

Verfeinerte Kulturtechnik

Die Bürokratie zwischen Wildwuchs und Erstarrung

| GERHARD BLICKLE | **Bürokratisches Organisieren beruht auf einem grundlegenden Bedürfnis vieler Menschen nach geräuschlosem und glatten Funktionieren ihres Alltags. Welche Erscheinungsformen, Techniken und Elemente zeigt die Bürokratie in organisatorischer Hinsicht, und wie gehen Menschen im Beruf damit um?**

Viele Menschen sind nicht nur neugierig, sondern zugleich auch altgierig: Sie wünschen sich, dass z.B. das Wasser in ihrer Wohnung mit gleichbleibender Qualität, nutzbar für die Zubereitung von Tee und Kaffee, ohne Schäden für die Haut beim Waschen und ohne negative Nebenfolgen für Haushaltsgeräte und Heizkörper, mit gleichbleibend angemessenem Wasserdruck und ohne Verkalkung der Abflussrohre und Vereisung in den Wintermonaten zuströmt und abfließt. Dies ist hierzulande zur zivilisatorischen Selbstverständlichkeit geworden, die erst dann ins individuelle Bewusstsein tritt, wenn eine Erwartungsenttäuschung eingetreten ist. Alle Personen rechnen mit dem glatten, geräuschlosen und ungestörten Funktionieren. Solange es so bleibt, werden dadurch vielfältige individuelle Handlungsmöglichkeiten und -spielräume geschaffen und erhalten. Die Enttäuschung dieser Erwartungen schafft allerdings echte Probleme für die individuelle Lebensqualität im Alltag.

AUTOR



Foto: Volker Lannert

Professor **Gerhard Blickle** ist Leiter der Abteilung Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie am Institut für Psychologie der Universität Bonn.

Viele Menschen sind altgierig darauf, dass der Alltag funktioniert. Eine geräuschlose, glatte und qualitativ angemessene Funktionsfähigkeit erwarten sie nicht nur bei der Wasserversorgung in der Wohnung, sondern z.B. auch im Zahlungsverkehr, im Gesundheitswesen, in der Rechtsprechung und natürlich auch in der Universität: Räume sollen vorhanden und Labore sollen arbeitsfä-

»Alle Personen rechnen mit dem glatten, geräuschlosen und ungestörten Funktionieren.«

hig sein, Stellen sollen besetzt und Gehälter sollen bezahlt werden, Veranstaltungen sollen abgehalten und Prüfungen sollen abgenommen werden. Dass dies alles im Alltag sehr gut funktioniert, verdanken wir einer seit Jahrhunderten verfeinerten Kulturtechnik: dem bürokratischen Organisieren. Die durch sie erzeugte Erwartungsstabilisierung im Alltag befriedigt ein basales menschliches Bedürfnis, nämlich mit hoher Sicherheit voraussehen zu können, was passiert, wenn man im Alltag handelt. Psychologen nennen dies das Bedürfnis nach kognitiver Kontrolle. Wird es in hohem Maß frustriert, dann werden Menschen z.B. apathisch oder orientieren sich mental an metaphysischen Ordnungsstrukturen.

Kern Techniken

Die empirische Organisationsforschung hat gezeigt, dass die Erscheinungsfor-

men des bürokratischen Organisierens äußerst vielfältig sein können. Allerdings gibt es einige Kerntechniken: eine stabile Arbeitsteilung, Aufgabenerledigung nach allgemeinen, aufgabenangemessenen Regeln, Aufgabenzuweisung nach fachlicher Kompetenz, nachgehaltene und nachprüfbare Dokumentation von Entscheidungen und Begründungen sowie das immerwährende Ziel, Abläufe und Resultate so zu gestalten, dass sie mit gleichbleibender Qualität und Geschwindigkeit auch unabhängig von konkreten Personen erbracht werden.

Bürokratisches Organisieren klappt in stabilen Umwelten besonders gut und trägt selbst zu deren Stabilisierung bei. Weil Aufgaben nach allgemeinen Regeln, ohne Ansehen der Person und von fachkompetenten Stelleninhabern erledigt werden, genießen sie eine hohe Legitimitätsvermutung. Aufgrund der Dokumentationspflicht können einzelne Entscheidungen überprüft und angefochten werden, ohne damit das Gesamtgefüge in Frage zu stellen. Und weil bürokratisches Organisieren grundsätzlich so ausgerichtet ist, dass die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit konkreter einzelner Personen nicht zum Problem für die Leistungsempfangenden werden soll, kommt es bei diesen zu einer hohen Erwartungsstabilisierung. So erzeugt das bürokratische Organisieren zugeschriebene Legitimität, sachliches Vertrauen, Erwartungssicherheit und schafft die Voraussetzung für individualisiertes Handeln bei den Leistungsempfangenden. Wenn man, sehr oft zu Recht, über bürokratisch induzierte Organisationspathologien spricht, sollte man diese positiven Grundfunktionen bürokratischen Organisierens nicht aus

dem Auge verlieren. Meistens kommt es darauf an, zwischen Wildwuchs (Unterregulierung) und bürokratischer Erstarrung (Überregulierung) einen sachgemessenen Mittelweg zu suchen.

Bürokratisches Organisieren umfasst aber noch zwei weitere wichtige Elemente. Einerseits den Gegenstandsreich, der jeweils organisiert wird, z.B. eine Industrieproduktion, Forschungs- und Lehraktivitäten, ein Theaterbetrieb, Heil- und Pflegeeinrichtungen, Verkaufsaktivitäten oder die Abwicklung staatlicher Rentenzahlungen, und andererseits eine politische Spitze, die verbindliche Vorgaben macht, Ressourcen zuweist und Kontrolle ausübt.

Berufspersönlichkeiten

John Holland hat mit seiner Forschung das moderne Konzept der Berufspersönlichkeit geprägt. Bestimmte Arten von Tätigkeiten ziehen Menschen mit



Cartoon: Meissner

spezifischen Eigenschaften, Kompetenzen und Werthaltungen an, prägen und formen diese. Eine persönlichkeitsentsprechende Tätigkeit schafft eine hohe Arbeitszufriedenheit und führt zu einem Verbleib und Aufstieg in einer spezifischen beruflichen Umwelt. Wenn dagegen die Passung zwischen Persönlichkeit und beruflichen Anforderungen gering ist, fühlen sich Personen unzufrieden und versuchen, sofern die Arbeitsmarktsituation dies erlaubt, in eine andere berufliche Umwelt zu wechseln. Holland hat bei Personen, die sich zu verwaltenden Tätigkeiten hingezogen fühlen und darin ihre Befriedigung fin-

den, hohe Ausprägungen bei folgenden Eigenschaften gefunden: Sie sind eher vorsichtig, anpassungsbereit, gewissenhaft und haben ein hohes Maß an Selbstkontrolle. Sie arbeiten methodisch, regeltreu, ausdauernd, sparsam und effizient, aber wenig flexibel und einfallsreich.

Bei Personen, die sich dagegen zu forschenden Tätigkeiten hingezogen fühlen und dort ihre Befriedigung finden, sind nach Hollands Studien folgende Persönlichkeitseigenschaften besonders stark ausgeprägt: Neugierde, Eigenständigkeit und kritisches Infragestellen. Solche Personen arbeiten gerne analytisch und legen Wert auf ein vorsichtiges, präzises und rationales Vorgehen. Im sozialen Umgang sind sie reserviert und zurückgezogen und in ihrem Temperament eher pessimistisch. Personen, die sich zu Managementtätigkeiten und hohen Leitungsfunktionen hingezogen fühlen und dort reüssieren, sind dagegen nach Holland extravertiert, ambitioniert, risikobereit, optimistisch, selbstbewusst, dominant und neigen zur Selbstdarstellung.

Verwaltungstätigkeiten ziehen also Menschen an, die sich insbesondere dem glatten, geräuschlosen und ungestörten Funktionieren der tagtäglichen Abläufe in der Universität verpflichtet fühlen. Sie schaffen für Studierende und Forschende Erwartungssicherheit und Systemvertrauen. Die Universitätsspitze muss nach außen imponieren und nach innen regieren. Darin sind insbesondere ambitionierte, risikobereite und optimistische Personen mit hohem sozialen Geschick erfolgreich. Der starke Wunsch nach Eigenständigkeit und die Neigung zum kritischen Hinterfragen sowie ihre eher pessimistische Grundhaltung bedingen allerdings häufig eine gewisse Reserviertheit und Zurückgezogenheit von Personen mit forschenden Tätigkeiten sowohl gegenüber der Verwaltung als auch gegenüber der Universitätsleitung. Positive Komplementaritäten der unterschiedlichen Persönlichkeiten, aber auch Ambivalenzen in Bezug auf die sozialen Interaktionen gehören deswegen zum Alltag der Universität als Gesamtorganisation.

PMP

www.zwm-speyer.de/pmp



Das Professional Management Program

(vormals JPM)

„Im Rückblick haben besonders drei Aspekte des Führungskräfte-Programms meine Erwartungen übertroffen: zum einen die konzeptionelle Abstimmung der vielfältigen Themen, Kontexte und Instrumente; zweitens die kontinuierliche Möglichkeit, mein Selbstverständnis als Führungskraft in der Wissenschaft zu reflektieren; drittens der anregende Austausch mit den anderen TeilnehmerInnen, der sich im Laufe der Zeit zu einem enorm wertvollen Element entwickelte. Ich bin durchaus erstaunt, wie regelmäßig sich tatsächlich Inhalte aus dem Programm in meiner täglichen Arbeit in der Leitung unseres Zentrums umsetzen lassen.“

Dr. Jens Kugele,
Head of Research Coordination & Postdoctoral Researcher
International Graduate Centre for the Study of Culture (GCSC)
Justus-Liebig-Universität Gießen