Probleme und Perspektiven der Organisationspsychologie (unveröffentlicht)/Klaus Riepe 1987

Organisationspsychologie ist ein diffuses Feld wissenschaftlicher Aktivitäten. Das hängt mit der Unklarheit darüber zusammen, was unter Organisation und Psyche verstanden werden soll, denn Modelle und Konzepte der Organisationspsychologie ergeben sich aus der Bestimmung des Verhältnisses von Organisation und Psyche des Individuums.

Eine breite, individuenzentrierte Strömung der Organisationspsychologie setzt den Begriff von Psyche unhinterfragt voraus. Organisationspsychologie wird als Bindestrich-Psychologie betrieben. Die verwendeten Begriffe und Hypothesen werden aus der Analyse des abstrakten, experimentell erschlossenen individuellen Verhaltens entwickelt und dann äußerlich auf organisationales Handeln übertragen. Ist aber organisationales Handeln ein spezifischer Modus sozialen Handels, muß es aus sich selbst begriffen werden.

Werden abstrakte individuenzentrierte Modelle im Rahmen eines reduktionistischen Erklärungsversuchs zur Analyse der Organisation eingesetzt, wird mit unausgewiesenen Implikationen gearbeitet (1). Organisationspsychologie muß Psyche zumindest so konzipieren, daß das von ihr verwendete Modell von Psyche der Struktur ihres Gegenstands - der Organisation als sozialem Gebilde - nicht gänzlich fremd gegenüber steht. Sie muß also die kategorialen Voraussetzungen von organisationalem Handeln berücksichtigen.

In eine ähnliche Schwierigkeit wie die individuenzentrierten nomothetisch-verhaltentheoretischen Ansätze geraten Theorien, die an Hand der Organisationskarrieren und Persönlichkeitsstrukturen der an Organisation Beteiligten die Belastungen der organisierten Individuen durch Organisation bestimmen wollen. Auch bei ihnen wird Organisation als gesellschaftliche Tatsache vorausgesetzt, um auf dem Hintergrund gegebener Organisationsstrukturen Prägung und Verhaltensspielraum der der Organisation subsumierten Individuen typologisch zu beschreiben. Ihre Präokkupation mit den Effekten und nicht den Problemen von Organisation hat eine Ausblendung des organisationalen Prozesses und damit des Organisation konstituierenden Handelns zur Folge (2).

Reduktionistische Organisationspsychologie hat also Schwierigkeiten mit einem organisationsadäquaten Begriff von Psyche.

Vor ähnlichen Schwierigkeiten steht die Organisationstheorie (3). Was soll Organisation bedeuten? Handelt es sich um Objekte im Gegenstandsbereich? Wie sollen diese Objekte von anderen abgegrenzt werden? Oder meint Organisation die strukturelle Verdichtung eines universellen Attributs menschlichen Handelns: die Fähigkeit, kooperativ und kontinuierlich interagieren zu können? Dann wäre der Begriff der Organisationspsychologie

koextensiv mit dem des gesellschaftlichen Handelns und trüge damit wenig zur Präzisierung bei.

Aus der Unsicherheit über ihren Gegenstand resultieren die Probleme der Organisationstheorie. Ihre Entwicklung bildet die Differenzierung von Organisationsstruktur und Organisationen bloß ab, ohne den inneren Zusammenhang dieser Bewegung begreifen zu können. Die Verdinglichung der Organisation und der damit verbunden deterministische bias führen zur Unfähigkeit, Organisationsform und -grenzen definieren zu können, wie der Ansatz von Türk (4) zeigt.

Türk diagnostiziert im bisher umfassendsten systemtheoretisch orientierten Versuch, die begrifflichen Grundlagen für eine systematische Pathologie der Organisation zu schaffen, pathologische Zustände als Überkomplizierung, Übersteuerung oder Überstabilisierung. Unklar bleibt der Maßstab, an dem Normalität und Abweichung von Organisationszuständen gemessen werden sollen. Türk subsumiert Personsystem und Interaktionssystem unter die Organisation als besonderes soziales System. Alle drei systemischen Konstrukte werden äußerlich aufeinander bezogen.

Auf diesem Weg lassen sich wohl Defizienzen innerhalb einer Organisation bei hypothetisch vorausgesetzter Organisationsstruktur theoretisch rekonstruieren. Ob die Konstrukte allerdings einen realen Gehalt haben, bleibt offen. Ihre materiale Füllung würde die Rekonstruktion des Sinns der inter- und intraorganisatorischen Interaktion der Organisationsmitglieder erfordern. Erst auf dieser Basis ließe sich diagnostizieren, ob es sich bei pathologischen Zuständen um echte Defizienzen oder sich anbahnenden Wandel handelt.

Nur die theoretische Einbeziehung von in organisationalem Handeln konstituierter und reproduzierter gesellschaftlicher Form würde es ermöglichen, die jeweils spezifische Problematik spezifischer Organisationen zu bestimmen: Die Strukturen von Verwaltungen und Firmen z.B. bedingen und implizieren je unterschiedliche Entwicklungsprozesse von Organisation und Organisationsmitgliedern.

Über Analyse und Beschreibung der Form als Bezugspunkt organisationalen Handelns wird der dynamische Charakter von Organisation begreifbar: Organisation zeichnet sich durch reflektierte doppelte Kontingenz und Selbstbezug aus. Organisationstheorien, die organisationalem Handeln gerecht zu werden versuchen, unterscheiden sich dann in Hinblick auf die Art, wie Reflexion und Selbstbezug konzipiert werden: Mein Vorschlag wäre, in Anlehnung an den Sartreschen Begriff des Eids (5) von einer vertraglich garantierten Kompetenz zur Organisationsgestaltung auszugehen.

Der Rechtsstaat als Inbegriff der modernen politischen Gemeinschaft der Bürger stellt z.B. eine Metaorganisation mit universeller Regelungskompetenz dar, der Verwaltungen und Firmen trotz ihrer relativen Autonomie in letzter Instanz unterworfen sind. Im Gegensatz zur Institution ist organisierte

Vergesellschaftung ein modernes Phänomen. Organisation bezeichnet einen Modus der Vergesellschaftung, dessen Form durch die legale Verfügungsgewalt der Organisationsmitglieder geregelt modifiziert werden kann.

Auf diesem Hintergrund wird das Strukturgesetz von Organisation deutlich: Die Leistung vieler soll so zusammen gefaßt werden, daß als Voraussetzung der Geltung der Art der Zusammenfassung auf Kompetenzen zurück gegriffen wird, die sich der technischen Manipulation prinzipiell entziehen, gleichzeitig aber konstitutiv für die Möglichkeit organisierter Vergesellschaftung sind: Über Anerkennung wird Form - und das ist eine bleibende Einsicht der Hegelschen Staats- als Organisationstheorie - reflexiv und handelnd verfügbar gemacht (6).

Das läßt sich am Beispiel der Interferenz von Rechtsstaat und Verwaltung verdeutlichen. Wolff (7) argumentiert, daß die Organisation von Verwaltung nicht aus formal-allgeneinen Organisationsprämissen deduziert werden kann, sondern sich aus spezifischen, durch das gesellschaftliche Umfeld mit bestimmten Reproduktionsimperativen ergibt, die den Binnenraum von Verwaltung widersprüchlich strukturieren. Obwohl Wolff versucht, den Aspekt der Interaktion in seiner Organisationsanalyse zu berücksichtigen, wird Interaktion nur aus einer strukturbestimmten Binnen- oder Innen/Außenperspektive von Organisation analysiert, ohne die handlungsnormierende Logik von interferierenden Metaorganisationen nicht nur als Problem der Umwelt von Verwaltung, sondern des organisationalen Handelns selbst zu sehen: Der von Wolff entwickelte Typisierungsversuch über die Rekonstruktion von Deutungsmustern überwindet den in seinem Ansatz implizierten Reduktionismus nicht.

Ein Vorschlag von Jäger (8) im Rahmen seines Versuchs einer Neukonzeptualisierung der Parteientheorie führt im Vergleich zu Wolff einen Schritt weiter. Jäger will Parteien nicht als funktionale Anhängsel des demokratischen Staats konzeptualisieren, sondern diesen Staat als Produkt von Parteivergesellschaftung. Die Schranken auch dieses Ansatzes liegen in der Funktionalisierung der Parteien in Hinblick auf das Kapitalverhältnis. Fruchtbar wäre es, ausgehend von der Parteivergesellschaftung und ihrer Bedeutung den Strukturaspekt dem Handlungsaspekt organisatiolen Handelns konsequent unter zu ordnen.

Deutungsmuster inhärieren den Verwaltungsmitgliedern nicht, sondern werden gesamtgesellschaftlich, durch Kooperation, Koalition oder Kompromiß herausgearbeitet: Dann aber handelt es sich weniger um statische Deutungsmuster, sondern um dynamische Lernmuster, die durch Rechtsförmigkeit und die damit verbundene erzwungene Anerkennung abgesichert und normiert werden. Organisationsmitglieder staatlicher Verwaltungen müssen also neben den strukturspezifischen Deutungsmustern über die Fähigkeit verfügen, sich selbst in Bezug auf Metaorganisationen zu

identifizieren und diese Identität in Frage zu stellen, wenn diese spezifische Organisation funktionieren soll.

Ich halte die Verbindung von Organisationsanalyse und handlungsbezogener Lerntheorie für die einzige Möglichkeit, die Sackgasse des Anpassungs- und Belastungsparadigmas der Organisationspsychologie zu überwinden.

Wagner (9) macht auf der Basis eines modifizierten kritischen Rationalismus eine interessanten Vorschlag, die Beziehung von Organisation und Organisationsmitglied als aktiven Lernprozeß zu fassen. Ausgehend von Annahmen der kognitivistischen Psychologie führt er das Konzept der Falsifizierbarkeit ein, um Lern- und Innovationsfähigkeit von Organisationsmitgliedern und Organisationen diagnostizieren zu können. Die Wagnersche Theorie stellt einen produktiven Bruch mit individuenzentrierten Ansätzen dar., weil sie Organisation als Prozeß und Produkt der an Organisation Beteiligten begreift. Allerdings arbeitet Wagner mit einem eingeschränkten Begriff von Interaktion.

Bei ihm beziehen sich die Individuen äußerlich aufeinander. Als mit mehr oder weniger konsistenten Theorien ausgestattete gesellschaftliche Atome mit fixen Dispositionen (geringe/hohe Falsifizierbarkeit) konkurrieren sie um die durch die Organisation selbst und deren Überleben bereit gestellten Prämien. Aus diesem Konkurrenzkampf und der mit ihm verbundenen Selektion resultiert nach Wagner die Dynamik der Organisation.

Wagner geht es - so der Untertitel seines Buchs - um die „interne und externe Anpassungsfähigkeit von Organisationen“. Er versucht, den Grad der Anpassungsfähigkeit an Hand der Ausprägung zweier Dimensionen zu messen: der Falsifizierbarkeit von Organisation und Organisationsmitgliedern und dem Normierungsgrad von Organisation als Index für deren hierarchische Durchstrukturierung. Es läßt sich dann zeigen, daß ein hoher Normierungsgrad die interne und externe Falsifizierbarkeit einer Organisation einschränkt.

Es ist offensichtlich, daß die Beschränkung auf die Verbindung von kognitivistischer Psychologie und Lerntheorie des Kritischen Rationalismus fragwürdig ist. Habermas hat in seiner Kritik an Jarvie (10) einige entscheidende Schwächen dieses Ansatzes benannt. Fragwürdig ist weiterhin, daß Struktur und Funktion von Organisation allein über das Statussystem und den formal gefaßten Anpassungszwang - das „Interesse der Organisation an sich selbst“ (11) - definiert werden.

Eine minimale historische Reflexion hätte genügt, um zu erkennen, daß das Schicksal von Organisationen von der historisch vermittelten gesellschaftlichen Form abhängt, die den Sinn der Falsifizierbarkeit bestimmt: Form verweist nicht auf einen abstrakten Anpassungsmechanismus, sondern auf die Intentionen der Organisationsmitglieder. Von im Handeln sich artikulierenden Intentionen ist aber bei Wagner nur in einem eingeschränkten instrumentellen Sinn die Rede. Dennoch ermöglicht die Konzentration auf Handlungen -

Falsifizierbarkeit wird bei Wagner als Handlungsmaxime eingeführt - die Entwicklung eines Maßstabs, der in den durch den eingeschränkten konzeptuellen Rahmen bedingten Grenzen zu verstehen gestattet, mit welchen Intentionen und Kosten sich Individuen aktiv am organisationalen Handeln beteiligen.

Eine Erweiterung des Rahmens verweist auf eine andere als die von Wagner zu Grunde gelegte Lerntheorie. Lernen von Organisationen und Organisationsmitgliedern ist nicht allein ein Problem der extensionalen Subsumierbarkeit von Erfahrung unter theoretische Konstrukte und der so vorgestellten, durch formale Struktur gehemmtem oder geförderten Subsumierbarkeit, sondern - auf Grund der aktiven Beteiligung der Mitglieder an der Bildung von Organisationen - der Verbindung von Intention, Intension und Extension des kollektiven organisationlen Handelns.

Sartre (12) entwickelt aus dem Verhältnis von totalisierender individueller Praxis, gesellschaftlichem Feld (der Präsenz der anderen) und der Herausforderung des Mangels durch die Verwiesenheit jeder Praxis auf Bedürfnis und Materie einen Ansatz, der den situationsspezifischen Zusammenhang von individueller Handlungsperpektive und Organisation systematisch plausibel machen kann. Das von Wagner vertretene atomistische Aktormodell entspricht bei Sartre einem defizienten Modus der Verbindung vergesellschafteter Individuen: der Serialität.

Die Konsequenzen der seriellen Vergesellschaftung macht Sartre an einem Beispiel für unbeabsichtigte Nebenfolgen kollektiven, aber isolierten Handelns deutlich: Die chinesischen Bauern roden ihre Parzellen zur Steigerung der Bodenerträge. Diese isolierte totalisierende Praxis führt auf lange Sicht zu einer Entwaldung Chinas, zur Erosion der Böden, der Notwendigkeit kontinuierlicher Bewässerung bei gleichzeitiger Gefahr von Überschwemmungen und - als äußerlicher Totalisierung der Serialität - zur Einrichtung von Katastrophen regulierenden Institutionen, die passive und reaktive Kooperation erzwingen können.

Wagner unterscheidet formal drei mögliche Reaktionen auf Organisationskrisen: konservative, fortschrittliche und regressive (ohne Institution und Organisation auseinander zu halten). Am Sartreschen Beispiel wird deutlich, daß unter der Voraussetzung einer seriellen Struktur nur konservative und regressive Antworten auf eine Vergesellschaftungskrise in Frage kommen, weil die strukturellen und kognitiven Ressourcen für eine fortschrittliche Lösung - Wandel kollektiven Handelns in Richtung auf Kooperation und Organisation - nicht gegeben sind. Selbst hohe individuelle Falsifizierbarkeit und geringer Normierungsgrad sind auf Grund des eingeschränkten Wagnerschen Aktormodells nicht in der Lage, zu einer Lösung der Krise bei zu tragen. Im Gegenteil: Unter den gegebenen seriellen Voraussetzungen können sie krisenverschärfend wirken.

Eine gegenstandsadäquate Organisationspsychologie muß sich also auf die besondere psychische Qualität organisationalen Handelns konzentrieren. Der Sinn dieses Handelns ist gekennzeichnet durch die Intention zur direkten Kooperation. Dadurch unterscheidet sich die psychische Qualität organisationalen Handelns von der des sozialen Handelns im Allgemeinen. Organisationen zeichnen sich durch eine innere und gelebte Sinnstruktur aus, die das Für-sich-sein der Organisationen definiert: Das sinnhafte, die Organisation synthetisierende und sich über die totalisierenden Praktiken der kommunizierenden Individuen reproduzierende „Interioritätsband" (Sartre) erlaubt aktive und reflexive Grenzbildung und Grenzüberschreitung.

Organisation im Unterschied zu anderen Modi der Vergesellschaftung beruht also immer auf (manifester oder latenter) direkter Interaktion der an Organisation Beteiligten - unabhängig davon, ob diese Interaktion symmetrisch oder asymmetrisch, unmittelbar oder über Interaktionsketten verläuft. Hierarchien und Statussysteme, aber auch „fusionierende Gruppen" (Sartre) und Koalitionen bestehen nicht aus gesellschaftlichen Atomen, die sich nutzenmaximierend aufeinander beziehen - schon allein deshalb nicht, weil die der Nutzenschätzung zu Grunde liegende Wertstruktur der Individuen und Kollektive wesentlich auch durch die Art der Kooperation mit bestimmt wird.

Damit soll nicht ausgeschlossen werden, daß Organisationen in einem Milieu agieren, das strukturell Atomisierung und Nutzenmaximierung erzwingt. Die Tatsache, daß die Logik organisationalen Handelns und die der atomistischen Verhaltenskoordination sich voneinander unterscheiden, wird dann aber zu einem psychischen Koordinationsproblem der an Organisation Beteiligten und verbietet bei Strafe eines Handlungswiderspruchs (und damit verbunden eines logischen Widerspruchs im Aktormodell) die Übertragung der Logik eines Bereichs auf den je anderen.. Wird die Interferenz von Organisationen untersucht - eine mögliche Forschungsperpektive -, darf auf den zu erforschenden Zusammenhang von je spezifischen Organisationen nicht das gleiche schlecht abstrakte Logikmodell projiziert werden. Die Logik der Serialität und die der Gruppierung sind z.B. nicht miteinander kompatibel.

Das Gleiche gilt für eine andere mögliche Forschungsperspektive: die Entwicklungslogik von Organisationen. Gerichtete Entwicklung ist nur im Rahmen einer Logik der Gruppierung denkbar, weil sie sich jenseits systemischer Emergenzen als bewußte und kontrollierte durch geregelte Interaktion vollzieht. Das einfache Aktormodell der atomistischen Verhaltenskoordination wird in dieser Perspektive ersetzt durch das mehrdimensionale Aktormodell kooperativ Handelnder, das kollektive identitätsbewahrende und -erweiternde Änderungen der Organisationsmitglieder und ihrer Organisationen zuläßt (17).

Die angedeutete Mehrdimensionalität verweist auf das Problem des Bezugspunkts von organisationalem Handeln und Organisationswandel. Wenn jedes interaktive Handeln diversen Geltungskriterien unterliegt, wäre zu fragen,

was diese Geltungskriterien für das organisationale Handeln und die Organisationsstruktur bedeuten (18).

Zum Schluß sollen noch zwei Problembereiche einer Organisationspsychologie kurz gestreift werden: das der Technologie und des organisationsinternen Widerspruchs.

Organisation und Organisationsbeziehungen bestehen nicht nur aus interagierenden Menschen, sondern auch aus einer materiellen Infrastruktur, die massive Auswirkungen auf die „praktische Verzeitlichung“ (Sartre) organisationalen Handelns hat. Denn die Anatomie einer Organisation (der Leib-Materie-Komplex) prägt Binnenstruktur und Außenbeziehungen - wenn auch nicht deterministisch, so doch als „Anlaß“ (Merleau-Ponty). Es ist z.B. nicht ganz unerheblich für das Verhalten von Parteien und Parteimitgliedern - um einen weniger prominenten Bereich der Organisationsforschung als den klassischen der Verwaltung oder des Unternehmens zu nehmen -, ob der Parteiapparat aus „einem Vorsitzenden und einer Schreibmaschine“ (Tucholsky) oder aus einem umfangreichen Verwaltungsstab samt entsprechender Technologie besteht (19).

Zuletzt zum Problem des organisationsinternen Widerspruchs: Der interaktive Zusammenhang kann strukturbedingt durch Verkennungseffekte gestört sein. Ein solcher Verkennungseffekt würde vorliegen, wenn - um ein Beispiel aus der Hegelschen Rechtsphilosophie zu zitieren - die bloße Physis eines Individuums als Inkarnation der Souveränität eines Staates gilt. Die Folge wäre eine systematische Störung der praktischen Syllogismen der Organisationsmitglieder und eine strukturelle Spaltung der Organisation: ein innerorganisatorischer Widerspruch (20).

Diese Skizze sollte nur einige Probleme einer gegenstandsadäquaten Organisationspsychologie deutlich machen. Mein Fazit: Organisationspsychologie kann ihren Gegenstand - Organisation und Psyche - nicht einfach voraussetzen. Sie muß auf der Basis der Analyse der Bedingungen der Möglichkeit organisationalen Handelns dessen intentionalen Sinn so rekonstruieren, daß die Logik der Form plausibel wird. Hier könnte der Versuch einer rein noematischen Phänomenologie, die am Handlungsbegriff anknüpft, weiter helfen (21).

Anmerkungen:

(1) Eine Übersicht bietet: Siegfried Greif: Konzepte der Organisationspsychologie; Bern 1983

(2) Das wird exemplarisch deutlich bei: Robert Presthus: Individuum und Organisation; Hamburg 1966

(3) Eine Übersicht bietet: Alfred Kieser/Herbert Kubicek: Organisationstheorien I + II; Stuttgart 1978

(4) Klaus Türk: Grundlagen einer Pathologie der Organisation; Stuttgart 1976

(5) Jean Paul Sartre: Kritik der dialektischen Vernunft; Hamburg 1967, S. 495 ff.

(6) Michael Theunissen: Die verdrängte Intersubjektivität; in: Hegels Philosophie des Rechts (hrsg. v. D. Henrich u. R.P. Horstmann); Stuttgart 1982

(7) Erhard Treutner/Stephan Wolff/Wolfgang Bonß (Mitarb.): Rechtsstaat und situative Verwaltung; Ffm. 1978, S. 141 ff.

(8) Michael Jäger: Über Macht und Parteien; in: W. Elfferding/M. Jäger/Th. Scheffler: Marxismus und Theorie der Parteien; Berlin 1983, S. 38 ff.

(9) Klaus Wagner: Person - Struktur - Organisation; Berlin 1979

(10) Jürgen Habermas: Theorie des kommunikativen Handelns; Ffm. 1981, S. 114 ff.

(11) Friedrich Schönweiß: Autonomie und Organisation; Opladen 1984

(12) Jean Paul Sartre: a.a.O.; S. 81 ff.

(13) Zu den logischen Grundlagen siehe: Jon Elster: Logik und Gesellschaft; Ffm 1981

(14) Georg H. von Wright: Erklären und Verstehen; Ffm. 1974

(15) Zu einer logischen Präzisierung des hier angenommenen Lernmusters: Christoph Hubig: Dialektik und Wissenschaftslogik; Berlin/N.Y. 1978

(16) Jean Paul Sartre: a.a.O.; S. 495

(17) Jürgen Habermas: a.a.O.; S. 114 ff.

(18) Klaus Gretschmann: Wirtschaft im Schatten von Markt und Staat; Ffm. 1983

(19) Alfred Kieser/Herbert Kubicek: Organisation; Berlin/N.Y. 1977

(20) Fred Hirsch: Die sozialen Grenzen des Wachstums; Reinbek 1980

(21) Hans-Ulrich Hoche: Handlung, Bewußtsein und Leib; München 1983