

Möller · Kotte



# Diagnostik im Coaching

Grundlagen, Analyseebenen,  
Praxisbeispiele

plus  
Extras  
online

 Springer

chen Modellen und Konzepten zu Konflikten, Teamdynamiken und Kooperation. Zudem bietet eine Trennung von Bild- und Realitätsebene dem Coach vielfältige Interventionsmöglichkeiten. Anhand eines einfachen Organisationsmodells werden auch die vielfältigen Bezüge des Teams in seinem organisationalen Umfeld abgebildet und beschrieben.

Ziel ist es, dem Coachee Medien anzubieten, anhand derer er seine Situation selbst analysieren, Veränderungen antizipieren und Maßnahmen planen kann.

### Literatur

- Belbin, M. (1996). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Engelhardt, H.D. (1995). *Organisationsmodelle*. Alling: Sandmann.
- Franzke, E. (1983). *Der Mensch und sein Gestaltungserleben*. Bern: Huber.
- Gellert, M. & Nowak, C. (2010). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung*, 4. Aufl. Meezen: Limmer.
- Glasl, F. (1992). *Konfliktmanagement*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Gührs, M. & Nowak, C. (2010). *Interaktionspädagogik*. Meezen: Limmer.
- Leutz, G. (1986). *Das klassische Psychodrama nach J.L. Moreno*. Heidelberg: Springer.
- Moreno, J.L. (1954). *Die Grundlagen der Soziometrie*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nowak, C. (2005). Konfliktmanagement – Herausforderung und Chance. In A. Bartz, J. Fabian et al. (Hrsg.), *Praxiswissen Schulleitung*. München: Luchterhand.
- Nowak, C. (2011). *Organisationsmodell*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Nowak, C. & Neubert-Liehm, E. (2011). Magic Moments in Team- und Veränderungsprozessen. *OrganisationsEntwicklung*, 2.

# Wie verschafft man sich schnell einen Überblick über eine Organisation?

Stefan Kühl, Judith Muster

19.1 Analyse der Organisationsstruktur – 299

19.2 Verständigung, Macht und Vertrauen in der Organisation – 307

19.3 Anwendung in der Praxis – 311

Literatur – 314

Vergleichen Sie die Struktur und den Inhalt der Organisationsstruktur mit dem Inhalt der Organisationsstruktur.

Die Organisationsstruktur ist ein zentraler Bestandteil der Organisationsentwicklung.

Wenn man Mitglieder von Organisationen befragt, wie ihre Unternehmen, Universitäten, Parteien oder Verwaltungen funktionieren, erhält man häufig eine überraschend einfache Darstellung: Als Ausgangspunkt wird ein Zweck benannt, der als Richtschnur für das organisatorische Handeln dienen soll. Dieser Zweck müsse – so das Argument – dann nur in Unterzwecke zerlegt werden, die Unterzwecke lassen sich nun mit einer Position in der Hierarchie korrelieren. So können dann komplexe Zweck-Mittel-Ketten gebildet werden, in denen jeder Zweck nur ein Mittel ist, um einen weiter entfernt liegenden Zweck zu erreichen, der seinerseits ebenfalls lediglich ein Glied in einer Kette weiterer Zwecke ist.

**Das zweckrationale Verständnis von Organisationen greift zu kurz**

Aber leider ist die Sache nicht so einfach. Gerade erfahrene Praktiker wissen, dass die Realität wenig mit diesem vereinfachten zweckrationalen Verständnis von Organisationen zu tun hat: Nicht alles, was in Organisationen passiert, lässt sich durch Zwecke begründen, aus Organigrammen ableiten, in formalen Arbeitsprogrammen beschreiben oder mit der Hierarchie erklären. Nicht alle Strukturen einer Organisation offenbaren sich, und die mikropolitische Arena wird die externe Beraterin oder der neue Manager nicht ohne Weiteres erklärt bekommen.

Wie aber kommt man als Coach, Berater oder neuer Manager dem, was sich in Organisationen wirklich abspielt, möglichst schnell auf die Schliche?

Unser Vorschlag ist es, den analytischen Blick besonders in zweierlei Hinsicht zu schärfen:

- In einem ersten Schritt kommt es darauf an, die Struktur einer Organisation genau zu erfassen, und zwar sowohl ihre formale und ihre informale Seite, als auch ihre geschönte Darstellung, die Schauseite.
- In einem zweiten Schritt lohnt es sich, die informalen Prozesse besonders im Hinblick auf das Zusammenspiel von Verständigung, Macht und Vertrauen in den Blick zu nehmen.

Ob im Coaching, im Management oder der Beratung: Die Fragen, mit denen man sich einer Organisation zuwendet, haben das Ziel, Ansatzpunkte zu finden, mit denen gestaltet werden kann. Mechanistische Vorstellungen von Organisationen erzeugen die Illusion, dass man eine Organisation nur sauber justieren müsse, um Ineffizienzen oder Friktionen loszuwerden (vgl. Matthiesen & van Well, 2013). Andere Ansätze proklamieren, dass Führungskräfte mit dem richtigen Verhalten auch die richtigen Reaktionen auslösen: Mit Personalentwicklung wird versucht, das Verhalten einer Person so zu verändern, dass sie künftig auf der gleichen Position andere Entscheidungen trifft. Dabei wird häufig der Eindruck erweckt, dass das Personal gewissermaßen die »Software« der Organisation darstellt, die durch Trainings, Coachings und Supervisionen beliebig umprogrammiert werden kann, während die Programme, Technologien und Dienstwege die »Hardware« ausmachen.

Plausibel scheint eher das Gegenteil zu sein. Während sich Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen »leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern lassen«, sind Personen »schwer, wenn überhaupt umzustellen« (Luhmann, 2000, S. 280; s. dazu ausführlich Kühl, 2008, ► Kap. 6). Selbst wenn einzelne Personen bereit sind, sich aufgrund einer Personalentwicklungsmaßnahme zu ändern, werden sie von ihrem Umfeld doch häufig mit der Erwartung konfrontiert, dass sie sich so verhalten sollen, wie sie sich immer verhalten haben. Unsere Analyse setzt deshalb an den Verhältnissen an, nicht am Verhalten.

**Das Verhalten von Personen ist schwer zu ändern**

## 19.1 Analyse der Organisationsstruktur

In Organisationen scheint ein Typ von Entscheidungen auf besonderes Interesse zu stoßen: nämlich diejenigen Entscheidungen, die künftige Entscheidungen beeinflussen werden. Über diesen besonderen Typus von Entscheidungen lässt sich bereits bestimmen, was Organisationsstrukturen sind. Sie sind, so Herbert A. Simon, Entscheidungen, die als Prämissen – also Voraussetzungen – für andere Entscheidungen in der Organisation dienen (vgl. Simon, 1957, S. 34ff.).

Bei Organisationsstrukturen geht es also immer um solche Entscheidungen, die sich nicht in einem einzelnen Ereignis verbrauchen, sondern eine Vielzahl künftiger Entscheidungen in der Organisation prägen. Die Entscheidung eines Wartungsarbeiters, die ausgefallene Maschine in einem Fertigungsbereich zu reparieren, ist noch keine Entscheidungsprämisse, weil sie nur für dieses eine Ereignis relevant ist. Aber es ist eine Entscheidungsprämisse, wenn die Geschäftsführerin entscheidet, dass bei allen Maschinenausfällen in einem Fertigungsbereich innerhalb von 10 Minuten ein Mitglied der Wartungsmannschaft vor Ort zu sein hat (vgl. Luhmann, 1988, S. 172). Eine ausführliche Darstellung der folgenden Überlegungen findet sich im 3. Kapitel von Kühl (2011). Hier wird besonders begründet, weswegen man 3 Seiten einer Organisation unterscheiden muss.

**Organisationsstrukturen sind Entscheidungen, die künftige Entscheidungen beeinflussen**

### 19.1.1 Formale Seite der Organisation

Die zentrale Besonderheit von Organisationen besteht darin, dass sie die Mitgliedschaft unter Bedingungen stellen können: Die Bedingung lautet, eine Entscheidung darüber treffen zu müssen, ob man bereit ist, die Erwartungsstrukturen der Organisation zu akzeptieren. Es wird spezifiziert, von wann bis wann man in den Räumlichkeiten der Organisation anwesend sein muss, was während der Anwesenheit zu tun ist, auf welche anderen Organisationsmitglieder man zu achten hat und welche man ignorieren kann. Wenn man nicht bereit ist, sich an diese Erwartungen zu halten, kann man nicht Mitglied der Organisation bleiben. Diese mitgeteilten Mitgliedschaftsbedingungen sind – so kann man einfach sagen – die **Formalstruktur** der Organisation.

**Die entschiedenen Entscheidungsprämissen sind die Formalstruktur der Organisation**

Um aber überhaupt ein bestimmtes Verhalten zur Mitgliedschaftsbedingung machen zu können, ist es erforderlich, dass die Anforderungen der Organisation an ihre Mitglieder relativ konsistent sind. Es ist problematisch, einem Sozialarbeiter einen Regelverstoß nachzuweisen, wenn eine formale Regelung vorgibt, dass ausschließlich im Falle der Vorlage eines Berechtigungsscheins Unterstützungsmaßnahmen freigegeben werden dürfen, gleichzeitig aber von ihm verlangt wird, im Falle einer starken Verwahrlosung unmittelbar Maßnahmen zur Unterstützung einzuleiten. Natürlich gibt es in jeder Organisation inkonsistente Regeln; jedes Mitglied einer Organisation kann ein Lied davon singen. Aber gerade die Widersprüchlichkeiten in den formalen Regeln führen dazu, dass die Mitglieder tendenziell von Verhaltenserwartungen entlastet werden, weil sie sich ja jeweils auf die ihnen genehme Regel beziehen können (vgl. Luhmann, 1964, S. 155).

Die Formalstrukturen sind, so könnte man es auf den Punkt bringen, die »entschiedenen Entscheidungsprämissen« einer Organisation. Auch wenn diese Definition auf den ersten Blick etwas sperrig wirken mag, hat sie den Vorteil, unmittelbar den Blick auf verschiedene Aspekte zu öffnen. Diese Definition schärft den Blick dafür, über welche verschiedenen Typen von Entscheidungsprämissen die Organisation Entscheidungen beeinflussen kann.

### Typen von Strukturen

3 unterschiedliche Strukturtypen Die formalen Organisationsstrukturen lassen sich grundlegend in 3 unterschiedliche Strukturtypen unterscheiden:

- Der 1. Typ sind **Entscheidungsprogramme**. Dazu lassen sich beispielsweise betriebswirtschaftliche Zielsysteme, Dienststanweisungen, EDV-Programme oder Policies zählen.
- Den 2. Typ stellen **Kommunikationswege** dar. Zu ihnen gehören etwa die Geschäftsordnung, die Aufgabenteilung, die Informationswege, der hierarchische Aufbau oder die Unterschriftenregelungen. Hier wird festgelegt, auf welche Art und auf welchen Bahnen in der Organisation kommuniziert werden kann oder muss.
- Als 3. Typ von Strukturen bzw. Entscheidungsprämissen kann man **Personal** begreifen. Dies basiert auf der Überlegung, dass es für künftige Entscheidungen einen Unterschied macht, mit welcher Person (oder welchem Typ von Person) eine Position besetzt wurde (vgl. ausführlich Luhmann, 2000, S. 221ff.).

#### Programme

Programme bündeln Kriterien, nach denen entschieden werden muss. Sie legen fest, was man in einer Organisation tun darf und was nicht. Insofern haben Programme die Funktion, bei Fehlern Schuld zurechenbar zu machen und so Vorwürfe in der Organisation zu verteilen. Wenn eine Mitarbeiterin nicht das durch ein Programm vorgegebene Ziel einer 10%igen Umsatzsteigerung erreicht, kann sie

Programme bündeln Kriterien, was man tun darf, ohne einen Fehler zu machen

zwar Ausflüchte suchen, aber letztlich erlaubt es die Programmierung, den Fehler zuerst ihr zuzurechnen. In Organisationen gibt es dabei 2 prinzipiell verschiedene Programmtypen: Konditional- und Zweckprogramme (vgl. kompakt Luhmann, 2000, S. 260ff.).

**Konditionalprogramme** legen fest, was getan werden muss, wenn in einer Organisation ein bestimmter Impuls wahrgenommen wird. Der Ausführende macht einen Fehler, wenn er bei einem eingegangenen Impuls nicht den vorgeschriebenen Arbeitsschritt vornimmt, und kann dafür zur Rechenschaft gezogen werden. Umgekehrt gilt, dass bei korrekter Befolgung des Programms für das Ergebnis des Arbeitsprozesses nicht der Ausführende verantwortlich ist, sondern derjenige, der das Programm entwickelt hat.

**Zweckprogramme** legen fest, welche Ziele oder Zwecke erreicht werden sollen. Zweckprogrammierungen findet man an der Spitze einer Organisation, wenn beispielsweise als Zweck eines Unternehmens ausgegeben wird, auf dem Markt für Waschmaschinen der führende Anbieter zu sein. Bei Zweckprogrammen ist die Wahl der Mittel freigegeben: Der angegebene Zweck soll erreicht werden – egal wie. Dabei muss die Mittelwahl sich zwar innerhalb gewisser Grenzen bewegen, die durch die Regeln der Organisation oder auch durch Rechtsvorschriften gesetzt werden. Aber es gilt die Faustregel: Jedes Mittel, das nicht durch die Organisation (oder gar durch Gesetze) verboten ist, ist erlaubt, wenn es der Erreichung des Ziels dient.

#### Kommunikationswege

Den zweiten grundlegenden Typus von Entscheidungsprämissen machen die Kommunikationswege einer Organisation aus. Durch das Festlegen von legitimen Kontaktpunkten, »Instanzenzügen« und Zuständigkeiten werden zunächst einmal die Möglichkeiten der Kommunikation in der Organisation massiv eingeschränkt. Es wird auf einen großen Teil der möglichen Kontakte und die Mitwirkung aller möglicherweise hilfreichen und interessierten Stellen bei Entscheidungen verzichtet und nur eine kleine Zahl legitimer Kontakte und Entscheidungsbefugnisse zugelassen, die die Mitglieder zu respektieren haben, wenn sie ihre Mitgliedschaft nicht aufs Spiel setzen wollen. Nur durch die Festlegung solcher Kommunikationswege kann der »communication overkill« in Organisationen verhindert werden.

Für die Mitglieder einer Organisation hat die Einrichtung von Kommunikationswegen – wie alle anderen Strukturtypen auch – eine entlastende Funktion. Diejenigen, die für eine bestimmte Entscheidung zuständig sind, können davon ausgehen, dass diese systemintern als richtig angesehen und nicht angezweifelt wird. Sie müssen im Problemfall aber auch die Verantwortung übernehmen und haben für eventuelle Fehler oder negative Konsequenzen ihrer Entscheidungen geradezustehen. Dies entlastet nicht nur die Vorgesetzten, auch die Untergebenen werden entlastet, weil sie wissen, mit wem man reden darf und mit wem nicht (vgl. Luhmann, 1969). Festgelegte Kommunikationswege entlasten auch bei der Kooperation zwischen Personen

Kommunikationswege legen fest, wo entschieden wird

Strukturen entlasten Organisationsmitglieder

auf gleicher Ebene, weil z. B. eine Abteilung die Information einer anderen nicht auf ihre Stimmigkeit oder ihren Nutzen überprüfen muss.

Es gibt unterschiedliche Formen der Regelung von Kommunikation. Die prominenteste Art der Fixierung von Kommunikationswegen ist sicherlich die **Hierarchie**. Eine weitere wichtige Art der Festlegung von Kommunikationswegen sind **Mitzeichnungsrechte**, die in der Regel auf einer hierarchischen Ebene eingerichtet werden: Verschiedene Minister müssen zustimmen, bevor eine Verordnung in Kraft treten kann; oder die Abteilungsleiter müssen eine Arbeitsanweisung gegenzeichnen, bevor sie offiziell in der Organisation verkündet werden kann. Eine weitere, zunehmend wichtige Art der Definition von Kommunikationswegen sind **Projektstrukturen**. Dazu werden Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengezogen, um ein zeitlich befristetes Vorhaben – ein Zweckprogramm – zu bearbeiten.

Hierarchien, Mitzeichnungsrechte und Projektstrukturen können miteinander kombiniert werden, so dass sich ganz eigene Formen und Netzwerke von Kommunikationswegen ausbilden. Je nachdem, welche Kombination von Hierarchien, Mitzeichnungsrechten und Projektstrukturen gewählt wird, verändern sich die Wahrscheinlichkeiten für Kooperation, Konkurrenz oder Konflikt in der Organisation.

#### ■ Personal

Während die Einstufung von Programmen und Kommunikationswegen als Strukturen der Organisation in der Organisationsforschung gebräuchlich ist, hat der Vorschlag, Personal als dritten, gleichrangigen Typ von Organisationsstruktur zu betrachten, für den nicht systemtheoretisch geschülten Praktiker mehr Überraschungswert. Die Ursache für die weitgehende Ignorierung des Strukturtyps Personal ist ein blinder Fleck, der sich durch die klassische Betriebswirtschaftslehre in die Organisationsforschung eingeschlichen hat. Durch die Orientierung am klassischen Zweck-Mittel-Schema wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung Personal häufig nur als Mittel zum Zweck betrachtet, das selbst aber keine Struktur der Organisation darstellt. Dieser Fehlschluss führt dann zu so absonderlichen Wortkombinationen wie »Organisation und Personal« bei der Benennung von Abteilungen, Instituten oder Lehrstühlen, die suggerieren, dass das Personal analytisch irgendwie außerhalb der Organisation zu verorten ist (vgl. dazu schon Luhmann, 1971, S. 209).

Mit dem oben erläuterten Begriff von Organisationsstrukturen ist es leicht, den Strukturcharakter von Entscheidungen über Personal nachzuweisen. Jeder Beobachter kann feststellen, dass in Organisationen nicht nur *über* Personal entschieden wird, sondern dass Personalentscheidungen wichtige Prämissen für weitere Entscheidungen in der Organisation sind. Es macht für künftige Entscheidungen einen Unterschied, welche Person die für die Entscheidung zuständige Stelle besetzt. Auf der gleichen Stelle entscheiden Juristen häufig anders als Betriebswirte, und diese wiederum anders als Soziologen.

Personal als gleichrangiger Typ von Organisationsstruktur

Organisationen haben verschiedene Möglichkeiten, an der Stelle Personal zu drehen: Mit der **Einstellung** wird fixiert, welcher Typus von Person künftig in der Organisation Entscheidungen treffen wird. Schon bei der Formulierung von Stellenanzeigen, Kandidatenprofilen und Ausschreibungsunterlagen wird heftig darum gerungen, welche Merkmale – und damit letztlich für die Organisation relevante Entscheidungsstile – eine Person mitbringen soll.

Mit der **Entlassung** von Personen kann signalisiert werden, welche Art von Entscheidungen man künftig in der Organisation nicht mehr haben möchte. Die **interne Versetzung** kann nach oben (als Karriereschritt oder als Ruhigstellung auf Frühstücksdirektorenposten), nach unten (als Degradierung) oder auch zur Seite erfolgen. **Personalentwicklung** dagegen zielt häufig lediglich darauf ab, das Verhalten einer Person so zu verändern, dass sie künftig auf der gleichen Position andere Entscheidungen trifft (s. dazu Kühl, 2008).

#### Fragen zur Analyse der Strukturen

- In welche Strukturen ist der/die Coachee eingebunden? Welche Zweck- und Konditionalprogramme existieren?
- Welche Kommunikationswege gibt es? Welche Prämissen sind mit der Personalentscheidung gesetzt?
- Welche Strukturen lassen sich wohl nicht ändern und an welchen könnte man ansetzen?

### 19.1.2 Informale Seite der Organisation

Als Neuling erkennt man relativ schnell, dass man allein mit der Einhaltung der Formalstrukturen der Organisation nicht weiterkommt. Schon in den ersten Arbeitstagen wird man mit Erwartungen konfrontiert, die weder in Stellenbeschreibungen niedergelegt noch in Prozesshandbüchern spezifiziert oder als direkte Anweisung der Chefin ausgesprochen wurden. Im Vorfeld des Eintritts in eine Organisation sind nur die formalen Erwartungen formulierbar. Die Einbindung in die informale Struktur der Organisation kann dagegen nicht fixiert werden, weil solche Anforderungen von dem angehenden Mitglied als unpassend zurückgewiesen werden könnten oder die Organisation ihre informalen Strukturen häufig selbst nicht kennt. Und selbst wenn dies der Fall wäre, dürfte sie diese offiziell nicht immer gutheißen. Die allgemeine Erfahrung lehrt, dass Mitglieder scheitern, wenn sie sich allzu sehr an die formalen Anforderungen der Organisation halten. In der Welt der Organisation scheint es viel wilder zuzugehen, als die gut kommunizierbare Formalstruktur oder gar die Nichtmitgliedern gegenüber präsentierte Schauseite es vermitteln.

Von Informalität als Teil der Organisationsstruktur kann man sprechen, wenn eine Abweichung mit einer gewissen Regelmäßigkeit – man könnte auch sagen: Strukturhaftigkeit – auftritt. Erst wenn ein

Personalentscheidungen legen fest, welche Person oder welcher Typ von Person entscheiden darf

Die Einhaltung der Formalstrukturen reicht nicht aus

Informale Strukturen sind nicht entschiedene Entscheidungsprämissen

Deutungsmuster sich nicht nur bei einem einzigen Mitglied findet, sondern sich in Teilen der Organisation als erwartbar eingeschlichen hat, hat es den Status eines informell bewährten Denkschemas. Erst wenn die kurzfristige Abstimmung mit der Kollegin in der Nachbarabteilung nicht ausnahmsweise vorgenommen wird, sondern wiederkehrend als »kurzer Dienstweg« zur Abstimmung genutzt wird, hat man es mit einer informellen Struktur zu tun. Unter »Informalität« versteht man nicht das einmalige Improvisieren, um sich den Weg durch den Dschungel aus Vorschriften und Vorgaben zu bahnen, sondern eher das Netzwerk bewährter Trampelpfade, die in einer Organisation immer wieder beschrritten werden. Auch bei informellen Strukturen handelt es sich also um »**Entscheidungsprämissen**« – um Voraussetzungen, die für eine Vielzahl von Entscheidungen in der Organisation gelten. Es handelt sich um all diejenigen Erwartungen in einer Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können). Ihnen ist gemein, dass über die Erwartung zwar *nicht* entschieden wurde, sie aber trotzdem innerhalb der Organisation als Erwartung besteht.

Informelle Praktiken können sich auf dem Niveau einzelner Gruppen innerhalb einer Organisation etablieren. Dort bilden sich dann Normen aus, dass man z. B. ein Übermaß an Arbeit vermeiden soll, um nicht zum Akkorddrücker zu werden, gleichzeitig aber auch der Gruppe nicht durch Minderleistung schaden darf. Aber auch auf der Ebene ganzer Abteilungen oder Bereiche kann es informelle Praktiken geben; man denke nur an eingespielte, aber illegale Methoden der Kundenbindung in manchen Vertriebsabteilungen von Pharmaunternehmen, die über mehrere Standorte verteilt sind. Und auch auf der Ebene der Gesamtorganisation können sich informelle Erwartungen einspielen; so gilt in vielen Armeen die Erwartung, dass nie ein Verletzter oder Toter im Feindesland zurückgelassen werden soll, selbst dann nicht, wenn die an der Bergung beteiligten Soldaten ihr eigenes Leben riskieren.

Informalität ist demnach gekennzeichnet durch die Strukturhaftigkeit der Erwartungen und die fehlenden Rückbindungsmöglichkeiten an die offiziell verkündeten Mitgliedschaftsbedingungen. Das »Informelle«, das »Unterleben«, die »Kultur« sind die in einer Organisation herrschenden nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen (Rodríguez, 1991, S. 140f.). Der Grundgedanke ist simpel: Es gibt **Festlegungen über** die Art und Weise, wie in Organisationen künftig entschieden werden soll, die nicht durch Entscheidungen eines Unternehmensvorstands, eines Parteitags oder eines Papstes zustande kommen, sondern die sich einfach erfolgreich als Gewohnheiten eingeschlichen haben.

Diese »**nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen**« können eine beachtliche Beständigkeit haben, gerade weil über sie ja nie entschieden wurde – und sie folglich auch nicht so leicht weggewischt werden können. Es gibt Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäuser, in denen sich bewährte Praktiken zur Auftragsgewinnung

oder -vergabe über Jahrzehnte gehalten haben und sowohl offizielle Verbote durch den Vorstand als auch Gesetzesverschärfungen überstanden haben.

Gründe dafür können in der Funktionalität von Informalität für eine Organisation liegen: Eine Organisation, die sich mit der Einhaltung der formalen Vorgaben durch die Mitarbeiter zufriedengeben würde, wäre verloren. Nicht umsonst gilt der »Dienst nach Vorschrift« als eine der effektivsten Streikformen. Nicht alle Erwartungen in Organisationen lassen sich zu Mitgliedschaftsbedingungen erheben. Die Schwierigkeiten der Formulierung von Mitgliedschaftsbedingungen scheinen immer dann aufzutreten, wenn es um Einstellungen, Haltungen und Denkstile geht. In Organisationen gibt es aber auch Erwartungen, die zwar prinzipiell formalisierbar sind und deren Einhaltung kontrollierbar wäre, auf deren Formalisierung in der Organisation aber – bewusst oder unbewusst – verzichtet wird.

Die Herausbildung dieser Form von Informalität hängt damit zusammen, dass Organisationen mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sind, die nicht durch Entscheidungen auf der Formalebene gelöst werden können. In Organisationen kann es immer nur *eine* »konsistent geplante, legitime formale Erwartungsordnung« geben (Luhmann, 1964, S. 155). Es muss deshalb auf widersprüchliche Bestandsvoraussetzungen mit einem hohen Maß an Informalität reagiert werden (vgl. Luhmann, 1964, S. 154). Da Organisationen zu ihrer Erhaltung »eine Fülle von Leistungen brauchen, die nicht als formale Erwartungen formuliert« und »als exklusive Aufgabe zugeteilt werden können«, bleibt dem Management häufig nichts anderes übrig, als Illegalität zu tolerieren oder sogar zu fördern (Luhmann, 1964, S. 86). Hier handelt es sich dann um *nicht entscheidbare* Entscheidungsprämissen, im Vergleich zu den nur *nicht entschiedenen*.

Letztlich trägt dies erst dazu bei, dass Regeln sich trotz ihrer Starrheit halten können. Regeln müssen – jedenfalls von Zeit zu Zeit – verletzt werden, um als Regeln weiterexistieren zu können (Dalton, 1959, S. 219). Nur indem Organisationsmitglieder situativ ausbalancieren, ob sie den formalen Strukturen entsprechend handeln oder ob sie informelle Wege gehen, erreichen Organisationen überhaupt ihre schnelle Anpassungsfähigkeit (vgl. Luhmann, 1964, S. 305; Friedberg, 1993, S. 153; Ortmann, 2003, S. 33ff.).

#### Fragen zur Analyse der informalen Seite der Organisation

- Welche *nicht entscheidbaren* Entscheidungsprämissen wirken in der Organisation oder der Organisationseinheit?
- Welche *nicht entschiedenen* Entscheidungsprämissen wirken in der Organisation oder der Organisationseinheit?
- Welche Zielkonflikte werden durch Informalität ausgeglichen?

#### Funktion von Informalität

Informale Strukturen gleichen die Rigidität formaler Strukturen aus

### Systematischer Auf- und Ausbau von Fassaden

#### 19.1.3 Schauseite der Organisation

Die ersten Beschreibungen, die man als Außenstehender von einem Unternehmen, einer Verwaltung, einer Universität oder einem Krankenhaus zu sehen oder zu hören bekommt, wirken häufig seltsam geglättet. Als »Aufhübschen« kann man den Prozess beschreiben, in dem Organisationen durch gefilterte Reportings, verschachtelte Organigramme, übersichtlich dargestellte Prozessabläufe oder geglättete Aussagen ein schlüssiges und überzeugendes Bild ihrer selbst zu zeichnen suchen. Im trügerischen Windschatten ausgeblendeter Komplexität und ungelöster Konflikte wird dadurch eine für die Außenwelt geeignete »zweite Realität« geschaffen, die mit den Abläufen in der jeweiligen Organisation nur sehr begrenzt etwas zu tun hat. Solche Fassaden sozialer Gebilde sind nicht einfach vorhanden, sondern müssen auf- und ausgebaut, regelmäßig gepflegt und bei Bedarf ausgebessert werden (vgl. Luhmann, 1964, S. 113). Der systematisch geplante Auf- und Ausbau von Fassaden wird in der Organisationsforschung treffend auch als »impression management« – als »Eindrucks- und Beeindruckungsmanagement« – bezeichnet.

Mit ihrer Fassade bringt eine Organisation zum Ausdruck, wie sie gesehen werden will. Durch bewusste oder unbewusste Kopierprozesse ihrer Mitglieder bilden sich in Organisationen eigene Sprachregelungen aus, die Sicherheit im Kontakt mit der Außenwelt verleihen. Briefköpfe, Siegel, Webauftritte dienen als Begleitsymbole, durch die die Organisation nicht nur wiedererkannt werden möchte, sondern immer auch etwas zum Ausdruck zu bringen sucht.

Weil Fassaden die *Schauseiten* der Organisationen sind, muss ihre Funktionalität bei den Erwartungen gesucht werden, die von außen an die Organisation herangetragen werden. Ein erstes Motiv für den Aufbau von Fassaden liegt in den widersprüchlichen Anforderungen, die Organisationen gleichzeitig bedienen müssen. Fassaden haben daher auch eine Schutzfunktion: Sie dienen dazu, den Außenstehenden den Einblick zu verwehren, um in Ruhe Entscheidungen vorzubereiten zu können, mögliche Konflikte vor der Außenwelt zu verbergen oder Fehler und Peinlichkeiten zu verheimlichen. Hintergrund sind die in einer Organisation üblichen Auseinandersetzungen über den besten Weg, interne Kritik an Strategien der Organisationsspitze oder Wissen über ungewollte Nebenfolgen von Leitungsentscheidungen. Allein aufgrund der Tatsache, dass Organisationsmitglieder mit unterschiedlichen Segmenten der Umwelt in Kontakt stehen und unterschiedliche Positionen innerhalb der Organisation einnehmen, entwickeln sich verschiedene, häufig auch gegensätzliche Perspektiven. Beobachtungen von außen verschärfen solche Konflikte weiter. Die Umwelt wirkt somit als »(Laut)verstärker« für die internen Auseinandersetzungen. Nimmt dies Überhand und ist die Schauseite nicht gut ausgearbeitet, verliert die Organisation immer mehr die Möglichkeit, die Auseinandersetzungen selbst zu regeln.

#### Fragen zur Analyse der Schauseite der Organisation

- Welche Aspekte der Schauseite sind für den Coachee besonders wichtig? Und warum?
- In welchem Zielkonflikt mit den Umweltaforderungen befindet man sich?
- Wie passen die Aussagen zur Schauseite zu den Formalstrukturen?
- Wie passen die Aussagen zur Schauseite zu den informellen Strukturen?

### 19.2 Verständigung, Macht und Vertrauen in der Organisation

Dass das auf eine Rationalität ausgerichtete Zweckmodell zur Analyse einer Organisation nicht ausreicht, zeigt schon die Tatsache, dass das, was in einer Organisation als »rational« angesehen wird, oft höchst umstritten ist. Was einem Akteur oder einer Organisationseinheit sinnvoll erscheint, mag einer anderen Einheit der gleichen Organisation kontraproduktiv, wenn nicht irrational anmuten.

Die zentrale Ursache für diese unterschiedlichen Auffassungen ist die Arbeitsteilung zwischen Akteuren oder zwischen Organisationseinheiten. Für eine Organisation ist es in der Regel nicht möglich, dass alle Entscheidungen an einer Stelle (z. B. an der Spitze) erbracht werden. Deswegen wird die Organisation in verschiedene Funktions- oder Produkteinheiten unterteilt, die jeweils ihr eigenes Ziel verfolgen. Die Idee ist, dass diese Einheiten zwar den (vermeintlichen) Oberzweck der Organisation im Auge behalten sollten, sich aber vorrangig auf die Erfüllung »ihrer« Aufgabe spezialisieren sollen. Die folgenden Ausführungen basieren auf Überlegungen, die wir unter dem Begriff des lateralen Führens ausgearbeitet haben (s. dazu Kühl, Schnelle & Schnelle, 2004). Eine Reihe von Working Papers zum Zusammenhang von Verständigung, Macht und Vertrauen findet sich unter ► [www.laterales-fuehren.de](http://www.laterales-fuehren.de).

Arbeitsteilung ist notwendig

#### 19.2.1 Verständigung

Bei dieser Konzentration auf eine Aufgabe bilden sich, wie die amerikanischen Organisationsforscher Richard Cyert und James March gezeigt haben, **lokale Rationalitäten** heraus. Die durch eine Gruppe von Personen zu bewältigenden Arbeitsschritte – aber auch das Gesamtprojekt – werden ganz im Lichte der eigenen Überzeugungen und Denkstrukturen beurteilt. Die den Einheiten zugewiesene Aufgabe bestimmt deren Rationalität – die Kriterien dafür, welches Denken und Handeln als vernünftig angesehen wird. Die einzelnen Gruppen können die Vielschichtigkeit des Gesamtprojekts nicht zureichend

im Blick behalten, weil sie auf ihre Rationalitäten, ihre Denkmuster festgelegt sind. Zugleich erscheinen ihnen die aus anderen, ihnen zunächst vergleichsweise ungeläufigen Kontexten stammenden Argumente häufig als irrelevant und nicht zur Sache gehörend.

Die Ausbildung lokaler Rationalitäten ist keine Pathologie einer Organisation – im Gegenteil: Ohne sie wäre eine Organisation nicht in der Lage, hochkomplexe Aufgaben zu bearbeiten.

Selbstverständlich müssen sich die einzelnen Organisationseinheiten – mindestens rhetorisch – auf die Gesamtziele der Organisation beziehen. Da aber die Entscheidungen einer Organisationseinheit stark durch ihre eigene Zielvorgabe bestimmt werden, erscheint der Fokus auf deren Erfüllung wichtiger als die Erreichung des Gesamtziels. Die einzelnen Organisationseinheiten entwickeln ihre eigenen Auffassungen davon, wie die jeweilige »Wirklichkeit« ist und wie sie selbst darin zu verorten sind. In diese Auffassungen flechten sich dann Interessen hinsichtlich dessen ein, was die jeweilige Organisationseinheit erreichen oder abwehren will. Die Erklärungsmuster sind zudem dogmatisiert, das heißt, dass sie nicht mehr hinterfragt werden und für wahr erklärt sind. Diese gruppentypischen Denkmuster können aus den Standards, Normen und Auffassungen der eigenen professionellen Gemeinschaft entstehen; man betrachte nur die Denkmuster von Anwältinnen, Medizinern oder Ingenieuren. Oder aber sie sind aus der Aufteilung der Arbeit in Abteilungen und Projektteams entstanden.

Kurz: Die häufig gegensätzlichen Auffassungen, Interessen und Positionen innerhalb von Organisationen werden maßgeblich durch deren Struktur geprägt. Strukturen, so Niklas Luhmann (1969, S. 3), leisten eine »permanente Vorselektion« dessen, was in einem Unternehmen, einer Verwaltung, einem Krankenhaus oder einer Non-Profit-Organisation überhaupt möglich ist.

#### Fragen zur Analyse der verfestigten Denkweisen

- Welche (Grund-)Auffassungen der einen Gruppe stören die der anderen, welche Auffassungen passen nicht zueinander?
- Welche (eigennützigen) Interessen unterstellt man den anderen und welche Interessen meldet man selber offen an?
- Wie argumentiert die eine Gruppe gegenüber der anderen?
- Welche professionellen Werte sind der Akteursgruppe wichtig?

### 19.2.2 Macht

Macht ist Teil jeder organisationalen Beziehung. Sie ist die Fähigkeit, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, das sie aus eigenem Gutdünken nicht gezeigt hätten. Der eigene Einfluss in einer Machtbeziehung

hängt einerseits von der Relevanz der eigenen Handlungen für den Kooperationspartner ab und wird andererseits dadurch beeinflusst, ob man für den Kooperationspartner ersetzbar ist oder nicht. Ein Vertriebsmitarbeiter, der einen privilegierten Zugang zu einem wichtigen Kunden hat, besitzt ein Pfund, mit dem er wuchern kann. Je weniger eine EDV-Expertin wegen ihrer detaillierten Kenntnisse eines in der Firma selbstgestrickten Programms zu ersetzen ist, desto stärker ist ihre Position gegenüber Personen, die von diesem Programm abhängig sind.

Macht ist eine **Austauschbeziehung**, die zwar asymmetrisch, aber stets wechselseitig ist. Eine Person oder Personengruppe kann die eigenen Auffassungen nur dann durchsetzen, wenn eine andere Person oder Personengruppe bereit ist, sich mit dieser in eine Beziehung einzulassen. Sobald sich eine Person der Beziehung z. B. durch Kündigung oder Stellenwechsel innerhalb der Firma entzieht, ist die Austauschbeziehung und damit auch das Machtverhältnis zu Ende.

Macht stützt sich auf die **Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen**. Die Organisationsforscher Michel Crozier und Erhard Friedberg haben typische Unsicherheitszonen in Organisationen ausgemacht:

- **Hierarchen** stützen ihren Einfluss darauf, formale organisatorische Regeln erlassen zu können, die das Aktionsfeld der Unterbenen einengen oder erweitern können.
- **Experten**, beispielsweise IT-Fachleute oder Marketingspezialisten, gewinnen ihre einflussreiche Stellung aus der Beherrschung von in der Organisation relevantem Sachwissen.
- Organisationseinheiten, die **Relaisstellen** zur Umwelt darstellen, ziehen Machtmöglichkeiten daraus, dass sie einen privilegierten Zugang zu Kunden, zentralen Zulieferern, wichtigen Kooperationspartnern oder einflussreichen staatlichen Stellen haben.
- **Gate Keeper**, beispielsweise ein Sekretär oder eine persönliche Referentin, ziehen ihren Einfluss aus der Kontrolle wichtiger interner Kommunikationskanäle und Informationsquellen.

Selbst in Situationen, in denen eindeutige hierarchische Verhältnisse vorhanden sind, sind die Steuerungswirkungen der Hierarchie begrenzt, weil die Unterbenen wichtige Unsicherheitszonen beherrschen. So können in Krankenhäusern die vermeintlichen »Götter in Weiß« trotz ihrer formalen Befugnisse die Abläufe nicht eindeutig bestimmen. Pflegekräfte beherrschen für Ärztinnen und Ärzte wichtige Unsicherheitszonen und können diese als Tauschgut einsetzen.

Machtspiele können etwas voranbringen. Sie können dazu beitragen, dass ein »toter Punkt«, eine Blockade aufgrund der unterschiedlichen lokalen Rationalitäten, überwunden wird, und kann – ganz in der Logik des »do it« – dazu führen, dass man trotz großer Bedenken eine von einem Akteur favorisierte Strategie einfach angeht. Eingeschliffene Machtspiele können in Organisationen jedoch auch blockieren.

Macht entsteht aus der Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen

Die lokalen Rationalitäten der Akteure werden durch die Organisationsstruktur geprägt



#### Fragen zur Analyse der Machtbeziehungen

- Welches Machtspiel läuft immer wieder ab?
- Welche »Spielzüge« sind typisch für dieses Machtspiel?
- Welche Unsicherheitszonen kontrollieren die Akteure?
- Welche Abhängigkeiten begrenzen die Machtmöglichkeiten der Akteure?

### 19.2.3 Vertrauen

Kooperieren ist riskant. Beim Kooperieren ist das Handeln des einen davon abhängig, wie die anderen handeln. Die jeweiligen Handlungsweisen der anderen Seite sind nicht mit Gewissheit vorhersagbar. Vertrauen ist ein sozialer Mechanismus, damit trotz dieser unvermeidbaren Unsicherheit Kooperation zustande kommt (vgl. Luhmann, 2000). Ist man gewillt, dem anderen Vertrauen entgegenzubringen, geht man ein im Voraus schwer kalkulierbares Risiko ein. Akteure, die vertrauen, lassen andere relevante Unsicherheitszonen kontrollieren. Trotzdem gilt: Vertrauen erweitert Handlungsmöglichkeiten. Dieser Gedanke ist so einleuchtend, dass vertrauensfördernde Übungen zum Standardrepertoire von Managementtrainings gehören.

Der Fokus auf interpersonales Vertrauen greift allerdings zu kurz, um tatsächlich das Potenzial der Arbeitsteilung zu heben. Vertrauen steht also grundsätzlich in einem Spannungsverhältnis zu Kontrolle: Um nicht blind zu vertrauen, müssen sich die Akteure fragen, wie viel Kontrolle notwendig ist, um vertrauen zu können. Diese Kontrolle muss durch Entscheidungsprämissen so abgesichert werden, dass im nötigen Rahmen vertraut werden kann, z. B. über informelle Regeln oder Zielvereinbarungsprogramme.

#### Fragen zur Analyse der Vertrauens- und Misstrauensverhältnisse

- Welche Vertrauens- oder Misstrauensverhältnisse herrschen zwischen den Akteuren und warum?
- Was befürchtet man von der anderen Seite?
- Welcher Mechanismus führt zu Misstrauen?
- Welche vertrauensfördernden Maßnahmen gab es schon?

### 19.2.4 Wie Verständigung, Macht und Vertrauen ineinander greifen

Verständigungs-, Macht und Vertrauensprozesse laufen in der Organisation immer gleichzeitig ab. Häufig ist in einem Gespräch nicht immer zu erkennen, was da eigentlich gerade stattfindet: Versucht die Projektleiterin gerade eine neue Finte in einem Machtspiel, geht es ihr

darum, eine Verständigung über die einzelnen Positionen herzustellen oder versucht sie sich in einer »vertrauensbildenden Maßnahme«? Für das alltägliche Arbeiten in Organisationen ist es hilfreich, dass nicht immer deutlich wird, welche Form der Koordination gerade abläuft. Es kommt dadurch ein größerer Handlungsspielraum zustande, weil man Sätze und Handlungen auf verschiedene Art und Weise interpretieren kann.

Häufig greifen die Prozesse so ineinander, dass sie sich gegenseitig stützen: Wenn man vertraut, fällt häufig auch die Verständigung leichter. Man geht erst einmal davon aus, dass der andere einen nicht über den Tisch ziehen will und es ihm darauf ankommt, unterschiedliche Einschätzungen auszutauschen. Wenn man in einer Beziehung viel Macht hat, kann man andere zwingen, die eigenen Gedanken anzuhören – z. B. dadurch, dass man die anderen zu einer Sitzung »bittet«.

Ob sie sich dann auch auf einen intensiven Verständigungsprozess einlassen, ist natürlich eine zweite Frage. Wenn man sich in einem Verständigungsprozess befindet und einmal Einblicke in die Zwänge des anderen gewonnen hat, kann es leichter fallen, von einem Misstrauens- in ein Vertrauensverhältnis überzugehen.

Aber Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich auch gegenseitig behindern. Das Aufbrechen von Denkgebäuden bietet Informationen, die die anderen in Machtspielen nutzen können. Das überdeutliche Signalisieren, dass man eine für den anderen zentrale Unsicherheitszone beherrscht, kann den Aufbau von Vertrauensbeziehungen einschränken. Wenn man gerade eine Vertrauensbeziehung aufbaut, kann es schwierig sein, eigene Interessen mit Macht durchzusetzen.

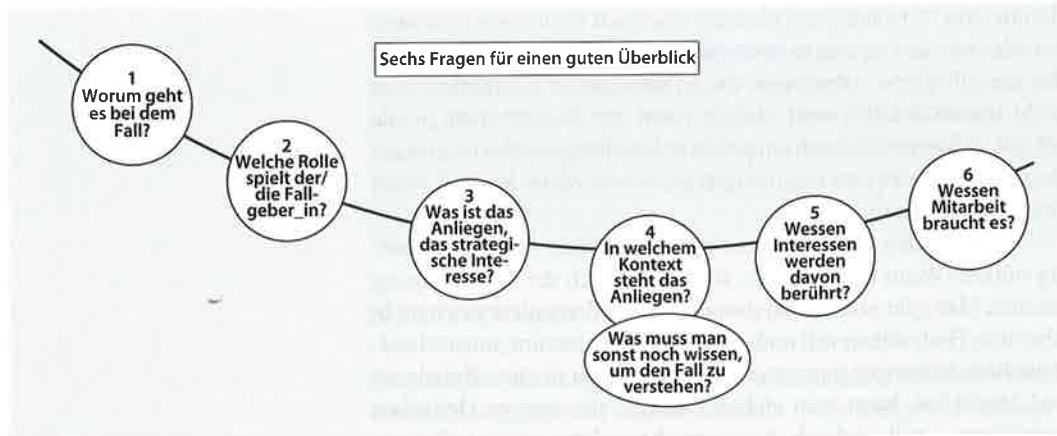
### 19.3 Anwendung in der Praxis

Um eine Organisation so zu beschreiben, »wie sie ist«, braucht es den Diskurs mit denen, die es wissen müssen. Nimmt man das Konzept der lokalen Rationalitäten zudem ernst, wird man kein konsistentes Bild, keine *eine* wahre Beschreibung einer Organisation finden. Dennoch verschafft das oben skizzierte analytische Modell eine gute Orientierung, um eine Organisation zu verstehen. Im Beratungsprozess bietet es sich an, diesen Schritt mit dem Coachee gemeinsam zu gehen, indem man Fragen stellt, die für beide zur Klärung beitragen.

Was bedeutet das konkret? Wie analysiert man die formalen und informalen Strukturen, die Machtausstattung, Interessenskonstellationen und vertrauensfördernden oder -gefährdenden Mechanismen mit dem Coachee? Welche Fragen kann man als Coach stellen, um einen guten Einstieg zu bekommen?

Wir schlagen für den ersten Schritt eine Reihe von Fragen vor, die sich gut dafür eignen, einen groben Überblick zu gewinnen, um anschließend tiefer in den Fall einzusteigen (■ Abb. 19.1).

Klärung der Situation durch Fragen



■ Abb. 19.1 Sechs Fragen für einen guten Überblick

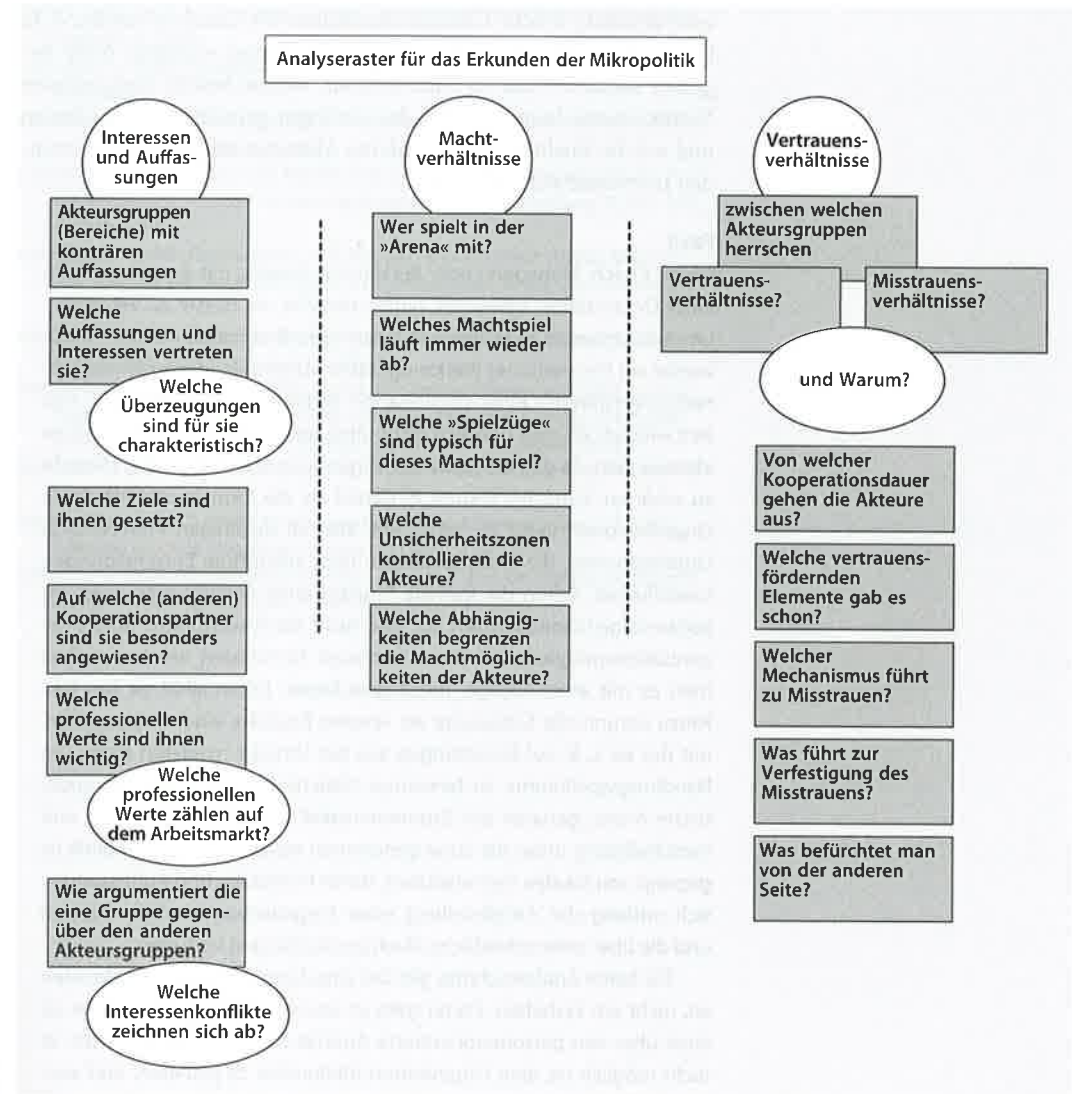
Zunächst verortet man anhand dieser Fragen die Coachees mit ihren strategischen Anliegen in ihrer Organisation. Darüber hinaus gilt es zu verstehen, welche Akteure und Stakeholder für den Fall/ das Anliegen des Coachees besonders wichtig sind, weil sie z. B. Entscheidungen treffen müssen oder die Umsetzung vorantreiben oder aber verhindern können. Auf diese Akteure sollte man sich bei der mikropolitischen Analyse konzentrieren. Es sind die anderen lokalen Rationalitäten, die es zu berücksichtigen gilt. So ist mit diesem Einstieg die Grundlage für die weitere Analyse geschaffen.

**Visualisierte Diskussionsführung**

Erfahrungsgemäß ist eine visualisierte Diskussionsführung hilfreich (für eine ausführliche Darstellung vgl. Kühl, 2009). Die Methode basiert auf der Stimulierung von Diskursen durch interaktionsauslösende Fragen und Mitvisualisierung der Antworten auf Karten, die anschließend an Pinnwänden geordnet oder über einen Beamer an die Wand projiziert werden. So können Coach und Coachee Auge und Ohr für die Organisationsanalyse und die Fallbearbeitung nutzen. Wichtig dabei ist, dass auch unfertige Gedanken, Widersprüche im eigenen Denken oder Kontroversen mitvisualisiert werden, um die Facetten des Themas vor Augen zu haben. In der angemessenen Komplexität kann schon dieser Schritt bis zu 4 Stunden in Anspruch nehmen.

Auf den Antworten aus der ersten Runde aufbauend und für einen tieferen Einstieg bieten sich **Fragefolgen** an, die aus dem Analyseraster in ■ Abb. 19.2 zusammengestellt werden können und die Interessens-, Macht- und Vertrauenskonstellationen genauer in den Blick nehmen.

Einige der hier ausgeführten Fragen wurden oben bereits beispielhaft genannt. Nicht für jeden Fall sind alle Fragen gleichermaßen hilfreich; das Analyseraster ist vielmehr ein Angebot: Nach dem ersten Schritt sollte deutlich geworden sein, wo im Zusammenspiel von Interessen, Vertrauen und Macht womöglich der Schwerpunkt



■ Abb. 19.2 Analyseraster für das Erkunden der Mikropolitik

liegt, sodass die für den spezifischen Fall relevanten Fragen ausgewählt werden können.

Nach dem vertieften Blick auf die Stakeholder, der je nach Komplexität des Falls nochmals 2–5 Stunden in Anspruch nehmen kann, kann man in Richtung Gestaltungsansätze weiterdenken: Was kann man nutzen, um das Anliegen voranzutreiben? Was steht in Spannung zu dem Vorhaben und warum?

Erfahrungsgemäß schafft die gemeinsame Analyse des Falls ein Panorama an Themen und Ansatzpunkten, an denen man weiter arbeiten kann. Für den Coachee hat sich bereits vieles geklärt. So

wird deutlich, welche Unsicherheitszonen der Coachee besetzt, d. h. über welche Machtausstattung er verfügt, und wodurch diese begrenzt werden. Oder es wird sichtbar, welche bereits vorhandenen Vertrauensmechanismen für das Anliegen genutzt werden können und welche Koalitionen mit anderen Akteuren mit korrespondierenden Interessen sich anbieten.

### Fazit

Ob als Coach, Managerin oder Berater: Die Fragen, mit denen man sich einer Organisation zuwendet, haben das Ziel, sie besser zu verstehen, um Ansatzpunkte zu finden, mit denen gestaltet werden kann. Hierfür wurde ein theoretischer Werkzeugkasten vorgestellt, der zu einem vertieften Verständnis einer Organisation verhilft – nämlich darüber, was sich wirklich abspielt und sich nicht ohne weiteres aus Organigrammen ablesen lässt. Es gilt, den Blick auf Organisationen in zweierlei Hinsicht zu schärfen: Zunächst kommt es darauf an, die formale und informale Organisationsstruktur zu verstehen, also all diejenigen Prämissen in Organisationen, die Entscheidungen über zukünftige Entscheidungen beeinflussen. Schon die formale Struktur einer Organisation weist oft notwendige Inkonsistenzen auf. Und nicht alle Erwartungen an die Organisationsmitglieder können überhaupt formalisiert werden, sodass man es mit einer Menge, meist geduldeter, Informalität zu tun hat. Hinzu kommt die Schauseite als »zweite Realität« einer Organisation, mit der sie z. B. auf Erwartungen aus der Umwelt reagieren muss, um Handlungsspielräume zu bewahren. Gleichzeitig sollte die mikropolitische Arena, genauer das Zusammenspiel von Macht, Vertrauen und Verständigung unter die Lupe genommen werden. Die Mikropolitik ist geprägt von lokalen Rationalitäten, deren Interessen und Auffassungen sich entlang der Arbeitsteilung einer Organisation ausdifferenzieren und die über unterschiedliche Machtausstattungen verfügen.

Für beide Analyseschritte gilt: Der Ansatz setzt an den Verhältnissen an, nicht am Verhalten. Damit geht er sowohl über mechanistische als auch über rein personenorientierte Ansätze hinaus. Er zeigt, warum es nicht möglich ist, eine Organisation friktionsfrei zu justieren, und warum die Erwartung, dass man mit dem richtigen Verhalten auch die richtigen Reaktionen bei den Mitarbeitenden auslöst, oft enttäuscht wird.

### Literatur

- Dalton, M. (1959). *Men who manage*. New York: Wiley.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS.
- Kühl, S. (2009). Visualisierungsmethoden. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS.

- Kühl, S., Schnelle T. & Schnelle, W. (2004). Führen ohne Führung. *HarvardBusiness-Manager*, 1, 71–79.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1969). *Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken*. Bielefeld: unveröffentlichtes Manuskript.
- Luhmann, N. (1971). Reform des öffentlichen Dienstes. In N. Luhmann (Hrsg.), *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung* (S. 203–256). Opladen: WDV.
- Luhmann, N. (1988). Organisation. In W. Küppers & G. Ortman (Hrsg.), *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (S. 165–186). Opladen: WDV.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion der sozialen Komplexität*, 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Matthiesen, K. & van Well, B. (2013). Diskursiv Führen – Führen trotz Weisungsbefugnis. In A. Bührmann et al. (Hrsg.), *Management ohne Grenzen. Grenzüberschreitende Zusammenarbeit erfolgreich gestalten*. Wiesbaden: Gabler.
- Ortmann, G. (2003) *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Rodríguez Mansilla, D. (1991). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Simon, H.A. (1957). *Administrative behavior. A Study of decision-making processes in administrative organizations*, 2. Aufl. New York: Free Press.