

# Kommunikationskaskaden, Sensemaking und mikropolitische Spiele



Was im Zuge von Veränderungsprozessen wirklich passiert

Jochen Christe-Zeyse

*An anderer Stelle in diesem Heft wurden die wissenschaftlichen Grundlagen und die wesentlichen Paradigmenwechsel in der Organisationswissenschaft während der vergangenen hundert Jahre sowie der derzeitige Stand der organisationswissenschaftlichen Forschung in ihren Grundzügen skizziert. Im vorliegenden Beitrag sollen auf der Basis dieser organisationswissenschaftlichen Grundlagen zwei Phänomene dargestellt werden, wie sie für Organisationen im Zuge von Veränderungsprozessen heute typisch sind. Dies ist zum einen die bei nahezu allen Veränderungsprozessen zu beobachtende Veränderung im Kommunikationsverhalten der Organisationsmitglieder mit den dadurch verursachten »kaskadierenden Veränderungsfolgen«. Und dies ist zum anderen das, was Crozier und Friedberg »mikropolitische Spiele« nennen.*

## Intensivierung der Kommunikation

In der Darstellung der organisationswissenschaftlichen Entwicklungslinien an anderer Stelle in diesem Heft wurden auch der soziale Konstruktivismus und die damit eng verbundenen Prozesse des Sensemaking beschrieben. Dieses Phänomen soll an dieser Stelle noch einmal aufgegriffen werden, denn intensivierte Sensemaking-Prozesse sind gerade in Zeiten der Veränderung typisch, und das Verständnis dieser Prozesse erklärt viele Phänomene, die im Zuge von Veränderungsprozessen stattfinden.

Ein wesentlicher Aspekt von Sensemaking-Prozessen ist der Umstand, dass es sich a) um eine soziale Aktivität handelt, die im Austausch mit anderen stattfindet, und diese Prozesse b) als kontinuierliche Prozesse ablaufen, die keinen Anfang und kein Ende haben, allerdings unterschiedliche Intensitäten aufweisen – je nachdem ob wir uns in Phasen der Ruhe und Gleichförmigkeit oder in Phasen der Veränderung befinden. Mit Bezug zum Sensemaking als sozia-

le Aktivität darf man sich diese Prozesse nicht so vorstellen, dass die Mitglieder einer Organisation den Geschehnissen in ihrer Organisation dadurch versuchen, einen Sinn zu geben, dass sie im stillen Kämmerlein so lange lesen und nachdenken, bis sie die Wahrheit oder zumindest eine für sie selbst plausible Interpretation gefunden haben. Und Sensemaking-Prozesse fangen auch nicht erst dann an, wenn etwas Außergewöhnliches (wie ein Veränderungsprojekt) passiert und an irgendeinem Punkt abgeschlossen ist. Vielmehr befinden sich Menschen in einem ständigen Austausch mit ihrer Umgebung, sie klären in einem ständigen Strom an Aussagen, Handlungen, Beobachtungen ab, wo sie mit ihren Ansichten im Vergleich zu anderen stehen. Diese ständige Kommunikation bezieht sich auf alles Mögliche, das uns umgibt und für das wir eine plausible Erklärung haben wollen.

Dies kann so triviale Dinge betreffen wie den Kommentar zum heutigen Wetter (»das sind sicher die Eisleiligen«) oder die Nachricht, der Kollege XY sei krank und komme nicht zum Dienst (»es scheint ja eine Grippe

*Die Organisationsmitglieder haben das starke Bedürfnis, dass dieses implizite Tauschgeschäft zwischen dem, was sie selbst einbringen, und dem, was sie dafür von ihrem Dienstherrn erwarten, möglichst gerecht und fair ist.*

umzugehen ...«), es bezieht sich aber auch auf die wichtigeren oder weniger wichtigen Dinge, die in der Organisation passieren. In Zeiten, in denen sich wenig ändert, finden viele Prozesse und Kommunikationen allerdings auf der Basis von (meist organisationalkulturell fest verankerten) Selbstverständlichkeiten und damit oft auch implizit statt. In Zeiten der Stabilität ist der Konsens darüber sehr groß, was die Organisation ausmacht, was getan werden muss und wie, welches Verhalten akzeptabel ist und welches nicht, welches Verhalten Führungskräfte von ihren Mitarbeitern und im Gegenzug auch die Mitarbeiter von ihren Führungskräften erwarten können, wie bestimmte Verhaltensweisen zu interpretieren sind und welche Reaktion darauf angemessen ist. Werden in stabilen Zeiten die Organisationsmitglieder etwa mit einer Entscheidung der Leitung konfrontiert, ist es für sie vergleichsweise einfach, diese Entscheidung zu verstehen, sie – auch wenn sie sie nicht billigen – mit einem Sinn zu versehen und in den vorhandenen Erfahrungsrahmen einzuordnen (Weick 1995).

Machen die Organisationsmitglieder aber in Zeiten der Veränderung die Erfahrung, dass die Selbstverständlichkeiten von gestern offenbar nicht mehr uneingeschränkt gelten, läuft der Prozess der Sinnzuschreibung nicht mehr ganz so automatisch und nach dem gewohnten Schema ab (Balogun 2006; Balogun/Johnson 2004, 2005; Sorge/van Witteloostuijn 2004). Die Folge kennt jeder, der sich schon einmal als Betroffener eines Veränderungsprozesses erleben konnte: Die Kolleginnen und Kollegen versuchen, das, womit sie konfrontiert sind, zu verstehen, mit einem Sinn zu versehen und es auf der Basis ihrer bisherigen Erfahrungen so einzuordnen, dass sie darin eine innere Logik erkennen können. Hierzu kommunizieren die Organisationsmitglieder miteinander, die Vorgaben der Leitung werden kommentiert und interpretiert: der eine Kollege interpretiert sie in die eine Richtung, der andere Kollege in die andere, der eine begrüßt, der andere kritisiert sie, die eine Organisationseinheit setzt sie sofort um und versucht damit zu arbeiten, die andere Organisationseinheit wartet erst einmal ab. Und so entsteht bei dem individuellen Orga-

nisationsmitglied auf der Basis dieser vielen Beobachtungen, Interpretationen und Kommunikationsakte mit der Zeit eine Position zu dem Veränderungsprozess und seinen Zielen, wobei dieser Vorgang der Positionsbildung aufgrund der vielen unkontrollierbaren Kommunikationsakte kaum prognostiziert werden kann.

Eine wesentliche Rolle spielt dabei der implizite oder psychologische Vertrag zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern. Darin ist u. a. festgelegt, was die Organisation von ihren Mitgliedern verlangen kann und was diese im Gegenzug von der Organisation verlangen können. Solche impliziten Regeln bilden u. a. auch die Grundlage dessen, was im Kontext einer Organisation für fair und gerecht gehalten wird. Die Organisationsmitglieder haben das starke Bedürfnis, dass dieses implizite Tauschgeschäft zwischen dem, was sie selbst einbringen, und dem, was sie dafür von ihrem Dienstherrn erwarten, möglichst gerecht und fair ist. Bekommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Eindruck, dass der Dienstherr oder die Führungskräfte ihren Teil dieser impliziten Abmachung nicht einhalten oder dass sich bei diesem impliziten Tauschgeschäft die Gewichte zu ihren Ungunsten verschieben, reagieren sie in der Regel sehr ähnlich auf diese Entwicklung: Sie haben zuerst das Bedürfnis, das Thema mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu besprechen, sich zu vergewissern, dass die anderen das auch so sehen wie sie selbst. In einem weiteren Stadium äußern sie möglicherweise ihren Unmut über die verschiedensten Kanäle (gegenüber den Personalvertretungen oder der Gewerkschaft, bei Dienstbesprechungen, in informellen Zirkeln, mitunter auch gegenüber dem Bürger oder gegenüber den Medien), können aber auch in besonders ausgeprägten Fällen das eigene Engagement aufgrund der wahrgenommenen Verletzung des psychologischen Vertrages absichtlich reduzieren oder Verhaltensweisen bis hin zur Krankmeldung oder zur Inneren Kündigung zeigen (Jacobs / Christe-Zeyse 2005).

Typischerweise findet ein solches Infra-gestellten dann statt, wenn sich für den Einzelnen die individuellen Arbeits- und Le-

bensbedingungen im Zuge eines Veränderungsprozesses verschlechtern – etwa durch die Auflösung oder Zusammenlegung von Dienststellen und die damit verbundene Notwendigkeit, nunmehr einen deutlich längeren Weg zur Arbeit auf sich nehmen zu müssen. Auch wenn eine solche Veränderung zu den Berufsrisiken eines jeden Landesbeamten gehört und angesichts der Belastungen, die Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft etwa durch das Risiko des Arbeitsplatzverlustes auf sich nehmen müssen, eher zumutbar erscheint, so interpretieren viele Betroffene eine solche Veränderung als Verletzung des impliziten Vertrages mit ihrem Dienstherrn. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie von der Stabilität ihrer derzeitigen Situation ausgegangen sind und darauf vertrauend grundsätzliche Lebensentscheidungen getroffen haben (etwa den Bau oder Erwerb eines Hauses, die Einschulung der Kinder, die Berufstätigkeit des Ehepartners usw.).

Ein weiteres Beispiel sind Erwartungshaltungen mit Bezug zur eigenen Personalentwicklung, wenn etwa einmal gemachte Zusagen im Hinblick auf Beförderungsmöglichkeiten nicht eingehalten werden können. In Zeiten der Stabilität werden solche Beispiele von (möglicherweise auch nur subjektiv empfundener) Unzuverlässigkeit oder Ungerechtigkeit eher als Ausnahme interpretiert (Hannan et al. 2007), im Rahmen eines Veränderungsprozesses jedoch als Ausdruck einer Organisation, bei der man sich inzwischen nicht mehr sicher sein kann, ob die bisher angenommenen Vorstellungen von Gerechtigkeit und Fairness noch gelten (Jacobs / Christe-Zeyse 2005).

Da Organisationsmitglieder in Zeiten von Veränderungen dazu neigen, mehr über ihre Organisation zu sprechen als in Zeiten der Stabilität, vergrößert sich der Wahrnehmungsraum des einzelnen Organisationsmitgliedes. Mitarbeiter werden durch diese Austauschprozesse immer kompetenter in der Analyse der »Grammatik des Organisierens« (Weick, 1995), was potenziell für das Funktionieren der Organisation gefährlich sein kann – wenn etwa das Ergebnis dieser Analyse bedeutet, dass das Vertrauen in die Führung Stück um Stück weniger wird (Jacobs, Keegan & Christe-Zeyse 2007).

Dabei darf man sich die Versuche, sich diese Phänomene plausibel zu machen, nicht als vollkommen »rationale« und sachliche Prozesse vorstellen, in denen nüchtern und unvoreingenommen die Fakten geprüft werden und auf dieser Basis eine Position formuliert wird. Aufgrund der persönlichen Betroffenheit der Akteure, aber auch aufgrund unzureichender Informationen sind solche Sensemaking-Prozesse aus Sicht der Leitung oder auch aus Sicht des beobachtenden Wissenschaftlers oft sehr einseitig, mitunter auch emotional und können durchaus auch Formen annehmen, die auf den ersten Blick ungerecht oder sogar irrational anmuten mag. Dies kann etwa dazu führen, dass eine Leitungsentscheidung auf Faktoren zurückgeführt wird, die möglicherweise den tatsächlichen Gründen überhaupt nicht entsprechen, oder Motive unterstellt werden, die in Wirklichkeit keine Rolle gespielt haben. Denkbare Versuche dieser Art des Sensemaking sind etwa Aussagen wie »die da oben wissen schon lange nicht mehr, wie's bei uns wirklich aussieht« oder »in Wirklichkeit will sich der Alte doch nur ein Denkmal setzen« oder »Politiker sind unfähig; ich hab's schon immer gewusst«. Derartige Aussagen können natürlich im Einzelfall auch – zumindest teilweise – zutreffen, doch sind sie häufig auch »nur« Ausdruck eines ersten Versuches, Gründe zu finden, mit denen man sich das Beobachtete plausibel machen kann. Dabei geht es offensichtlich nicht darum, den tatsächlichen Gründen durch eine sorgfältige und abgewogene Analyse auf die Spur zu kommen, sondern im Austausch mit anderen ein Bild von den »wirklichen« Gründen, von den Motiven der Akteure und deren Kompetenz zu erzeugen, das in der Lage ist, das, was um einen herum geschieht, mehr oder weniger plausibel zu erklären. Und dabei ist es wichtig, die Bedeutung des »mehr oder weniger plausibel« noch einmal gesondert zu betonen, denn es kommt beim Sensemaking nicht auf Wahrheit, Genauigkeit oder Präzision an, sondern nur auf die (durchaus oft vordergründige) Plausibilität in der Wahrnehmung des jeweiligen Individuums. Dies ist auch der Grund, warum die Ergebnisse dieses Prozesses so häufig nicht dem entsprechen, was etwa die Wis-

*Da Organisationsmitglieder in Zeiten von Veränderungen dazu neigen, mehr über ihre Organisation zu sprechen als in Zeiten der Stabilität, vergrößert sich der Wahrnehmungsraum des einzelnen Organisationsmitgliedes.*

senschaft als wahrscheinliche Ursachen eines Phänomens identifiziert. Denn genau darum geht es beim Sensemaking auch nicht. Sensemaking ist ein sozialer Prozess, ein psychologisches Phänomen, eine Heuristik, aber sicherlich keine in irgendeiner Form »objektive« oder gar wissenschaftlich nüchterne Methode der Wahrheitsfindung.

Eine wesentliche Rolle nimmt dabei die mittlere Führungsebene ein, denn ihr kommt die Aufgabe zu, die Vorgaben »von oben« so in konkrete Abläufe und Anweisungen zu übersetzen, dass der Teil der Organisation, der für das operative Geschäft verantwortlich ist, damit umgehen kann (Balogun 2006). Damit die Führungskräfte der mittleren Ebene dies aber leisten können, müssen sie die Vorgaben der Leitung zuerst verstehen, d. h. mit einem nachvollziehbaren Sinn versehen. Sie interpretieren die Vorstellungen und Vorgaben der Leitung, übersetzen sie gewissermaßen in ihr eigenes Denksystem und weisen ihnen damit einen Sinn zu. Der springende Punkt ist dabei der, dass es ihre eigenen Kategorien sind, die sie dabei anwenden; es sind ihre eigenen Erfahrungen, die sie dabei zugrunde legen, und es sind ihre eigenen Kriterien, nach denen sie beurteilen, ob sie das, was sie hören, sehen oder erleben, für sinnvoll halten oder nicht – es sind nur zu einem unbedeutenden Teil die Kategorien, Erfahrungen, Absichten oder Kriterien derjenigen, die den Prozess initiiert haben.

Entsprechende Untersuchungen zeigen auch, dass es weniger die Kommunikation zwischen der Leitung und den Führungskräften der mittleren Ebene ist, die diesen Sinnzuschreibungsprozess beeinflusst, sondern vor allem die Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen oder auf einer ähnlichen hierarchischen Stufe. Dabei nimmt diese Art der Kommunikation die unterschiedlichsten Formen an: von der formalen Besprechung über das Kantinegespräch oder das informelle Geplauder im Pausenraum, über Klatsch und Tratsch, über »Flurfunk«, Geschichten, Legenden und Gerüchte (Balogun 2006, S. 40, S. 43; Balogun / Johnson 2005, S. 1576). Diese Art der Kommunikation ist auch nicht auf die verbale Kommuni-

kation beschränkt, sondern beinhaltet auch die nonverbale: etwa die Körpersprache des Kollegen in einer Diskussion, das viel-sagende Schweigen in der Führungsbe-sprechung, das spöttische Lächeln bei der Nennung bestimmter Namen oder Begriffe oder die skeptisch hochgezogene Augenbraue beim Anblick eines Aushangs am Schwarzen Brett (Jacobs et al. 2006). All dies wird von den Kolleginnen und Kolle-gen wahrgenommen, in einen eigenen Sinnzusammenhang eingeordnet und trägt damit zur Bildung einer Position bezüglich des jeweiligen Veränderungsprozesses bei.

Eine besondere Dynamik bekommt dieser Prozess dadurch, dass es nicht nur die von der Leitung geplanten und initiierten Veränderungen sind, die einer solchen Interpretation und Beurteilung unterzogen werden, sondern Zug um Zug auch Ent-scheidungen und Handlungen, die nicht unbedingt etwas mit dem Veränderungs-prozess zu tun haben müssen. Denn im Zuge dieser Gespräche werden auch an-dere Themen angesprochen, die nicht un-mittelbar, sondern nur indirekt mit der aktu-ellen Situation zu tun haben, etwa die grundsätzliche Ausrichtung der Organisati-on, das Führungs- und Informationsverhal-ten der Leitung, die soziale Kompetenz von Führungskräften, die Arbeitsbedingungen insgesamt, die für sich und die eigene Ar-beit empfundene Wertschätzung und vie-les mehr. Befindet sich eine Organisation erst einmal in dem Zustand, dass die Ent-scheidungen und Handlungen der Leitung oder einer übergeordneten Ebene mit den organisationskulturellen Selbstverständ-lichkeiten der Organisationsmitglieder ab-geglichen werden, dann machen die Inter-pretationen, Sinnzuschreibungen und die Kritik auch vor allem anderen nicht mehr halt. Der implizite Vertrag gilt nur noch ein-geschränkt oder überhaupt nicht mehr, und es beginnt ein völlig neues Spiel.

Der geschärfte Blick für Verletzungen des impliziten Vertrags führt somit zu ei-nem geschärfte Blick mit Bezug zu an-de-ren tatsächlichen oder auch nur wahrge-nommenen Normverletzungen in der Organisation. Dies drückt sich in einem gesteigerten Misstrauen der Organisati-

*Eine wesentliche Rolle nimmt die mittlere Führungsebene ein, denn ihr kommt die Aufgabe zu, die Vorgaben »von oben« so in konkrete Abläufe und Anweisungen zu übersetzen, dass der Teil der Organisation, der für das operative Geschäft verantwortlich ist, damit umgehen kann.*

onsmitglieder aus, das sich in Aussagen ausdrückt wie: »mal schauen, was die jetzt schon wieder vorhaben« oder »mich wundert inzwischen gar nichts mehr«. Diese Entwicklung von einer anfänglichen Irritation durch die (geplanten) Veränderungen, die Versuche, diese zu verstehen und zu interpretieren, das Gefühl, dass mit der Veränderung der psychologische Vertrag mit der Organisation bzw. dem Dienstherrn zu ihren Ungunsten verletzt wird, das darauf basierende Entstehen einer misstrauischen Grundhaltung und die Übertragung dieses Misstrauens auf Phänomene, die mit der ursprünglichen Veränderung nichts mehr zu tun haben, ist das, was Organisationswissenschaftler mit dem Begriff der »kaskadierenden Veränderungsfolgen« bezeichnen (Hannan et al. 2007).

Doch viele Mitglieder der Organisation beschränken sich nicht darauf, im Kollegenkreis über die Veränderungen oder die Entscheidungen der Leitung zu schimpfen und gegebenenfalls ihr Engagement zu reduzieren, sie wehren sich oft auch aktiv. Dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Organisationen von heute dabei mehr Möglichkeiten haben als früher, ist der an anderer Stelle bereits eingehend beschriebenen Komplexität geschuldet, die wir in modernen Organisationen beobachten können. Für die Art und Weise, wie Organisationsmitglieder in solchen Situationen agieren, hat sich in der wissenschaftlichen Literatur inzwischen der Begriff des »mikropolitischen Spiels« eingebürgert.

## Mikropolitische Spiele

Das deutsche Wort »Spiel« hat eine Vielzahl von Bedeutungen, was sehr schnell deutlich wird, wenn man das Wort in einem deutsch-englischen Wörterbuch nachschlägt. Denn »Spiel« lässt sich übersetzen durch die englischen Wörter play, game, match, gamble, tolerance oder clearance. Wir sprechen also von Spiel in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen, etwa mit Bezug zu dem, was Kinder tun, wenn sie unter sich sind, aber auch was ein Musiker tut, wenn er ein Instrument spielt, der Schauspieler, der eine Rolle spielt, der Fußball- oder Tennisspieler, der entweder in

seiner Freizeit spielt oder aber als Profisportler für viel Geld an einem Turnier teilnimmt. Das Wort bezeichnet aber auch die Tätigkeit des Roulettespielers im Kasino und nicht zuletzt das Spiel, das ein technisches Teil (etwa ein Lager oder eine Achse) aufweist, wenn es die Möglichkeit hat, in seiner Führung hin und her zu wackeln. In der Vielzahl der Verwendungen des Wortes »Spiel« wird deutlich, dass es keineswegs nur das »Nicht-Ernsthafte« bezeichnet, das ein Kinderspiel (meistens) kennzeichnet, oder das explizit von der Arbeit Abgegrenzte, wie es neben dem Kinderspiel beim Skatspiel oder dem Freizeittennis auftritt. Wer einmal einem Profimusiker in einem Sinfonieorchester oder einem Profifußballer bei einem Bundesligaspiel zugeschaut hat, weiß, dass in diesen Zusammenhängen das Wort »Spiel« auch etwas sehr Ernsthaftes beinhaltet und durchaus auch dem Arbeitsleben zuzuordnen ist.

Wenn wir uns die große Bandbreite an Spielen anschauen, so können wir vor allem drei typische Erscheinungsformen identifizieren, die fast alle Spiele ausmacht:

- Spiele haben Mitspieler, d. h., dass jeder, der mitspielt, auch die Möglichkeit hat, sich so oder anders verhalten zu können.
- Spiele geben Raum für Kreativität. Wer mitspielt, kann sich überlegen, welchen Zug er als nächstes macht.
- Von Spielen kann man auch ausgeschlossen werden, oder man kann sich selbst entscheiden, das Spiel nicht mehr mitzumachen.

Gehen wir von einem solcherart definierten Spielebegriff aus, so können wir auch Aktivitäten identifizieren, die wir zwar nicht spontan als Spiele identifizieren würden, die aber dennoch nach dem Muster von Spielen ablaufen. Dazu gehören etwa der politische Wettkampf oder die ritualisierten Verhandlungen, wie wir sie etwa bei Tarifverhandlungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften beobachten können, das Heraushandeln eines Rabatts oder das Feilschen auf dem Bazar, aber auch die Agententätigkeit mit ihren informellen, doch nichtsdestoweniger höchst wirksamen und langlebigen Spielregeln zur Be-

*Für die Art und Weise, wie Organisationsmitglieder in solchen Situationen agieren, hat sich in der wissenschaftlichen Literatur inzwischen der Begriff des »mikropolitischen Spiels« eingebürgert.*



*Mikropolitische Spiele treten in den unterschiedlichsten Formen auf, doch ist ihnen die besondere Form der Rationalität eigen, die typisch ist für Spiele.*

handlung von Agenten der jeweils anderen Seite, sicherlich aber auch die ungeschriebenen Regeln des Organisierten Verbrechens.

Alle diese Beispiele weisen Kriterien auf, wie sie für Spiele typisch sind, und in allen diesen Kontexten trifft man auch auf explizite Verweise, die die Nähe zu Spielen andeuten, etwa eine Aussage wie: »er hat sich nicht an die Spielregeln gehalten«, »das gehört eben zum Spiel mit dazu«, »das Spiel ist aus« oder »ich spiele nicht mehr mit«. Der Charme und der analytische Wert der Spielemetapher liegen darin, dass die Handlungen der Akteure als Spielzüge begriffen werden, d. h. als Versuche, auf die Aktion des anderen so zu reagieren, dass man dadurch einen Vorteil erzielt. Die geschieht normalerweise mit Hilfe einer (nicht notwendigerweise bewussten) Strategie sowie mit taktischen Mitteln.

Der Kontext, in dem wir den Begriff »Spiel« verwenden, stützt sich im Wesentlichen auf die Arbeiten von Crozier und Friedberg, die Ende der 1970er-Jahre in ihrem Buch »Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns« die Möglichkeiten von Organisationsmitgliedern untersuchten, sich unter den Bedingungen einer Bürokratie ein gewisses Maß an Autonomie und damit im eigentlichen Sinn des Wortes »Spiel«-Räume zu erhalten (Crozier / Friedberg 1979, S. 66 ff.). Denn eine Organisation, die ihre Abläufe weniger rigide gestalten muss als eine bis auf den einzelnen Handgriff determinierte Fließbandproduktion, eröffnet ihren Mitgliedern auch die Möglichkeit, eigenes Ermessen in die Aufgabenerledigung einfließen zu lassen.

Mikropolitische Spiele treten in den unterschiedlichsten Formen auf, doch ist ihnen die besondere Form der Rationalität eigen, die typisch ist für Spiele: Da Spiele immer nach bestimmten Regeln gespielt werden, lassen sich auch bei mikropolitischen Spielen die Regeln benennen, die eingehalten werden müssen, wenn ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll. In der »großen«, also in der Makropolitik lauten solche Spielregeln etwa:

- Versuche, dich besser zu verkaufen als dein Konkurrent!
- Versuche, Mehrheiten hinter dich zu bringen!

- Suche Koalitionspartner!
- Versuche, Seilschaften zu etablieren!
- Versuche, die Koalition des anderen zu schwächen!
- Bereite das Feld früh genug vor, und starte deine Vorstöße erst dann, wenn du eine vernünftige Aussicht auf Erfolg hast!

Jeder, der sich schon auf dem makropolitischen Feld getummelt oder die Aktionen und Reaktionen auf diesem Feld untersucht hat, wird diese Spielregeln leicht wiedererkennen. Auf dem mikropolitischen Feld, also auf der Ebene der Organisation, werden ebenfalls Spiele gespielt, wobei dort jedoch die Fronten oft nicht so leicht zu identifizieren sind wie bei den makropolitischen Spielen, wo etwa die Konkurrenz zwischen den Parteien, den Kandidaten vor einer Wahl oder zwischen Regierung und Opposition für jeden offensichtlich ist. Wir können aber mikropolitische Spiele in der Organisation immer wieder identifizieren, insbesondere dann, wenn es um die Verteilung knapper Ressourcen geht, um das Durchsetzen konfligierender Interessen, um unterschiedliche Sichtweisen und Philosophien, aber auch um die Auseinandersetzungen zwischen rivalisierenden Individuen. In Organisationen sind solche mikropolitischen Spiele typisch etwa zwischen:

- Stab und Linie
- Vollzug und Verwaltung
- Innendienst und Außendienst
- Technikern und Kaufleuten
- Leitung und Personalvertretung
- Alltagsorganisation und Projekten

Schauen wir uns die Art und Weise an, wie diese mikropolitischen Spiele gespielt werden, finden wir auch schnell Bezüge zu tatsächlichen Spielen, etwa zum Schach (man muss eine gute Strategie haben), zum Poker (man muss gut bluffen können), zum Fußball (man muss ein gutes Team haben), zum Roulette (man muss auch hin und wieder Glück haben) oder zum Theater (man muss sich gut vorstellen können).

Die Spielregeln differieren je nachdem, an welcher Stelle man sich in der Organi-

sation befindet, welche Funktion man innehat und auf welcher Ebene in der Hierarchie man sitzt. Fragt man in der Polizei etwa einen Dienstgruppenleiter (DGL) nach den für ihn relevanten Spielregeln, so bekommt man diese oft in der Form funktionsbezogener Ratschläge wie der folgenden genannt:

- Kenne die starken Figuren (grauen Eminenzen) in deinem Team und sieh zu, dass sie nicht gegen dich arbeiten!
- Sieh zu, dass du nie deine gesamte Schicht gegen dich hast!
- Mache deine längerfristige Personalplanung nie so, dass du bei normalen Ausfällen (Krankheit, Gerichtstermine usw.) an den Rand der Funktionsfähigkeit kommst!
- Sieh zu, dass die Mitglieder deines Teams bei den jährlichen Beförderungsrunden in angemessener Weise berücksichtigt werden!
- Sieh zu, dass sich die Leistungen deines Teams in einem akzeptablen Rahmen halten: nicht zu weit über dem Üblichen, aber auch nicht zu weit darunter!

Ein Inspektions- oder Direktionsleiter, ein Polizeipräsident, Abteilungsleiter oder Innenminister muss selbstverständlich andere relevante Gruppen beachten, und auf den jeweiligen Ebenen gelten selbstverständlich auch andere Spielregeln, doch sind die Spielregeln, die auf den jeweiligen Ebenen gelten, analog zu den Spielregeln für DGLs grundsätzlich in vergleichbaren Sätzen formulierbar. Dies heißt jedoch nicht, dass die einzelnen Akteure sich dieser Spielregeln immer bewusst sind und sie auf Nachfrage eindeutig und klar formulieren könnten. Doch wenn man mit ihnen spricht und etwa die Frage stellt, was einem Funktionsträger auf dieser Ebene auf keinen Fall passieren darf, welche anderen Akteure wichtig sind und welche nicht, was man tun muss, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen usw., kommen die dahinter liegenden Spielregeln recht schnell zum Vorschein.

Konkret verfügen die Spieler auf dem Feld der mikropolitischen Spiele über eine ganze Reihe von Handlungsmöglichkeiten, die sie auch einsetzen. Interessant ist dabei der Umstand, dass die Führungskräfte kei-

neswegs nur aufgrund ihrer hierarchischen Position über mehr Spielmöglichkeiten verfügen als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern sich die Spielmöglichkeiten in etwa die Waage halten. Führungskräfte können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf viele Arten zu beeinflussen suchen, wobei sich diese Arten sowohl in ihrer Wirksamkeit als auch im Grad ihrer moralischen Akzeptanzfähigkeit erheblich unterscheiden. Typische Formen sind etwa das Überzeugen oder vielleicht sogar das Begeistern, aber auch die mündliche oder schriftliche Anweisung, das »Verkaufen« durch das In-aussicht-stellen von Vorteilen (gute Beurteilung, Beförderung), das schlichte Überreden oder auch der zielgerichtete Einsatz der eigenen rhetorischen oder fachlichen Überlegenheit zum Durchsetzen seiner Ziele. In der Praxis kommt es – auch wenn wir uns hier schon in der Grauzone des Akzeptablen bewegen – sicherlich auch vor, dass Vorgesetzte mehr oder weniger unverhüllt drohen, Kollegen gegeneinander ausspielen oder sogar Techniken anwenden, die in Richtung Mobbing gehen (das sog. »Bossing«).

Doch sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Spielen keineswegs machtlos. Sie äußern Bedenken, reagieren verärgert oder leisten sogar passiven Widerstand, sie können im Einzelfall remonstrieren, ihr Fach- und Spezialistenwissen ins Feld führen oder ihre Vorgesetzten moralisch unter Druck setzen, sie fahren ihr Engagement herunter (»Dienst nach Vorschrift«), schalten den Personalrat ein, verbreiten schlechte Stimmung oder melden sich krank. Eine Führungskraft brachte es in einem Workshop mit dem resignierten Satz auf den Punkt: »Am gelben Zettel (sprich: der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung, JCZ) findet jede Durchsetzungsfähigkeit ihre Grenze«.

Unabhängig von der hierarchischen Position werden darüber hinaus auch Techniken genutzt, die vermutlich jeder kennt, der eine Zeitlang in einer Organisation tätig war. Sie sind häufig unter Aspekten der Moral, der Loyalität und der Professionalität höchst bedenklich, doch wäre es naiv anzunehmen, dass sie deshalb im Organisationsalltag nicht auftraten. Typische Formen sind etwa

*Konkret verfügen die Spieler auf dem Feld der mikropolitischen Spiele über eine ganze Reihe von Handlungsmöglichkeiten, die sie auch einsetzen.*

*Beliebt ist in mikropolitischen Spielen auch das »Spielen über die Bande«, d. h. das Instrumentalisieren von anderen Personen oder Zielen für das eigentliche (nicht offensichtliche) Ziel.*

das bewusste Missverstehen des anderen oder das taktische Umdeuten einer Äußerung, um sie mit der eigenen Interessenlage zu synchronisieren (»ach so – ich dachte, wir seien so verblieben, dass ...«). Gerne wird auf Beschlusslagen und Formalien verwiesen – auch in Fällen, in denen es der Sache im streng sachlich-fachlichen Sinne nicht dienlich ist und derjenige, der mit dem formalen Argument kommt, das auch weiß. Von Vorgesetzten wird in diesen Zusammenhang auch häufig die eigene Amtsautorität als Mittel eingesetzt, um die eigene Position durchzubringen oder für sich selbst taktische Vorteile zu erlangen (»Ober sticht Unter«), obwohl es vielleicht gute Gründe gäbe, der Argumentation des Mitarbeiters zu folgen. Das Ausspielen einer Autorität gegen die andere ist oft in matrixorganisatorischen Strukturen zu beobachten, aber auch in Projekten, die mit Mitarbeitern bestückt sind, die für das Projekt nicht von ihren sonstigen Aufgaben freigestellt werden und somit »Diener zweier Herren« sind. Dabei werden häufig der Linienvorgesetzte und der Projektleiter gegeneinander ausgespielt, wenn dies für den Mitarbeiter taktisch vorteilhaft ist.

Beliebt ist in mikropolitischen Spielen auch das »Spielen über die Bande«, d. h. das Instrumentalisieren von anderen Personen oder Zielen für das eigentliche (nicht offensichtliche) Ziel. In diesem Zusammenhang häufig zu beobachten ist auch das Umgehen des direkten Vorgesetzten über nicht-förmliche Kanäle, etwa über persönliche Bekanntschaften, Vereins- oder Parteimitgliedschaften. Auch das direkte Einschalten der Personalvertretung ist eine häufig anzutreffende Ausprägung dieses »Spielens über die Bande« sowie die Weitergabe von Insiderinformationen nach außen oder an andere Stellen, die nicht Teil des offiziellen Informationsflusses sind. Moralisch und organisationspolitisch ähnlich problematisch ist das »altbewährte« Mittel, Gerüchte zu streuen, zu intrigieren, Informationen bewusst zu verfälschen, sowie alle die anderen Mittel und Wege, die der Werkzeugkoffer des Machiavellisten sonst noch bereit hält (Werle 2003).

Längerfristig gesehen gilt vor allem auf den höheren Rängen der Organisation der

strategische Auf- und Ausbau einer Machtbasis als typisches Ziel von mikropolitischen Aktivitäten. Ein Klassiker unter den Methoden, sich eine Machtbasis zu sichern oder die eigene Machtbasis zu verbreitern, ist das Sichern und der Ausbau des eigenen Reviers durch die Kontrolle über möglichst viel Personal und Einfluss, über Ressourcen und Kompetenzen. Weitere Erscheinungsformen sind etwa Bündnisse zwischen rangniedrigeren mit ranghöheren Personen, in denen die Unterstützung durch den Rangniedrigeren mit Unterstützung und Karriereförderung durch den Ranghöheren »erkauft« wird. Solche Zweckbündnisse zwischen den Angehörigen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen sind nicht per se anrühlich, sondern werden oft auch offiziell eingesetzt etwa in der Form des Mentoring. Aber es gibt auch die Form der Allianz unter Gleichrangigen, die sich zusammenschließen, um gemeinsam ihre Karrieren zu befördern. Umgangssprachlich sind solche Allianzen oft auch unter dem Begriff der »Seilschaft« bekannt. Auch das Expertentum bietet Möglichkeiten, die eigene Machtbasis zu vergrößern, denn die Kontrolle über Fachwissen und Informationen kann die eigene Stellung durch die Exklusivität der eigenen Kompetenzen sehr wirkungsvoll immunisieren.

Letztendlich haben aber auch alle Strategien und Taktiken, welche die Webersche Rationalität und Sachorientierung umgehen oder aushebeln wollen, eine mikropolitische Komponente, sei es das unabhängig von fachlichen Aspekten betriebene Selbstmarketing durch den Einsatz von Charme, Sympathie, Charisma oder Freundlichkeit, sei es durch den Einsatz von Beziehungen und Kontakten (etwa in der Form des »Name Droppings«), sei es durch moralischen Druck oder das Ausnutzen eines schlechten Gewissens oder auch in der Form der vielleicht wenig sympathischen, aber nichtsdestoweniger wirkungsvollen Mittel des Einschmeichelns, Einschüchterns, der Inszenierung von Macht oder von Hilfsbedürftigkeit.

Auch die sowohl aus der Psychologie als auch aus dem Alltag bekannten Formen der abmildernden oder dramatisierenden



Kommunikation lassen sich als taktische Mittel im Kontext mikropolitischer Spiele deuten, etwa die Ausrede, die Entschuldigung, das Herunterspielen, das Vorwegnehmen eines Einwandes, das Betonen des Ausnahmecharakters eines Vorfalles oder das Abschieben der Verantwortung auf widrige Umstände bzw. auf das Verschulden eines anderen Akteurs.

Auch wenn die Beschreibung dieser moralisch mehr oder weniger akzeptablen Formen mikropolitischer Spielzüge oder Taktiken in Teilen anmuten mag wie das Tagesprogramm aus einem Anfängerkurs für Machiavellisten, sind doch alle diese Verhaltensweisen als Reaktion auf Veränderungen möglich, und die meisten dieser Formen lassen sich in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität im Zuge von Veränderungsprozessen auch in der Praxis beobachten.

Diese Aktionen und Reaktionen, ihre konkreten Ausprägungen und Intensitäten sind in höchstem Maße kontingent. Die Variationsbreite ihrer Erscheinungsformen hängt ab von den Persönlichkeiten der Akteure und ihren Reaktionen, von mitunter recht nebensächlichen Bedingungen, von Variablen also, die nicht im Voraus berechenbar sind. Dadurch sind – analog zu den an anderer Stelle beschriebenen Bewegungen des doppelten Pendels – die einzelnen Spielzüge nicht zu prognostizieren, sodass die einzig erfolversprechende Strategie nur lauten kann wie die Antwort Napoleons auf die Frage, mit welchem Plan er in seine Schlachten geht: »Man fängt an, und dann sieht man weiter.«

## Schlussbetrachtung

Wer eine Organisation wie die Polizei verändern will, ist gut beraten, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie die Mitglieder von Organisationen auf Veränderungen reagieren, welche Prozesse im Zuge des Sensemaking in der Organisation stattfinden und wie man sinnvollerweise auf die nur schwer prognostizierbaren Prozesse reagieren kann.

Das heißt nicht, dass vor dem Hintergrund dieser Prozesse jeglicher Versuch, die Organisation effektiver oder effizienter

zu machen, von vornherein zum Scheitern verurteilt wäre. Doch solche Prozesse brauchen Zeit, und die einzelnen Schritte werden von den Organisationsmitgliedern sehr genau beobachtet.

Damit muss sich aber auch die Rolle bzw. die Rollenwahrnehmung der Führungskräfte ändern – insbesondere der Veränderungsakteure auf der Ebene der Behördenleitungen und der Aufsichtsbehörden sowie der Verantwortlichen in den jeweiligen Umsetzungsprojekten. Von ihnen wird verlangt, dass sie sich zum einen verabschieden von der Illusion, dass ein Veränderungsprozess nur schlüssig konzipiert und sorgfältig durchgeplant werden muss, um seine Ziele zu erreichen (vgl. der Beitrag von Barthel in diesem Band). Und sie müssen sich zum anderen mit dem Gedanken vertraut machen, dass sich das Gestalten und Begleiten eines Veränderungsprozesses nicht darin erschöpfen kann, die entsprechenden Vorgaben zu machen und sich dann darauf zu verlassen, dass diese auch im Sinne der Leitung umgesetzt werden. Erforderlich ist vielmehr ein sehr sensibles und vor allem kontinuierliches und geduldiges Hinhorchen, Kommunizieren und vor allem auch »Dranbleiben«. Veränderungsakteure müssen verstehen, dass die geschilderten Kommunikationsprozesse in ihrer Dienststelle eine Eigendynamik entfalten, die man, um sie beeinflussen zu können, zuerst einmal wahrnehmen und verstehen muss.

Und es kann ja auch niemand bestreiten, dass es Führungskräfte gibt, die genau das sehr gut beherrschen, und dass es Organisationen oder Organisationseinheiten gibt, die sich weiterentwickeln und die erfolgreich sind in dem, was sie tun. Es ist also möglich. Doch es spricht auch einiges dafür, dass diejenigen, die erfolgreich sind, nicht nach »Schema F« handeln, sondern in der Lage sind, mit der vorhandenen Komplexität klug umzugehen, die Kontingenz organisationaler Phänomene zu berücksichtigen und auf emergente Entwicklungen flexibel zu reagieren. Dass dies nichts mit Beliebigkeit zu tun hat, und dass derjenige, der ohne strategische Richtung einmal so und dann wieder anders entscheidet, mit großer Wahrscheinlichkeit genauso scheitern wird wie der, der glaubt, mit einem ein-

*Wer eine Organisation wie die Polizei verändern will, ist gut beraten, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie die Mitglieder von Organisationen auf Veränderungen reagieren, welche Prozesse im Zuge des Sensemaking in der Organisation stattfinden und wie man sinnvollerweise auf die nur schwer prognostizierbaren Prozesse reagieren kann.*

mal gefassten Plan und einer gehörigen Portion Brutalität der Organisation seinen Willen aufzwingen zu können, dürfte nach dem bisher Gesagten ebenfalls klar sein.

So lässt sich der vielschichtige Befund unserer organisationswissenschaftlichen Betrachtungen vielleicht noch am besten dadurch in konkretes Handeln übersetzen, dass man sich an die Grundregeln der guten Polizeiarbeit erinnert: Zuerst kommt ein möglichst vollständiges Lagebild, das nach Möglichkeit nicht nur das berücksichtigt, was wir uns schon immer gedacht haben, sondern auch das mit einbezieht, was wir vielleicht noch nicht wussten oder was vielleicht auf den ersten Blick sogar unserem Bauchgefühl widerspricht. Dann folgt die Beurteilung der Lage in Gestalt einer sorgfältigen Analyse des Lagebildes und der Formulierung einer generellen Zielrichtung. Mit dieser generellen Zielrichtung im Kopf ergreifen wir unsere Maßnahmen und be-

obachten sehr genau, wie das Umfeld reagiert. Auf der Basis dieser Reaktionen überdenken wir unsere Maßnahmen und halten uns dabei auch die Möglichkeit offen, aus taktischen Gründen nicht direkt durch die vor uns stehende Betonwand brechen zu wollen, sondern uns gegebenenfalls einen etwas geschmeidigeren Weg zu suchen, einen Teil unseres Maßnahmenpaketes vielleicht auch zeitlich etwas zurückzustellen, bis die Erfolgsbedingungen besser sind, und es dann sehr geduldig und auch mit einem großen Maß an Gelassenheit, aber nichtsdestoweniger hartnäckig immer wieder aufs Neue zu versuchen.

Wen das an den viel zitierten Spruch von Max Weber erinnert, dass die Politik »ein starkes langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich« sei, der hat dabei schon sehr viel verstanden.

## Literatur

- Balogun, J. (2006): Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes, *Long Range Planning* (39), 29-49.
- Balogun, J. / Johnson, G. (2004): Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking, *Academy of Management Journal* 47 (4), 523-549.
- Balogun, J. / Johnson, G. (2005): From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Studies* 26 (11), 1573-1601.
- Barthel, C. (2005): Wenn's doch so einfach wäre! Oder: Warum die Lehrbuchfolklore bei der wirklichen Projektrealisierung nicht weiterhilft. In: Christe-Zeyse, J. (Hrsg.). *Modernes Management in der deutschen Polizei. Erfahrungsberichte aus der Praxis*, Frankfurt/M. S. 337-381.
- Christe-Zeyse, J. (2006a): Die Macht der Profession. Beobachtungen zum Selbstverständnis einer starken Kultur. In: Christe-Zeyse, Jochen (Hrsg.): *Die Polizei zwischen Stabilität und Veränderung – Ansichten einer Organisation im Wandel*. Frankfurt / M., S. 71-104.
- Christe-Zeyse, J. (2006b): Neue Steuerung in der Krise? Ein Forschungsbeitrag zur Evaluation erfolgskritischer Faktoren in Reformprojekten der Polizei. In: Hoffmann (2006), S. 33-54.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein / Ts.
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (2008): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. akt. u. erw. Aufl., Frankfurt / M.
- Drath, K. (2014): *Resilienz in der Unternehmensführung. Was Manager und ih-*

- re Teams stark macht. Freiburg, München.
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Aufl., Frankfurt / M., New York.
- Hannan, M. T. / Pólos, L. / Carroll, G. R. (2007): Logics of Organization Theory: Audiences, Codes, and Ecologies. Princeton.
- Hoffmann, R. (Hrsg.) (2006): Empirische Polizeiforschung VII: Evaluation in der Polizei. Frankfurt / M.
- Jacobs, G. / Christe-Zeyse, J. (2005): Wenn's nicht fair ist, klappt's auch nicht – Gerechtigkeitspsychologische Überlegungen zur Stimmungslage in der deutschen Polizei, *Die Polizei* (4), 99-103.
- Jacobs, G. / Keegan, A., / Christe-Zeyse, J., / Seeberg, I. / Runde, B. (2006): The Fatal Smirk. Insider Accounts of Organizational Change Processes in a Police Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2) S. 173-191.
- Jacobs, G. / Keegan, A. / Christe-Zeyse, J. (2007): Eine Organisation begegnet sich selbst – Über die ungeplanten Folgen geplanter Veränderungen, in: Ohlemacher, T. / Mensching, A. / Werner, J.-T. (Hrsg.). *Empirische Polizeiforschung VIII: Polizei im Wandel? Organisationskultur(en) und -reform in der Polizei*, Frankfurt / M., 203-222.
- Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J. (2007): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Heidelberg.
- Werle, J. (2003): *Machiavelli für Zeitgenossen: Macht, Moral, Klugheit. Ein philosophisches Lesebuch mit Texten von N. Machiavelli*. München.