

Macht, Einfluss und Vertrauen: Elemente einer soziologischen Theorie des Managements

Zündorf, Lutz

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zündorf, L. (1987). Macht, Einfluss und Vertrauen: Elemente einer soziologischen Theorie des Managements. In J. Friedrichs (Hrsg.), *Technik und sozialer Wandel: 23. Deutscher Soziologentag 1986: Beiträge der Sektions- und Ad-hoc-Gruppen* (S. 147-151). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-190063>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Macht, Einfluß und Vertrauen. Elemente einer soziologischen Theorie des Managements

Lutz Zündorf (Oldenburg)

In diesem Beitrag wird versucht, aus disparaten Forschungslinien der Industrie- und Organisationssoziologie Konturen einer Theorie des Managements zu skizzieren, in deren Mittelpunkt das Problem der Handlungskoordination in drei Funktionsbereichen steht: der Organisation des Produktionsprozesses, der Gestaltung von Austauschbeziehungen zu anderen Organisationen und der strategischen Entscheidungsbildung. Es wird die These vertreten, daß erstens der Großteil der soziologisch relevanten Managementforschung unter das auf Begriffen von Macht und Herrschaft aufbauende Kontrollparadigma der Organisation subsumierbar ist, demzufolge die Betriebszwecke am besten dadurch gefördert werden, daß die Führungsgruppen die Handlungssituationen der Mitglieder im Inneren und der Austauschpartner in der Umwelt mit bürokratischen Mitteln vorstrukturieren und eingrenzen, und daß zweitens das Kontrollparadigma für eine Reihe neuerer theoretischer Fragestellungen und empirischer Sachverhalte keine erklärungskräftige begriffliche Grundlage (mehr) bietet. In wichtigen betrieblichen Konstellationen versagt das im Kontrollparadigma unterstellte Prinzip von Zweckoptimierung durch Machtausübung. Unter vielen Bedingungen erweisen sich Einfluß, verstanden als die Fähigkeit, Interaktionspartner nicht durch autoritative Weisung sondern durch argumentative Überzeugung zu einem gewünschten Handeln zu motivieren und Kooperation auf der Grundlage von Konsensbildung zu realisieren als zweckmäßiger und effektiver. Gleiches gilt für Vertrauen, definiert als die freiwillige Übertragung der Kontrolle über Ressourcen oder Handlungen oder Ereignisse in Erwartung einer nicht genau im voraus festgelegten Gegenleistung in einer nicht genau terminierten Zukunft. Einfluß und Vertrauen, unserer Hypothese zufolge zunehmend wichtiger werdende wichtige Koordinierungsprinzipien in Industrieunternehmen, sprengen den Rahmen des

Kontrollparadigmas und müssen in einen umfassenderen begrifflichen Zusammenhang gestellt werden.

Der klassische Anwendungsbereich des Kontrollparadigmas in der Industriesoziologie bezieht sich auf die Kontrolle des Produktionsprozesses und auf die Verteilung von Macht am Arbeitsplatz. Die von Braverman (1974) beschriebene säkulare Tendenz einer immer erneuerten Trennung von Planung und Ausführung im Industriebetrieb, einer fortschreitenden Akkumulation von Produktionswissen und Dispositionsmacht im Managementbereich, der Geltung tayloristischer Prinzipien der Arbeitszerlegung und bürokratischer Formen der Arbeitsvereinigung scheint ihren historischen Kulminationspunkt überschritten zu haben. Neuere Untersuchungen zeigen, daß das Spannungsverhältnis zwischen Organisationszweck und Mitglieder motivation mit überkommenen Kontrollmethoden immer schwerer zu bewältigen ist und daß Effizienz kaum noch dadurch zu steigern ist, daß man ausschließlich von Systemerfordernissen her denkt, Subjektivität bloß als Fehlerquelle und Stabilitätsbedrohung versteht und die konstitutive Bedeutung personaler Systeme für Sozialsysteme übergeht. Dieses Wissen scheint nun in "neue Produktionskonzepte" einzugehen, die über eine Aufwertung von Subjektivität in Form von "Produktionsintelligenz" die Effizienz des Produktionsprozesses steigern wollen (Kern/Schumann 1984). Viele Indizien sprechen für die Hypothese, daß eine effizientere Nutzung der in der Facharbeiterschaft verkörperten Produktionsintelligenz nur über eine Reallokation von Arbeitsvereinigungsfunktionen und Dispositionsbefugnissen zu ihren Gunsten zu erreichen ist. Dies würde professionalisierten Facharbeitern nicht nur ein Stück Kontrolle über Produktionsabläufe zurückgeben, sondern auch ihre Chancen verbessern, auf der Grundlage ihres Sachverstands und ihrer kommunikativen Fähigkeiten Einfluß auf die Konzipierung des Produktionsprozesses zu nehmen. Darüber hinaus läßt sich die These erhärten, daß mit der Einführung neuer Produktionskonzepte und -technologien in vielen Fällen die Bildung von Vertrauenssystemen verbunden ist, insofern das Management hochqualifizierten Facharbeitern die Kontrolle über betriebliche Ressourcen in Form von Produktionseinrichtungen anver-

traut und im Vertrauen auf eine bessere Nutzung der Produktionstechnologien und der menschlichen Qualifikationspotentiale auf restriktivere Kontrollpraktiken verzichtet und statt dessen individuelle Dispositionsspielräume erweitert.

Auf die Erklärung der Umweltbeziehungen ausgedehnt, läßt sich das Kontrollparadigma wie folgt umreißen. Eine rationale Organisation des Produktionsprozesses impliziert eine effektive Kontrolle der inhärenten Instabilitäten der Märkte, um auf der Inputseite einen kontinuierlichen Zufluß der benötigten Ressourcen sicherzustellen und um auf der Outputseite stabile Absatzverhältnisse aufrechtzuerhalten. Aus der Sicht des Managements bedeutet dies eine Reduktion der Ungewißheiten durch langfristige strategische Planung und bürokratische Kontrolle. Sie verkörpern sich in dem historischen Siegeszug funktional integrierter, produktmäßig diversifizierter und multidivisional strukturierter Massenproduktionsunternehmen, mit deren Ausbreitung die unsichtbare Hand des Marktes zunehmend durch die "sichtbare Hand des Managements" abgelöst wurde (Chandler 1977). Mit der von Priore und Sabel (1985) diagnostizierten Krise der Massenproduktion gerät nun auch die Strategie der administrativen Kontrolle der Umwelt als integraler Bestandteil des Modells der Massenproduktion in eine Krise, von der kleinere Unternehmen profitieren, die eine Strategie "flexibler Spezialisierung" verfolgen: "Anpassung an sich ständig verändernde Bedingungen, und nicht der Versuch, diese unter Kontrolle zu halten" (ibid. 26). Derartige Unternehmen verbinden sich häufig zu einer Art vergemeinschafteter Netzwerke auf der Grundlage familiärer, gemeinsindlicher oder regionaler Bindungen, um ruinösen Wettbewerb zu verhindern, Ressourcen gemeinschaftlich zu nutzen, Handlungspläne aufeinander abzustimmen usw. Derartige, zwischen Markt und Hierarchie angesiedelte Konfigurationen werden unserer Hypothese zufolge überwiegend durch kollektive Meinungsbildung und reziproke, an Konsensbildung orientierte Einflußnahme und durch Vertrauen in die Dispositionen der Partner, Abhängigkeiten nicht über Gebühr durch einseitige Machtausübung zum eigenen Vorteil auszunutzen, integriert.

Eine dritte Spielart des Kontrollparadigmas liegt der Theorie des Managerkapitalismus (Chandler 1977) zugrunde, derzufolge die Kontrolle über strategische Entscheidungen im Zuge der Herausbildung großer Kapitalgesellschaften von den rechtlichen Eigentümern auf angestellte professionelle Manager ohne eigenen Kapitalbesitz übergegangen ist. In der modernen Kapitalgesellschaft stellen die nominellen Eigentümer nur eine Interessengruppe innerhalb einer differenzierten "Konstellation von Interessen" (SCOTT 1979) dar, zu der außer den Anteilseigner die im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter, Geschäftsbanken, Lieferanten und Abnehmer, Interessenverbände und staatliche Stellen gehören. Die wesentliche Koordinierungsfunktion des (Top-) Managements kann darin gesehen werden, in ihren strategischen Entscheidungen diese heterogenen Interessen vor dem Hintergrund des von ihnen definierten Unternehmensinteresses gegeneinander abzuwägen und auszubalancieren (BELL 1974, 289ff). Die Manager großer Kapitalgesellschaften mögen eine hegemoniale Position bei der Verfügung über das Unternehmenskapital haben, aber gilt dies auch für die Verwendung des zunehmend wichtiger werdenden Wissenskaptals? Gute Argumente sprechen für die Hypothese, daß die auf dem Medium des Einflusses basierenden Integrationsmuster der Expertenkulturen gegenüber den in Machtpositionen verankerten Koordinierungsmethoden des Managements an Bedeutung gewinnen. Es wird dem Management immer schwerer und für Unternehmen in der Wissensgesellschaft auch immer dysfunktionaler, strategische Entscheidungen in hoch professionalisierten Unternehmen kollektiv verbindlich durchzusetzen, ohne über betriebsunabhängiges aber betriebsrelevantes Wissenskapital verfügende Experten an der Meinungs- und Entscheidungsbildung zu beteiligen. In allen Situationen, in denen es dem Management nicht möglich ist, Informationen und Problemlösungsbeiträge von Experten verstehend nachzuvollziehen und selbständig zu verifizieren, kommt Vertrauen ins Spiel; hier kommen Manager häufig nicht umhin, die Selektionen ihrer Experten mehr oder weniger unkontrolliert zu übernehmen und ihrer Richtigkeit zu vertrauen.

Literatur

- BELL, D. 1973: The Coming of Post-Industrial Society, New York
BRAVERMANN, H. 1974: Labor and Monopoly Capital, New York
CHANDLER, A. D. 1977: The Visible Hand, Cambridge, Mass.
KERN, H./SCHUMANN, M. 1984: Das Ende der Arbeitsteilung?,
München
PRIORE, M. J./SABEL, Ch. 1985: Das Ende der Massenproduktion,
Berlin
SCOTT, J. 1979: Corporations, Classes and Capitalism, London