in der Interaktion stattfindet. Bei allem tritt offen zutage: Führung ist kein Epiphänomen ohne Wirkung auf die Mitglieder der Organisation, geschweige denn auf die Organisation selbst. Führung ist systemrelevant. Das Kapitel schließt mit der Gewissheit, dass Führung keinesfalls unter primär personalen Merkmalen zu beobachten ist und das Führungsverständnis beim Prozessbegriff anzusiedeln ist.

Nach der Würdigung und Kritik des State of the Art der Führungsdiskussion beginnt mit dem *Kapitel II* die systematische und breit angelegte Ausarbeitung der Voraussetzungen und Grundlagen, die in einem späteren Schritt die Konzipierung eines theoretischen Modells ermöglichen. Um zu verstehen, wie Führung und Vertrauen organisational in Erscheinung treten, sind die Prämissen zu benennen, unter denen dies geschieht. Bei gesetztem gesellschaftlichen Rahmen der funktionalen Differenzierung ergibt sich für die Beobachtung von Führung und Vertrauen diese Voraussetzung: Organisationen verarbeiten in erster Linie Unsicherheit, und zwar auf der Grundlage von Entscheidungen. Zu beobachten ist dies an der Konditionierung jedweder Operationen, Strukturen und Prozesse der Organisation auf Entscheidungskommunikation als Letztelement. Formal geschieht dies über Programme (Organisationsbezug), informal über Technisierung (Interaktionsbezug) und mittels selbst hervorgerufener Katastrophen (System- und Bewusstseinsbezug). Sie stehen im Mittelpunkt des Kapitels. Die Details dieser Konditionierung erschließen sich über das Autopoiesiskonzept, die System-Umwelt-Differenz, über die Entscheidungsprämissen der Organisation wie Programme, Mitgliedschaft von Personen und Kommunikationswege.

Die Konditionierung auf das Entscheidungsprimat zeigt sich besonders in den Konditional- und Zweckprogrammen der Organisation, ihre Beobachtung aus soziologischer Sicht führt u.a. dazu, die rationalen Selbstansprüche der Organisation zu problematisieren. Der formale Zugriff der Organisation auf das Informelle (Technisierung) zielt auf die Formalisierung von Verhaltenserwartungen der Mitglieder. Vonseiten der Organisation geht es um Erwartungssicherheit und organisationale Abbildbarkeit im Bewusstsein. Die formale Deckung informeller Strukturen und Prozesse, eine Generaltechnik der Organisation, erweist sich für Führung im Interaktionsbereich, wie die Diskussion zeigt, als ein äußerst sensibles Problem. Schließlich steht noch die Konditionierung durch Spezialisierung. Sie kommt dort ins Spiel, wo Konditional- und Zweckprogramme am Struktur-Funktions-Di-

lemma zu scheitern drohen und der organisationalen Anpassungsleistung nach innen und außen nicht mehr vollends gerecht werden. Im operativen Alltag bezeichnet Spezialisierung Entscheidungen über Möglichkeiten, Komplexität über Mehrgliedrigkeit zu steigern (in Arbeitsorganisationen etwa über Produktion und Wertschöpfung zu erreichen). Das Kapitel geht der Frage nach, inwiefern Spezialisierung aus systemtheoretischer Sicht als fluides Programm der Organisation verstanden werden kann. Zudem steht der Zusammenhang von Spezialisierung und Vertrauen auf dem Prüfstand, auch mit Blick auf die Vermutung, dass Spezialisierungsschübe und Spezialisierungsstrukturen dafür stehen, dass sich die Organisation ein gewisses Maß an Misstrauen leisten kann.

Das *Kapitel III* führt die Arbeit an den Voraussetzungen und Grundlagen des Theoriemodells fort. Die Organisation kann die mit komplizierten und vielschichtigen Anforderungen verbundene Absorption von Unsicherheit durch Entscheidungskommunikation nicht ausschließlich psychischen Systemen überlassen, die symbolisch als Person auftreten. Führung geht also über die Grenzen psychischer Systeme hinaus; die daraus resultierenden Konsequenzen werden angesprochen. Der Bezug der Äquivalenz von Person, Struktur und Prozess auf die Entscheidungsprämissen der Organisation legt ein Problem frei, das die Dimension von Implementierung und Kontrolle weit übertrifft, nämlich den Verlust von Information bei wachsenden Kommunikationswegen. Wie Organisation und Führung darauf reagieren, steht zur Diskussion.

- a) Die Überlegungen zur *Person* setzen an der Mitgliedschaft als eine Entscheidungsprämisse der Organisation an. Mitgliedschaft funktioniert als strukturelle Koppelung zwischen Bewusstsein und Organisation, in diesem Kontext sind zwei gewichtige Fragen zu behandeln: Wie soll man sich die Person als strukturelle Koppelung überhaupt denken? Und wie ist anhand dieser Prämisse die Führungsperson visualisierbar? Die Antworten schärfen das Führungsprofil mit Blick auf die Beziehung von psychischem System und Bewusstsein, von Führungseigenschaften und Führungsansprüchen, von gewünschter Zweckumsetzung der Führungskraft und Rationalität der Organisation, von Erwartungsdisziplin und Einschränkung des Verhaltensrepertoires, von situativer Führung und den Grenzen der Machbarkeit und nicht zuletzt von der Unentbehrlichkeit der Person für die Organisation. Thematisiert wird zudem die Gerechtigkeitsdebatte in der Organisation, daneben geht das Kapitel auf die Transparenzdebatte ein und diskutiert unter dem Aspekt des lebenslangen Lernens potentielle Überforderungssituationen für Personen in der Organisation.

- b) Im Interesse einer Konkretisierung des *Strukturphänomens* beim organisationalen Problemlösen würdigt das Kapitel zunächst die organisationssoziologischen Arbeiten von Türk bzw. die handlungstheoretischen Ergebnisse von Giddens. Bei aller Wertschätzung, für eine höhere Dichte an Plausibilität spricht eine funktional-strukturelle Beobachtung. Sie plädiert für eine Unterscheidung des Struktur- vom Prozessbegriff, skizziert strukturelle Formen im System als Destillat von Ereignissen aus einem Prozess, begreift Prozess und Struktur im Sinne von Produkten organisationaler Evolution, sieht die Entstehung von Organisationsstrukturen an Entscheidungen gebunden, die permanent wiederholt werden müssen, und legt einige Konsequenzen für Führung offen.
- c) Unsicherheitsabsorption ist vor allem eines: ein *Prozessbegriff*. Unsicherheit ist ein Ergebnis des gleichzeitigen Anfallens von Wissen und Nichtwissen, entstanden durch Entscheidungen, die wiederum Folgeentscheidungen generieren; der Prozesscharakter entsteht, wenn sich Entscheidungen an anderen Entscheidungen orientieren. Wie kann Unsicherheitsabsorption gelingen? Diese Frage diskutiert das Kapitel unter drei Gesichtspunkten: Entscheidungen, die an Entscheidungen anknüpfen, Typen, die diese Anknüpfungen vor allem im Bereich der Interaktion erleichtern und, hier nur ansatzweise erörtert, die Zuschreibung von Verantwortung. Die Wahrnehmung von Umwelt als Hauptquelle von Unsicherheit und zugleich Hauptquelle von Autorität schließt das Kapitel ab. Hier zeigt sich eine weitere Führungseigenschaft, nämlich Umwelt im System zu repräsentieren, besonders im Mythos der Handhabbarkeit.

Die Grundlagenarbeit für das Theoriemodell ist damit im Wesentlichen abgeschlossen. Die Auseinandersetzung mit Konditionierungs-, Technisierungs- und Spezialisierungsprozessen sowie Spezialisierungsstrukturen und die Äquivalenzsetzung von Person, Struktur und Prozess bestimmen die Koordinaten eines Anforderungsprofils von Führung, das sich vor allem durch Repräsentation, Vermittlung und Exekution auszeichnet.

Dieses Profil entsprechend zu schärfen ist Gegenstand des *Kapitel IV*, das in Teilen nochmals eine Vorarbeit für die spätere Diskussion von Vertrauen und Entscheidung darstellt. In einem ersten Schritt stehen die Merkmale der Führungsanforderungen aus Sicht der gängigen Organisationstheorie – Macht, Einfluss und Handlungskoordination – zur Debatte; sie werden im Lichte von Unsicherheitsabsorption und Entscheidungskommunikation kritisch gewürdigt. Das weitere Vorgehen kreist um die Frage nach Veränderungen der Führungsanforderungen angesichts der Relativierung von Zweckbegriff und Hierarchiekonzeption, der „Unaufhörlichkeit des Entscheidens“ (Schimank), der Transformation von Macht als Marker im Zuweisungsgeschehen der Organisation sowie der expliziten Umweltoffenheit

der Organisation durch Sprecherrollen. Diese Auseinandersetzung führt zu einer detaillierten Darstellung des dreiteiligen Anforderungsprofils (Repräsentation, Vermittlung, Exekution) in Verbindung mit jeweils drei Unterpunkten (Person, Struktur, Prozess). Für den Profilanteil Repräsentation ist u. a. relevant, dass Führungspersonen Jedermannpräferenzen und das von vermeintlich allen Wünschenswerte darstellen müssen, ist doch die Organisation zu umweltoffen, um sich gesellschaftlichen Veränderungen (z. B. der Wertediskussion) in der Gesellschaft entziehen zu können. Für den Profilanteil Vermittlung in der Organisation gilt u. a., dass eine Entscheidung auf ihre Einlösung pocht (und ist sie eingelöst, konfrontiert sie uns mit unzähligen Alternativen), dass sie darauf wartet, von einer anderen Entscheidung abgeholt zu werden und Führung als einer der organisationalen Abholer diesen Übergang erleichtert. Für den Profilanteil Exekution gilt am Ende: Das Entscheiden durch Führung ist Entscheidungsprimat symbolisiert durch Führung. Zum Abschluss des Kapitels prüfen wir Simmels Begriff der „Kraftersparnis“ im Rahmen seiner Sicht von Gesellschaft als entwicklungs-fähigen Organismus auf seine Tauglichkeit für den Führungsaspekt.

Das *Kapitel V* stellt nun das Theoriemodell „Führung als Medium der Organisation“ vor. Dabei beziehen wir uns auf zwei grundlegende Gesichtspunkte:

- a) Nach Luhmann erhöht die funktional-gesellschaftliche Differenzierung das Motivrisiko, d. h. auch organisationale (Entscheidungs-)Kommunikation muss sich wie gesamtgesellschaftliche Kommunikation den Unwahrscheinlichkeiten (Annahme, Verbreitung, Erfolg) stellen. Aus welchen Gründen Entscheidungskommunikation in der Organisation angenommen wird, sich verbreitet und neue Entscheidungskommunikation anstößt, erklären weder gängige Konzeptionen im Rahmen von Implementierung und Kontrolle noch systemische und symbolische Ansätze durch Selbststeuerung und Komplexität.
- b) Wir sehen die Lösung im Luhmannschen Diktum, dass sich die Einheit der Organisation sich nur noch medial vermitteln ließe. Von beiden Punkten sehen wir auch Führung tangiert und nehmen die Unterscheidung von Medium und Organisation im Sinne eines markanten Theoriebausteins für unser Anliegen auf. Eine ausführliche Darlegung und Diskussion der Kennzeichen von Medien (Ziele, Aufbau, Größe, Potential, Ausdrucksformen) und des Charakters von Organisation (Netzwerk zur Kleinverteilung von Risiken und Verantwortungen, Umgang mit Nichtwissen, Organisation als Medium) folgt. Dieser Schritt erlaubt erste Bestimmungen der Leistungen der Organisationsmedien einschließlich Führung, z. B. im Zusammenhang der Transformation der Kommunikationsstruktur in Hierarchie oder Ähnliches. Mit Blick auf weitere Präzi-

sierungen und den später zu behandelnden Vertrauensaspekt ist es geboten, die Notwendigkeit von Organisationsmedien besser zu verstehen; das gelingt, indem die Motivation zur Annahme und Befolgung von Entscheidungskommunikation nochmals im Lichte einer funktionalen Typisierung (Attributions-, Alltäglichkeits-, Vereinheitlichungs- und Übersetzungsfunktion) zur Debatte steht.

Eine Visualisierung der Gesamtargumentation in Form einer Schaubildreihe (10 Komponentenmodell) erleichtert den Nachvollzug der einzelnen Arbeitsschritte; zudem ist die Reihe auch der Versuch, die Figur des Organisationsmediums Führung als Agent des Vertrauens formalisiert abzubilden, strukturell und funktional. Jedes Schaubild enthält eine knappe Erläuterung zur Darstellung. Komponente 1 ordnet Führung in der Organisation ein; Komponente 2 stellt die Primärspur A mit dem Schwerpunkt Selbstorganisation dar; Komponente 3 zeigt die Primärspur B mit den Schwerpunkten Selbstorganisation und Umweltoffenheit; Komponente 4 thematisiert primäre Überwindungsmomente des Organisationsmediums Führung; Komponente 5 stellt die Primär- und Sekundärfunktionen der Führung der Organisation vor; Komponente 6 visualisiert die Wirkungsweise des Mediums Führung – Aufrechterhaltung von Entscheidungskommunikation; Komponente 7 erweitert diese Wirkungsweise um die Motivation zur Annahme und Befolgung von Entscheidungskommunikation; Komponente 8 sieht Führung als Medium der Organisation und Agent des Vertrauens – Vertrautheit, Zuversicht und Vertrauen; Komponente 9 fügt organisationale Risiken hinzu; Komponente 10 schließt Odeur der Vertrautheit an. Auf diese Weise wird das Theoriemodell „Führung als Medium der Organisation“ in jeder Hinsicht transparent.

Nach ersten Vorüberlegungen zum Vertrauen steht nun diese Problematik selbst im Mittelpunkt des *Kapitel VI*. Die Thematisierung von Vertrauen in der Praxis des Organisationsalltags verfolgen wir anhand eines Streifzugs durch die betriebswirtschaftliche Lesart von Führung und Vertrauen. Aus dieser Sicht korrespondiert organisationales Vertrauen mit der Implementierung von Weisung, Planung und Steuerung, pointiert formuliert: Man spricht über Vertrauen und möchte eigentlich kontrollieren. Auch wenn die betriebswirtschaftliche Diskussion soziologisch relevante Gesichtspunkte aufgreift wie beispielsweise das Risiko der Erwartungsenttäuschung oder die Skepsis gegenüber Vertrauen als Koordinationsmechanismus in Organisationen, fehlt es der Auseinandersetzung an Tiefenschärfe. Vielmehr vertraut man darauf, Vertrauen stelle sich schon ein, wenn Führung nur die erforderlichen Rahmenbedingungen wie etwa die Minimierung des Vertrauensrisikos schaffe. Deutlich wird zudem, dass die Vertrauensfrage dann ins Rampenlicht der Organisation tritt, wenn die Normalität des operativen All-

tagsgeschehens beispielsweise durch Veränderungsprozesse durchbrochen wird. Entsprechende Rationalisierungsbemühungen im Hinblick auf organisationales Vertrauen stehen zur Debatte, ebenso die funktionale Äquivalenz von Vertrauen/Misstrauen in netzwerkartigen Strukturen mit flachen Hierarchien. Am Ende zeichnet sich ab, dass die betriebswirtschaftlich geprägte Organisationsliteratur bei aller Würdigung ihrer Einsichten strukturelle, funktionale und kommunikative Aspekte von Führung und Vertrauen vernachlässigt. Dieses Manko zu reduzieren nimmt der nachfolgende soziologische Zugang zum Vertrauen der Organisation für sich in Anspruch.

Grundlegend an Luhmann orientiert – Vertrauen sei eine Lösung für spezifische Risikoprobleme – zeigen wir, dass Vertrauen mehr als eine spezifische Problemlösung darstellt; Vertrauen ist vor allem als Indikator von Störungen in der Organisation wahrzunehmen. Mühevolle Kleinarbeit begründet diese Aussage. Ihr Weg führt über die Sozial-, Zeit- und Sachdimension von Vertrauen, über die funktionale Unterscheidung von persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen, über das Spannungsverhältnis von Familiarity (Vertrautheit), Confidence (Zuversicht) und Trust (Vertrauen). Darüber hinaus fragen wir, inwieweit die Thematisierung von Vertrauen ein Zerren aus der (Bewusstseins- und Kommunikations-)Latenz begünstigt, dessen Folge der Nährboden für Unsicherheit und Misstrauen ist. Des Weiteren: Die Beobachtung von funktionaler Latenz und Organisation erzwingt die Beachtung des gesellschaftlichen Kontextes; hier geht es um latente strukturelle Merkmale, welche die Organisation dazu befähigen, ihren gesellschaftlichen Auftrag wahrzunehmen bzw. Mitglieder zu rekrutieren. Auch die Inklusions- und Exklusionsthematik ist vor dem Hintergrund des Vertrauensrisikos erneut von Interesse. Zudem wird am Beispiel der sog. Bankenkrise die Relevanz von Vertrauen im Wirtschaftssystem beleuchtet. Die erneute Hinwendung zu Latenz in der Organisation bringt die überragende Bedeutung der Strukturelektion über Hierarchie zutage. Am Ende zeichnet sich ab, was Vertrauen mit dem Manifest-werden von Latenz bewirkt, nämlich die Infragestellung des Normalverlaufs.

Das Organisationsmedium Führung als Agent des Vertrauens zu konzipieren und anhand von Beispielen soziologisch-analytisch anzuwenden, ist Aufgabe des *Kapitel VII*. Das geschieht unter drei Gesichtspunkten.

- a) *Organisation*: Sie absorbieren Unsicherheit durch Entscheidungen und grenzen sich durch Entscheidungsprämissen (Programme, Kommunikationswege, Stellen) zur Umwelt ab. Wie sich nun Grenzziehung, Führung und Vertrauen zueinander verhalten, ist Gegenstand der Betrachtung. Dabei schärft sich das Anforderungsprofil des Führungsmediums; es geht u. a. um Gefahrenabwehr und Risikominimierung, um die Einheit der Organisation, um die Akzeptanz organisationaler Entscheidungs-

kommunikation. Primär- und Sekundärfunktionen der Führung vor allem in Form der Zuspitzung und Verdichtung von Entscheidungskommunikation treten ebenso zutage wie jene Funktion, die Risiko und Gefahr in operationale gewinnbringende Strategien sowie die Mechanismen zur Bewältigung vonseiten der Organisation übersetzt. Des Weiteren stehen Führungsanforderungen im Rahmen von Konditionalprogrammen (etwa Fließbandmontage, Verfahrensregelungen, Antragsverarbeitung u. a.) zur Diskussion; Führung ist besonders dann gefragt, wenn die Programme nicht mehr die Schäden beheben bzw. wenn sie nicht mehr als Substitut eintreten können. Anders die Situation im Bereich von Zweckprogrammen, hier geht es nicht um Reparatur, sondern z.B. um das Möglichmachen von flexiblen Koppelungen der Mittel. Weitere Aspekte dieser Programme werden führungsbezogen beleuchtet, z.B. Entlastung durch Zielvorgaben, Dringlichkeit der Unsicherheitsabsorption. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Hierarchie (mit den Kennzeichen der Zuordnung, Verdichtung, Temporalisierung) als Form der Führung. Formale Hierarchie garantiert die Funktionstüchtigkeit der Organisation, sie ist dem „Odeur der Vertrautheit“ sehr nahe.

- b) *Interaktion – Kontaktsystem – Netzwerk*: Interaktionssysteme in der Organisation verarbeiten Entscheidungskommunikation, zudem die durch diese Verarbeitung generierten Folgeprobleme (z.B. nicht eingelöste Zielvorgaben). Das aus elementaren Bestandteilen von Interaktion (z.B. Themen) entstehende Anforderungsprofil der Führung steht im Mittelpunkt dieses Unterkapitels, ohne die Modalisierung von Interaktion und Person auf Entscheidungskommunikation zu vernachlässigen. Besonderes Gewicht kommt der Grenzziehung der Interaktion über An- und Abwesenheit zu; die Sicherstellung der Übertragung von Selektionsleistungen zählt zu den Aufgaben des Organisationsmediums Führung. Dieser Sachverhalt erfordert eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Netzwerk in der Organisation. Netzwerke dienen der Koppelung systeminterner Umwelten über Kontaktsysteme (Knotenpunkte des Netzwerks) und zudem der strukturellen Koppelung von Organisationen untereinander. Was das für Führung bedeutet, zeichnet sich ab.
- c) *Mitglied – Person – Karriere*: Dieser Abschnitt liefert zunächst eine differenzierte Darstellung der drei Bewusstseinsdimensionen. Mitgliedschaft assoziiert u. a. mit ökonomischer Nutzenkalkulation und mit „kommunikationserhaltenden Fiktionen“ (Erwartungssicherheit mit heterogener Motivunterstellung), auf die sich Bewusstsein und Organisation gleichermaßen verlassen können. Person ist die symbolisierte Fähigkeit zur Kommunikationsteilnahme in der Organisation und gilt der Organisation als Adresse für Entscheidungskommunikation. Karriere stellt einen Integrationsmechanismus dar; zudem ist sie ein strukturelles Produkt, sie geht

auf die Unterschiedlichkeit von Stellen zurück, die sich in erster Linie an den Entscheidungsprämissen orientiert. Diese drei Dimensionen werden nun mit dem Organisationsmedium Führung als Agent des Vertrauens abgeglichen. Der Abgleich thematisiert u. a. die Bedeutung von Inklusion und Exklusion für die Führung unter dem Mitgliedschaftsaspekt, die Rolle der Person der Organisation nach der Inklusionsphase und die Korrelation der Karriere als unsichere Kapitalbindung mit Selbst- und Fremdvertrauen.

Das *Kapitel VIII* zeichnet die zurückgelegte Teilstrecke auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Führung in knapper Form nach, stellt die Ergebnisse zur Diskussion und skizziert Aspekte einer Weiterarbeit am Thema.

„Der Worte sind genug gewechselt, lasst mich auch endlich Taten sehn!“
(Goethe, Faust. Erster Teil).

Kapitel I

Zwischen Kontrolle und Relativierung: Die gängigen Konzeptionen

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

Niklas Luhmann

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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