

*Tony J. Watson*

**In Search of Management. Culture, Chaos & Control**

Routledge, London 1995, 242 S., £ 12,99.

Der Titel des Buches ist mehr als treffend, und zwar in verschiedener Hinsicht. So stellt die Monographie zum einen inhaltlich eine „Suche nach Management“ dar. Als teilnehmender Beobachter und Interviewer in einem britischen Telekommunikationsunternehmen versucht der Autor zu ergründen, wie Manager die Suche nach Sinn und Bedeutung von Management in Organisationen bewältigen. Gleichzeitig sorgt dabei die Art der Darstellung dafür, daß auch der Leser sich permanent auf der Suche befindet - nach dem roten Faden der Argumentation. So bedarf es einiger Mühe, die folgenden zentralen Aussagen Watsons zu identifizieren:

- Management läßt sich als strategischer Austausch interpretieren mit dem Ziel, das langfristige Überleben des Unternehmens zu gewährleisten. Dieser Austausch bezieht sich nicht nur auf materielle Ressourcen, sondern zugleich auch auf immaterielle Werte (Bedeutungen und Symbole) und umfaßt alle Interessenten, deren Unterstützung für die Existenz der Organisation

notwendig ist; seien es Manager, Angestellte, Kunden, Anteilseigener, Behörden oder Verbände.

- Um Management verstehen zu können, muß man diesen strategischen Austauschprozeß damit verbinden, wie Manager selbst den persönlichen Austausch-Prozeß mit ihrer Umwelt bewältigen. Watsons Idee: Die Art und Weise, wie Manager ihrem eigenen Selbst Sinn und Bedeutung beimessen („what sort of person you are“) bestimmt das Management von Organisationen („the shaping of work organisations“).

Die Fallstudie versucht, die Gültigkeit dieser Thesen zu belegen und zu zeigen, welche Folgen sich in der betrieblichen Realität ergeben. In diesem Zusammenhang schildert Watson einige interessante Beobachtungen, zum Beispiel:

- In Organisationen können gleichzeitig widersprüchliche kulturelle Muster existieren: eine offizielle Kultur (z.B. „empowerment“), die nach außen vertreten wird, die aber nur auf dem Papier steht, während gleichzeitig mit der inoffiziellen Kultur (z.B. „control“) exakt das Gegenteil tatsächlich praktiziert wird. Watson bezeichnet diese Praxis als „going through the motions“ - so tun, als ob.
- Es kommt vor, daß Ziele und Mittel sich umkehren: Maßnahmen, die ursprünglich als Mittel zum Zweck konzipiert waren, verselbständigen sich zu Zielen, die dann teilweise mit grotesken Täuschungsmanövern scheinbar erfüllt werden. Eine Kostprobe: Um pünktliche Lieferung an Kunden vorzutäuschen, werden vor den Augen der Manager halbfertige Waren verpackt und aus der Fabrik getragen, um anschließend heimlich wieder zurückgetragen und fertiggestellt zu werden.

Watson verbindet in seinem Verständnis von Management verschiedene bekannte (ältere und aktuelle) personalwirtschaftliche Theoriestränge wie z.B. spezifische Austauschtheorien (Blau), den populationsökologischen Ansatz (Hannan und Freeman), konstruktivistische und interpretative Ansätze (Goffman, Weick) sowie den Organisationskulturansatz (Schein) und formuliert daraus die Thesen, deren praktische Relevanz anhand der Fallstudie beleuchtet wird. Der Gedanke, vor diesem Hintergrund die For-

mulierung des Selbstkonzeptes von Managern explizit mit der Gestaltung von Organisationen (als Managementaufgabe) zu verbinden, kann insofern als innovativ gewertet werden.

Die Durchführung dieses Vorhabens löst allerdings beim Leser ein erhebliches Unbehagen aus, weil ihm selbst ein großer Teil der Sinnfindung aus dem Dargestellten überlassen bleibt. So wird weder theoretisch noch empirisch hinreichend geklärt, woraus die Selbstbilder der Manager bestehen und wie die systematische Verbindung zur Gestaltung von Organisationen durch Manager gedacht werden kann. Bei dem Versuch, die organisationale Realität aus den unterschiedlichen Selbstkonzepten ihrer Manager zu erklären, bleibt der Leser daher auf vage und unvollständige Andeutungen angewiesen.

Das Unbehagen des Lesers ist darüber hinaus dem (explizit angekündigten) Vorgehen Watsons geschuldet, vielerlei miteinander zu vermischen. Es ist schwierig, der Argumentation zu folgen, weil sich die Kapitel inhaltlich überschneiden (Kapitel 2: „Management: an activity in search of itself“; Kapitel 3: „Manager in search of themselves“; Kapitel 4: „The organisation in search of itself“), was zu einer Fülle von zwar verheißungsvollen, aber kaum tröstlichen Verweisen auf andere Kapitel oder einfach auf früher oder später führt. Auch die episodische Schilderung der als Beleg eingesetzten Ausschnitte aus Interviews und Gesprächen der Fallstudie trägt zur Verwirrung bei, weil Details aus der Geschichte der Organisation willkürlich nachgereicht werden, so daß es schwer fällt, sich jeweils an die Namen und Funktionen der Interviewten zu erinnern.

Im Kopf des Lesers entsteht auf diese Weise ein Gemisch aus Theoriefragmenten, die sich teilweise wiederholen, und Zitaten aus der Fallstudie, die vielfach Ähnliches ausdrücken. Aus dem Unbehagen wird spätestens dann Ärger, wenn man sich durch einen Wust von Details, Namen und Ereignissen der Fallstudie gekämpft hat, ohne am Ende durch eine zusammenfassende Darstellung oder gar Folgerungen bzw. Bewertungen des Autors entschädigt zu werden.

Was bleibt? Als Fazit für den theoretisch interessierten Leser ein hoher Anspruch (Watson fängt nicht erst bei Adam und Eva an,

sondern bereits bei dem Unterschied zwischen Mensch und Tier, indem er den Menschen als „human animal“ begreift), eine Fülle von Erinnerungen an theoretische Konzepte der Management-Literatur der letzten hundert Jahre und eine detaillierte, aber unzureichend aufbereitete und daher schwer verdauliche Fallstudie. Für den Praktiker: Eine verwirrende Vielfalt nur angedeuteter Theoriebruchstücke und eine vielleicht erhellende, stellenweise erheiternde Vergleichsmöglichkeit mit der eigenen betrieblichen Realität. Für beide: eine bunte Folge netter Episoden aus dem Leben; insgesamt mehr „chaos“ als „control“.

Berlin, Dezember 1995

Sabine Boerner\*

\* Dr. Sabine Boerner, TU Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre. Arbeitsschwerpunkte: Organisationskultur, organisationales Lernen, organisationaler Wandel. Veröffentlichung: Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft - Athen oder Sparta?, Berlin 1994: Duncker und Humblot.