

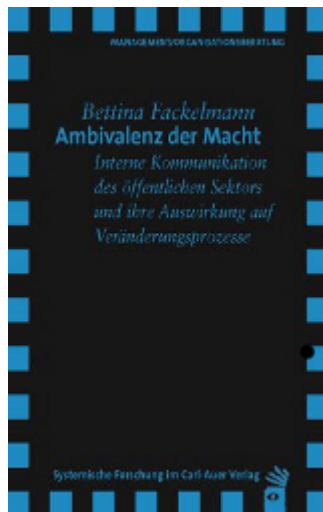
rezensionen:kommunikation:medien

Rezensionen aus den Bereichen Kommunikation und Medien

Bettina Fackelmann: Ambivalenz der Macht

Redaktion · Sonntag den 8. Juli 2012

Rezensiert von Pascal Tanner



“Hin und wieder bekommt eine Behörde, eine Abteilung oder Gruppe einen neuen Chef. Der Wechsel des Vorgesetzten gehört zu den wenigen aufregenden Ereignissen im Verwaltungsalltag. Man fühlt die Nervosität auf den Fluren der Ministerien, wenn die Wahlresultate bekanntwerden und ein neues Regime in Aussicht steht” (Luhmann 1962: 11). Umbrüche in Verwaltungen sind, wie Luhmann in diesem frühen Text festhielt, von Unsicherheit begleitet. So auch die Verwaltungsreform in Berlin, in Zuge derer die Bezirke Tempelhof und Schöneberg im Jahr 2001 zusammen-gelegt wurden. In der Konsequenz fanden Umschichtungen statt, die Bettina Fackelmann dokumentierend begleitete. Sie zeichnet die Auswirkungen der Fusion auf die interne Kommunikation nach.

Das Zitat Luhmanns rückt gleichsam zwei Aspekte des Verwaltungsalltags in den Vordergrund: einerseits die Machtkonstellationen, die innerhalb von Verwaltungsapparaten herrschen, andererseits Ereignislosigkeit als Grundzustand. In der Tat reagieren öffentliche Verwaltungen und ähnliche Organisationstypen vergleichsweise träge auf Veränderungen. Aus organisations- und gesellschaftstheoretischer Perspektive lassen sich dafür gute Gründe anführen: Die Umwelt der Verwaltung als Organisation ist primär eine politische und nicht eine ökonomische. Damit sind die Umwelteinflüsse direkter und zwingender. Die Verwaltung hat Entscheidungen umzusetzen, die zuvor demokratisch legitimiert wurden. Sie soll möglichst effizient, gleichmäßig und kontinuierlich ausführen, was ihr aufgetragen wurde. Bis zu einer eventuellen Anpassung solcher Entscheidungen hat dies fortwährend zu geschehen. Wie sie dies tut und wie diese Kontinuität auf Veränderungen reagiert, ist Gegenstand von Fackelmanns Untersuchung.

Zunächst stellt die Autorin die historische Entwicklung und die politische Bedeutung des öffentlichen Sektors in Deutschland dar. Damit sind die Grundvoraussetzungen für Organisationen im öffentlichen Sektor benannt. Es folgen mehrere theoriegeleitete Zugriffe auf das Untersuchungsgebiet. Die Klammer bildet ein systemtheoretischer Zugang demzufolge Organisationen soziale Systeme sind, die Mitgliedschaftsregeln formulieren und Entscheidungen produzieren. Hierbei steht vor allem die Frage nach “Aufbau und Erhalt” (54) von Organisationen im Zentrum. Daran schließen Betrachtungen zu Change-Prozessen und Kommunikation in Organisationen an. Beide Herangehensweisen verweisen auf ein verbesserungs- und optimierungsorientiertes Denken, wie es im weitesten Sinne betriebswirtschaftlichen Ansätzen entstammt. Im letzten Theoriebaustein zeigt Fackelmann die Bedeutung von Macht, Führung und Steuerung für Organisationen auf. Dies geschieht hauptsächlich unter Rückgriff auf Luhmanns Verständnis von Macht als symbolisch generalisiertem Kommunikationsmedium.

Schließlich folgt das Herzstück der Arbeit: die schrittweise Auswertung der Daten, die in und um die zwei Bezirksämter gesammelt wurden. Fackelmann arbeitet in erster Linie mit Leitfadeninterviews, untersucht aber auch Mitarbeiterzeitschriften und Besprechungsprotokolle. Im Sinne der *Grounded Theory*-Methodologie will die Autorin aus den Daten eine eigene Theorie erarbeiten. Dabei zeigt sich, dass “der politische Einfluss öffentliche Organisationen kommunikativ und kulturell entscheidend prägt” (245). Diese Wechselwirkung ist problematisch, da sie direkten Einfluss auf den Entscheidungsprozess hat. Als Hauptproblem identifiziert Fackelmann die titelgebende *Ambivalenz der Macht* zwischen Politik und Organisation und schlägt vor, diese Tatsache produktiv zu nutzen. Durch Bejahung dieser Ambivalenz ließe sich der organisationsinterne Führungsstil von top-down auf partizipativ umstellen. Dies hätte Konsequenzen für die Verwaltung: “Im Hinblick auf Komplexität gelingt es dem System [der beiden Verwaltungen, P.T.] dann, die äußeren Anforderungen in Sinn zu übersetzen, sodass die Komplexität [...] in Balance bleibt” (248).

Der Auswertungsteil ist dort bereichernd und erkenntnisfördernd, wo sich Fackelmann an der zuvor bereitgestellten systemtheoretischen Terminologie orientiert und ihr Material auf dieser Basis aufarbeitet und interpretiert. Dabei fügt sich das Material dem theoriegeleiteten Zugriff. Ihre unterschiedlichen Ansätze illustriert Fackelmann mithilfe übersichtlicher Tabellen und Visualisierungen. Wer einen guten Überblick über die im Theorieteil ausgearbeiteten Perspektiven sucht, findet ihn hier. Am Ende stützt sich der für die Untersuchung gewählte Zugang jedoch ausschließlich auf ein systemtheoretisches Organisations-verständnis.

Fackelmann legt ihrer Untersuchung methodologische Überlegungen der *Grounded Theory* zugrunde. Damit steht ein struktur-funktionalistisches Theoriegebäude einem interpretativen Materialzugang gegenüber. Auf die daraus resultierende Spannung wird jedoch nicht näher eingegangen. Wenn sich Fackelmann aber vorwiegend für das heuristische Potential der Systemtheorie interessiert (5) und zum Ziel setzt, “Empfehlungen für den besseren Einsatz von Kommunikation abzuleiten” (173), dann stellt sich die Frage, ob der theoretische Rahmen nicht hätte weiter aufgespannt werden sollen.

Ein Echo darauf ist in der Auswertung zu finden. Gelegentlich ist dort die Rede von Kultur (193ff.) – der Begriff wird jedoch allgemein und nicht theoretisch gefasst. Damit geht der Untersuchung, so denke ich, ein Stück Aussagekraft verloren. Hier hätte beispielsweise ein neo-institutionalistisches Organisations-verständnis (vgl. die beiden Klassiker: DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977) mehr Wirkung entfalten können. Auch fehlt dem Buch ein Kapitel, in dem das Untersuchungsvorhaben, der Untersuchungsgegenstand und die damit verbundenen

Fragestellungen ausführlicher dargestellt werden. Man findet entsprechende Angaben lediglich verstreut an mehreren Stellen. Abschliessend lässt sich jedoch festhalten, dass Bettina Fackelmann mit ihrer Arbeit einen Blick in ein außerordentlich spannendes und spannungsvolles Gebiet wirft.

Literatur:

DiMaggio, P. J.; Powell, W. W.: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. In: *American Sociological Review* 48 (2) 1983, S. 147–160.

Luhmann, N.: Der neue Chef. Von Oberregierungsrat Niklas Luhmann, Hannover. In: *Verwaltungsarchiv* 53 (1) 1962, S. 11–24.

Meyer, J. W.; Rowan, B.: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83 (2) 1977, S. 340–363.

Links:

- [Verlagsinformationen zum Buch](#)
- [Homepage von Dr. Bettina Fackelmann](#)

Dieser Beitrag wurde publiziert am Sonntag den 8. Juli 2012 um 17:20
in der Kategorie: [Einzelrezension](#).

Kommentare können über den [Kommentar \(RSS\)](#) Feed verfolgt werden.
Kommentare und Pings sind momentan geschlossen.