

# Mikro-Politik



**Kennen Sie das? Sie möchten in Ihrer Firma etwas verbessern, einen Arbeitsvorgang etwa. Aber schon wenn Sie die ersten Schritte überlegen, halten Sie inne. Wem kann ich das alles sagen, wen bekomme ich dann eventuell zum Feind? Wen muss ich ins Boot holen? Wer darf im Vorfeld nichts davon mitbekommen, damit er nicht seine Leute mobilisiert? Dies verweist darauf, dass sich in Ihrer Firma der Virus der Mikro-Politik breit gemacht hat. Das ist Bio-Hazard für Ihre Organisation!!!**



Gareth Morgan hat in seinen „Images of Organization“ ein Schlüsselwerk zum besseren Verständnis von Organisationen geschaffen. Ich habe den Titel im Original zitiert, weil sich das englische Wort „Image“ gar nicht so einfach ins Deutsche übersetzen lässt. Die Übertragung „Bilder von / der Gesellschaft“ lässt schon die erste Schwierigkeit erkennen: Sind es nun die Bilder, die eine Organisation hegt und pflegt, oder sind es Bilder ÜBER sie, die in und außer ihr über sie existieren? Des Weiteren ist „Image“ mit „Bild“ zu platt übersetzt. Ein Image ist mehr. Images sind auch Vorstellungen, die wir über etwas entwickeln. So hat z. B. eine Firma ein schlechtes „Image“, wenn sie ihren Geschäftserfolg Kinderarbeit verdankt. Eben dies hat in der Verlängerung auch praktische Relevanz.

Morgan stellt in seinem Werk verschiedene solcher Images vor (acht an der Zahl), so etwa das Maschinenmodell, die Organisation als lebender Organismus, als Gehirn und auch die Organisation als politisches System. Seine praktische Erkenntnis: Je nach dem, wie wir uns unsere Organisationen denken, handeln wir auch. Sehen wir in den uns umgebenden

Organisationen etwa eine große Familie, werden wir uns in Krisen auch an einen starken Vater oder an eine starke Mutter wenden.

Betrachtet man eine Organisation als politisches System, dann werden unterschiedliche Interessenslagen, Konflikte und Machtspiele, von denen organisatorische Handlungen geformt und beeinflusst werden, in den Vordergrund gestellt. Eine Organisation wird dabei nicht als rationales Handlungsgefüge mit gemeinsamen Zielen betrachtet, sondern als politisches System, in dem unterschiedliche

Interessenslagen zusammenreffen und Koalitionen zur Durchsetzung

verschiedener Interessen gebildet werden. Dies ist der Grund, warum unter der Bedingung von Mikropolitik unterschiedliche Interessenslagen zu offenen oder versteckten Konfliktsituationen führen. Es ist nicht die Pluralität oder gar die Widersprüchlichkeit von Interessen allein, es ist die Art des Umgangs mit ihnen, die bewirkt, dass daraus Konflikte werden.

Eine tragfähige Lösung bei sich widersprechenden Interessen ist nur über die viel zitierte Win-/Win-Lösung möglich (notfalls auch über einen Kompromiss). Jede „Lösung“, bei der einer der Loser ist, ist KEINE Lösung, weil der Verlierer sofort in die Revision des für ihn schlechten Ergebnisses eintritt. Das Theater

beginnt von vorn. Lösungen, bei denen beide Kontrahenten auf ihre Kosten kommen, sieht das System der

Mikropolitik nicht vor: Laut Morgan ist nämlich Macht das „Medium“ zur Austragung und „Lösung“ von Konflikten.

Morgan beschreibt 14 wichtige Machtgrundlagen. Hier nur die markantesten.

1. Kontrolle über knappe Ressourcen (z. B. Geld)

2. Nutzung der Organisationsstruktur, der Regeln und Vorschriften (Verfassung, Satzung)
3. Kontrolle über Entscheidungsprozesse (Mehrheitsentscheidungen)
4. Kontrolle über Technologie (z. B. Internet, Homepage, Intranet)
5. Interpersonelle Allianzen, Netzwerke und die Kontrolle über „inoffizielle Organisationen“
6. Strukturelle Faktoren, die den Handlungsschauplatz bestimmen (von der Vorstandssitzungen bis zum einfachen Meeting).

Diese Machtgrundlagen können verschiedenen Organisationsteilnehmern oder Koalitionen in Organisationen dazu dienen, ihren Interessen Nachdruck zu verleihen und organisatorische Konflikte zu handhaben oder zu unterdrücken. Markant ist dabei aber das „Wie?“.

Der kultivierte Umgang mit unterschiedlichen und gegensätzlichen Interessen wäre die qualifizierte Diskussion oder, wie man das früher einmal nannte, der rationale Diskurs. Unter der Bedingung von Mikropolitik ist aber an die Stelle des Diskurses die Debatte getreten. Während es den Kontrahenten in einer qualifizierten Diskussion darum geht, den jeweils anderen mittels Kritik zu überzeugen, ist die Kritik in der Debatte ein



Handgemenge. Es geht nicht um das Einsehen, sondern um ein Hauen und Stechen, um beim Publikum Punkte zu sammeln.

Die Öffentlichkeit als Ort eines rationalen Diskurses gibt es nicht mehr. Der Grund: (Mikro-) Politik betätigt sich häufig als „Geheimdiplomatie“. Bündnisse werden geschlossen, von denen die „Gegner“ nichts wissen sollen, ja, Gegnerschaften werden dem Gegner nicht mitgeteilt, so dass der Überraschungseffekt umso niederschmetternder wirkt: „Auch du, mein Sohn Brutus!?“

Mikropolitik erlebt ihre Hochzeit in Gremien. Dort kommt es zum Treffen und zur Ab-

stimmung. Die stärkere Partei triumphiert, wenn sie die Opposition niedergestimmt hat. Das Resultat: eine Winner-/Loser-Lösung! Die Einheit der Organisation ist dahin!!!

Die Väter unseres Grundgesetzes haben diese Systemschwäche erkannt und neben dem Parlament andere Institutionen geschaffen, die zu einem Interessensausgleich beitragen. In Firmen gibt es meines Wissens derartige Instrumente nicht.

### Was tun?

Eben habe ich geschrieben, dass eines der Mittel von Mikropolitik die „Geheimdiplomatie“ ist. Damit ist die beste Waffe gegen diese Menschen, ihr Tun öffentlich zu machen. Einen kleinen Beitrag dazu lesen Sie, geneigter Leser, gerade eben.

Ein zweiter Schritt in die richtige Richtung ist die Reflexion, das Nachdenken über das eigene Tun zu jeder Stunde: Was ist das eigentlich, was wir hier treiben? Es beginnt, wenn wir uns bei einem Kollegen über einen anderen geringschätzig äußern. Das ist der erste Schritt zur Spaltung einer bis dahin starken Gemeinschaft. Auch die Reise in den Tod einer Organisation beginnt mit diesem kleinen ersten Schritt. Wehret den Anfängen!



**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Waldstr. 45  
91154 Roth

Tel. 0 91 71/ 8 82 15  
Fax. 0 91 71/ 8 83 17

E-Mail:  
MSRohrbach@t-online.de

*Wir möchten dieses Rundschreiben dazu nutzen, den Dialog mit Ihnen aufzunehmen, bzw. auszubauen.  
Wir freuen uns auf Ihre Fragen und Anregungen unter  
[info@management-service-rohrbach.de](mailto:info@management-service-rohrbach.de) !*

*Ihr*  
**MS Management-Service  
Dr. Rohrbach**

Gerdt und  
Susanne  
Rohrbach



*Haben Sie Kollegen/Freunde, die sich auch für unsere Themen interessieren? Einfach auf Weiterleiten klicken.*

[www.management-service-rohrbach.de](http://www.management-service-rohrbach.de)