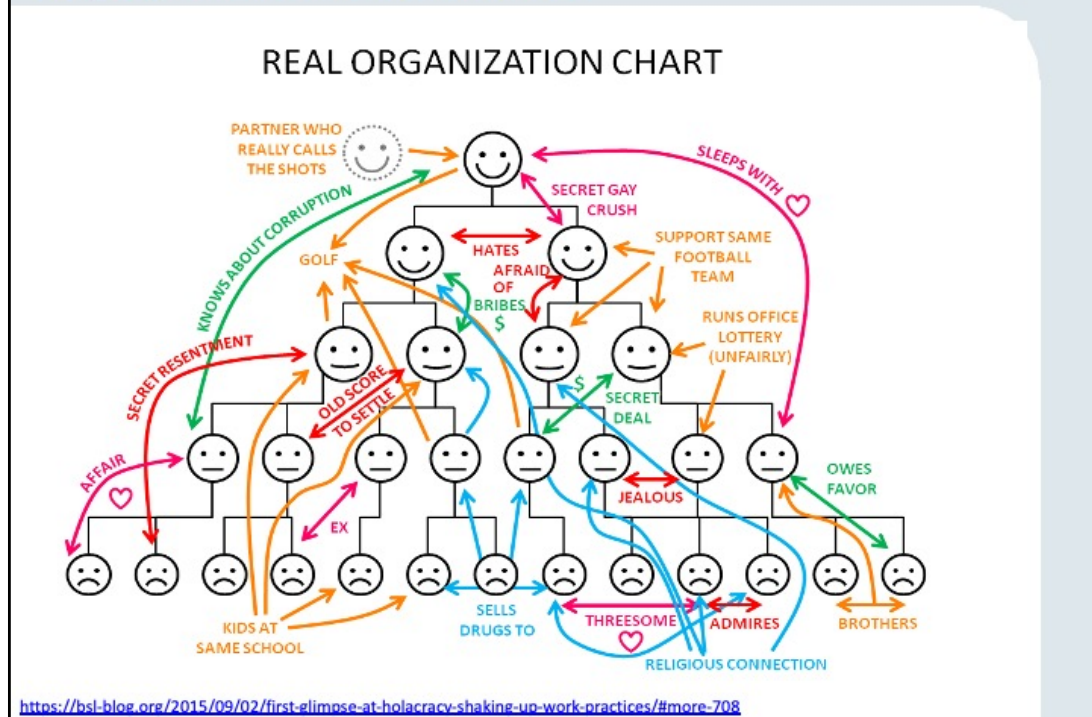




In dieser und der nächsten Einheit fokussieren wir auf informale Organisation. Für eine umfassende Organisationsanalyse sind nicht nur Kenntnisse der formalen und informalen Regelungen sowie Handlungsmustern wichtig, sondern auch das Verhältnis beider Muster zueinander.

8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Organigramm mit informellen Strukturen



Wie Sie diesem humoristischen (vielleicht etwas überspitzen) Organigramm entnehmen können, gibt es neben dem formal festgelegten Aufbau und den festgeschriebenen Abläufen in Organisationen jedoch auch ein informales Geschehen. Dieses entwickelt sich zum Teil aus dem Alltag bzw. der Praxis heraus und ist somit nicht das Ergebnis von planmäßigen Gestaltungsentscheidung. Es handelt sich dabei u.a. um Kooperationsmuster, Routinen usw., die im Laufe der Zeit in Organisationen entstehen und sich weiterentwickeln.

- **Informelle Handlungsmuster in Organisationen**
 - Historisch: Die Hawthorne-Experimente
 - Charakteristika
 - Typen informeller Handlungsmuster
- **Politische Prozesse in Organisationen**
 - Struktur politischer Prozesse (Mikropolitik)
 - Prinzipal-Agenten Ansatz
- **Fallstudie Zänhell**

8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Historisch: Die Hawthorne Experimente



<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/>

Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit informalen Praktiken in der Organisationstheorie sind die s.g. Hawthorne Experimente mit ihrer Dokumentation informaler Gruppenprozesse. Diese Reihe von Experimenten wurden zwischen 1924 und 1927 von Elton Mayo (in diesem Zusammenhang bekannt als Begründer des Human Relations Ansatzes) gemeinsam mit Roethlisberger und Dickson im Werk von Western Electric in Hawthorne durchgeführt. Es wurde dabei u.a. untersucht, ob die Veränderung der Lichtverhältnisse Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hat.

Stellen Sie sich vor: eine Gruppe arbeitet bei verbessertem Licht, die andere Gruppe bei unverändertem Licht (die Kontrollgruppe). Was glauben Sie, in welcher Gruppe wäre die Arbeitsleistung höher? Tatsächlich stieg die Arbeitsleistung der Experimentalgruppe bei verbesserten Lichtverhältnissen. Allerdings stieg die Leistung auch in der Kontrollgruppe, die bei unverändertem Licht arbeitete! Es wurden weitere Tests durchgeführt, wie etwa Pause/keine Pause etc. – es ließen sich jedoch keine eindeutigen Schlüsse ziehen.

Aber: Die Bedeutung der Teilnahme bzw. die damit verbundene Anerkennung, die den Mitarbeiter*innen gezeigt wurde (sie fühlten besonders, da sie für die Experimente ausgewählt wurden), ging als s.g. Hawthorne Effekt in die Geschichte ein.

Bei weiteren Beobachtungen in einem ‚bank wiring observation room‘ sollten soziale Beziehungen in einer Arbeitsgruppe untersucht werden. Es zeigte sich, dass die Arbeitsleistung von informellen sozialen Praktiken beeinflusst wird: es gab informelle Führungspersonen und Strukturen. Es wurde dabei auch deutlich, dass sich die Gruppe nach innen vor Verrat und nach außen vor Einmischung schützt. Eine wichtige Erkenntnis hierbei war auch, dass sich so informelle Gruppenstandards herausbilden – und dass sich ein Dilemma der doppelten Loyalität ergibt (einerseits gegenüber Vorgesetzten, andererseits gegenüber der Gruppe/Kolleg*innen).

Was lernen wir für heute daraus?

Die Organisationsstruktur ist als ein Plan zu verstehen, wie Rollen verteilt sind und Prozesse ablaufen sollen (siehe Einheit 1&2). Die Strukturen werden ausdrücklich geschaffen, um das Verhalten der Mitarbeiter*innen zu steuern. Allerdings erfolgen Entscheidungen und Koordination auf allen Ebenen der Organisation häufig außerhalb der formell festgelegten Wege, denn Menschen interagieren bei der Arbeit oft jenseits der formalen Wege. Mitzudenken gilt es jedoch auch, dass Manager*innen selbst oft während der Festlegung einer formellen Struktur zusätzlich unternimmt eine informell-soziale Struktur schaffen, die das Verhalten der Mitarbeiter*innen wiederum in einer unbeabsichtigten Art und Weise beeinflussen kann.

8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Charakteristika



Personenbezug der Reglementierung

- Informale Organisation wird auf den individuellen und kollektiven Bedürfnissen, Zielen und Interessen aufgebaut.

Emotionalität und Spontanität

- Strukturbildung und -änderung werden über Emotionen der Organisationsmitglieder beeinflusst. Damit erfolgen sie spontan und ungeplant.

Emergenzprinzip

- Informale Regelungen und Normen werden auf der Grundlage von Interaktionen nach dem Bottom-Up Prinzip aufgebaut.

Explizierbarkeit

- Regelsystem ist unsichtbar und schwer zu erfassen.

Informelle Organisation - Charakteristika

1. Informelle Organisation entsteht aus den informellen Interaktionen von Menschen heraus. Es handelt sich dabei um soziale Strukturen bei denen zwischenmenschliche Beziehungen, Erwartungen und Bedürfnisse eine große Rolle spielen.
2. Informelle Regeln entstehen spontan und werden durch soziale Kontakte und Sympathien zwischen den Mitgliedern gebildet.
3. Informelle Regeln und Normen sind weder geplant noch durch Instanzen festgelegt. Sie werden bei der Ausführung der Aufgaben angewendet.
4. Informelle Organisation ist nicht im Organigramm sichtbar. So kann man auch z.B. in keiner Stellenausschreibung informelle Erwartungen finden.

Beispiele für informelle Handlungen sind informellen Gesprächen und den damit verbundenen speziellen Erwartungen und Rollenerweiterungen in Organisationen. Neben diesen Formen gibt es noch prägnantere Typen von informeller Handlungsmuster in Organisationen: Brauchbare Illegalität, Kollegialität und politische Prozesse.

8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Typen | Brauchbare Illegalität (Luhmann, 1955)



Handlungen in einer Organisation, die zwar die formalen Regeln überschreiten oder verletzen, aber den Zielen oder der **Stabilität des Systems nützlich** sind.

- Z.B. Nicht erlaubtes Treffen mit Kolleg*innen der Konkurrenz, das aber neue Informationen fördert

Reaktionsmuster:

- Bestrafen, Ignorieren, Toleranz und Augen zudrücken

Rabatt bis 30. April wird ein paar Tage ausgeweitet, da sich noch einige Interessent*innen melden

Formale Regelsysteme prägen stabile Routinen, informelle Regeln; eröffnen jedoch den Weg zu einem flexibleren Umgang mit formeller Organisation. Um eine interessante Situation handelt es sich, wenn sich die Abweichung von formalen Strukturen nicht ungünstig auf die Organisation auswirkt. Hierbei spricht man von brauchbarer Illegalität: Es wird entgegen der Regeln gehandelt, aber im wohlverstandenen Interesse der Organisation. Luhmann (1955) vertritt die Auffassung, dass durch Abweichungen von formellen Erwartungen eine relativ unabhängigen informale Ordnung entsteht. Tatsächlich aber könne das Brechen von Regeln Effizienzreserven heben und sogar Kreativität erst möglich machen, wovon eine Firma auch profitieren könne (Bsp. interne Vernetzungskonzepte bei moderner Unternehmensführung, wo Mitarbeiter*innen die Abstimmungen nach eigenem Ermessen herbeiführen ohne dazu offiziell legitimiert zu sein).

Der Einsatz von informaler Organisation ist insofern begrenzt, als dass der Erfolg von Organisationsmitgliedern dank informeller Handlungen nicht als legitimierend erlebt wird. Die Abweichung von Regeln (im Extremfall auch von Gesetzen) löst bei vielen erst einmal Widerstand und meist moralische Empörung aus. Formell gesehen folgen Sanktionen auf Regelverstöße. Andere Reaktionsmuster sind Ignorieren bzw. offenes Tolerieren oder „Augen zudrücken“ (bei kleineren Regelverstößen).

8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Typen | Kollegialität



Emergentes Normgefüge unter Personen gleicher Hierarchieebene, das bestimmte Verhaltensweisen zur unausgedrückten Erwartung macht.

- Z.B. Gegenseitige Unterstützung, Weitergabe der Informationen, Freundlichkeit im Umgang

Im Krankheitsfall übernehmen die Kolleg*innen den Kurs



Ein anderes informelles Handlungsmuster ist die Kollegialität, die aber nichts mit reiner Sympathie zu tun hat. Es ist die erfolgskritische Verhaltenserwartung unter Personen auf gleicher Hierarchieebene, ohne die Interaktionspartner*innen zu kennen. Damit ist kooperatives Verhalten und Friedfertigkeit am Arbeitsplatz gemeint, z.B. gegenseitige Unterstützung ohne sich persönlich zu kennen. Diese Erwartungen haben ihre Wurzeln in sozialen Normen und werden oftmals unausgedrückt vorausgesetzt.

8. Informelle Handlungsmuster in Organisationen

Prekäre Interaktion



Informale Organisationen...

- ✓ schaffen eine Art Schattenordnung.
- ✓ garantieren Flexibilität.

Obwohl es Leitsätze und Richtlinien gibt, begegnen wir im Organisationsalltag oft Widersprüchen, z.B. auf der einen Seite wünschen wir uns Stabilität (oder Routinehandeln), andererseits aber auch kontinuierliche Anpassung (bzw. Innovation). Ein anderes Beispiel wäre Kosteneffizienz vs. Kundenorientierung. Fakt ist, dass formale Organisation keine Widersprüche behandeln kann, da diese auf Eindeutigkeit und Konsistenz beruht. Doch wie kann mit Widersprüchen umgegangen werden, die es dennoch gibt? Während früher informale Organisation als Störfaktor gesehen wurde, wird heutzutage von den meisten Organisationsforscher*innen die Bedeutung der **Kombination von formaler und informaler Organisation** erkannt. Daher sollten Manager*innen versuchen die informellen Strukturen zusammen mit der formellen zu nutzen, um den Menschen die Möglichkeit zu geben, Lösungskonzepte für Probleme zu erarbeiten. Die formelle Struktur ist dabei ein wichtiger Kontrollmechanismus, jedoch nur als Teilordnung anzusehen. Organisationen bedürfen auch informelle Regelsysteme zur effektiven Leistung. Viele Organisationen nutzen informelle Regeln um die Hindernisse, die mit der formellen Struktur einhergehen, zu überwinden. Dies kann sich auch positiv auf die Motivation der Mitarbeiter*innen auswirken (beispielsweise aufgrund des Freiraums Aufgaben jenseits der formellen Wege zu erfüllen).

- Informelle Handlungsmuster in Organisationen
 - Charakteristika
 - Typen informeller Handlungsmuster
- Politische Prozesse in Organisationen
 - Struktur politischer Prozesse (Mikropolitik)
 - Prinzipal-Agenten Ansatz
- Fallstudie Zänhell

Weitere informelle Handlungsgefüge, die im Schatten der formalen Struktur liegen, sind politische Prozesse.

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Informelles Handlungsgefüge



Die alltäglichen (Mikro-)Techniken, die dazu dienen, **Macht** aufzubauen und einzusetzen, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen.

Politisches Handeln in Organisationen

- ... geschieht oft über horizontale Machtbeziehungen
- ... umfasst gezielte Mobilisierung und den kalkulierten Einsatz von (informeller) Macht
- ... will Legitimität für bestimmte Ideen, Werte und Lösungen schaffen



Politische Prozesse in Organisationen werden auch Mikropolitik genannt. Darunter versteht man vor allem die alltäglichen (Mikro-)Techniken, die dazu dienen, Macht aufzubauen und einzusetzen, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Politische Prozesse knüpfen weniger an formal-legitime Autorität an, sondern an horizontale Machtbeziehungen (z.B. zwischen Produktion und Vertrieb). Das Ziel ist es, die eigene Macht zu vergrößern, d.h. die Asymmetrie der Durchsetzungschancen zu eigenen Gunsten zu beeinflussen. Auch wenn Mitglieder in Organisationen selbst gar keinen Wunsch verspüren, politische Spielchen zu spielen, ist es für sie dennoch wichtig zu wissen, wie politische Prozesse in Organisationen ablaufen.

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Struktur der politische Prozesse (mikropolitischen Spiele)



Organisationen sind ineinander verzahnte mikropolitische Spiele. Der Spielbegriff als Metapher verweist darauf, dass die Akteur*innen einen gewissen Handlungsspielraum im Rahmen formeller und informeller Regeln haben. Um mikropolitische Spiele zu analysieren sind die obenstehenden fünf Fragen zentral, die im Folgenden genauer beleuchtet werden.

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Teilnehmer*innen an mikropolitischen Aktivitäten



→ ist die Person, die an einem bestimmten Entscheidungsprozess teilnehmen wird.

1. Stelleninhaber*in (z.B. Referatsleiter*in) und Interessensvertreter*in (z.B. Betriebsrat)
2. Personen, die nach inoffiziellen Regelungen zu der Entscheidung gehört werden (z.B. Assistent*innen) und Personen, die formal mit der Entscheidungsvorbereitung betraut sind (z.B. Stäbe)
3. Personen, die sich Zugang zu dem Entscheidungsprozess verschaffen; Interne aber auch Externe (z.B. Banken, Presse)



Wer sind die Spieler*innen? Die erste Frage bezieht sich auf die Teilnehmer*innen: In jeder Organisation gibt es Menschen, die Macht und Einfluss suchen und andere, die daran kein Interesse haben. Wer an einem bestimmten Entscheidungsprozess teilnehmen wird, kann als Spieler*in oder „Mikropolitiker*innen“ bezeichnet werden.

Die Teilnehmer*innen lassen sich in 3 Gruppen einteilen:

1. Stelleninhaber*innen mit Entscheidungskompetenzen oder Vertreter*innen von Interessen (d.h. alle, deren Interessen unmittelbar betroffen sind); Bsp. Betriebsrat
2. Die zweite Gruppe ist ein Personenkreis, der inoffiziell an den Entscheidungen beteiligt ist bzw. relevante Vorentscheidungen trifft.
3. Die letzte Gruppe besteht aus Personen, die sich aufgrund von Interessenkonflikten Zugang zu dem Entscheidungsprozess verschafft haben. Dies können sowohl interne als auch externe Personen sein, die keine formale Mitgliedschaftsrolle in der betreffenden Organisation bekleiden.

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Motive für mikropolitische Aktivitäten



→ sind durch unterschiedliche Meinungen und Haltungen und den damit verbundenen Konflikten geprägt.

1. Organisationsbedingt (z.B. Position)
2. Persönlich (z.B. Karrierestreben, „offene Rechnungen“)



Was sind die Ziele der Teilnehmer*innen? Wir können zwischen zwei Einflussfaktoren für Motive für Mikropolitik unterscheiden:

1. Mit organisationsbedingt ist zunächst die Position gemeint, die ein*e Spieler*in in einer Organisation innehat. Die Hierarchie verleiht formale Entscheidungskompetenzen und die Zugehörigkeit zu bestimmten Bereichen gibt in bestimmtem Umfang vor, welche Ziele die einzelnen Positionsinhaber*innen vertreten. Eine Position oder Stelle legt Erwartungen, Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten für die, die die Position bekleiden, fest.
2. Weitere Motive für mikropolitisches Verhalten können auch persönlicher Natur sein, wie etwa Rivalitäten, Karrierestreben, Freundschaften, Macht- oder Prestigestreben, Angst vor Gesichtsverlust etc.

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Macht in Mikropolitik



→ ist die Fähigkeit eines Akteurs, den Widerstand der anderen Akteure zu überwinden und ein gewünschtes Ziel oder Resultat zu erreichen

1. Formale Macht (z.B. Autoritätssystem)
2. Informale Macht (z.B. Informationsmacht)

Machtquellen eines Organisationsmitglieds (French & Raven, 1959):

- Macht durch Belohnung
- Macht durch Zwang
- Macht durch Legitimation
- Macht durch Identifikation
- Macht durch Sachkenntnis
- Macht durch Information



Wer gewinnt? Wer Macht hat! Was ist Macht?

Es gibt viele unterschiedliche Definitionen von Macht, eine bedeutende Definition stammt von einem der Gründerväter der Soziologie, Max Weber (1864-1920): „Unter Macht kann die Möglichkeit verstanden werden, in den Handlungsspielraum anderer, auch gegen deren Widerstreben, zur Erreichung eigener Ziele einzugreifen“ (vgl. Max Weber (1972, S. 28): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen, 5. Auflage.)

Im Kontext von Organisationen kann zwischen formaler und informaler Macht unterschieden werden. In jeder Organisation ist nur ein Teil der theoretisch vorhandenen Machtmenge fest an Personen und Positionen gebunden (d.h. formale Macht), der andere ist ungebunden und verfügbar (d.h. informaler Macht).

Unterschiedliche Machtquelle in eine Organisation:

- Macht durch Belohnung: die Fähigkeit des Machtinhabers, zu belohnen
- Macht durch Zwang: die Fähigkeit des Machtinhabers, zu bestrafen
- Macht durch Legitimation: auf Normen oder Vereinbarungen basierendes Recht, ein bestimmtes Verhalten zu fordern
- Macht durch Identifikation: Erfüllung von Erwartungen, weil sich die Person mit dem/der Machtinhaber*in identifiziert
- Macht durch Sachkenntnis: Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten
- Macht durch Information: auf über den/die Machtinhaber*in zugängliche Information beruhende Einwilligung

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Mikropolitische Strategien



→ sind flexible und kontextbezogene Handlungsmuster, die der Entstehung, Aufrechterhaltung oder auch Beendigung von Machtbeziehungen dienen.

Bekannte Machtstrategien :

- Bluff
- Warnungen und Drohungen
- Bildung von Koalitionen
- Versprechungen
- Don Corleone-Prinzip
(Verpflichtung durch gute Taten)



Was bestimmt den Spielverlauf?

Politische Prozesse in Organisationen verlaufen nicht willkürlich und unterliegen bestimmten Regeln (Spielverlauf unterliegt informellen Regeln und ist teil der Unternehmenskultur). Die Dynamik einer Machtbeziehung wird durch das Zusammentreffen von strategischer Aufklärung und strategischer Überzeugung bestimmt: Im ersten Fall versucht die Akteur*in fortlaufend zu überprüfen, ob ihre Interessen durch das Verhalten der anderen in einer Weise verwirklicht werden, wie sie es mit Bezug auf ihr eigenes Verhaltensangebot ursprünglich erwartet hatte; im zweiten Fall versucht die Akteur*in die anderen durch ihr eigenes Verhalten davon zu überzeugen, dass deren Interessen erwartungsgemäß verwirklicht werden. Die genannten Aktivitäten, die der Entstehung, Aufrechterhaltung oder auch Beendigung von Machtbeziehungen dienen, können als Machtstrategien bezeichnet werden.

Welche Strategien und Taktiken wenden die Spieler*innen an? Bluff, Drohungen und Warnungen, Bildung von Koalitionen (z.B. durch Verbindung mit mächtigen Führungskräften), Versprechungen, und Don Corleone Prinzip → Nach Don Corleone (der mächtige Mafia-Boss in dem Roman von Mario Puzo „Der Pate“) hat Bosetzky (1974) eine mikropolitische Strategie der Einfluss-Sicherung benannt, die man auch als „Verpflichtung durch gute Taten“ bezeichnen könnte, aufbauend auf der aus dem römischen Vertragsrecht stammenden *Do-ut-des*-Formel („Ich gebe, damit Du auch gibst“). Damit gemeint ist ein System, in dem eine mächtige Person anderen in Not hilft, aber nur unter der Bedingung, dass sie auch zu einem bestimmten Zeitpunkt helfen, egal, wofür die Hilfe erwartet wird.

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Kontext



→ Für die Erklärung von Spielverläufen ist Kontext wichtig

- Handeln ist nicht vollständig auf intraorganisationale Prozesse beschränkt; Externe Partner*innen tragen besondere Dynamik in die Verhandlungen hinein
- Gewinnen und Verlieren sind temporäre Zustände; mehrere Spiele werden gleichzeitig gespielt, Strategien lassen sich ex post rekonstruieren

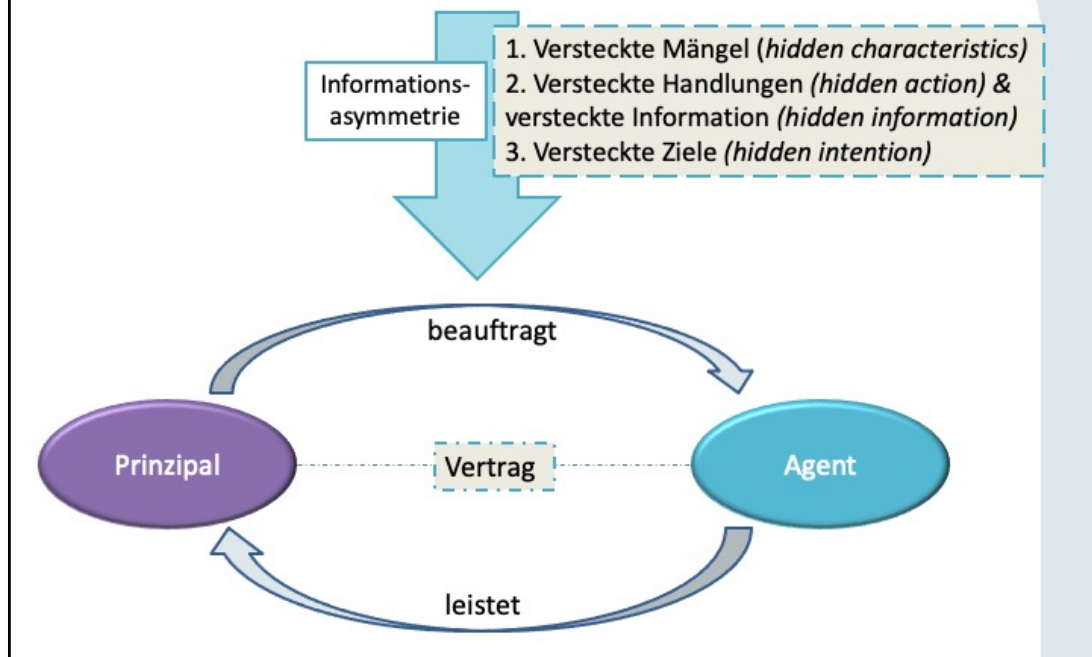


Welche Bedeutung kommt dem Kontext zu?

- Handeln ist nicht vollständig auf intraorganisationale Prozesse beschränkt: Das heißt, das Einwirken externer Partner*innen ist keine Seltenheit. Z.B. Externe Berater*innen mit unterschiedlichen Werten und Vergangenheiten tragen eine besondere Dynamik in die Verhandlungen hinein.
- Dabei gilt es zudem zu beachten, dass Gewinnen und Verlieren temporäre Zustände sind. Denn möglicherweise tauchen neue Informationen oder Probleme auf, zudem in der Regel werden auch mehrere Spiele gleichzeitig gespielt (hier passt das Sprichwort: „Man sieht sich immer zwei Mal im Leben“).

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Betrug in Organisationen: Prinzipal-Agenten Ansatz



Ein Sonderfall politischer Prozessanalysen stellt der Prinzipal-Agenten-Ansatz dar (Manchmal auch als Misstrauenspolitik bezeichnet). Hierbei geht es um die Auftragsbeziehung zwischen dem s.g. Prinzipal und dem Agenten (ein Prinzipal beauftragt einen Agenten und delegiert so Entscheidungs- und Ausführungskompetenz an ihn/sie). Dieser Ansatz zeigt die Abgründe organisatorischen Handelns auf, die unter den Verdacht von Betrug gestellt werden.

Der Prinzipal und der Agent haben unterschiedliche Interessen → Dieser Annahme liegt das Menschenbild des individuellen Nutzenmaximierers zugrunde: Akteur*innen verfolgen grundsätzlich ihr Eigeninteresse (was auch immer das für Einzelne sein mag). Außerdem besteht eine sogenannte Informationsasymmetrie, bei der der Prinzipal schlechter informiert ist als der Agent. Das heißt, der Agent verfügt über einen diskretionären Verhaltensspielraum, den er zu seinem eigenen Vorteil ausnutzen kann. Diese Asymmetrie von Information kann in Form von versteckten Mängeln, versteckten Handlungen & Informationen oder versteckten Zielen zu Tage treten, die zu unterschiedlichen Problemen führen.

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Prinzipal-Agenten Ansatz



Info. Asymmetrie Kriterien	Hidden Characteristics	Hidden Action/ Information	Hidden Intention
Informationsproblem des Prinzipals	Qualitätseigenschaften der Leistung des Partners/ der Partnerin unbekannt	Anstrengung des Vertragspartners / der Vertragspartnerin nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilbar	Opportunistisches Verhalten des Vertragspartners/ der Vertragspartnerin unbekannt
Problem	Adverse selection	Moral Hazard	Hold up
Problembewältigung	Verbesserte Ausleseverfahren: <i>Screening, Signaling</i>	<i>Monitoring, Interessensangleichung</i>	<i>Interessensangleichung</i>

- Versteckte Mängel (*Hidden Characteristics*): Liegen vor, wenn der Agent bestimmte Mängel oder Risiken verschweigt. Der Prinzipal kann also die Qualität der angebotenen Leistung vor Vertragserfüllung nicht beurteilen. Das bekannte Problem dabei ist *adverse selection* → Stellen Sie sich vor, es stehen zwei Güter zur Auswahl, deren Qualität unterschiedlich ist – aber den Qualitätsunterschied kennt nur der Anbieter, nicht aber der Nachfrager (Bsp. Gebrauchtwagenhandel oder Bewerbungsprozess, Verkauf der eigenen Arbeitskraft). Da sich aus Sicht des Nachfragers die Güter nicht unterscheiden, wählt er/sie das günstigere. Dies wird das schlechtere sein, denn gerade wegen der niedrigeren Qualität ist der Anbieter bereit, es günstiger anzubieten. Auf diese Weise werden nur noch Güter mit schlechterer Qualität gehandelt, denn diejenigen mit guter Qualität kann der Nachfrager nicht erkennen und ist daher nicht bereit, entsprechend mehr zu zahlen. Zur Bewältigung gibt es einige Techniken, wie etwa Screening und Signaling. Beispiele: In einem Bewerbungsprozess geht beim Signaling die Initiative vom gut informierten Partner aus (Agent bietet Garantien, Zeugnisse oder Zertifikate um die Informationsnachteil abzubauen); beim Screening hingegen vom schlechter informierten Partner (Prinzipal bewertet die Kandidaten nach Auswahlgespräche, Fragebögen oder andere Instrumente).
- Versteckte Handlungen und Information (*Hidden Action and information*): Es liegt vor, wenn der Prinzipal entweder die Handlungen nicht (vollständig) beobachten kann oder zwar beobachten, deren Qualität (aufgrund mangelnder Fachkenntnis) nicht einschätzen kann. Der Prinzipal kann auch nach Vertragserfüllung (ex post) nicht beurteilen, ob das Ergebnis durch qualifizierte Anstrengungen des Agenten erreicht wurde, oder ob (bzw. wie sehr) die Umweltzustände das Ergebnis beeinflusst haben. Das Problem heißt dabei *Moral Hazard* → es bedeutet, dass sich Individuen aufgrund ökonomischer Fehlanreize verantwortungslos oder leichtsinnig verhalten und damit ein Risiko verstärken. Ein Beispiel wäre Arbeitnehmer*innen ihre Leistung vermindern, weil die Arbeitgeber*innen die Leistung nur unvollkommen kontrollieren können. Da ein unterdurchschnittliches Anstrengungsniveau den Aktionär*innen verborgen bliebe, besteht für die Arbeitnehmer*innen Versuchung, nur geringen Arbeitsaufwand zu leisten und evtl. ausbleibenden Unternehmenserfolg Umweltfaktoren zuzuschreiben. Um Moral Hazard zu bewältigen muss man versuchen die Interessen des Prinzipal an die Interessen des Agenten anzugleichen.
- Versteckte Ziele (*Hidden intention*): Dies liegt vor, wenn der Agent schon bei Vertragsabschluss bestimmte Absichten hat oder opportunistisches Verhalten an den Tag legt, die dem Prinzipal verborgen bleiben. Das Problem hierbei nennt sich *Hold Up* → es beschreibt allgemein ausgedrückt Situationen, in denen Informationen zwar ex post erkenntlich werden; jedoch ex ante nicht die richtigen Anreize geschaffen wurden. 100-prozentige Deckung der Interessen ist nicht möglich. Der Prinzipal wird sozusagen in eine Falle gelockt und die entdeckte Abhängigkeit des Prinzipals mit erpresserischen Aktionen ausgenutzt. Um Aktionen wie diese zu vermeiden, kann versucht werden die gegensätzlichen Interessen anzugleichen: So kann zum Beispiel zusätzlichen Lohnforderungen der Arbeitnehmer*innen nach Eingang eines Großauftrags nachgekommen werden oder die Mitarbeiter*innen am Unternehmensgewinn beteiligt werden.

9. Politische Prozesse (Mikropolitik)

Kritik am Prinzipal-Agenten Ansatz



- Hierarchie wird verkehrt
 - Abhängige Mitarbeiter*innen werden als Agenten zu machtvollen Akteur*innen
 - Auftraggeber*innen werden als Prinzipale zu Bedrohten und Ausgebeuteten
- Formaler Befehls- und Gehorsamsapparat tritt völlig in Hintergrund
- Organisation als Täuschungs- und Betrugswelt aufgrund von negativem Menschenbild

Wie auch die Ansätze zu Mikropolitik wirft der Prinzipal-Agenten-Ansatz einen Blick hinter die Kulisse und beschäftigt sich mit den informellen Geschehnissen innerhalb von Organisationen. Die drei Grundtypen (Hidden Characteristics, Hidden Action/Information, Hidden Intention) verkehren jedoch die hierarchischen Verhältnisse in Organisationen: Mitarbeiter*innen werden zu machtvollen Akteur*innen, während die Auftraggeber*innen als Prinzipale als Bedrohte und Ausgebeutete gesehen werden.

Das formale Gefüge mit Weisungsbefugnissen (Befehls- und Gehorsamsapparat), abgesichert durch den Arbeitsvertrag, tritt völlig in den Hintergrund. Auch die Idee, dass Arbeitnehmer*innen ihre Arbeit gut und gerne tun, also Erwartungen pflichtgemäß erfüllen, wird hier nicht verfolgt. Zudem wird in gewisser Weise unterstellt, dass die formale Ordnung nicht funktionstüchtig ist oder keine große Bedeutung für das organisatorische Handeln hat. Obwohl der Prinzipal-Agenten-Ansatz ein aufschlussreiches Konzept sein kann, bleibt er aufgrund seiner Einseitigkeit hinter den mikropolitischen Ansätzen und Theorien zur informellen Organisation zurück. Denn das vereinfachende Ausblenden des Formalen macht ein gesamtheitliches Verständnis der Dynamiken und Interaktionen von formeller und informeller Organisation unmöglich.

Die konzeptionellen Sichtweisen, bei denen Mitarbeiter*innen einen grundsätzlichen Hang zu Täuschung und Betrug unterstellt werden, zeugen zudem von einem misanthropischen Verständnis (d.h. einem sehr negativen Menschenbild), was in die Praxis übertragen auf eine Misstrauenspolitik hinausläuft. Konzepte und Ansätze zu Unternehmenskultur beziehen hierzu eine Gegenposition – das wird Thema der nächsten Einheit sein!

Kritische Management Theorie – kritisch wozu?

- Ziel: Machtverhältnisse innerhalb von Organisationen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Zusammenhänge zu hinterfragen anstatt Managementhandeln unhinterfragt zu legitimieren
- „Herausfordern von Herrschaft und Herrschaftsstrukturen“ (Harzt 2011: 218)

Hintergrund: Warum wird in der Betriebswirtschaftslehre oft so selbstverständlich die Perspektive des Managements eingenommen?

Literatur-Empfehlung (für PDF siehe TUWEL):

Hartz, Ronald. 2011. "Die 'Critical Management Studies' - Eine Zwischenbilanz in Kritischer Absicht." Pp. 211–46 in *Organisation und Kritik.*, edited by M. Bruch, W. Schaffar, and P. Scheiffele. Münster.

Theoretische Bezugspunkte:

- Kritische Theorie (u.a. Habermas)
- Labour Process Debate (u.a. Braverman)
- Poststrukturalistische Ansätze sowie feministische/postkoloniale Ansätze
 - Kritik an kolonialistischen/rassistischen/eurozentristischen & patriarchalen Denkweisen findet Eingang in die Kritische Management Theorie



Bei Fragen verwenden Sie zunächst bitte das Diskussionsforum auf TUWEL!

Übung 5b - Fallstudie Zänhell

Aufgabenstellung

Analysieren Sie das Fallgeschehen im Hinblick auf die politischen Prozesse.

1. Wer sind die Teilnehmer*innen? (Gruppe 1, 2 oder 3)
2. Was sind die Ziele oder Motive der Teilnehmer*innen? (organisationsbedingt oder persönlich)
3. Welche Formen und Quelle von Macht haben die Teilnehmer*innen (formal oder nicht-formal)
4. Welche Machtstrategien wenden die Teilnehmer*innen an?