

Rita Selle

Verhaltens- und Beziehungsmuster im Kontext von Organisationen

Versuch einer sozialwissenschaftlichen Annäherung und
Entwicklung eines Handlungskonzeptes für Führungskräfte
und Organisationsberater

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1997 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832404925

Rita Selle

Verhaltens- und Beziehungsmuster im Kontext von Organisationen

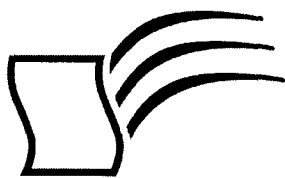
Versuch einer sozialwissenschaftlichen Annäherung und Entwicklung eines Handlungskonzeptes für Führungskräfte und Organisationsberater

Rita Selle

Verhaltens- und Beziehungsmuster im Kontext von Organisationen

*Versuch einer sozialwissenschaftlichen Annäherung und
Entwicklung eines Handlungskonzeptes für Führungskräfte
und Organisationsberater*

**Diplomarbeit
an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen
April 1997 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 492

Selle, Rita: Verhaltens- und Beziehungsmuster im Kontext von Organisationen: Versuch einer sozialwissenschaftlichen Annäherung und Entwicklung eines Handlungskonzeptes für Führungskräfte und Organisationsberater / Rita Selle –
Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Tübingen, Universität, Diplom, 1997

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Vorwort

Das Entstehen einer Diplomarbeit ist - wie alles im Leben - abhängig vom Einwirken verschiedener Faktoren. Dazu zählt auch das Interesse, das ihr entgegengebracht wird und die Unterstützung durch das persönliche Umfeld.

So gilt mein Dank allen, die - auf welche Art auch immer - zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Bei der Mercedes-Benz AG bedanke ich mich für die Vergabe eines Diplom-Vertrages. Mein besonderer Dank gilt hier Herrn Dr. Sebastian Schuh für die Begleitung in den unterschiedlichsten Phasen der Arbeit.

Herrn Prof. Kristian Kunert danke ich für die Betreuung von seiten der Universität und Übernahme des Erstgutachtens.

Ich versichere an Eides Statt, daß ich die vorliegende Arbeit nicht schon an anderer Stelle als Qualifikationsarbeit eingereicht habe und daß ich sie selbständig ohne unerlaubte Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder aus anderweitigen fremden Äußerungen entnommen wurden, habe ich als solche einzeln kenntlich gemacht.

Datum:

Unterschrift:

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Kapitel A	
Einleitung	1
1. Problemstellung	2
2. Ziele der Arbeit	5
3. Wissenschaftstheoretische Verankerung der Arbeit	6
4. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	9
Kapitel B	
Verhaltens- und Beziehungsmuster in Organisationen	10
1 Begriffsbestimmung 'Spiele'	10
2 Praktische Ebene	12
2.1 Ein multilateraler Ansatz	12
2.1.1 Organisationsspiele vs. Individualspiele	13
2.1.2 Spiele als soziale Verhaltensweise vs. Spiele als psychische Verhaltensweise	15
2.1.3 Spiele als unbewußtes Verhaltensmuster vs. Spiele als schöpferisches Prinzip	16
2.1.4 Destruktive Spiele vs. Konstruktive Spiele	16
2.1.5 Hierarchieabhängige Spiele vs. Berufsfeldbezogene Spiele	17
2.1.6 Geschlechtsabhängige Spiele vs. geschlechtsunab- hängige Spiele	18
2.2 Die Typologie der Spiele nach Caillois	20
2.3 Organisationale Spiele nach Mintzberg	27
2.4 Merkmale der Spiele	29
2.5 Zusammenfassung	31

	Seite
3	Theoretische Ebene 32
3.1	Ein multidimensionaler Ansatz 32
3.1.1	Psychologische Perspektive 32
3.1.1.1	Kognitionspsychologische Sichtweise 32
3.1.1.1.1	Subjektive Wirklichkeitskonstruktion 33
3.1.1.1.2	Selbstbild 35
3.1.1.1.3	Menschenbilder 37
3.1.1.2	Das kollektive Unbewußte (C. G.Jung) 39
3.1.1.3	Die Computation (Morin) 41
3.1.1.4	Psychoanalytische Sichtweise 42
3.1.1.5	Transaktionsanalytische Sichtweise 45
3.1.2	Soziologische Perspektive 51
3.1.2.1	Rollentheorie 51
3.1.2.1.1	Konflikttheorie 53
3.1.2.1.2	Symbolischer Interaktionismus 56
3.1.2.2	Systemtheoretische Sichtweise 58
3.1.3	Gesellschaftspolitische Perspektive 61
3.1.4	Skizze eines eigenen Ansatzes 63
3.2	Funktion der Spiele 64
3.2.1	Bezogen auf das Individuum 65
3.2.2	Bezogen auf die Organisation 66
3.2.3	Bezogen auf die Gesellschaft 67
3.3	Zusammenfassung 67
4	Das Konzept der Spielmetapher 67
4.1	Begriffsbestimmung Spielmetapher 68
4.2	Wirkung der Dynamik von Sprachbildern 68
4.3	Spielmetapher und Organisationsführung 70
4.3.1	Bedeutung der Spielmetapher für Führungskräfte und Organisationsberater 72
4.3.1.1	Erweiterung des Organisationsverständnisses 73
4.3.1.2	Erweiterung des Diagnoseinstrumentariums 75
4.3.1.3	Erweiterung des Interventionsspektrums 75

	Seite
4.3.2 Instrumentelle Ebene der Spielmetapher	76
4.3.2.1 Die Spielmetapher als Diagnoseinstrument	76
4.3.2.1.1 Anamnese	76
4.3.2.1.2 Inspektion anhand der strukturellen Elemente von Spiel	77
4.3.2.1.3 Führungskräfte und Organisationsberater im Blickpunkt der Diagnose	93
4.3.2.2 Die Spielmetapher als Interventionsmöglichkeit	94
4.3.2.2.1 Interventionsarten und Interventionsmöglichkeiten	94
4.3.2.2.2 Die Spielmetapher als Möglichkeit zur »Kreation kollektiver Wirklichkeiten«	95
4.3.2.2.3 Interventionen bezogen auf die strukturellen Elemente von Spiel	95
4.3.2.2.4 Führungskräfte und Organisationsberater im Blickpunkt von Interventionsmaßnahmen	99

Kapitel C

Der Einsatz der Spielmetapher erläutert am konkreten Beispiel	100
----------------------------------------------------------------------------	------------

Kapitel D

Zusammenfassung und kritisch-konstruktive Überlegungen	115
---------------------------------------------------------------------	------------

Kapitel E

Ausblick	120
-----------------------	------------

Anlage	121
---------------------	------------

Literaturverzeichnis	131
-----------------------------------	------------

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Organisation unter Druck	3
Abb. 2	Soziologischer Bezugsrahmen	7
Abb. 3	Zuordnung der Organisationstheorien	8
Abb. 4	Feminine und maskuline Spielstrategien	19
Abb. 5	Verteilung der Spiele	20
Abb. 6	Gesellschaftliche Spannweite der Spielformen	27
Abb. 7	Motivpyramide nach Maslow	38
Abb. 8	Spielstufen und ihre Handlungsmaxime	43
Abb. 9	Spielfunktionen aus psychoanalytischer Sicht	44
Abb.10	Grundkategorien der Ich-Zustände und ihre Erweiterung	46
Abb.11	Teilpersönlichkeiten und ihre Ausdrucksmöglichkeiten	47
Abb.12	Möglichkeiten der Transaktion	47
Abb.13	Komplementär-Transaktion	48
Abb.14	Überkreuz-Transaktion	48
Abb.15	Angulär-Transaktion	49
Abb.16	Duplex-Transaktionen	49
Abb.17	Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen	52
Abb.18	Praktiken der Identitätsbehauptung	55
Abb.19	Medien der symbolischen Vermittlung	56
Abb.20	Ein multidimensionaler Ansatz	63
Abb.21	Führungskonzeptionen im Wandel	71
Abb.22	Akteure in Interaktion	78
Abb.23	Spielziele	79
Abb.24	Spieleinsatz	80
Abb.25	Spielmaterial	80
Abb.26	Spielgewinne	80
Abb.27	Spielregeln (generell)	81
Abb.28	Spielregeln (heimliche)	81
Abb.29	Interaktionsmuster	83
Abb.30	Interaktionsweise	83
Abb.31	Interaktionsdiagramm (I)	84
Abb.32	Interaktionsdiagramm (II)	84
Abb.33	Interaktionsdiagramm (III)	85
Abb.34	Transaktions-Diagramm	86
Abb.35	Spielhaltungen	87
Abb.36	Offener und verdeckter Gebrauch mikropolitischer Taktiken	89

Abb.37	Haltungen-Strategien-Taktiken	90
Abb.38	Spielebenen	91
Abb.39	Betrachtungsebenen und Spiel-Elemente	92
Abb.40	Interventionsrichtungen	94
Abb.41	Spielfeldveränderungen	96
Abb.42	Bezugsrahmen des Spielmetapher-Konzeptes	118

I. Einleitung

'Eine Medaille hat immer zwei Seiten' - diese Redewendung, die ihren Ursprung in der Einführung und Prägung von Münzen hat, erstreckt ihren Wahrheitsgehalt auf alle Belange des Lebens. Sie läßt sich auch auf die Realität von Organisationen¹ beziehen. So wie Münzen auf der einen Seite den Geldwert und auf der anderen das Münzbild aufzeigen, so weisen auch Menschen zwei Seiten auf: eine 'offene', intersubjektiv wahrnehmbare und eine 'verdeckte', intrasubjektiv repräsentierte Seite. Bezogen auf Organisationen zeigt sich nun auf der einen Seite die rationale, ökonomische, offizielle und auf der anderen die irrationale, emotionale, tabuisierte Seite.

Auf die Prägung kommt dabei alles an: die Münze erhält so ihren Wert, der Mensch seine Persönlichkeit und die Organisation den Kodex des Miteinander, der Erfolg bzw. Mißerfolg zu einem großen Teil mitbestimmt.

Dieser organisationsinterne Kodex des Miteinander beinhaltet auch jene unbewußt ablaufenden wie bewußt inszenierten Verhaltens- und Beziehungsmuster, die den Ausschlag geben für die Qualität des Arbeitslebens.

Aufgrund ihrer hohen Affinität hinsichtlich Prozeßhaftigkeit, Komplexität und v.a. Psychodynamik werden diese interdependenten sozialen Reaktionsweisen und Beziehungsstrukturen auch mit *Spiel* gleichgesetzt.

Daß Spiele als Phänomen² menschlichen Verhaltens in Organisationen erst seit jüngerer Zeit in die wissenschaftliche Betrachtung gerückt sind, soll dabei nicht darüber hinwegtäuschen, daß diese schon immer vorzufinden waren.

So sieht Gertrud Höhler im Spiel »nicht irgendeine Möglichkeit des Lebens sondern eine primäre Daseinsform« (1987, S. 120)³. Spiel bleibt damit nicht länger auf vorwiegend kindliche und jugendliche Lebensphasen bzw. exklusiv auf den Freizeitbereich beschränkt, sondern durchzieht gleichsam sämtliche Lebenszeitabschnitte mit ihren unterschiedlichsten Daseinsgestaltungen⁴.

¹ Der Organisationsbegriff wird hier und im folgenden im institutionellen Sinne gebraucht. Unter *Organisation* ist zu verstehen »ein dauerhaftes, arbeitsteiliges System, in dem die personalen (menschl.) oder sachl. (maschinellen) Aufgabenträger zur Erfüllung des gesteckten Zieles untereinander verbunden sind. Die formale Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln stellt das Beziehungsgefüge oder die *Aufbau-O.* dar, durch die Leitungs-, Kommunikations- und Verteilungsprobleme gelöst werden sollen. Die raum-zeitl. Zuordnung der Systemelemente heißt *Ablauf-O.*« (dtv 1990, Bd. 13, S. 225).

Obgleich sich die Erkenntnisse der Arbeit insgesamt auf Organisationen beziehen, bleiben während der gesamten Betrachtung Unternehmen im besonderen focussiert. Dies hat zwei Gründe: Zum einen habe ich mein studienmäßig vorgeschriebenes Hauptpraktikum in einem Wirtschaftsunternehmen, bei der Mercedes-Benz AG, absolviert und darüber hinaus die Möglichkeit erhalten, dort die Diplomarbeit zu schreiben. Zum anderen bezieht sich die einschlägige Literatur zwar auf unterschiedliche Organisationsformen, der Schwerpunkt liegt jedoch auf *Unternehmen*. Diese gelten als Spezialfall und die á priori gewinnorientiertere Variante von Organisationen.

² Unter *Phänomen* soll hier ein Geschehen verstanden werden, das den Menschen in seiner Gesamtheit, d. h. in seiner Sensomotorik, Emotion, Kognition und Soziabilität anspricht und verschiedene Dimensionen (z. B. soziale, lebenszeitliche, psychologische) betrifft. Insofern ist »Spiel« etwas Einzigartiges, vergleichbar etwa mit Liebe, Kampf etc..

³ In der Literatur werden Spiele durchgängig so verstanden: als ein »existentielles Grundphänomen« (Fink 1960, S. 165), ein »Totalphänomen« (Caillois 1960, S. 202), ein »menschliches Urphänomen« (Kaltenbrunner 1982, S. 13), eine »Grundbedingung des Lebens« (Röhrs 1981, S. 1).

⁴ Spiele gelten als *konstitutiv* für jegliche Entwicklung: emotional, sozial, kognitiv wie volitiv - und dies sowohl bei Tieren (vertiefend und mit gleichermaßen umfangreichen wie eindrücklichen Beispielen siehe, Groos 1930; Koehler 1967; Portmann 1987) als auch bei Menschen (s. Piaget & Inhelder 1991; Mogel 1994; zusammenfassend insbes. Scheuerl 1991).

Was beim Säugling und Kind ganz offen als Verhaltensform erkennbar ist, äußert sich beim juvenilen Menschen zunehmend in sublimen, zumeist unbewußten Formen (s. Berne 1970, Meininger 1974, Palazzoli 1984, nähere Ausführungen dazu auch in B 3.1.1.5 (S. 49ff.)). Es sind die Lebens- und Beziehungsspiele¹, die auch Einfluß nehmen auf strukturierte, reglementierte Sport- und Freizeitspiele, sowie kulturelle Spielveranstaltungen.

Besondere Brisanz erhalten diese Verhaltens- und Beziehungs'spiele' für die Organisation nun deswegen, weil sie eng mit der Arbeitszufriedenheit aller ihrer Mitglieder und dadurch mit der Qualität der Arbeitsleistung korrelieren. Und davon wiederum wird in maßgeblicher Weise die ökonomische (Erfolgs)Bilanz bestimmt.

In den letzten zwei Jahrzehnten ist dieser Tatbestand zunehmend von verschiedenen Autoren aufgegriffen und untersucht worden. Neben einer Fülle von Praktiker-Literatur ausgedehnter bzw. ausgediegener Führungskräfte (s. zusammenfassend Neuberger 1984 a, S. 144 ff.) findet sich zunehmend theoretische Literatur (Berne 1970, Chapman 1972, Meiningen 1974, Marr & Stitzel 1979, Neuberger 1984 a, 1990, 1993, zusammenfassend insbesondere 1995, S. 136f., Brunsson 1985, Morgan 1986, Küpper & Ortmann 1988, Neckel 1993, Glasl 1994, Scott-Morgan 1995 u. a.). Die Anzahl empirischer Untersuchungen steigt (Schimank 1981, Hoffmann 1981, Wender 1983, Palazolli 1984, zusammenfassend Neuberger 1995, S. 136f. u. a.).

1 Problemstellung

Organisationale Spiele im Verständnis und Focus dieser Arbeit beziehen sich auf jene Verhaltens- und Beziehungs'spiele', die immer in einer Organisation laufen: individuell-gruppenweise und abteilungsweise, horizontal-vertikal-diagonal, offen, halboffen-verdeckt, bewußt-unbewußt, hierarchiebezogen-geschlechterbezogen, mit Zulieferern und Kunden ... (vgl. Neuberger 1993, S. 3).

Zumeist sind diese Spiele im Sinne von 'mit jemandem sein Spielchen treiben' negativ konnotiert¹. Dies darf aber nicht hinwegtäuschen über die positiv energetisierenden Interaktionen wie Flirtspiele, faire Wettkampfspiele, konstruktive Profilierungsspiele etc.. Die Grenzziehung der Bewertung verläuft dabei in feinsten Nuancierungen und weist so bereits auf ein wesentliches spielimmanentes Charakteristikum: die hohe Ambivalenz².

Die Dominanz des organisationalen Rationalitätsmythos³ wie die vorherrschende Tabuisierung dieses Phänomens menschlichen Verhaltens erklären die zögerliche und aversive Haltung gegenüber einem organisationalen Erklärungskonzept, das bereits 1979 durch Crozier & Friedberg in der Organisationstheorie eingeführt wurde⁴. Dabei benötigen die Herausforderungen an die Organisation durch die veränderten politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerade ein Erklärungsmodell, das die pluralen Phänomene besser fassen und verstehend erklären kann. Der Druck erfolgt dabei sowohl von organisationsexterner wie -interner Seite:

¹ Vgl. Küpper & Ortmann 1988, S. 7 und Neuberger 1988, S. 43 sowie 1995, S. 199.

² Umfassender in Kapitel B 2.4. (S. 29)

³ Vgl. Neuberger 1993, S. 4. Neuberger plädiert für einen dreidimensionalen Rationalitätsbegriff. Er differenziert zwischen technischer, normativer und reflexiver Rationalität. S. erläuternd dazu ders. 1984 b, S. 169 - 210. Von einer gänzlich anderen Perspektive argumentieren Küpper & Ortmann (1988, S. 8). Sie fragen sich, »wie Organisationen trotz alltäglicher mikropolitischen Dschungelkämpfe (überhaupt) Bestand haben und für Rationalität eintreten können«.

⁴ Vgl. Neuberger 1988, S. 64; Wender (1983, S. 61) hat den Spielbegriff zuvor bei Allison vorgefunden. Der Spielbegriff zeigt große Affinität zu den Begriffen *Mikropolitik* (Burns 1962; Bosetzky 1977), *politics in production* (Burawax 1979) und *innerbetriebliche Handlungskonstellation* (Wetz, Lullies 1983). S. dazu näher Ortmann 1988.