

# Ortmanns Ordnung Brechungen

## Macht und das Prisma alltäglicher Praxis

Es war ein einfacher Gedanke, der von Michel Crozier und Erhard Friedberg in *Macht und Organisation* (deutsch 1979) im Einzelnen ausbuchstabiert worden ist: Dass diejenigen, die in organisatorischen Spielen viel zu verlieren haben, jene Macht, die ihnen ihren Reichtum – ihre Ressourcen und organisationalen Besitzstände – beschert hat, gern einsetzen, um zu bremsen, wenn es um Wandel geht: Das ist seither zum Gemeinplatz geworden. «Success breeds success»? Ja, aber Erfolg heckt auch Macht, und Macht bremst, was Macht und Besitzstände in Frage stellt (und evoziert in Organisationen daher Misserfolg, wenn Wandel gefragt ist, der bürokratische Macht in Frage stellt).

Ansonsten aber gilt die zirkuläre, rekursive Formel schlechter Unendlichkeit: Macht führt zu Besitzständen, und Besitzstände verschaffen Macht. Daher der inhärente Konservatismus der Reichen und Mächtigen, die, wie schon Thorstein Veblen bemerkt hat, nie Gelegenheit haben, mit dem Status quo unzufrieden zu sein. Ihr Konservatismus ist aber selektiv. Sie nutzen ihre Macht auch für Neuerungen – wenn diese nur in puncto Macht und Besitzstände «alles beim Alten lassen».

Trost in dieser trüben Lage kommt «von unten», aus der alltäglichen Praxis der Machtunterworfenen, die, nicht faul, mit Ablenkungen, abwendenden Anwendungen, abweichendem Verhalten, kurz: Brechungen der Strategien und Programme der Mächtigen aufzuwarten pflegen, Brechungen nicht im Sinne eines schieren Bruchs, sondern, sanfter, unauffälliger, listiger, nach Art eines Prismas, das den Lichtstrahl bricht. Dieses Bild hat der Politikwissenschaftler und Fachmann für «public administration» Fred Riggs für Studien in Staaten besonders Südasiens fruchtbar gemacht. Beispiel: Die Schaffung einer starken Zentralverwaltung bricht sich an der Lebenswelt lokaler Autoritäten und deren Strukturen.

Thomas Hoebel und Martin Vogel haben Riggs für die Organisationsforschung wiederentdeckt und seine Denkfigur eines Prismas für das Thema «Agilität» genutzt (in: *Postbürokratische Organisation*, 2021 hrsg. von J. Muster u.a.). Da geht es eher um die – ihrerseits prismatisch gebrochene – Schwächung einer starken Zentralverwaltung, und daran sieht man, dass die Idee – Lebenswelt und alltägliche Praxis als Prisma – von allgemeiner Bewandnis ist, wenn es um Reform- und Reorganisationsideen und -projekte geht. Tatsächlich kennen wir eine ganze Reihe von Theo-

riefiguren, die für die prismatische Brechung politischer und auch organisatorischer Programme nur etwas andere Metaphern ins Spiel bringen. Eine ist Barbara Czarniawskas «traveling of ideas», einer Reise von Ideen durch die Organisation einschließlich situativ und lokal bedingter Übersetzungen und Transformationen. Meine Lieblingsfigur ist Michel de Certeaus stille – und womöglich subversive – Produktion von Gebrauchswesen offiziöser Programme und Strukturen, eine Figur, die er u. a. am Fall von Städten und Stadtplanung ausgearbeitet hat,

«listenreich und verstreut, aber sie breitet sich überall aus, lautlos und fast unsichtbar, denn sie äußert sich nicht durch eigene Produkte, sondern in der Umgangsweise mit den Produkten, die von einer herrschenden ökonomischen Ordnung aufgezwungen werden.» (Kunst des Handelns, Berlin 1988, S. 17).

In den Prismen der Lebenswelt brechen sich, so ließen sich Czarniawska und de Certeau mit Riggs/Hoebel/Vogel zusammendenken, die programmatischen Ideen von Entwicklungspolitiker\*innen, Stadtplaner\*innen und von Organisationsentwickler\*innen. Das kann schwer nerven – und doch ein Segen sein, wenn die Entfernung der Programme von der prallen Fülle der Lebenswelt sehr groß wird. So oder so: Es ist damit zu rechnen. Allerdings ist es unberechenbar.



Prof. Günther  
Ortman

Professor für Führung an  
der Universität Witten/Herdecke

Kontakt:  
ortmann@hsu-hh.de