

ALOB

Anleitungen zum Lesen organisationswissenschaftlicher Bücher

4. Brief - 1991

von Wolfgang Schnelle

3 Seiten

Jeffrey Pfeffer
Power in Organizations

Ballinger Publishing Company, Cambridge Mass. 1981, 391 S.

Über den Gebrauch von Macht wird in Organisationen ungern gesprochen. Wie oft kommt Macht in Entscheidungsprozessen zum Einsatz, grundsätzlich immer oder nur in besonderen Situationen? Wie wird Macht eingesetzt? Nun, das geschieht wohl eher verdeckt als offen. Und warum? Wie wirkt sich der Gebrauch der Macht auf das Schicksal der Organisation aus? Es ist erstaunlich, wie wenig darüber geforscht und geschrieben wurde. Ein amerikanischer Sozialwissenschaftler, Professor an der Graduate School of Business an der Stanford University, hat ein Buch veröffentlicht, das viele der Fragen zur Macht in Organisationen aufgreift und behandelt:

Jeffrey Pfeffer – **POWER IN ORGANIZATIONS**

Pfeffer gibt drei Gründe an, warum Macht in der Management- und Organisationstheorie vernachlässigt wurde (S. 2):

Das Machtkonzept ist in der sozialwissenschaftlichen Literatur selbst problematisch. Es wird benutzt, um nahezu alles zu erklären und wird dann tautologisch, indem es just das erklären soll, was durch andere Konzepte nicht erklärt werden kann.

Macht ist nur eine Sache und nicht alles und jedes. Es gibt andere konkurrierende Perspektiven, um Entscheidungsprozesse in Organisationen zu verstehen. Diese Perspektiven sind häufig sehr überzeugend, wenn auch aus keinem anderen Grunde, als dass sie eng mit den gesellschaftlich akzeptierten Werten der Rationalität und Effektivität übereinstimmen. Das Machtkonzept macht Ärger bei der Sozialisierung der Manager und in der Managementpraxis, und zwar wegen seiner Implikationen und Konnotationen.

Gerade dieser letzte Grund erscheint mir besonders ausschlaggebend, warum über Macht nicht geredet wird. Wenn schon, dann spricht man von Autorität. Pfeffer bezeichnet legitim gewordene Macht als Autorität. Er interessiert sich für den Prozess, wie sich Macht durch politische Strategien der Akteure in Autorität verwandelt und widmet dieser Frage ein spannendes Kapitel (S. 137 - 178). Wenn Macht und Legitimation in Autorität umgewandelt worden ist, wird ihr nicht mehr widerstanden. Dann hängt die Macht nicht mehr länger von den Quellen oder Determinanten ab, die zunächst Macht hervorgebracht haben.

Pfeffer erklärt einige dieser politischen Strategien.

Eine heißt "The Selective Use of Objective Criteria". In einer Entscheidungssituation ist es schwierig und nicht gerade legitim, für die Triftigkeit und Auswahl einer bestimmten

Vorgehensweise zu plädieren, weil ein mächtiger Akteur gerade diese Auswahl favorisiert. Die Auswahl muss selbst legitimiert sein und Macht wird besser unauffällig ausgeübt. Und eine Strategie, dies zu leisten, schließt die selektive Betonung gewisser Kriterien ein, die die Position des mächtigen Akteurs in der anstehenden Frage begünstigen.

Der geschickte "Politiker" wird die selektierten Kriterien zur Vorspiegelung eines Prozesses von Rationalität einbringen, um Ungewissheit und Dissens zu überwinden. Diese rationalen Vorgehensweisen 'are more likely to produce the subtle and unobtrusive use of politics, rather than the elimination of power and politics from the decision situation' (S. 142).

Eine weitere politische Strategie ist der Einsatz von Beratern.

"The Outside Expert" heißt der für uns interessante Abschnitt, in der Pfeffer zeigt, welche Funktion herbeigerufene Berater im Machtspiel einnehmen: 'First, the outside expert can permit power to be used to affect decisions in a somewhat less visible way. Second, outside expertise can serve to legitimate the decisions reached and to provide an aura of rationality to the decision process.' Die Menschen nehmen an, Berater seien objektiv, sachkundig und teuer. Die ersten beiden Annahmen verstärken ihre Legitimität und die letztere untermauert das Commitment zu ihren Empfehlungen (S. 143). Setzen unsere Auftraggeber uns auch so ein? Können wir uns dieser Funktion entziehen? Sind wir als Moderatoren neutral?

Pfeffer merkt an, dass Outside Experts häufiger eingesetzt werden, wenn die Macht breit gestreut ist. Wenn die Macht konzentriert ist, ist es weniger notwendig, einen außenstehenden Experten hereinzubringen, um die eigene Position abzustützen. Das sehe ich auch so. Gerade wir Metaplaner werden dann um Moderationshilfe gebeten, wenn das anstehende Problem das Machtgefüge in der Organisation berührt, ohne dass ein Einzelner kraft seiner Macht die Lösung bestimmen kann. Doch derjenige oder diejenigen, die uns rufen, erhoffen sich eine Stärkung ihrer Position durch unsere "Neutralität".

Ein weiteres interessantes Kapitel hat den Titel "Political Language and Symbols" (S. 179 - 229). Pfeffer arbeitet heraus, wie wichtig es für politische Akteure ist, Erklärungen, Rationalisierungen und Legitimierungen für erwünschtes Handeln mittels Sprache und den Gebrauch von Symbolen zu liefern.

Wer Macht hat, wird versuchen, sie zu verewigen

"Perpetuating Power" heißt ein Kapitel, das ich auch spannend fand (S. 289 - 32). Pfeffer setzt sich mit dem Gebrauch von Commitment auseinander. Er greift zunächst auf eine Definition seines langjährigen Forschungsfreundes Salancik zurück: 'Commitment is a state of being in which an individual becomes bound by his actions and through these actions to beliefs that sustain the activities and his own involvement' (S. 290). Gelingt es, Individuen dazu zu bringen, sich für eine Handlungsweise zu entscheiden und sie auszuführen, so binden sie sich selbst an diese Handlungsweise. Ihr Commitment bleibt auch dann bestehen, wenn es eigentlich schon offensichtlich ist, dass das Handeln und die Entscheidungen geändert werden müssten. Pfeffer verweist darauf, dass dieser Effekt fortbestehenden Commitments nur unter gewissen Bedingungen eintritt:

Nur wenn eine Auswahl stattgefunden hat oder zumindest der Eindruck, es habe die Freiheit auszuwählen gegeben, kann Commitment eintreten. Commitment entsteht, wenn das gewählte Verhalten publik gemacht wird. Dann kann man nicht mehr gut zurück.

Das Commitment bleibt besonders dann stabil, wenn das publik gemachte, gewählte Verhalten unabänderlich bzw. nicht mehr umkehrbar ist. Man wird selbst dann bei seinem Commitment bleiben, wenn das Verhalten fehlgeschlagen ist oder zu unliebsamen Resultaten geführt hat. Denn dann kommt ein Prozess der Rechtfertigung in Gang, der das Commitment noch

verstärkt. So binden sich Individuen an Entscheidungen unabhängig von ihrer Zweckmäßigkeit oder manchmal sogar wegen ihrer Unzweckmäßigkeit.

Macht lässt sich auch dadurch perpetuieren, indem man die Art, Dinge zu erledigen, das Muster der Autorität und die Standardverfahren in der Organisation zu objektiven sozialen Fakten erhebt. Das nennt Pfeffer dann die Institutionalisierung von Organisationskultur (S. 298 ff.)!

Pfeffer ist Lehrer an einer bedeutenden Business School. Dennoch bezieht er nur dann und wann seine Beispiele aus dem Bereich der Wirtschaftsunternehmen, des Business. Am häufigsten stützt er sich auf zum Teil eigene Forschungen, die das Machtspiel in Universitäten zum Gegenstand haben. Das ist für unsereins nicht so aussagekräftig. Dennoch empfehle ich, das Buch zu lesen. Insbesondere auch das Schlusskapitel "Power, Politics and Management" (S. 333 - 370). Pfeffer sieht den Einsatz von Macht und Politik nicht negativ, wenn es zur konstruktiven Konfliktaustragung kommt, jedenfalls hinsichtlich der Leistung der Organisation. Negativ ist für ihn der Einsatz von Macht, wenn Macht unter dem Vorwand und den Normen der Rationalität zentralisiert und institutionalisiert ist und politische Prozesse 'cleaned up' sind. Was bleibt übrig in einem System, in dem Macht und Politik in verdeckter Form eingesetzt werden? Dann gilt das Verfechten unterschiedlicher Ansichten nicht als legitim. Die Konflikte bestehen fort, so dass es Probleme der Durchführung, der Herbeischaffung akurater Informationen und der Zugänglichkeit zu den Entscheidungsprozessen gibt: 'it's probably the institutionalized power and trappings of rational choice, more than the conflict and political activity, which cause organizational problems (S. 345)'.

Pfeffer geht nicht auf die Frage ein, ob Macht durch Eigentum oder durch gesellschaftliche Begünstigung "gut" oder "böse" sein kann. Er betreibt keine Gesellschaftstheorie. Aber das ist wohl auch die Stärke seines Buches, sich dadurch ganz auf die Mechanismen des Einsatzes von Macht in den Organisationen konzentrieren zu können.

© Wolfgang Schnelle, Metaplan, Quickborn, 1991



Metaplan

Goethestrasse 16
25451 Quickborn

Tel: +49 – 4106 – 61 70

Fax: +49 – 4106 – 61 71 00

www.metaplan.de
