DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Conference Paper

Hemmschuh Organisation? : zwischen mikropolitischen Spielen und Elitenzirkulation in Organisationen ; Dokumentation des 9. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

Provided in Cooperation with:
Daimler und Benz Stiftung, Ladenburg

Reference: (2013). Hemmschuh Organisation? : zwischen mikropolitischen Spielen und Elitenzirkulation in Organisationen ; Dokumentation des 9. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung. Ladenburg : Daimler und Benz Stiftung.

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/11159/2316

Kontakt/Contact
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: *rights[at]zbw.eu*
https://www.zbw.eu/econis-archiv/

Standard-Nutzungsbedingungen:
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

https://zbw.eu/econis-archiv/termsofuse

Terms of use:
This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

MACHT

Hemmschuh Organisation?
Zwischen mikropolitischen Spielen
und Elitenzirkulation in Organisationen

Daimler und
Benz Stiftung

Dokumentation des
9. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung

MACHT

Hemmschuh Organisation?
Zwischen mikropolitischen Spielen
und Elitenzirkulation in Organisationen

2 **Hemmschuh Organisation?**
von Prof. Dr. Eckard Minx

4 **Heimliche Spielregeln als Innovationsbremse – Mikropolitik und Spiele in Organisationen**
von Prof. Dr. Günther Ortmann

16 **Innovation und Macht – Innovation als betriebspolitischer Prozess**
von Prof. Dr. Friedrich Weltz

22 **Elitenzirkulation und organisationaler Wandel**
von Prof. Dr. Werner Nienhüser

28 **Programm des 9. Innovationsforums**

Hemmschuh Organisation?

Zwischen mikropolitischen Spielen und Elitenzirkulation in Organisationen

Macht, Führung und Hierarchie sind elementare Kategorien des Alltags in Organisationen. Dennoch möchten Machthaber in Unternehmen ihre Macht mitunter nicht wahrhaben und sind darauf bedacht, keine Fehler zu begehen. Umgekehrt beklagen viele Machtunterworfene nicht nur die Macht ihrer Vorgesetzten und ihre Art zu führen, sondern zugleich deren Macht- und Führungsvermeidung.

Das Verhältnis von Macht und Innovation ist das zentrale Thema der aktuellen Trilogie unseres Innovationsforums. Namhafte Wissenschaftler und junge Manager aus unterschiedlichen Branchen nehmen Organisationstheorien und Managementkonzepte rund um diese Thematik gemeinschaftlich unter die Lupe. Die vorliegende Publikation ist aus dem zweiten Seminar zum Thema »Macht« mit dem besonderen Augenmerk auf das Verhältnis von Organisation und Macht hervorgegangen. Doppelwirklichkeiten in Organisationen, die Existenz heimlicher Spielregeln oder Aufstieg und Fall von Eliten waren intensiv diskutierte Themen.

Ihrem Stiftungsauftrag gemäß legt die Daimler und Benz Stiftung besonderes Augenmerk auf Fördervorhaben, bei denen Theorie und Praxis einen fruchtbaren Dialog eingehen. Das besondere Format des Innovationsforums trägt dazu bei, diese im Alltag oftmals sichtbare Kluft zu überwinden. Unser erklärtes Ziel ist es, dass sich der unmittelbare Austausch von Wissenschaftlern und Managern bereichernd auf die Beteiligten auswirkt und sich im beruflichen Umfeld positiv niederschlägt – schließlich ist das Kräftefeld in jeder Organisation spürbar und immer steckt der Faktor Mensch hinter dem Wechselspiel von Macht und Innovation.

Die Daimler und Benz Stiftung unterstützt in zahlreichen Programmen interdisziplinäre Kooperationen. Sie schafft einen unabhängigen Raum für einen offenen Dialog, so dass Trennlinien zwischen unterschiedlichen Fachrichtungen und wissenschaftlichen Disziplinen transparenter werden. Nur so können unkonventionelle Ansätze, außergewöhnliche Ideen, innovative Technologien und neuartige Methoden entstehen: Impulse für wertvolles Wissen mit nachhaltiger Wirkung für den Menschen und die Gesellschaft. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine wirkungsvolle und bereichernde Lektüre.

Prof. Dr. Eckard Minx
Vorstandsvorsitzender der Daimler und Benz Stiftung

Prof. Dr. Eckard Minx

Weitere Informationen: *www.daimler-benz-stiftung.de*

MACHT

Hemmschuh Organisation?
Zwischen mikropolitischen Spielen
und Elitenzirkulation in Organisationen

Heimliche Spielregeln als Innovationsbremse – Mikropolitik und Spiele in Organisationen

von Prof. Dr. Günther Ortmann

1. Macht und Konsens in Organisationen
In der berühmten Machtdefinition Max Webers ist das Wörtchen »auch« wichtig. »Macht«, sagt Weber (1972, S. 28), »bedeutet jede Chance, den eigenen Willen *auch* gegen Widerstreben durchzusetzen« (Hervorh. G. O.), und das lässt sich so lesen: *gegen oder auch* ohne Widerstreben. Manchmal operiert Machtausübung *auch* via Einverständnis. Weber schließt, das ist die Pointe jenes kleinen unscheinbaren »auch«, den Fall konsensgestützter Macht nicht aus. Daran tut er gut, denn zumal in Organisationen spielt Konsens – oder wenigstens Akzeptanz, und sei es auch widerwillige Akzeptanz – eine große Rolle. Mit dem Arbeitsvertrag unterschreiben Mitarbeiter ihr Einverständnis, sich innerhalb gewisser Grenzen an die formalen Regeln der Organisation zu halten. Diese Selbstverpflichtung halten sie im weiteren Verlauf normalerweise auch mehr oder weniger ein. Für den Fall des Widerstrebens, das es selbstverständlich immer geben kann, stehen der Organisation geeignete Instrumente zur Verfügung, besonders Anreize und Drohungen.

Den »Organisationswillen« (auch) gegen Widerstreben durchzusetzen, ist aber nicht allein Sache der Verpflichtung der Beschäftigten per Arbeitsvertrag, sondern im weiteren Verlauf Sache einer, wie die Industriesoziologen es nennen, »arbeitspolitischen Transformation«: der Transformation nämlich des *Arbeitsvermögens* in Arbeit. Was *genau* die Beschäftigten zu tun haben und *wie* sie es tun, das ist im Arbeitsalltag inter-

Prof. Dr. Günther Ortmann

pretationsfähig und -bedürftig und Gegenstand eines alltäglichen Tauziehens, eines »day-to-day bargaining«. Da geht es nur in seltenen Fällen um Befehl und Gehorsam, sondern um ein bei Weitem geschmeidigeres mikropolitisches Tauschverhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen oder auch zwischen Kollegen. (Auch Drohungen, wiewohl im Hintergrund wirksam, müssen sparsam dosiert werden und zielen ihrer Operationslogik nach auf Selbsterübrigung des Angedrohten: Die Drohung braucht gerade *nicht* wahr gemacht zu werden, wenn und weil sie wirkt – das eben ist ihr Sinn.)

2. Macht als Tauschverhältnis und Kontrolle relevanter Ungewissheitszonen

Selbst in »Geld oder Leben«, also im Fall einer Todesdrohung, steckt ein Tauschangebot: Ich lasse dir dein Leben und du gibst mir dafür dein Geld (was du nur tun wirst, wenn du am Leben hängst). Machtverhältnisse sind Tauschverhältnisse, und getauscht werden *Handlungsmöglichkeiten*. Es ist die Möglichkeit zu überleben, den Arbeitsplatz zu behalten, die Gratifikation oder Beförderung zu bekommen, und zwar gegen die Möglichkeit des »employer«, das gewünschte Verhalten der »employees« und daher die Funktionsfähigkeit der Organisation zu sichern. Nun haben Befehle und Drohungen den hässlichen Nebeneffekt, Motivation, Loyalität und Selbständigkeit der Mitarbeiter zu dämpfen oder zu ruinieren. Besser eignen sich Tauschangebote, die stärker legitimiert sind und eher auf Einverständnis setzen. Das ist umso notwendiger, als, wie seit Hegels Dialektik von Herr und Knecht – soziologisch gesprochen der »dialectic of control« – klar ist, nicht nur der Knecht vom Herrn, sondern auch der Herr vom Knecht abhängig ist. Warum Letzteres? Weil der Herr vom Knecht etwas – ein Verhalten, eine Leistung, irgendetwas Erwünschtes – erwartet, *das der Knecht verweigern kann.* Die Abhängigkeit des Herrn wird im Laufe der Zeit sogar immer stärker, weil der Herr die Kompetenz in Sachen »Knechtsarbeit« in dem Maße verliert, wie er diese Arbeit dem Knecht überlässt (der daher im Rahmen ihres Verhältnisses an Kompetenz und insoweit auch an Macht hinzugewinnt).

In der Terminologie der französisch-österreichischen Organisationssoziologen Michel Crozier und Erhard Friedberg ist Macht »Kontrolle relevanter Ungewissheitszonen«. Der Arzt hat Macht über mich, weil und soweit er die für mich sehr relevante Ungewissheitszone »Gesundheit« kontrolliert. Der Mann mit den guten Bank- oder Kundenkontakten hat Macht im Unternehmen, weil er relevante Umweltsegmente unter seiner Kontrolle hat. EDV-Experten und überhaupt alle Beschäftigten haben Macht im Unternehmen, insofern sie für das Unternehmen wichtige Ungewissheitszonen kontrollieren: das reibungslose Funktionieren der EDV, der Produktion oder wenigstens bestimmter Teile davon. Darin steckt *ihr* Tauschobjekt. Sie können daraus umso mehr Macht ziehen, je schwerer sie ersetzbar sind.

3. Spiele in Organisationen

Crozier und Friedberg (1979) sprechen statt von *der* Rationalität der Organisationen von einem »Kampf der Rationalitäten«, die allenfalls Akteuren zuzubilligen wären, von denen jeder sein eigenes Spiel spielt. Dann allerdings stellt sich die Frage, wieso das Ganze zusammenhält und warum nicht die zentrifugalen Kräfte Oberhand gewinnen.

Das Handeln der Akteure wird verstanden als Verfolgung von Strategien angesichts bestimmter Spiele, Trümpfe, Spielsituationen und Spielregeln.

Der Begriff des Spiels, wenn er erst einmal vom Beigeschmack des Spielerischen gereinigt ist, erweist sich als recht gut geeignet, die eigentümliche Verschränkung von Kontrolle und Konsens, von Zwang und Freiheit einzufangen. Das Handeln der Akteure wird verstanden als Verfolgung von Strategien angesichts bestimmter Spiele, Trümpfe, Spielsituationen und Spielregeln. Derartige institutionalisierte Spiele sind weder neutral, noch unangefochten, noch geschlossen. Sie spiegeln Kräfteverhältnisse wider. Ihre Strukturen und Regeln können selbst Einsätze in einem Metaspiel sein, in dem diese Kräfteverhältnisse auf dem Spiel stehen.

Natürlich sind diese Spiele Ernst. Die Wahl des Begriffs soll nicht Friede, Freude und Freiheit suggerieren. Crozier und Friedberg unterschlagen nicht das Moment des Zwangs, dem alle Akteure durchaus unterschiedlich unterliegen. Man muss normalerweise »mitspielen«, ob man will oder nicht. Dieses »Muss« ist nicht absolut. Aber es gibt einen Zwang, der umso größer ist, als die Spieler von diesem Spiel abhängig sind und es sich daher weniger leisten können, zu verlieren (Crozier, Friedberg 1979, S. 326) oder das Spielfeld zu verlassen.

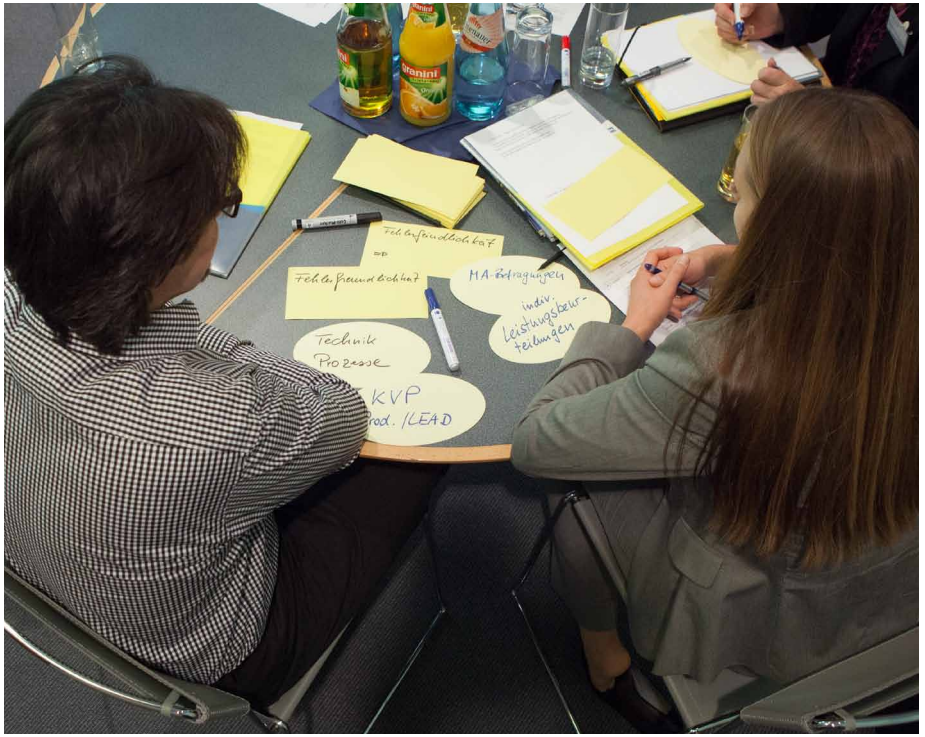
Die Spielmetapher erweist ihre Fruchtbarkeit für das Geschehen in Organisationen also auch darin, dass man mit ihr formale und informale Spiel*regeln*, Trümpfe, Spiel*strategien*, Spiel*felder* und Spiel*runden* ins Auge fassen kann: Spielrunden, in denen sich Verhaltensweisen, Normen, Praktiken und Beziehungsmuster *einspielen* und so durch Wiederholung an Stabilität gewinnen können, durch rekursive Schleifen sozialer Praktiken. (»Rekursiv«, weil der Output der Praktiken, die akzeptierte, eingespielte Praktik, als neuer Input in die nächste »Spielrunde« eingeht.) Erfahrene Akteure wissen dann, »was hier gespielt wird«, »wie der Hase läuft«, wer diejenigen Spieler sind, mit denen man rechnen oder an die man sich halten muss. Newcomer müssen von den alten Hasen erst eingewiesen werden. (Man beachte, dass man selbst Brett- oder Kartenspiele nicht lernt, indem man die geschriebenen Regeln studiert, sondern indem man das Spiel spielend einübt.)

Einen letzten, von all dem etwas abgesetzten Vorzug der Spielmetapher kann man darin erblicken, dass sie eine gewisse Distanz zu den Machtspielen in Organisationen erlaubt – nicht nach der Devise »alles nur ein Spiel (also nicht ernst zu nehmen)«, wohl aber im Sinne Erving Goffmans: Wir alle spielen Theater, spielen Rollenspiele, handeln gemäß Rollenerwartungen, ernstlich zwar, aber doch so, dass wir als Mitspieler ein wenig Rollendistanz wahren können, Gegengift wider die verzehrende Kraft distanzlosen Engagements.

4. Innovations- und Routinespiele

Der Leiter der Fertigungssteuerung in einem Metallindustrieunternehmen und seine Mitarbeiter, die so genannten Steuerleute; die Leiterin der Gehaltsabteilung einer Versicherung, ihr Stellvertreter und ihre Sachbearbeiterinnen, auch der Betreuer des Altsystems; die Leiter der Personalabteilungen in vielen Unternehmen mit ihren jeweiligen Mitarbeitern und wiederum jenen Kollegen aus der EDV, die die alltägliche Arbeit mit dem Altsystem gewährleistet haben – sie alle sind Teilnehmer an *Routinespielen*, aus denen sie ihre formal vorgesehenen und informellen Gewinne ziehen. Es handelt sich dabei um kooperative Spiele: Kooperation lautet im Wesentlichen die gewinnbringende Strategie.

»Solide Entgeltabrechnung« zum Beispiel ist das allmonatlich zu spielende Spiel, das den Akteuren in den Personal- und Gehaltsabteilungen nicht nur Anerkennung ihrer Vorgesetzten, positive Prüf- und Revisionsurteile, stetige Gehaltsverbesserungen und Karrierechancen bietet. Sondern es erlaubt auch stolze Abgrenzungen gegen andere Abteilungen, in denen es auf Pünktlichkeit und Korrektheit weniger ankommt, und sei es nur vermeintlich: die allmonatliche Befriedigung über die Sicherstellung der Abrechnung mit ihrer gewaltigen Komplexität; periodisch neue Anerkennung für die Bewältigung neuer Anforderungen an das Personalwesen; die Definition »guter« und »schlechter« Kollegen, die sich bis in ihren Arbeitsstil, ihre Kleidung und ihre Umgangsformen erstreckt. Dieses Spiel etabliert strukturell verfestigte Handlungsorientierungen, Standards und Normen auch dort, wo diese nicht durch Gratifikationen abgestützt sind: Pünktlichkeit, Korrektheit, Solidität, Fachkompetenz auch in Details, Aversion auch gegen kleine und kleinste Fehler.



Das Produktionsplanungsspiel ist ein ähnliches Beispiel. Auch das ist ein Kooperationsspiel und es wird oft ebenfalls monatlich gespielt. Wichtigster Spielort war in einem unserer Fälle die monatliche Produktionsplan-Besprechung. Die Kooperationsstrategie muss nicht nur innerhalb der Produktionssteuerung, sondern auch gegenüber der Materialwirtschaft und dem Vertrieb eingehalten werden: Dann haben alle zu gewinnen. Preise winken für die Sicherstellung einer reibungslosen Produktion, die Auslastung maschineller und personeller

Kapazitäten und die Erfüllung des monatlichen und schließlich jährlichen Produktionssolls. Wiederum sorgen nicht nur *Gratifikationsstrukturen*, sondern auch Identifizierung und Internalisierung für die Etablierung entsprechender *Standards und Normen*. Diskontinuierlicher Produktionsfluss, mäßig ausgelastete Maschinen oder gar Personal, das mangels Arbeit nach Hause geschickt werden muss, sind Horrorvisionen in den Augen eines Fertigungssteuermanns. Sein ganzer Stolz liegt umgekehrt in der planenden und steuernden Bewältigung schwierigster Anforderungen, ausgelöst etwa durch große und eilige Bestellungen eines wichtigen Kunden. Nicht zu Unrecht drückt sich darin ein Selbstbewusstsein aus, das auf eine oft in Jahrzehnten erworbene Erfahrung und Kompetenz gestützt ist. Fertigungssteuerleute verstehen sich als Manager des Produktionsflusses, und »natürlich« halten sie die Produktion für die tragende Säule des Unternehmens. (Das hindert den Vertrieb nicht daran, dasselbe von sich zu denken.)

Subtile Spielstrukturen und Spielweisen haben sich zu einem mikropolitischen Netz ausgebildet.

Zwischen Fertigungssteuerung, Vertrieb und Materialwirtschaft einerseits, zwischen Fertigungssteuerung, Betriebsleitern, Meistern und Vorarbeitern andererseits haben sich austarierte Kommunikationsbeziehungen aus Aushandlungsmuster *eingespielt*, ohne die eine Gewährleistung der Produktionsaufgaben undenkbar wäre. Darin realisieren alle auch informelle Gewinne. Die Steuerleute verfügen über eine beträchtliche

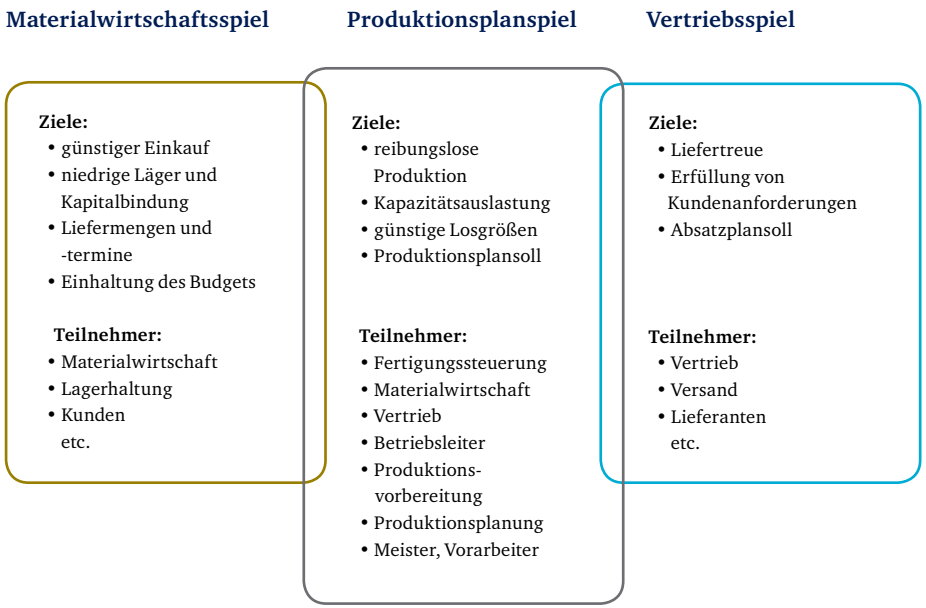


Abbildung 1: Verzahnung von Routinespielen

Autonomie, auch in persönlicher Hinsicht (betreffend Arbeitszeit und -ort). Die Meister sind von ihrer Steuerungskompetenz in hohem Maße abhängig. Andererseits hängen die Steuerleute oft von der Bereitschaft der Meister ab, flexibel auf Anforderungen zu reagieren. Tauschgeschäfte bieten sich an und regulieren diese erforderlichen Feinabstimmungen der Produktion. Subtile Spielstrukturen und Spielweisen haben sich zu einem mikropolitischen Netz ausgebildet, das aus feingesponnenen Fäden besteht und gerade deswegen die nötige Elastizität hat, um auch bei rauerem Wind nicht zu zerreißen.

Und nun soll das alles ganz anders werden? *Erster Perspektivenwechsel:* Vertrieb und Materialwirtschaft spielen ihre eigenen Spiele (Abb. 1) mit anderen Regeln, Standards, Normen und Gewinnchancen, vor allem auch mit Spielern außerhalb des Unternehmens wie Kunden und Lieferanten. In diesen Spielen geht es um die Beobachtung des Weltmarkts für Kupfer, um günstige Einkaufsbedingungen, um Liefermengen und -termine, um die Höhe der Lagerbestände und der Kapitalbindung, um die Einhaltung des reduzierten Einkaufsbudgets, um Kundentreue, Flexibilität bei Kundenanforderungen und um die Erfüllung des Absatzplansolls. Ein kompetitives Element im gemeinsamen Produktionsplanspiel kommt dadurch hinein, dass diese Spieler ihre Strategien vor allem unter Beobachtung *ihrer* Ziele festlegen müssen. Die Interessen decken sich nicht. Alles kommt darauf an, dass die drei *Spiele* einigermaßen günstig *aneinander gegliedert* sind. Das geschieht *zum einen* durch organisatorische Regeln und Verfahren und durch Gratifikationsstrukturen. Das aber reicht beileibe nicht aus, denn die Orientierungen laufen oft in entgegengesetzte Richtungen. Damit die Spiele ineinander greifen, bedarf es zum anderen auch hier wieder ausbalan-

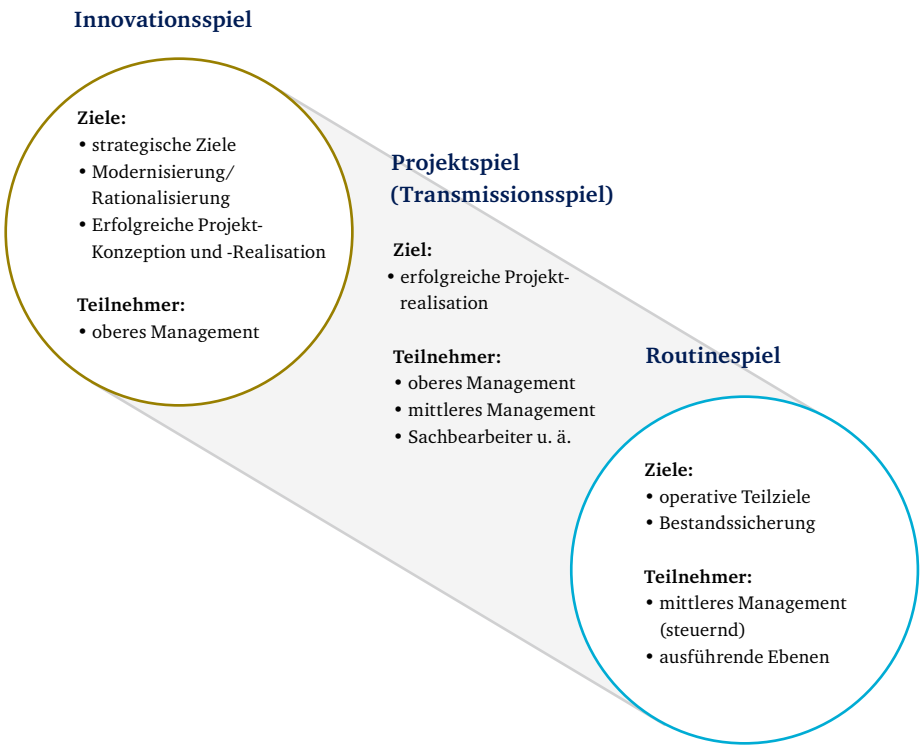


Abbildung 2: Projekte als Transmission der Innovation auf die Routine

cierter Verständigungs- und Verhandlungsmuster zwischen den Beteiligten.

Zweiter Perspektivenwechsel: Auf höherer Ebene wird wiederum ein anderes Spiel gespielt: *das Innovationsspiel.* Die Akteure des oberen Managements, Vorstandsmitglieder, Werkleiter, Hauptabteilungsleiter übernehmen neben ihrer Funktion der *Steuerung* zunehmend die der *Innovation* und Reorganisation operativer Arbeiten. Veränderung, Verbesserung, Neuerung ist ihr Geschäft. Dabei scheinen die Abstände zwischen den Innovationen und die Zeit zur Routinisierung kürzer zu werden. Veränderung wird zur Routine. Bewegung, Risiko, Dynamik, Flexibilität sind angesagt und dominieren gegenüber dem Bestand, der Sicherheit, der Statik und Stabilität. Nahezu zwangsläufig erscheinen alte Tugenden der Solidität, Zuverlässigkeit, der Bestandssicherung, der Korrektheit, der Konsolidierung als konservativ im Zuge des Drangs nach Modernisierung.

Es ist die Stunde des *Projekts.* Erfolgreiche Projekte avancieren zum Fluchtpunkt der Aktivitäten und begehrter Gratifikationen. Man geht dazu über, junge Mitarbeiter einem Trainee-Programm zu unterziehen, das sie nicht mehr durch verschiedene Abteilungen, sondern Projekte schleust. Karrierechancen bemessen sich zunehmend an der Anzahl, Größe und dem Erfolg realisierter Projekte. Dabei mag Scheinerfolg genügen, weil die Unterscheidung von echtem zusehends schwieriger wird. Das begünstigt riskante Strategien.

Erfolg »auf Deubel komm raus« kann heißen: auf Kosten derer, die das Routinespiel zu spielen haben, zu Lasten operativer

> *Ohnehin stehen Innovtionsspiele in einem heiklen Verhältnis zu den Routinespielen.*

Aufgaben, auf Kosten von Tugenden, Qualitäten und Qualifikationen, derer eine Organisation im Alltag dringend bedarf bzw. auf Kosten der Zeit für Schulung, für das Austesten von Systemfunktionen, für die nötige Routinisierung und Konsolidierung der Arbeit.

Ohnehin stehen Innovationsspiele in einem heiklen Verhältnis zu den Routinespielen (Abb. 2). Sie zerstören (vielleicht) deren feine Spielstrukturen. Sie gefährden eben noch sichere Gewinnchancen im alten Routinespiel, dessen Regeln sie ja gerade ändern. Sie sind Metaspiele, in denen es um Einsätze, Regeln, Strukturen, Gewinn- und Verlustchancen und bisher erfolgversprechende Strategien innerhalb der Routinespiele geht.

5. Heimliche Spielregeln

Im Jahre 2008 erschien auf Deutsch das Buch »Die heimlichen Spielregeln« von Peter Scott-Morgan (englisch: *The Unwritten Rules of the Game*, was die Sache besser trifft). Seine einfache Botschaft: In jedem Unternehmen gibt es neben den geschriebenen auch ungeschriebene Regeln, deren Kenntnis unverzichtbar ist, wenn man es zu erfolgreicher Innovation bzw. Reorganisation bringen will. Warum unverzichtbar? Weil die geschriebenen Regeln von den Beschäftigten oft im Lichte ihrer eigenen Interessen »umgearbeitet« – uminterpretiert, modifiziert, manchmal pervertiert – werden und erst in dieser Form ihre Steuerungswirkung entfalten. Die Differenz aber zwischen geschriebenen und tatsächlich befolgten Regeln ist verantwortlich für das Scheitern vieler Neuerungsvorhaben.

Als Beispiel drei geschriebene Regeln aus einem Unternehmen:

1. Um im Unternehmen voran und gar an die Spitze zu kommen, muss man vielseitig und erfahren sein.
2. Befördert werden die Leistungsstärksten.
3. Leistungsmaßstab ist: Gewinn und Verlust.

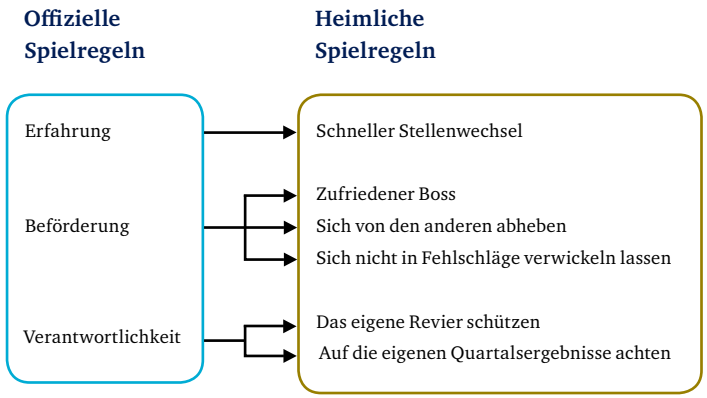


Abb. 3: Offizielle und heimliche Spielregeln (Quelle: Scott-Morgan 2008, S. 33)

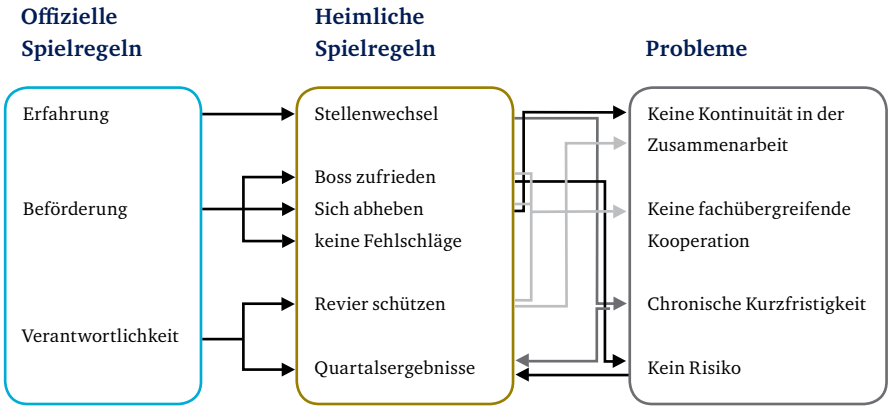


Abb. 4: Auswirkungen der heimlichen Spielregeln (Quelle: Scott-Morgan 2008, S. 34)

Die zugehörigen umgearbeiteten, ungeschriebenen Spielregeln lauteten:

ad 1: Positionen so schnell wie möglich wechseln.

ad 2: Den Boss zufriedenstellen, sich von den anderen abheben und sich nicht in Fehlschläge verwickeln lassen.

ad 3: Das eigene Revier schützen und auf die eigenen Quartalsergebnisse achten (Scott-Morgan 2008, S. 32 f; s. Abb. 3).

Die Regeln der Spiele in Organisationen bestehen aus formalen und informellen Spielregeln.

Abbildung 4 enthält die möglichen dysfunktionalen Effekte. Wem es in erster Linie um den Schutz des eigenen Reviers und die eigenen Quartalsergebnisse zu tun ist, wird im Team nicht gut kooperieren. Wer auf schnellen Stellenwechsel und Quartalsergebnisse fixiert ist, wird chronisch kurzsichtig agieren. Wer keine Fehler machen oder offenbaren will, wird allzu sehr auf Nummer sicher gehen und so fort.

Scott-Morgans Fazit (2008, S. 35) mit Blick auf resultierende, aber verborgene Konflikte: »Erst der Blick auf die heimlichen Spielregeln ermöglichte eine sinnvolle Erklärung der beobachteten Konflikte. Die ungeschriebenen Gesetze liefern *das fehlende Glied in der Kausalkette.* Jetzt können wir unbeabsichtigte Nebeneffekte erkennen, die aus Widersprüchen zwischen den geschriebenen Gesetzen und seinem (des Topmanagements, G.O.) Innovationsvorhaben entstanden sind.«

Die Regeln der Spiele in Organisationen bestehen aus formalen und informellen Spielregeln. Tatsächlich handlungssteuernd sind Scott-Morgans »ungeschriebene Gesetze«. Innovation muss damit rechnen. »Resistance to change« resultiert nicht aus der Dummheit oder Bequemlichkeit der Akteure, sondern vielmehr aus wohl verstandenem Interessenkalkül. Das wiederum muss sich nicht, wie bei Scott-Morgan, auf egoistische Interessen beschränken. So manche formale Regel wird im Dienste der Funktionsfähigkeit der Organisation verletzt, uminterpretiert, modifiziert oder

pervertiert. Organisationen funktionieren nicht auf Basis strikter, ausschließlicher Regelbefolgung, sondern auf Basis von Regelbefolgung und – situativ adäquater – Regelverletzung (Ortmann 2003).

Teile des Textes sind übernommen aus Ortmann (1986, S. 20–23) und – stark gekürzt – Ortmann u.a. (1990, S. 464–468); dort Näheres.

Weiterführende Literatur:

Crozier, M.; Friedberg, E. (1979): **Macht und Organisation, Königstein/Ts.**

Ortmann, G. (1988): **Macht, Spiel, Konsens, in: Küpper,** *W., Ortmann, G. (Hrsg.):* **Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen,** *Opladen.*

Ortmann, G. (2003): **Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung,** *Frankfurt a. M.*

Ortmann, G.; Windeler, A.; Becker, A.; Schulz, H.J. (1990): **Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analyse,** *Opladen.*

Scott-Morgan, P. (2008): **Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Unternehmen,** *Frankfurt a.M., New York.*

Weber, M. (1972): **Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie (Studienausgabe, 5. Aufl.),** *Tübingen.*

MACHT

Hemmschuh Organisation?
Zwischen mikropolitischen Spielen
und Elitenzirkulation in Organisationen

Innovation als betriebspolitischer Prozess

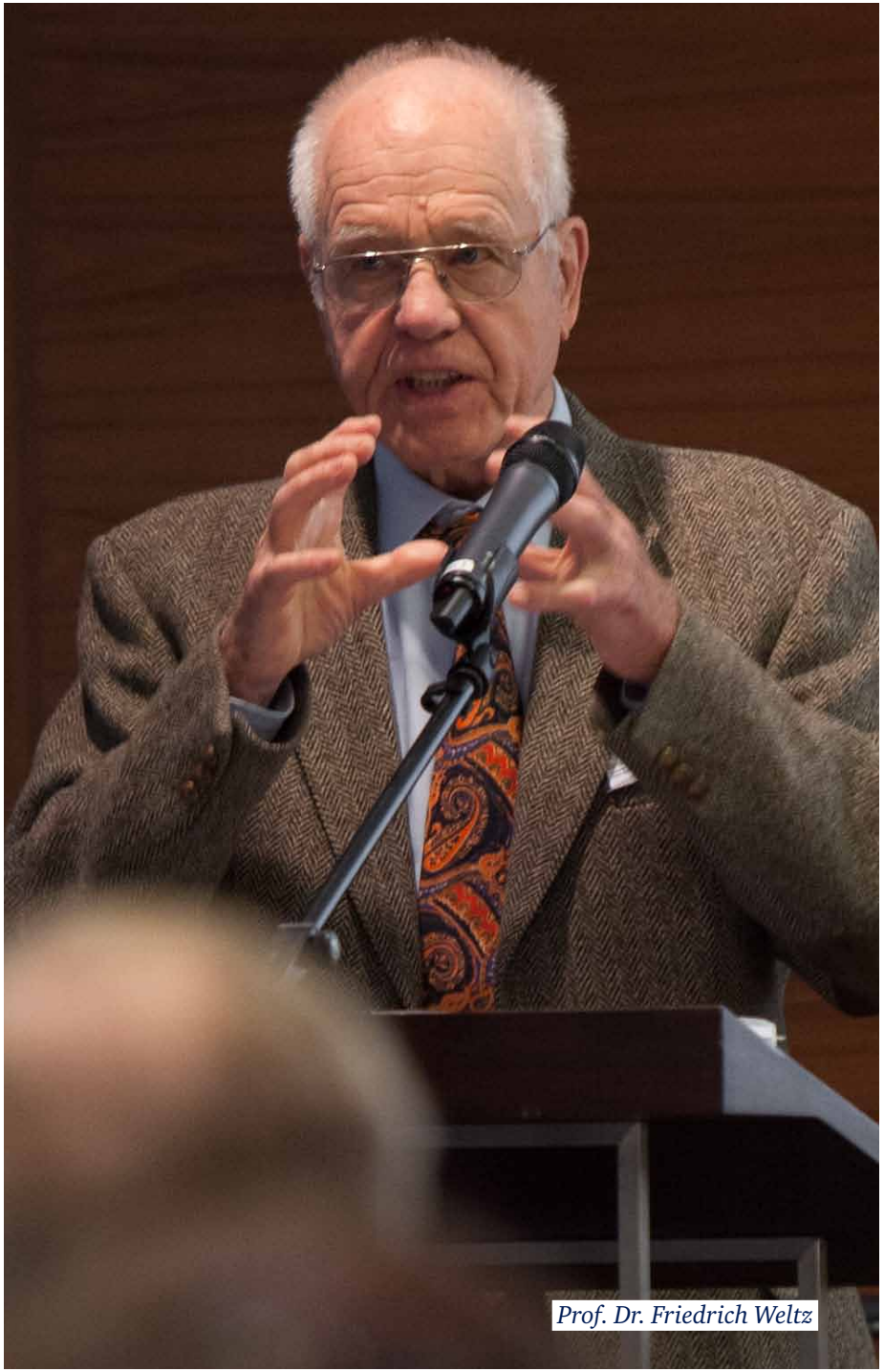
von Prof. Dr. Friedrich Weltz

In zahlreichen Forschungs- und Beratungsprojekten, die die Sozialwissenschaftliche Projektgruppe München (SPG) durchführte, stießen wir immer wieder auf typische Handlungskonstellationen, durch die Ablauf und Ergebnisse von Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen bei Innovationsvorhaben deutlich geprägt wurden.

1. Innerbetriebliche Handlungskonstellation

Beim Versuch, Ablauf und Ergebnis von Innovationsvorhaben zu erklären, wurden wir immer wieder überrascht und beeindruckt, wie sehr diese von den internen Macht- und Interessenkonstellationen in den Unternehmen geprägt waren. Überrascht insofern, als dieses Phänomen weder in den vorliegenden sozial- und betriebswirtschaftlichen Forschungsprojekten, noch in den zahlreichen Ratgebern thematisiert wurde.

Diese innerbetriebliche Handlungskonstellation wird konstituiert durch ein komplexes Ineinanderwirken unterschiedlicher Einflussgrößen: Im Vordergrund stehen formale Kompetenzzuweisungen, durch die Aufgaben, Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse sozusagen offiziell definiert werden. Allerdings decken sie sich meistens nicht mit den realen Einflussmöglichkeiten der involvierten Akteure. Denn diese hängen unter anderem von deren persönlichem Verhandlungs- und Durchsetzungsgeschick ab, von der Hausmacht, die die Akteure mobilisieren können, und schließlich von



Prof. Dr. Friedrich Weltz

den partikularen Interessen, die die verschiedenen Akteure in das anstehende Innovationsvorhaben einbringen. Bei der betrieblichen Handlungskonstellation handelt es sich nicht um eine feste Größe. Sie kann sich je nach Inhalt des Innovationsvorhabens bzw. im Verlauf der Projekte verändern.

2. Kooperative Konfliktverarbeitung
Damit bergen Innovationsvorhaben in der Regel ein beträchtliches Konfliktpotenzial, wobei die Konfliktlinien nicht nur überwiegend zwischen Management und Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretungen, sondern regelmäßig auch zwischen Stabs- und Fachabteilungen sowie zwischen verschiedenen Fachabteilungen und Managementebenen verlaufen. Es wurde deutlich, dass dieses Konfliktpotenzial den Ablauf der Innovationsvorhaben nachhaltig behindern und ihr Ergebnis beeinflussen konnte. Als ganz entscheidend erwies sich, wieweit es in den Unternehmen eingespielte Verfahren zur Neutralisierung dieses Konfliktpotenzials gab. Hier wurde in zahlreichen Organisationen eine Vorgehensweise praktiziert, die wir als kooperative Konfliktverarbeitung bezeichneten.

Als charakteristisch für diesen Stil der betrieblichen Konfliktverarbeitung erwies sich:

- die Bereitschaft der beteiligten Stellen, eine offene, sozusagen verbindliche Konfrontation zu vermeiden, durch die die Gegensätzlichkeit der verschiedenen Positionen festgeschrieben würde,
- die Bereitschaft zum Kompromiss und damit das Bestreben, einen gemeinsamen Nenner zu finden, bei dem Lösungen durch die Interessen der verschieden Positionen in vertretbarer Weise berücksichtigt wurden,
- der Verzicht auf die Durchsetzung maximalistischer Positionen, wobei der volle Spielraum des nach der rechtlichen oder faktischen Lage Erreichbaren nicht ausgereizt wurde,
- die grundsätzliche Anerkennung des gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmens.

In keinem Unternehmen waren offizielle und praktizierte Wirklichkeit deckungsgleich.

Eine vergleichende Untersuchung in deutschen und britischen Unternehmen zeigte, dass das Verfahren der kooperativen Konfliktverarbeitung den deutschen Unternehmen über lange Jahre einen deutlichen Konkurrenzvorteil verschaffte. Innovationen konnten hier rascher und konsequenter realisiert werden als in britischen Unternehmen und vermutlich auch in weiteren Ländern, in denen eine Praxis offener Konfrontation den Verlauf von Innovationsvorhaben bestimmte.

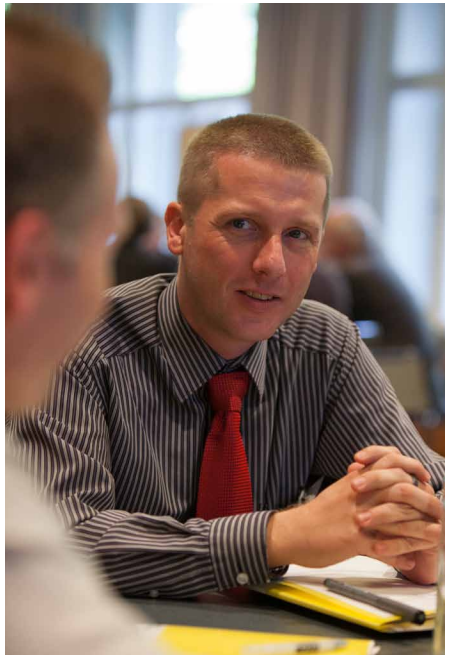
3. Doppelwirklichkeit der Unternehmen
Die Konzipierung, Planung und Durchführung der Innovationsvorhaben, die wir beratend begleiteten, wurde in vielen Unternehmen durch ein Phänomen geprägt und meist behindert, das wir als die Doppelwirklichkeit der Unternehmen bezeichneten: Es gab zum einen die offizielle Wirklichkeit mit Organisationsplänen, formalen Kompetenzzuweisungen, Stellenbeschreibungen, Legitimationsverfahren, Dienst- und Geschäftsordnungen etc. Dazu kam nicht zuletzt die Selbstdarstellung der Unternehmen nach innen und außen. Auf der anderen Seite gab es die praktizierte Wirklichkeit der tatsächlichen Kooperationsbeziehungen, Arbeitsvollzüge, Entscheidungs- und Legitimationsprozesse.

In keinem Unternehmen waren offizielle und praktizierte Wirklichkeit deckungsgleich. Diese Doppelwirklichkeit, verbunden mit den sich daraus ergebenden Spannungen, erschienen als unabwendbares Schicksal von Großorganisationen, mit dem sich auseinander gesetzt werden musste. In welcher Form sie mit diesem »Geburtsfehler« umgingen, war ein wesentlicher Aspekt ihrer Innovationsfähigkeit. Immer wieder war erkennbar, dass sich ein zu starkes Auseinanderklaffen von offizieller und praktizierter Wirklichkeit negativ auf die Durchführung von Innovationsvorhaben auswirken konnte – eine Einschränkung der institutionellen Lernfähigkeit der Unternehmen. Wandel vollzog sich zwar ständig

sozusagen unter der Hand in einer Vielzahl kleiner Veränderungen, ohne aber Niederschlag in den formalen Strukturen und Prozeduren zu finden. Notwendige Anpassungen an die sich verändernden Rahmenbedingungen ließen deshalb oft erstaunlich lange auf sich warten.

Die Diskrepanzen zwischen dem offiziellen System und den Anforderungen der »Praxis« werden vielfach durch eine weitgehend informelle Selbstorganisation der so genannten Basis überbrückt. Es erfolgt eine Anpassung der Arbeitsvollzüge an die Anforderungen der jeweiligen Aufgabenstellungen und deren Rahmenbedingungen. Die Selbstorganisation durch die Beschäftigten kann sich für das Unternehmen durchaus positiv auswirken: in einer größeren Reaktions- und Leistungsfähigkeit des offiziellen Systems oder als Korrektiv der notwendigerweise eingeschränkten Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der formalen Organisation. Langwierige Dienstwege und hierarchische Umwege werden abgekürzt, sperrige Vorschriften und Zuständigkeiten umgangen. Ohne ihren Beitrag wäre kaum eine Großorganisation funktionsfähig.

Zu der Doppelwirklichkeit und ihrer problematischen Rolle bei Innovationsvorhaben trägt ein Führungsstil bei, den wir als Management by Potemkin bezeichneten.



Solch quasi naturwüchsige Selbstorganisation birgt für die Unternehmen jedoch die Gefahr einer »Schattenwirtschaft«, in der das Arbeitsgeschehen von oben nur mehr begrenzt durchschaubar und steuerbar ist. Die Wirksamkeit offizieller Feedback-Mechanismen und damit letztlich auch deren Reaktionsfähigkeit werden eingeschränkt.

4. Management by Potemkin

Zu der Doppelwirklichkeit und ihrer problematischen Rolle bei Innovationsvorhaben trägt ein Führungsstil bei, den wir als Management by Potemkin bezeichneten. Der Begriff lehnt sich an eine historische Inspektionsreise des Fürsten Potemkin zusammen mit der damaligen russischen Zarin Katharina II. an. Sie bereisten Dörfer von scheinbarem blühendem Wohlstand, die jedoch nur sorgfältig präparierte Kulissen waren.

In vielen Unternehmen begegneten wir jener schönfärbenden Verfälschung der Realität. Solches Management by Potemkin neutralisiert den Veränderungsdruck, mit dem Unternehmen konfrontiert sind. Sie schafft Filter, durch die die Anforderungen der Wirklichkeit nur selektiv und verspätet zu dringen vermögen. Folge ist die Nicht-Wahrnehmung des Wandels von Rahmenbedingungen des Unternehmens bei gleichzeitiger Vernachlässigung von notwendigen Entscheidungen über Zukunftsaufgaben.

5. Hilfreiche Konsequenzen

- Doppelwirklichkeit anerkennen und identifizieren,
- Transparenz herstellen,
- Misstrauen gegenüber so genannten offiziellen Zahlen und modischen Patentlösungen (etwa Lean Production) entwickeln,
- Kontrollspirale von Druck und Gegendruck durchbrechen,
- Feedback aus der Basis stärken.

MACHT

Hemmschuh Organisation?
Zwischen mikropolitischen Spielen
und Elitenzirkulation in Organisationen

Elitenzirkulation und organisationaler Wandel

von Prof. Dr. Werner Nienhüser

1. Unternehmen verändern sich – aber wodurch?

Wie bzw. wodurch verändern sich Unternehmen? Sie verändern sich durch den Wechsel ihrer Eliten, d. h. des Topmanagements. Die Idee ist alt. Sie wurde bereits von Gaetano Mosca (1950; Erstveröffentlichung 1896) als auch von Vilfredo Pareto (1955; Erstveröffentlichung 1916) für den Wandel von Gesellschaften entwickelt. Später wurde der Gedanke in der Organisationsforschung aufgegriffen (s. a. Reed 2012). Zentral ist der Mechanismus der Elitenzirkulation.

Bei Mosca findet sich folgende Aussage, die seine Theorie recht treffend zusammenfasst: »Man könnte die ganze Geschichte der Kulturmenschheit auf den Konflikt zwischen dem Bestreben der Herrschenden nach Monopolisierung und Vererbung der politischen Macht und dem Bestreben neuer Kräfte nach einer Änderung der Machtverhältnisse erklären. (...) Politische Klassen sinken unweigerlich herab, wenn für die Eigenschaften, durch die sie zur Macht kamen, kein Platz mehr ist, wenn sie ihre frühere soziale Bedeutung für die Allgemeinheit verlieren und Leistungen in einer sozialen Umgebung an Bedeutung verlieren« (Mosca 1950: 64f.).

Bei Pareto heißt es ähnlich: »Die Geschichte ist ein Friedhof der Eliten« (Pareto 1955: § 2053). Die jeweils Herrschenden streben nach Monopolisierung, Erhaltung und Ausweitung der Macht. Das soziale System würde erstarren, gäbe es nicht »Gegenkräfte«, die die Machtverhältnisse in ihrem Sinne ändern wollen. Hierdurch entsteht Wandel. Pareto ist der Auffassung, dass ein

Prof. Dr. Werner Nienhüser

gesellschaftliches Gleichgewicht durch eine mittlere Geschwindigkeit des Elitenkreislaufs zustande kommt.

Der Elitebegriff ist stark normativ aufgeladen.

Pareto und Mosca verstanden unter Eliten Menschen mit besonderen Fähigkeiten, Eigenschaften oder Leistungen. Diese Annahme übernehme ich nicht (s. a. Hartmann 2002). Vielmehr fasse ich unter den Begriff der organisationalen Elite diejenigen Personen, die aufgrund ihrer Position dazu autorisiert sind, wichtige Entscheidungen zu treffen, sowie diejenigen, die potenziell für derartige Positionen in Frage kommen. In Unternehmen zählen hierzu insbesondere die Mitglieder von Vorständen und Aufsichtsräten, aber auch solche Kapitaleigner, die wesentliche Kapitalanteile halten. Zur nicht-herrschenden Elite zählen Personen, die für die genannten Positionen oder Funktionen als »Nachfolge« in Frage kommen.

Damit stellen sich bezogen auf den Wandel von Unternehmen folgende Fragen, die man nicht allein theoretisch entscheiden kann, sondern auch empirisch klären muss: (1) Welches sind die Bestimmungsgründe der sozialen Struktur und der Macht organisationaler Eliten? (2) Unter welchen Bedingungen entsteht Wandel?

Mosca und Pareto weisen auf wichtige Mechanismen des Elitenwandels und damit des sozialen Wandels hin. Erstens entsteht Wandel durch *(De)Generation der Eliten.* Die

Aufmerksamkeit der Eliten lässt nach, Probleme werden ignoriert. Ist dies offensichtlich, erhöht sich die Chance für die nicht-herrschende Elite, die im Amt befindliche abzulösen. Daneben gibt es einen generativen Wandel, wenn Personalgruppen durch Tod, Krankheit oder altersbedingt aus der Organisation ausscheiden. Zweitens entsteht Wandel durch *Obsoleszenz.* Problemlösungsfähigkeiten können entwertet werden, wenn die zu lösenden Probleme nicht mehr existent sind. Zum Beispiel werden Kenntnisse über Märkte in bestimmten Ländern bedeutungslos, wenn das Unternehmen sich aus diesen Märkten zurückzieht. Und drittens wird Wandel durch *Machtkämpfe* ausgelöst. Konflikte und Machtkämpfe zwischen den herrschenden Eliten und ihren nachdrängenden Konkurrenten bewirken Elitenwechsel. Insbesondere dann, wenn Degeneration oder Obsoleszenz vorliegen, kann die nicht-herrschende Elite ihre Chance nutzen.
Wenn wir die Vermutungen und Annahmen von Mosca und Pareto, dass in Elitepositionen stets Personen mit besonderen Fähigkeiten gelangen, jedoch nicht akzeptieren, dann müssen wir klären, wer aufgrund welcher Mechanismen dorthin gelangt. Die neuere Organisationstheorie gibt uns hierzu Auskunft.

2. Neuere Organisationsforschung: In Elitepositionen kommt, wer kritische Ressourcen kontrolliert

Die Resource-Dependence-Theorie (Pfeffer/Salancik 2003) besagt, dass sich das Handeln von Organisationen an den mächtigen Akteuren orientiert. Mächtig sind diejenigen Akteure, die für die Organisation wesentliche Ressourcen kontrollieren. Diese Ressourcen können sich von Organisation zu Organisation unterscheiden. Das Ressourcenangebot und der Bedarf können sich im Laufe der Zeit verändern. In organisationale Elitepositionen kommen dann diejenigen, die wie Kapitaleigner entweder wichtige Ressourcen direkt einbringen oder durch bestimmtes Wissen oder Fähigkeiten zur Ressourcensicherung beitragen, so beispielsweise Topmanager. Wandel wird aus dieser Perspektive ausgelöst durch Veränderungen in der Nachfrage, im Angebot und in der Kontrolle kritischer Ressourcen, aber auch durch Machtkämpfe der Eliten.

3. Empirische Befunde I: Wer kommt warum in Elitepositionen?

Fligstein (1987) hat für den Zeitraum von 1919 bis 1979 bei den 100 größten US-Unternehmen untersucht, warum unter anderem der Anteil der Präsidenten gestiegen ist, die aus dem Finanzbereich kommen. Die Erklärung ist, dass sich die Strategien und Strukturen der Unternehmen geändert haben: Der Finanzbereich ist zunehmend wichtiger geworden. In kapitalistischen Unternehmen ist die Produktion von Gütern und Dienstleistungen stärker noch als früher zweitrangig geworden. Dagegen ist die Erzeugung einer hohen Kapitalrendite durch Finanztransaktionen massiv in den Vordergrund getreten – sogar Produktionsunternehmen betätigen sich mehr und mehr auf Finanzmärkten. Personen mit Wissen im Bereich des Finanzmanagements sind damit wichtiger als etwa solche, die über Erfahrungen im Produktionsmanagement verfügen. In einer solchen Ressourcensitua-

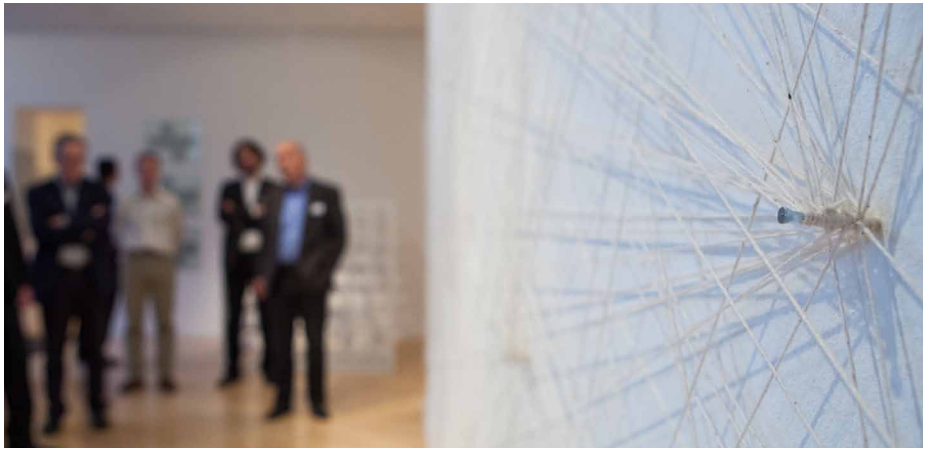
tion steigen Finanzspezialisten eher in Elitepositionen auf. Die soziale Struktur der Elite wird also durch die Umwelt (Finanzmärkte und höhere Renditeerwartungen der Kapitalgeber) bestimmt. Wer mittels Wissen über Finanzmanagement solche kritischen Ressourcen kontrolliert, besitzt Macht und damit eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, in die herrschende Elite aufzurücken.

Die Elite kann durch ihre Macht Wandel initiieren und blockieren.

Nun ist es jedoch nicht so, dass der Ressourcenbedarf eines Unternehmens sozusagen objektiv geeignete Personen in Elitenpositionen hinein befördert und bei Veränderungen der kritischen Ressourcen wieder hinaus. Erstens wirken kognitive Konstruktionen im Verbund mit objektiven Ressourcen lagen: Je mehr Unternehmen glauben, man »müsse« einen Vorstandsvorsitzenden haben, dessen beruflicher Hintergrund der Finanzbereich ist, um so höher ist die Wahrscheinlichkeit für die Besetzung der Position des Vorstandsvorsitzenden mit einer solchen Person. Zweitens akkumuliert die herrschende Elite Macht, sie weitet ihre Kontrolle über Ressourcen aus, die nichts mit der Leistung und der Überlebensfähigkeit der Organisation zu tun haben. Sie baut beispielsweise soziale Beziehungen auf, die es erschweren, eine Person wieder aus dem Amt zu entfernen. Macht macht Macht! Auch dazu ein empirischer Befund: Boeker (1992) analysierte in 67 Unternehmen über einen Zeitraum von 22 Jahren den Zusammenhang zwischen der Unternehmensleistung und der Ablösung der obersten Führungskräfte. Zwar erhöhte schlechte Leistung die Wahrscheinlichkeit eines Führungswechsels. Gleichwohl gelang es mächtigeren Führungspersonen, ihre Position länger zu halten. Führungskräfte bleiben um so wahrscheinlicher im Amt, je mehr Kapitalanteile sie am Unternehmen besitzen, je mehr die sonstigen Eigentumsanteile streuen, je geringer der Anteil der unternehmensexternen Mitglieder des so genannten board of directors und je größer der Anteil der Mitglieder der Geschäftsleitung ist, die der Geschäftsführer selbst eingestellt hat.

4. Empirische Befunde II: Wie entsteht Wandel?

Die Elite kann durch ihre Macht Wandel initiieren. Dazu muss sie Anlässe des Wandels wahrnehmen und Ziele und Mittel entwickeln. Die soziale Zusammensetzung der Elite beeinflusst solche kollektiven Wahrnehmungsprozesse und kann zu Fehlern führen. In einer Untersuchung von über 65 US-Unternehmen (Sutcliffe 1994) zeigte sich folgender Befund: Je länger die durchschnittliche Zugehörigkeitsdauer und je größer die soziale Homogenität der Führungsgruppe ist, desto stärker kommt es zu Abweichungen zwischen der objektiven Umweltsituation und der Wahrnehmung der Umwelt durch das Management. Mosca und Pareto würden hier von Degeneration gesprochen haben, man könnte es auch »Politbüro-Effekt« nennen: Eine beharrende soziale Struktur, gepaart mit Macht, führt dazu, dass man sich gegenseitig in seinen



Auffassungen bestätigt, Kritiker ignoriert werden, notwendiges Lernen und Verlernen unterbleiben und dass Umweltveränderungen übersehen oder fehlinterpretiert werden.

5. Demokratie als Schutz

Für den Fall des Politbüros würden die meisten Leser sicher zustimmen, dass Demokratie ein guter Schutz ist. Aber auch für Unternehmensleitungen gilt: Gegen Machtmissbrauch und -verkrustung helfen mehr Demokratie, mehr Transparenz, kürzere Amtsdauern und strukturell verankerte Gegenmacht. Institutionalisierte Möglichkeiten des Widerspruchs und der Abwahl erhöhen nicht nur die Chance für sinnvolle Veränderungen. Sie schützen auch vor unnötigem, lediglich den Eliteinteressen dienendem Wandel.

Eine ausführliche Version dieses Beitrags findet man bei Nienhüser 2007.

Weiterführende Literatur:

Boeker, W. (1992): **Power and Managerial Dismissal: Scapegoating at the Top.** *In:* **Administrative Science Quarterly, 37:** *400–442.*

Fligstein, N. (1987): **The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979.** *In:* **American Sociological Review, 52:** *44–58.*

Hartmann, M. (2002): **Der Mythos von den Leistungseliten.** *Frankfurt/M., New York.*

Mosca, G. (1950): **Die herrschende Klasse.** *Bern.*

Nienhüser, W. (2007) **Elitenzirkulation und organisationaler Wandel. Ein Beitrag zu einer politischen Theorie der Organisation.** *In: Lang. R. (Hg.) 2007:* **Individuum und Organisation: Neue Trends eines organisationswissenschaftlichen Forschungsfeldes,** *Wiesbaden: 38–68.*

Pareto, V. (1955): **Allgemeine Soziologie.** *Tübingen.*

Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (2003): **The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective** *(Neuauflage). Stanford.*

Reed, M. (2012): **Masters of the Universe: Power and Elites in Organization Studies.** *In:* **Organization Studies, 33:** *203–221.*

Sutcliffe, K. M. (1994): **What Executives Notice: Accurate Perceptions in Top Management Teams.** *In:* **Academy of Management Journal, 37:** *1360–1378.*

MACHT

Hemmschuh Organisation?
Zwischen mikropolitischen Spielen
und Elitenzirkulation in Organisationen

Programm des 9. Innovationsforums im Haus Huth, Berlin

Vormittag

Begrüßung
Prof. Dr. Eckard Minx,
Vorstandsvorsitzender der
Daimler und Benz Stiftung

Einführung
Prof. Dr. Günther Ortmann,
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Macht und Innovation – Industriesoziologische Erfahrungen
Prof. Dr. Friedrich Weltz
Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e. V. München

Gruppenarbeit
Der Umgang mit Fehlern und
doppelter Wirklichkeit in Unternehmen

Nachmittag

Mikropolitik und Spiele in Organisationen
Prof. Dr. Günther Ortmann,
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

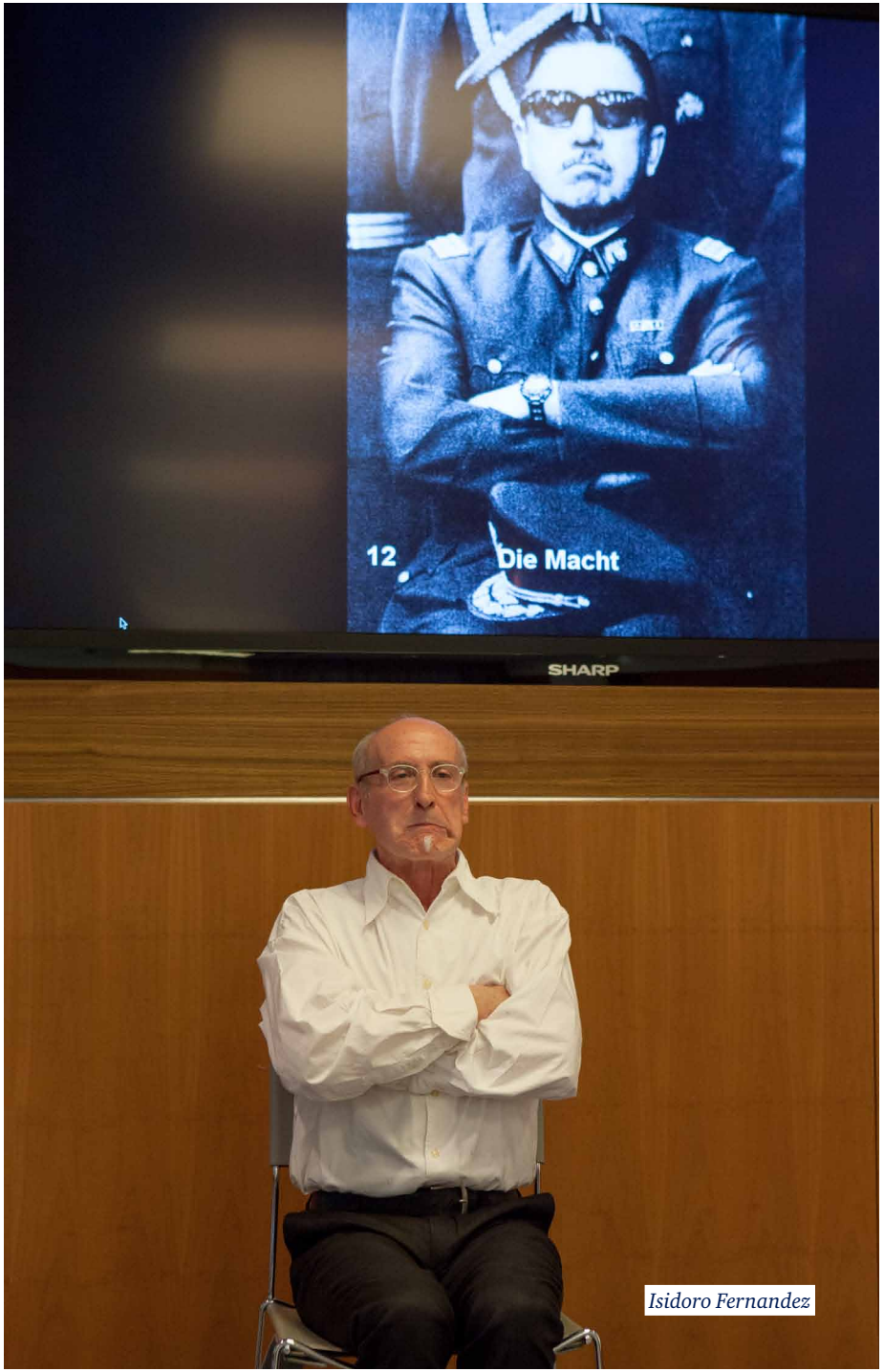
Gruppenarbeit
Heimliche Spielregeln in Unternehmen

Elitenzirkulation
Prof. Dr. Werner Nienhüser
Universität Duisburg-Essen

Abschlussdiskussion

Abend

Körpersprache und Macht
Isidoro Fernandez
Pantomime, Frankfurt



Isidoro Fernandez

Dokumentationen des Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

Technologie und strategische Pfade

1. Innovationsforum
Pfadabhängigkeit
Erschienen Juni 2008

2. Innovationsforum
Pfadbrechung
Erschienen November 2008

3. Innovationsforum
Pfadmonitoring
Erschienen Juni 2009

Absorptive Capacity –
Schlüsselfaktor der Innovationsfähigkeit

4. Innovationsforum
Innovationsquelle externes Wissen
Erschienen Juni 2010

5. Innovationsforum
Erfolgreiches Management von Absorptive Capacity
Erschienen November 2010

Unsicherheit

6. und 7. Innovationsforum
Praktiken im Umgang und Management
Erschienen Juni 2011

Macht

8. Innovationsforum
Der Umgang mit Macht und seine Folgen
Erschienen Januar 2013

Impressum

Macht: Hemmschuh Organisation? Zwischen mikropolitischen Spielen und Elitenzirkulation in Organisationen am 6. Mai 2013 im Haus Huth, Berlin

Erschienen September 2013

Herausgeber:
Daimler und Benz Stiftung

Geschäftsstelle
Dr.-Carl-Benz-Platz 2
68525 Ladenburg

Berliner Büro
Alte Potsdamer Str. 5
10785 Berlin

www.daimler-benz-stiftung.de

Redaktion:
Marcus Peter, Patricia Piekenbrock und Thomas Schmitt

Gestaltung: **Embassy | www.embassyexperts.com**
Fotografie: **Foto di Matti**

MACHT

THDAM

www.daimler-benz-stiftung.de