

Politik im Projekt

Taktiken und Strategien oder wer welche Fäden zieht – ein Beitrag von Marcel Schütz

OLDENBURG. Wo Entscheidungen über die Zukunft eines Bauunternehmens anstehen, kommen Taktiken abseits offizieller Kanäle zum Zuge. Das gilt besonders für Veränderungsprojekte, wie eine Studie der Universität Marburg zeigt.

Stehen in Betrieben Veränderungen an, so werden diese häufig über Strategie- und Entwicklungsprojekte bearbeitet. Üblicherweise geht es darum, die einzelnen Veränderungsschritte klar definiert, detailliert ausgearbeitet und rational begründet zu planen. Wird dies beachtet, erscheinen die Veränderungsvorhaben in bester Weise organisiert. Eine skeptischere Perspektive liefert der Ansatz der Mikropolitik, die in allen Arbeitsprozessen eine Rolle spielt. Der Ausburger Organisationspsychologe Oswald Neuberger versteht unter Mikropolitik alle „Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (Neuberger 2002). Die informellen, nicht ausgesprochenen und nicht mit Regelung versehenen (inoffiziellen) Abläufe der Organisation greifen unentwahrbar in die formalen; also jene, die aktenkundig sind und die (offiziell) erlaubte Organisation präsentieren. Mikropolitik bezeichnet also die Vielfalt interessengeleiteter Taktiken in Organisationen, die sich weitgehend außerhalb von Regularien ereignen. Je feiner und unscheinbarer die „Fäden“ gestrickt sind, desto effektiver werden mikropolitische Arrangements auf Dauer gestellt.

Bestimmte Situationen begünstigen Politik mehr als andere. Vor allem in Umbruchzeiten, also in Reform- und Innovationsprojekten – Aktivitäten mit ungewissem Ausgang – ist das bekannt. Man weiß nicht, wer von Neuerungen profitieren wird, wessen Ideen womöglich protegiert werden und welche Interessen hinter den scheinbar so klaren Themen stehen könnten. Veränderungen können einen regelrechten Strudel an Neuordnung bewirken. Und der Versuch, sie strategisch zu kalkulieren, Sicherheit zu gewinnen, mündet bisweilen in noch mehr Unsicherheit. Das zeigt anschaulich eine Untersuchung zur Reorganisation eines Bauunternehmens (Maruschke 2006). Im konkreten Fall stand die Entwicklung vom reinen Baukonzern zum internationalen Dienstleister bevor. Diese setzte angesichts der beabsichtigten Reorganisationsprojekte die Managementebenen unter Druck. Die von der eingebundenen Belegschaft mangelhaft oder beschnitzen wahrgenommenen Informationen seitens der Geschäftsleitung führten in individuelle, taktische Handlungen, die wiederum die

Projektbearbeitung erschwerten. Auf die politische Dynamik und deren Rückwirkungen auf die Reorganisation war man nicht eingestellt. Um an relevante Informationen zu gelangen, setzten die Manager zunehmend auf informelle Strategien und agierten dabei unterhalb beziehungsweise abseits offizieller Abläufe. Der im Zuge der Internationalisierung des Unternehmens drohende Marktdruck bewirkte bei den Beschäftigten Anpassungsprobleme und forcierte die interne Konkurrenz. Die bestehenden Abhängigkeitsverhältnisse wurden dadurch verändert beziehungsweise mussten neu ausgehandelt werden. Der Eingriff in den persönlichen Handlungsspielraum wurde daher mit Kompetenzkonflikten und Machtproben beantwortet. Es zeigte sich, dass die Zunahme der eingesetzten Machtmittel aber nicht aus egoistischen Motiven resultierte, sondern der problematisch empfundenen Informationspolitik bei Durchführung der Projekte geschuldet war. Mikropolitische Handlungen dienten so als Ersatz für nicht akzeptierte, unzureichend wahrgenommene Informationsflüsse.

Die Ergebnisse der Studie weisen auf typische Beobachtungen hin, wie sie ebenso in anderen Analysen bekannt sind (vgl. Neuberger 2002):

- Es gibt stets mehrere Beteiligte. Mikropolitik ist nicht das Werk der ganz wenigen oder kleinen Kreise.
- Interessen und Ziele sind wenig aufeinander abgestimmt, sie laufen stattdessen konträr, da Mitarbeiter und Manager in unterschiedlichen Rollen stehen.
- Der Machtzugang ist prinzipiell in allen Ebenen möglich: von der Vorstandsetage bis ins Lager; wengleich mit unterschiedlichen Ressourcen und Risiken einhergehend.
- Die Ungewissheit hinsichtlich der hintergründigen politischen Abläufe macht es möglich, Spielräume zu nutzen und mehrdeutig zu taktieren.
- Zeit spielt eine zentrale Rolle; vor allem, wenn man sie für sich beanspruchen oder bei anderen limitieren kann; wenn man mit Fristen und Perioden operiert, um Eile zu erzeugen oder etwas bewusst „auszusitzen“.



Wer an welchem Strang zieht.

Foto: Rainer Sturm /www.pixelio.de

„schleifen zu lassen“ oder „auf die lange Bank zu schieben“.

Verhaltensweisen ereignen sich in einem begrenzenden Rahmen. Es gibt viele Mittel, Interessen durchzusetzen. Aber nicht alles, was man an Mitteln einsetzen könnte, bliebe unbemerkt oder würde geduldet.

Macht in Organisationen beruht nicht allein auf dem Entscheiden, sondern auch darauf, dass gehandelt wird. Man muss es „durchziehen“.

Welche Folgerungen können Manager und Geschäftsführung daraus ziehen und damit das haus- beziehungsweise innenpolitische „Unterleben“ von vornherein begrenzen? Im Rahmen einer aktuellen Studienreihe über Veränderungsprojekte in Finanz-, Industrie- und Versorgungsunternehmen werden von Beteiligten immer wieder Spielräume für das Verhalten und Abweichungen von Regelsetzungen eingefordert, die durch rigide Maßnahmenplanung sehr begrenzt sind. Sind in originär technischen und baulichen Projekten diese Spielräume nachvollziehbar kaum realistisch, können Entwicklungsprojekte mehr aktive Gestaltung durch Einzelne ermöglichen. Ein weiteres Problem ist das (Nicht-)Vertrauen bezüglich Informationen. Auch wenn in Informationsflüssen niemals vollständige Transparenz gewährt werden kann, schürt spürbarer Mangel an Informationen Unruhe unter den Mitarbeitern eines Bauunternehmens. Mit rein aufgebüschter Informationspolitik ist es nicht getan. Erfahrungen aus einer eigenen aktuellen Forschung zeigen den Unmut der Beschäftigten, wenn interne Botschaften und erlebte Wirklichkeit weit auseinanderklaffen. Das passende Zitat aus einem Veränderungsprojekt bei einem größeren Bauunternehmen: „Schauen Sie mal ins Intranet zum Change-Projekt: Nur positive Meldungen. Ich hab noch nicht gelesen, dass da mal etwas

nicht läuft. Aber es läuft vieles nicht so. Über welches Unternehmen berichten die da eigentlich?“ Als problemhaft gilt ferner die enge Taktung in Projekten, in denen Zeitdruck verschärft wird durch rasch folgende Meilensteine aus Meetings, Reportings und Statusmeldungen. Wie kann man Projektstress kompensieren? Sicherlich, ohne Regelwerk ist keine Abwicklung komplexer Vorhaben möglich, aber nimmt dies in den Augen der Beteiligten überhand, wird heimlicher Boykott begünstigt: zum Beispiel, wie im laufenden Projekt beobachtet, über geschönte Statusmeldungen mit grünen Ampeln, die nicht selten korrekterweise gelb, wenn nicht bald rot erscheinen müssten, wie ein Bereichsleiter im Nachgespräch einräumt.

Solche Nährböden mikropolitischer Aktivität bewirken vergleichsweise moderate Taktiken. Natürlich können politische Reaktionen auf unklare Verhältnisse unerwünschte Folgen haben:

- Möglicher Ressourcenverschleiß: Mikropolitiker schmieden ihre Pläne nicht allein im privaten Bereich. Dies wirft die Frage auf, wer wie intensiv seine Arbeitskraft zur Verfügung stellen kann, wenn Zeit dafür verwendet wird, sich gegenüber anderen Vorteile zu verschaffen.
- Ausweitung der Individualinteressen: Der Übergang mag scheinend sein – mit der Zeit gewinnen individuelle Ziele womöglich Oberhand. Im Extremfall geht es für einen Akteur nur noch darum, den eigenen Nutzen zu mehren.
- Mangelnde Waffengleichheit: Folgen der politischen Taktiken sind schwer abzusehen. Wer nachgibt, den Kürzeren zieht oder im „Kampf“ unterliegt, hat entweder nicht die Ausdauer oder nicht die Technik besessen, sich zu erwehren. Mikropolitisch obsiegt, wer belastbar ist und Unterstützer hat.

Neben kritischen Punkten sind die Vorzüge einer Hintergrundpolitik zu sehen: Etwa dadurch, dass in Konflikten aus Sicht des Unternehmens wichtig erscheinende Pläne, Positionen und Personen stabilisiert werden oder weil in Konfliktlagen Puffer entstehen: durch Widerstand dort, wo es aus Leitungssicht gebraucht wird, um Vereinbarungen zustande kommen zu lassen oder neue Impulse für Neuerungen in Gang zu setzen.

Fazit: Mikropolitik ist bei Veränderungen nicht der Störfall, sondern die natürliche Folge des Problems, Ressourcen zu verteilen und Interessen zu platzieren. In Veränderungsprojekten stehen Kompetenzen und Rechte zur Disposition. Ein Verständnis von klarer Ansage und Umsetzung mag besonders rational erscheinen. Man misstrachtet damit aber die komplexe Wirklichkeit in Arbeitsprozessen und Bedürfnisse derer, welche die Veränderung bewältigen müssen. Insofern ist mikropolitisches Talent auch für Führungskräfte essentiell: Sie können Informationen effektiv platzieren, um Unterstützer zu finden, Zweifel einzubinden und Zeitfenster für Einflussnahme zu nützen. Die formale Unterbindung politischer Aktivitäten führt mitnichten in die Beendigung jener Taktiken, sondern provoziert noch filigraner dargebotene. Generelles Wegehen ist freilich kein Weg. So besteht ein Spielraum zwischen Zulassen und Beschränken, wobei Leitende auf persönliche Präferenzen und Absichten zurückgreifen und sich damit wiederum selbst politisch positionieren.

Wer sich näher mit dem Thema auseinandersetzen will, findet dazu weitere Informationen bei:

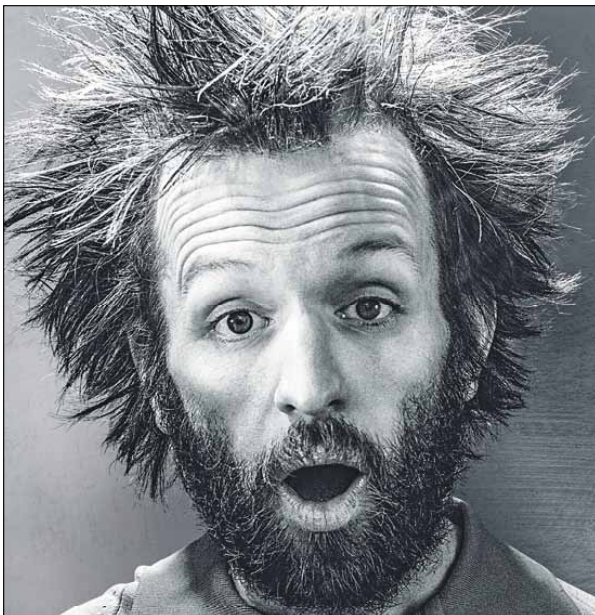
Maruschke, Christiane: Reorganisationen und Mikropolitik: Eine Analyse am Beispiel eines Baukonzerns. Marburg 2006.

Neuberger, Oswald: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart 2002, 6. Auflage.

Von der Oelsnitz, Dietrich: Mikropolitik in Organisationen, in: Das Wirtschaftsstudium, 2009, 28. Jahrgang, Nr. 5 (1999), S. 710-716.

Der Autor des Beitrags, Marcel Schütz, ist Organisationsforscher an der Universität Oldenburg und Dozent an der Northern Business School in Hamburg.

Anzeige



BESUCHEN SIE UNS!

NordBau: Freigelände F-Nord-N130 & Halle 8, Stand 8217
GaLaBau: Halle 7, Stand 7-310.

HOCHSPANNUNG?

JETZT GANZ
ENTSPANNT
MIETEN!



0800-1805 8888 (kostenfrei)
www.zeppelin-rental.de

AM BAU ZUR STELLE

ZEPPELIN