

Für die Erklärung von Spielverläufen sind schließlich nicht nur intraorganisationale, sondern auch *interorganisationale* Prozesse und Verhandlungen relevant. Die Einwirkung externer Parteien, sei es in Form einer Beratungsgesellschaft, einer regulierenden Behörde oder einer Allianz (z.B. Gemeinschaftsunternehmen), trägt durch das Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Systeme mit anderer Vergangenheit, anderen Werten, anderen Standardprozeduren usw. eine gesonderte Dynamik in die politischen Verhandlungen hinein (vgl. Elg/Johansson 1997).

Obleich das Ergebnis politischer Entscheidungsprozesse zumeist Kompromisslösungen sind („partisan mutual adjustment“), gibt es gewöhnlich doch *Gewinner*-(koalitionen) und *Verlierer*-(koalitionen). Die Spielregeln garantieren aber für gewöhnlich, dass eine Niederlage nicht so verheerend empfunden wird, dass sie zum Auszug der Verlierer aus der Spielarena führen müsste. Neue Probleme tauchen auf, der oder die Verlierer können sich sammeln, nach neuen Koalitionspartnern Ausschau halten, um die nächste Runde für sich zu entscheiden. Gewinnen und Verlieren sind *temporäre Zustände*. Ferner werden in der Regel mehrere Spiele gleichzeitig gespielt, wer hier gewinnt, mag dort verlieren. Dieser das Einzelspiel übergreifende Prospekt wird als einer der Hauptgründe angesehen, weshalb sich der Konflikt und die „Spieleidenschaft“ in Grenzen halten und die Organisation trotz allem leistungsfähig bleibt (Kelley 1976). Zwar sind die emergenten Entscheidungen dem Inhalte nach schwer vorherzusagen, eine völlige Beliebigkeit ist indessen schon aufgrund der immer virulenten Markt- und Liquiditätszwänge ausgeschlossen. Das politische Spiel ist also im Ergebnis wegen der Außenzwänge de facto nicht so chaotisch, wie es erscheinen mag.

Die zuletzt getroffene Feststellung relativiert erheblich die Gesamtbedeutung von politischen Spielen zur Erklärung organisatorischen Handelns. Dass die Entscheidungs-Volatilität meist doch nicht so hoch ist, wie die politischen Ansätze suggerieren, zeigen Längsschnitt-Studien zur Budgetierung, die über Jahre hinweg ähnliche Verteilungsmuster finden (Zucker 1987; Helfat 1994). Mit anderen Worten, die signifikante Beharrungstendenz, die vielen Organisationen zu eigen ist, muss diesem Ansatz rätselhaft bleiben. Jüngere Studien zur Pfadabhängigkeit und zur Strukturellen Trägheit von Organisationen betonen gerade das Gegenteil, die Tendenz zur Stabilität durch Reproduktion einmal gelernter Verhaltensmuster und Routinen (Hannan/Freeman 1984; Miller 1993; Sydow et al. 2009).

5.2.3 Praktische Implikationen der politischen Prozessperspektive

Zunächst steht jeder, der in der Praxis politische Prozessanalysen verwendet, vor einem *Paradoxon*. Einerseits ist dieses Deutungsmuster vielen Menschen geläufig und findet auch im Alltagsbereich vielfältige Verwendung – man denke etwa an die betriebsinternen Deutungen des Entscheidungsgeschehens, die typischerweise die Neubesetzung einer wichtigen Führungsposition oder das Ausscheiden einer Führungskraft begleiten. Auf der anderen Seite müssen jedoch mit diesem Schema erstellte

Deutungen in gewisser Weise das Licht der Öffentlichkeit scheuen. Niemand möchte in der Öffentlichkeit eine solche Deutung auf sich angewandt wissen und auch keine Organisation möchte in den Ruch kommen, Entscheidungen „politisch“ zu treffen. Allenfalls ist es in der öffentlichen Meinung akzeptiert, Niederlagen, Misserfolge und illegale Akte politisch zu deuten (wovon die Wirtschaftspresse auch ausgiebig Gebrauch macht); zu sehr lastet auf dem „Politischen“ der Geruch des Schmutzigen und des Niederträchtigen (Burns 1961; Neuberger 2006).

Diese Diskrepanz gilt ebenso für die organisationsinterne Öffentlichkeit. Es gehört zu den wichtigsten Spielregeln, politische (Fremd-)Deutungen des eigenen Handelns strikt zurückzuweisen und stattdessen die Verpflichtung auf das Gesamtziel als eigentlichen Handlungstreiber herauszustellen, selbst aber – zumindest gelegentlich – politische Deutungen des Gegnerverhaltens durchaus in das Spiel hineinzutragen. Diese teils unbeabsichtigten, teils „strategischen“ Fehldeutungen der Teilnehmer sind es auch, die die Rekonstruktion politischer Prozesse in wissenschaftlichen Studien erheblich erschweren. Dies gilt in gesteigertem Maße dann, wenn der zu untersuchende politische Prozess von den Teilnehmern als noch nicht abgeschlossen betrachtet wird; jede Analyse eines Dritten wird dann (ungewollt) selbst Bestandteil des Prozesses mit einer eigenen Dynamik.

Generell gilt es noch anzumerken, dass die wissenschaftlichen Vertreter dieses Ansatzes politische Prozesse nicht – jedenfalls in der Regel nicht – negativieren, sondern als unvermeidlichen Bestandteil jeder Organisation oder aus funktionalistischer Perspektive sogar als unverzichtbare Beiträge zum Erhalt der Leistungsfähigkeit von Organisationen begreifen (Neuberger 1990; Buchanan/Badham 2008). So wird etwa geltend gemacht, politische Prozesse schafften Identität bei den „Parteien“, machten Organisationen handlungsfähig weil sie die Handlungszwänge eröffneten, bewahrten Systeme vor Erstarrung und brächten Raum für Initiativen im organisatorischen Handeln, gäben Sicherheit durch soziale Validierung und bestätigten die Aktivität der Handelnden anstelle bloßer Reaktion (Neuberger 2006). Gleichgültig, ob man bereit ist, so weit zu gehen, so macht die mikropolitische Analyse doch darauf aufmerksam, dass der organisatorische Leistungsprozess nicht allein aus der formalen Strukturierung heraus erklärt werden kann. Vielmehr bedarf es dazu der Berücksichtigung der Interaktion zwischen emergenten Elementen – das sind in diesem Fall mikropolitische – und der formalen Ordnung. Insofern verhält es sich ähnlich wie bei der Diskussion der informellen Organisation, eine bloße Negativierung geht an der Sache vorbei und verkennt die Bedeutung dieser Phänomene für die Funktionsweise von Organisationen (Ortmann 1998; Küpper/Felsch 2000). Allerdings ist ein Erklärungsfokus, der nur politische Prozesse als Bestimmungsgründe organisatorischer Prozesse geltend machte, viel zu eng, die informelle Sphäre ist facettenreich und komplex, sie entzieht sich einer bloßen Politisierung. Im Unterschied zur informellen Organisation fehlen hier auch ausgearbeitete Analysen, wie sie die oben dargelegte „brauchbare Illegalität“ bietet, d.h. also eine Unterscheidung in Bereiche, in denen eine Politisierung für die Organisation von Nutzen und in solche, in denen sie „unbrauchbar“, also schädlich ist. Die potenziellen Dysfunktionen politischer Prozesse sind allerdings unübersehbar.

1. Die fortwährende Ausdeutung organisatorischer Handlungen als politisch („theory in use“) schafft im praktischen Handeln einer Organisation ein Klima des *Misstrauens* und der *Feindseligkeit*. Menschliche Beziehungen werden ausschließlich unter instrumentellen Gesichtspunkten interpretiert: „Bist Du zur Verwirklichung meiner Ziele nützlich oder nicht“, „Wie kann ich Y austricksen“, „Wer mich hier nicht unterstützt, ist mein Feind“ usw. Solche Haltungen drohen das Organisationsklima zu vergiften. *Zynismus* macht sich breit. Die ganze Kommunikation läuft Gefahr, politisiert zu werden. Ein fortwährendes Rekurren auf den politischen Charakter dieser Prozesse verschärft die Problemlage, weil durch den wiederholten Rekurs der Politisierungsgrad nicht nur stabilisiert wird, sondern u.U. sogar steigt. Das Kernproblem ist, dass mit einem generalisiert-politischen Deutungsmuster jeder Ansatz zu einer offenen Kommunikation im Keime erstickt wird, Informations- und Lernprozesse werden erheblich behindert (Vince 2001). Ganz generell erleben Organisationsmitglieder einen hohen Politisierungsgrad als eher beängstigend und Stress steigernd. Die Fluktuation in Organisationen, die als hoch politisiert wahrgenommen werden, ist höher, das Commitment und die Arbeitszufriedenheit geringer als in weniger politisierten Organisationen (vgl. die Metaanalyse von Miller et al. 2008).

2. Ebenso problematisch ist die fast immer unterlegte quasi-naturgesetzliche These, politische Prozesse seien unvermeidlich, weil sie der „Natur“ des Menschen und der Dynamik von Organisationen entsprächen. Die Gefahr dieser These liegt in ihrer legitimierenden Kraft. Jede Politisierung wird damit de facto gerechtfertigt, ist dies ja letztlich doch nur Ausfluss natürlicher Kräfte. Praktisch bedeutet diese Perspektive die Denunziation jeder Bemühung, andere Handlungsmotive als politische in und von Organisationen zur Geltung zu bringen. Jeder Appell, andere Wege zu gehen, muss wieder als Ausdruck „politischen“ Wollens und Strebens gedeutet werden. Das bedeutet einen Zirkel, der für Neues oder Visionen keinen Platz mehr lässt. Viele Vertreter des mikropolitischen Ansatzes (etwa Blickle 2003; Neuberger 2006, S. 124 ff.) gehen so weit, „rationales Argumentieren“ als eine der Haupttaktiken der Mikropolitik zu kennzeichnen. Diese Perspektive ist fatal, wenn hier keine Grenze gezogen wird, bedeutet dies das Ende jeder Argumentation, weil sie zum bloßen Instrument subjektiver Zwecke verkommt.

3. Denken und Handeln in politischen Prozessen wirkt blockierend. Alles ist dem Verdacht ausgesetzt, nur vorgeschoben zu sein; jeder ist aufgerufen, nach den eigentlichen Motiven zu suchen. Eine forcierte Politisierung organisatorischer Prozesse führt deshalb in der Tendenz zur Herausbildung einer *paranoischen* Unternehmenskultur (vgl. dazu genauer Abschnitt 5.4): Das vorherrschende Deutungsmuster warnt davor, dass von den anderen Mitarbeitern ständig eine Bedrohung ausgehen kann; man muss jederzeit damit rechnen, einer *Intrige* zum Opfer zu fallen oder zumindest für unbekannte Zwecke „instrumentalisiert“ zu werden. Irgendjemandem Glauben zu schenken, wäre leichtsinnig, auf Vertrauen zu bauen, naiv. Jeder steht für sich allein! Offene Kooperationsformen und Vertrauen, wie sie etwa in den modernen Teamorganisationen vorgesehen sind, schieben damit als Gestaltungsprinzipien völlig aus.

Diese Dysfunktionen verweisen mit Nachdruck darauf, einen angemessenen Umgang mit der Politisierung organisatorischer Prozesse zu finden. Nachdem weder eine volle Legitimierung in Frage kommt, weil dies das Ende jeder formalen Organisation bedeutete (die Idee politischer Prozesse macht überhaupt nur Sinn vor dem Hintergrund einer formalen Ordnung), und der Versuch, sie zu unterbinden, ins Leere läuft, kommt es im Wesentlichen darauf an, politische Prozesse zu kanalisieren, die Organisation vor politischen Exzessen zu schützen und Alternativen aufzuzeigen. Nicht Konfliktunterdrückung, sondern nur bewusster Umgang mit dem Konflikt kann dieser Seite des organisatorischen Lebens gerecht werden (Morgan 2006). Um dies erfolgreich tun zu können, müssen die Verantwortlichen in der Lage sein, verfolgte Interessen zu erkennen, die dahinter liegenden Konflikte zu verstehen, vorhandene (informelle) Machtstrukturen zu identifizieren und die situationale Dynamik zu erfassen. Besondere Aufgabe ist es, Eskalationen zu vermeiden und den Weg zu akzeptablen Formen der Konfliktlösung zu weisen. Allerdings kann nicht immer im Kompromiss die ideale Lösung gesucht werden. Eine wirkungsvolle Interventionsmethode ist die Meta-Kommunikation, d.h. die Politisierung zum Thema zu machen. Politische Prozesse scheuen das Licht.

5.2.4 Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Organisationen

Ein in mancher Hinsicht eng verwandtes Modell stellt der Prinzipal-Agenten-Ansatz dar (vgl. Ross 1973; Grossmann/Hart 1983; Richter/Furubotn 2003; ferner die allgemeine Diskussion in Kapitel 7). Er thematisiert ähnlich wie der mikropolitische Ansatz aus Organisationsicht ungeplantes und schwer vorhersehbares Verhalten. Die formale Organisationsstruktur tritt in diesem Modell stark zurück, man geht generell davon aus, dass es ihr nicht gelingt, das Verhalten der Organisationsmitglieder mit ihren Regeln zu steuern. Die ordnungsmäßige Erfüllung der in den formalen Regeln ausgedrückten Erwartungen wird als irrelevanter Fall zur Seite geschoben, obgleich Strukturen nicht völlig ohne Bedeutung sind (vgl. Hart 1995). Im Zentrum steht vielmehr, wie beim mikropolitischen Ansatz auch, die „Unterwelt“ der Organisation, der heimliche Betrug, die egoistische Interessendurchsetzung, die geschickte Täuschung usw. Es handelt sich auch um einen Ansatz, der bei Interessenkonflikten seinen Ausgangspunkt nimmt. Bearbeitet wird allerdings überraschenderweise nur ein Interessenkonflikt, nämlich der zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). Horizontale Konflikte werden ignoriert, weil ihnen kein Auftragsverhältnis zugrunde liegt.

Der zentrale Konflikt wird im Rahmen einer Vertragsbeziehung konzeptionalisiert, die durch asymmetrische Informationsstände gekennzeichnet ist. Analysiert wird aus der Perspektive des Prinzipals, von dem angenommen wird, dass er gegenüber dem handelnden Agenten einen Informationsnachteil hat. Nachdem der Prinzipal die Informationsasymmetrie nicht beseitigen kann oder aus Kostengründen nicht beseitigen will, entsteht ein diskretionärer Handlungsspielraum für den Agenten. Brisant wird die