

Teufelskreis Bürokratie

Zum Tod des Soziologen
Michel Crozier

Es gibt Organisationsforscher, die sich am besten über eine ihrer Fallstudien verstehen lassen. Das gilt für Alvin Gouldner mit seiner Studie über die ungewollten Nebenfolgen bürokratischer Regeln in einem amerikanischen Bergwerk, für Philip Selznick mit seiner Studie über die Überformung der staatlichen Organisation der Tennessee Valley Authority durch lokale Interessengruppen und ganz besonders für die Arbeit des französischen Organisationssoziologen Michel Crozier über das staatliche Tabakunternehmen „Société d'exploitation industrielle des tabacs et des allumettes“.

Michel Crozier, einer der einflussreichsten Organisationsforscher des zwanzigsten Jahrhunderts, zeigte an dieser Firma, dass sich Macht häufig nicht an der Spitze einer Organisation konzentriert. Im Fall des von Crozier untersuchten Unternehmens waren die Handlungsmöglichkeiten der Spitze stark eingeschränkt, weil die Ziele der Organisation von staatlichen Stellen vorgegeben wurden, die Arbeitnehmer durch Lebenszeitverträge abgesichert waren und der Aufstieg in der Organisation über das Anciennitätsprinzip geregelt wurde. Die einzige Kompetenz, über die die Spitze der Organisation uneingeschränkt verfügen konnte, war die Errichtung neuer Gebäude – und diese wurden von dem Unternehmen auch viel gebaut.

Crozier fiel auf, über wie viel Einfluss die Wartungsarbeiter in Kontrast zu der Spitze der Organisation in dem Unternehmen verfügten. Die Wartungsarbeiter waren allein befugt, Reparaturen an den Maschinen vorzunehmen, und somit kontrollierten sie, wann und wie schnell Störungen in den einzelnen Produktionsbereichen behoben wurden. Sie nutzten diese Kontrolle beispielsweise dazu, durch Verzögerungen ihre eigene Position sowohl gegenüber dem Management als auch gegenüber den Produktionsmitarbeitern zu festigen. Die Machtverhältnisse waren also weit komplexer, als es das Organigramm vermuten ließ.

Am Beispiel dieses Unternehmens



Michel Crozier 1995

Foto: Monier

arbeitete Crozier die Ausbildung eines bürokratischen Teufelskreises in Organisationen heraus. Weil Mitarbeiter eine Vielzahl von Unsicherheitszonen beherrschen – durch die Expertise über Produktionsabläufe, durch Kontakte zu wichtigen Kunden oder durch die Nutzung informeller Kommunikationswege –, entsteht bei der Organisationsspitze der Eindruck eines Kontrollverlusts. Darauf reagiert sie mit einer weiteren Verregelung der Organisation, die von den Mitarbeitern wiederum unterlaufen wird, was den Eindruck des Kontrollverlustes weiter verstärkt. Am Ende ständen dann, so Crozier, nicht nur frustrierte Mitarbeiter, sondern auch eine durch Bürokratie blockierte Organisation.

Crozier hatte nie den Anspruch, damit eine grundlegend neue Organisationstheorie vorzulegen. Sondern es ging ihm darum, durch entscheidungstheoretisch informierte Fallstudien eine realistische Sichtweise auf Organisationen jenseits des naiven zweckrationalen Organisationsmodells der klassischen Betriebswirtschaftslehre zu entwickeln. Das ist ihm nicht nur durch sein Erstlingswerk „Le phénomène bureaucratique“ und seinem mit Erhard Friedberg publizierten Hauptwerk „L'acteur et le système“, sondern auch durch die Gründung des Centre de Sociologie des Organisations in Paris beispielhaft gelungen. Im Alter von neunzig Jahren ist Michel Crozier am 24. Mai in Paris gestorben. STEFAN KÜHL