

Barbara Weißbach

## **Expertenwelten und Managementpraxis: Zur Mikropolitik des Wissens\***

### **Abstract**

Im Vorfeld von betrieblichen Modernisierungskonzepten wächst die Bedeutung überlegenen Expertenwissens. Gleichzeitig besteht verstärkter Subjektivitätsbedarf im Sinne hoher Entscheidungs- und Handlungserfordernisse. Mit diesem Beitrag soll die Diskussion um die Rolle von Experten in betrieblichen Modernisierungsprozessen, um die anerkannte oder verweigerte Geltung ihres Wissens, um die Anschluss- und Überzeugungsfähigkeit ihrer Situationsdefinitionen in organisatorischen Kontexten aus einer mikropolitischen Perspektive des Wissens weiterentwickelt werden.

### **1. Expertenwissen und Mikropolitik in Prozessen der Entscheidungsfindung**

Betriebliche Modernisierungsprozesse<sup>1</sup> zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass alte Wissensbestände obsolet werden, abtauchen, diskreditiert werden. Die Suche nach neuen Lösungen impliziert begrenzte Bereitschaft, neues Wissen gezielt zu erschließen und für Problemlösungen anzupassen. Wenn der Bedarf nach Umbau von Wissensbeständen (und das heißt meistens auch: von Unternehmensstrukturen) offenkundig wird, sind aber auch stets Interessen und Domänen bedroht – Mikropolitik kommt ins Spiel.

Modernisierungsvorhaben bedürfen im Vorfeld der Begründung, um bei den entscheidenden Akteuren anschlussfähig zu sein: Implizite Normen schreiben vor, dass Entscheidungsfindung auf der Basis hinreichender Informationen zu erfolgen habe<sup>2</sup>; mittlerweile ist genügend Wissen über die Erfolgsfaktoren von Modernisierungsprozessen verbreitet (beispielsweise aus der einschlägigen Managementliteratur; vgl. exemplarisch Doppler/Lauter-

---

\* Es handelt sich um die ausführliche Version meines im Rahmen des IUK-Workshops „Expertenwelten und Managementpraxis: Zum Umbau von Wissenbeständen in kleinen und mittleren Unternehmen“ am 12.5.2000 gehaltenen Referats „Mikropolitik des Wissens: Expertenrollen im Unternehmen“.

1 Solche Prozesse wurden von der Verfasserin unterstützt und begleitet in von der EU kofinanzierten Beratungs- und Qualifizierungsprojekten des Landes NW. Die Ausführungen stützen sich vor allem auf das von IUK Dortmund durchgeführte QUATRO-Projekt „Lean Management – und was dann?“ sowie auf das ADAPT-Projekt „Strategische Personalentwicklung und Wissensmanagement in dezentralen Strukturen der Metallindustrie“.

2 Das widerspricht nicht der ebenfalls impliziten Norm der Entscheidungsfreudigkeit und Entschlusskraft, die besagt, dass die Phase des Sammelns geeigneter Informationen auch nicht zu lange währen dürfe: Wann eine solche Phase als abgeschlossen betrachtet werden kann, ist wiederum von der Definition der entscheidenden Akteure abhängig. Sie muss nur überhaupt irgendwann definiert werden, notfalls auch nachträglich.

burg 1995) – und demzufolge muss ein breiter Konsens über ein innovatives Vorhaben hergestellt werden, wenn es Aussicht auf Erfolg versprechen soll.

Mikropolitische Auseinandersetzungen um angemessene Situationsdeutungen im Vorfeld von Modernisierungsprozessen und in Krisensituationen sind nicht zu unterschätzen: Denn bereits die Definition einer Situation als „krisenhaft“ ist ein Akt selektiver Wahrnehmung. Expertenwissen kann in dieser Phase Bedeutung erlangen, damit eine Entscheidung als Antwort auf eine krisenhafte Entwicklung fundiert getroffen werden kann. Wie auch immer im Einzelfall Expertise in Entscheidungsfindung eingeht, ob durch den Rekurs auf bewährte Konzepte und allgemein zugängliche Wissensbestände oder durch Hinzuziehen von Experten während dieser Phase: Sie muss sich bei den entscheidenden Akteuren Geltung und Anerkennung verschaffen, um als Grundlage einer fundierten Entscheidung bestehen zu können. Das bedeutet, dass Wissensbestände („knowledge claims“ in Anlehnung an Lazega 1992) um Aufmerksamkeit der Entscheidenden konkurrieren, um als geeignete Definition, Lösung oder auch Wegweiser für die Umsetzung von Lösungen zu gelten.

Gerade im Kontext der zunehmenden Bedeutung von Expertenwissen in Modernisierungsvorhaben kann sich das relativ neue Verständnis von Mikropolitik als interessengeleiteter Mechanismus von Diskurs, Konsensfindung und Vertrauensbildung (Neuberger 1995)<sup>3</sup> - in der englischsprachigen Literatur schon länger als Konzept der „micropolitics of knowledge“ (Lazega 1992) bekannt -, als vorwärtsbringend erweisen, da es ausdrücklich professionelle Expertise in das soziale Geflecht von Organisationen einbezieht. Die diskursive und verständigungsorientierte Perspektive von Mikropolitik eröffnet die Chance, das Verhältnis von Expertenwissen und Entscheidung fundierter zu untersuchen.

Dieses Thema ist mittlerweile – wenn auch nicht explizit mit dem Begriff der Mikropolitik verknüpft - in der soziologischen Diskussion über *Wissensmanagement* (Baecker 1998) aufgegriffen worden: Hier treffen Erkenntnisse aus der aktuellen Debatte über Wissensmanagement auf das im deutschsprachigen Raum bisher nur wenig beachtete Konzept der „micropolitics of knowledge“. Jedes Wissen – und das gilt für Modernisierungsprozesse sicher in besonderem Maße - muss kommuniziert werden, um wirksam werden zu können. Was implizit ko-kommuniziert wird, wenn alte Wissensbestände in Frage gestellt scheinen, ist die Differenz zwischen obsoletem und adäquatem Wissen – schärfer formuliert: die Differenz zwischen Wissen und Nicht-Wissen. Jede Kommunikation über diese Differenz baut einen „Wissensanspruch“ auf, „der andere in die mehr oder weniger unangenehme Situation bringt, sich mit ihrem Wissen für Nichtwissende oder auch nur: Nichtrichtigwissende halten zu müssen.“ (Ebd., 10) Genau dieser Sachverhalt bietet Akteuren hinreichende Gründe, Wissenskommunikation zurückzuweisen. Die Kommunikation von Differenzen zwischen alten und neuen Wissensbeständen erfolgt in der Regel nicht im luftleeren Raum, sondern ist mit Absichten verknüpft: Der Nichtrichtigwissende soll Einsichten gewinnen bzw. sich denjenigen anderer Akteure anschließen und die beschlossenen Aktionen mittragen – und so schließlich zu einem ‚Richtigwissenden‘ werden. Diese Absichten werden gemerkt und können zu Abwehr und Verstimmung führen (ebd., 12; vgl. dazu auch Wehner 2000) – es sei denn, sie erweisen sich als anschlussfähig an (mikropolitische oder andere) Motive des Akteurs.

3 So zeigt Marwehe (1996: 113 ff) am Beispiel der Informatisierung von Unternehmen, dass es Befürworter und Verhinderer betrieblicher Transparenz gibt, die je nach Interessenlage verschieden agieren (müssen): Die Transparenzbefürworter können offene und tendenziell konsensuelle mikropolitische Strategien verfolgen, während Transparenzverhinderer verborgen, aber konfliktär agieren.

## 2. Wie funktioniert Überzeugungsarbeit? Das Konzept der „micropolitics of knowledge“

Modernisierungsprozesse sind zwar nach wie vor nicht ohne Machtpromotoren denkbar, und formale Macht im Sinne von Weisungsbefugnis darf weiter als vorrangiges Mittel der Handlungssteuerung in Arbeitsorganisationen gelten (Zündorf 1986, 33). Angesichts steigender Professionalisierung und der zunehmenden Notwendigkeit, Expertise für interne Problemlösungen nutzbar zu machen, gewinnt aber zweifellos die Einflussnahme als Interaktionsmittel an Bedeutung. Einflussnahme meint die Kompetenzen und Möglichkeiten, in Phasen der Unsicherheit durch überlegenes Wissen und besondere Informationen zur Reduktion von Ungewissheit beizutragen.

Einflussnahme über Wissen ist auf Kommunikation und Konsensbildung angewiesen, denn Geltungs-, Wahrheits- und Richtigkeitsansprüche von Wissen kann man nicht anordnen – sie müssen von den Gesprächspartnern freiwillig übernommen werden. Einflussnahme funktioniert anders als die Ausübung formaler Macht: Sie setzt bei der Meinungs- und Willensbildung an und nicht erst (wie Macht) bei der Durchsetzung bereits getroffener Entscheidungen (Zündorf 1986, 38). Einflussnahme basiert nicht wie der Machtbegriff auf formaler, sondern auf einer funktional zu verstehenden, eng an Reputation, Expertenwissen und Überzeugungsfähigkeit gebundenen Autorität. Sie gründet auf dem strategischen und erfolgsorientierten Einsatz „spezifischen Sachwissens und überlegener Informationspotenziale“ sowie auf verständigungsorientierter Argumentation. Technische und Wirtschaftsorganisationen gelten traditionell als Felder für argumentative Rationalität<sup>4</sup> (Weick/Browning 1986), wenn auch natürlich geprägt durch branchen- und professionskulturell unterschiedliche Bedingungsfaktoren (Ortmann 1994; Weißbach/Möll 1991; Strübing 1992; Obermeier 1994). Paradoxe Weise muss Expertenwissen innerhalb einer Organisation machtlos sein: Die Organisation akzeptiert es nur, *weil* die Entscheidung über seine Verwendung offen bleibt, „und darauf kommt es an, wenn Wissen überhaupt Entscheidungsrelevanz bekommen soll“ (Baecker 1998, 8).

Der Umgang mit Experten-Knowhow erfolgt allerdings nicht im herrschaftsfreien Raum, und das Argument als wesentliches Element des Diskurses wird auch nicht hierarchieunabhängig verwendet: Um die mikropolitischen Prozesse verstehen zu können, die Wissen anschlussfähig machen, muss man seine Erarbeitung als interaktive Entwicklung von situativ geeignetem Wissen zwischen Organisationsmitgliedern begreifen. Die Anschlussfähigkeit von Erklärungsangeboten, Ursachenannahmen und Expertenwissen generell hängt eng mit der Position, dem Status und der Professionalität derjenigen Akteure zusammen, die sie formulieren. Umgekehrt wird dieses Wissen aber auch strategisch und taktisch so eingesetzt, dass es bestimmte Koalitionsbildungen erst möglich macht und andere verhindert (Lazega 1992, 64 ff). Ob Wissen akzeptiert wird, hängt weniger davon ab, ob es in einem objektivierten Sinne wahr oder falsch ist, sondern vielmehr von seiner *Eignung* als Erklärung oder als Problemlösung (Sydow 1993, 266). Der Einsatz von Expertenwissen kann allerdings von Auftraggebern und Entscheidungsträgern auch „nur bedingt gesteuert werden“, da Experten sich nicht einfach zu „Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers“ machen lassen; ihr Status wäre andernfalls bedroht (Manahl 1999).

4 In Abgrenzung von einer philosophischen Auffassung von Rationalität, wonach das bessere Argument quasi automatisch die größere Durchsetzungskraft besitzt, gilt hier die Auffassung: Ob ein Argument als schlüssig anerkannt wird, hängt primär von den Machtverhältnissen ab.

Zunehmend häufiger werden Modernisierungsvorhaben in teamförmig arbeitenden abteilungs- und disziplinübergreifenden Projektgruppen vorbereitet und begleitet – ja, solche Gruppen avancieren immer häufiger auch zum überdauernden Resultat von Modernisierungsprozessen (Poy 1999). In solchen Gruppen, mehr noch vielleicht im Vorfeld ihrer Etablierung, geht es zunächst oft um die Klärung der Frage: Was ist los im Unternehmen? Welche Signale nehmen wir wahr, und wie interpretieren wir sie? Worauf ist das Problem X zurückzuführen? Bereits in dem Moment, in dem eine Situation oder eine Ursachenannahme öffentlich formuliert wird, bahnen sich erste Möglichkeiten bestimmter Koalitionsbildungen an, und andere werden verhindert. Wissen (hier im Sinne von subjektiven Theorien über die Ursachen von Problemen verstanden) wird strategisch und taktisch eingesetzt.

In Projektgruppen, die Modernisierungsvorhaben vorbereiten und begleiten, finden sich neben formal mächtigen Akteuren der Linienhierarchie zunehmend mehr Experten als Inhaber von Stabsstellen, Projektleiter mit besonderem Auftrag, aber auch externe Experten wie Unternehmensberater. Experten und Linienmanager sehen sich häufig wechselseitig in Zwischenräumen: Experten sitzen aus der Sicht der Linie zwischen allen Stühlen; Linienmanager verkörpern aus der Sicht von Experten so etwas wie Hybridwesen, die eigentlich keiner echten Profession angehören. Akteure der Linienhierarchie mit formaler Autorität sind berechtigt, zu jeder Situation und zu jedem Problem ihre Sichtweise und ihr Wissen beizusteuern. Bereits qua Position darf ihr Wissen Legitimität beanspruchen. Auch Experten auf Stabsstellen und externe Berater dürfen dies – ihr Wissen und ihre Sichtweise besitzen jedoch einen anderen Stellenwert, da sie im Allgemeinen über keine formale Autorität verfügen.

Projektgruppen, Lenkungs- und Steuerkreise sind also *die* sozialen Orte für Überzeugungsarbeit, für vorsichtiges ebenso wie für offensives Austesten von subjektiven Theorien und Standpunkten, aber auch für die Suche nach potenziellen Verbündeten. Gerade in solchen Gruppen geht es darum, Problemdefinitionen und –lösungen anschluss- und mehrheitsfähig zu machen. Sie müssen kollektiv oder zumindest in entscheidungsrelevanten Gruppen als geeignet gelten, um als Grundlage für Entscheidungen Legitimität beanspruchen zu dürfen (Lazega 1992, 47ff).

Ein Urteil über die Eignung von Wissen auszuhandeln stellt also immer schon einen Prozess antizipierten Interessenausgleichs zwischen konkurrierenden Akteuren dar. Dieser Prozess basiert auf der Wahrnehmung gemeinsamer Interessen und der Wirkung spezifischer sozialer Kontrollformen, durch welche die Berechtigung zur Wissensbildung gesteuert wird. Wissen benötigt antizipierte Unterstützung. Das heißt, dass die Akteure ihr „claiming“-Verhalten organisieren müssen: Sie suchen nach anderen Akteuren oder Koalitionen, die zunächst ihre jeweiligen Situationsdefinitionen und schließlich ihre Erklärungsangebote mittragen. Je nach dem umgebenden Kontext erleichtern und fördern Koalitionen bestimmte Theorien oder hemmen und verhindern sie (Marwehe 1996). Insofern steuern also soziale Kontrollinstanzen den Wettbewerb um Anerkennung von geeignetem Wissen. „Knowledge claims“ entwickeln und damit zur Wissensbildung beisteuern zu dürfen, scheint ein Privileg von Experten zu sein, also professionelles Wissen vorauszusetzen.

Wissen wetteifert um die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger. Um die mikropolitische Dimension des Wissensbildungsprozesses zu verstehen, müssen also koalitionsbildende Akteure in ihrem spezifischen situationsdefinierenden Verhalten untersucht werden. Das bedeutet, dem „processing“ der Wissensbildung Aufmerksamkeit zu widmen: Wie legitimieren Akteure ihren Anspruch auf Eignung ihres Wissens (Lazega 1992, 74f)? Wie transformieren

ren sie beispielsweise den Kontext der Organisationsumgebung an kritischen Punkten der Kommunikation (Manning 1992, 32)? In Anlehnung an Lazega (1992, 55 ff) lassen sich vier Typen von Geltungsansprüchen - also des für legitim gehaltenen Wissens - unterscheiden:

- 1 *legitimes Wissen* und die Berechtigung zur Formulierung von Ursachenannahmen, Meinungen und Strategien wird Akteuren *aufgrund ihrer Organisationsrolle* zugestanden;
- 2 *auf Expertise basierende Geltungsansprüche*: Professionalität wird unabhängig von der formalen Machtposition und Organisationsrolle als legitim anerkannt;
- 3 *polemische, auf Zweifel und Diskreditierung angelegte Geltungsansprüche*;
- 4 *exklusive Geltungsansprüche* (von Lazega als „initiated“ bezeichnet) in Organisationen mit starkem Machtgefälle, die von Mitgliedern vertreten werden dürfen, die in besonderer Weise an der Macht teilhaben, sich also beispielsweise durch exklusive Nähe zur Geschäftsführung auszeichnen.

Bei der Untersuchung mikropolitischer Prozesse des Wissens müssen die spezifischen Kooperationsformen der Akteure berücksichtigt werden. In kollegialen Organisationsformen entwickeln sich eher strategische und in bürokratischen eher taktische Beziehungen zu Autoritäten. Analog dazu läßt sich eine Unterscheidungslinie zwischen professionellem Wissen, das auch immer universellen Standards genügen muss, und organisationstaktischem Wissen vermuten, das kontextorientiert, lokal und situativ geprägt sein kann (ebd., 79 ff).

Was ist nun unter strategischen und was unter taktischen Beziehungen zu verstehen? Strategische Beziehungen (Weißbach 1996)<sup>5</sup> zu entwickeln bedeutet, Probleme professionalisieren zu können. Dies ist nur möglich, wenn die Organisation den Status der Akteure als Quelle legitimer Autorität betrachtet. „Professionals“ oder Experten zeichnen sich durch ausgeprägtes Wissen, spezialisierte Sachkompetenz, Bezugnahme auf universelle Rationalitätsformen und hohe Autonomie aus. Die Kollegialität in professionellen Organisationen begrenzt formale Führungspositionen und deren Macht. Experten tendieren daher zu Konflikten innerhalb der hierarchischen Ordnung und zur Kritik an standardisierten Prozeduren. Die kollegial strukturierte Gruppe, die auf der Basis professionellen Grundlagenwissens agiert, ist in der Lage, die Eignung von Wissen einschätzen zu können. Stabile „knowledge claims“ führen zu stabilen Koalitionsbildungen und einer in der Regel deutlich ausgeprägten Kontrolle über die „claims“ anderer Akteure. Eine breite Konsensbildung ist *dann* möglich, wenn viele „claims“ in dieselbe Richtung zielen. Anderenfalls wird eine gemeinsame Orientierung - etwa auf eine einheitliche Situationsdefinition - höchstens in kleinen Cliques erreicht.

In bürokratisch orientierten Gruppen mit taktischen Beziehungen gegenüber Autoritäten kann es wegen der dort ausgeprägten Diversifizierung - also einer Entwicklung hin zur Verschiedenartigkeit - der „knowledge claims“ kaum zu stabilen Koalitionsbildungen kommen. Die wechselseitige Kontrolle über die Eignung des jeweiligen Wissens bleibt schwach. Die Diversifizierung erfolgt unter Nutzung aller denkbaren Differenzen in der Gruppe wie der Position innerhalb der Hierarchie, Geschlechtszugehörigkeit, Seniorität usw. Konsens ist schwer erreichbar, Entscheidungen sind kaum vorhersagbar, die Lösung organisatorischer Probleme wird kaum vorangetrieben. Vielmehr wird die Basis für ein Beharrungsvermögen geschaffen, das ausreicht, die „trouble shooting“-Versuche anderer Akteure erfolgreich zu unterlaufen (Lazega 1992, 72 ff).

---

<sup>5</sup> Bis zum Ende dieses Kapitels folge ich dem englischen Text von Lazega (1992).

Während Lazega sich in der seinem Konzept zugrundeliegenden empirischen Untersuchung auf den Vergleich einer „rein“ bürokratisch mit einer „rein“ kollegial strukturierten Organisation bezog - nämlich einer städtischen Verwaltung mit einem Team von Sozialarbeitern - handelt es sich bei Wirtschaftsorganisationen um *Mischformen*: Unternehmen sind formal eindeutig bürokratisch organisiert, enthalten jedoch durchaus professionell-kollegiale Strukturen mit teamartiger Organisation, die mikropolitische Prozesse der Wissensbildung erheblich beeinflussen können.

### **3 Standpunkte austesten und Terrain sondieren: Zur Rolle bestellter und selbsternannter Experten**

Expertenwissen wird im Vorfeld eines Modernisierungsprozesses nachgefragt, wenn es darum geht, die (neuen) Signale, die relevante Umwelten des Unternehmens senden, zu interpretieren. Es wird ebenfalls nachgefragt, wenn über Modernisierungskonzepte als angemessene Antwort auf die gedeuteten Signale beschlossen wird; gelegentlich bei der Umsetzung und eher selten bei der abschließenden Bewertung solcher Konzepte. Unternehmensberater als externe Experten, aber auch interne Akteure mit besonderem fachlichen oder methodischen Wissen (Stichwort: Projektmanagement) - etwa auf Stabsstellen - können mit der Wahrnehmung von Modernisierungsaufgaben beauftragt werden. Selbst ernannte Experten – auch aus dem Management - drängen in der Annahme, über allgemein anerkanntes legitimes Wissen zu verfügen, das zur Lösung von Problemen beitragen könnte, in fremde Bereiche. Der Expertenstatus stellt selbstverständlich keine geschützte Berufsbezeichnung dar: Er mag als Etikett gelten, das Akteuren innerhalb und außerhalb des Unternehmens zur Wahrnehmung besonderer Aufgaben angehängt wird bzw. mit dem sich Akteure auch selbst versehen.

Die größten mikropolitischen Turbulenzen dürften im Kontext von Pionier- und Akzeptanzprojekten hervorgerufen werden: Mit ersteren betritt man fachlich-inhaltlich ebenso wie sozial – und oft auch noch methodisch - absolutes Neuland, in dem jeder Schritt zum Risiko geraten kann. Die Herausforderung besteht in der Gestaltung sozialer Architekturen und Prozesse bei gleichzeitiger vertrauensbasierter Verankerung in der Umwelt. Akzeptanzprojekte sind zwar oft schon in ähnlicher Form realisiert worden; ein schwieriges soziales Umfeld fordert aber immer wieder neu zur sensiblen Engkopplung und prozessorientierten Vorgehensweise heraus. In dieser Situation werden Experten gelegentlich von formal mächtigen Akteuren vorgeschickt, um in Einfluss-Projekten, mit dem mehrdeutigen Auftrag „Versuchen Sie doch mal ...“ das Terrain zu sondieren, um eine Idee anzutesten und nach potenziellen Unterstützern zu suchen. Erweist sich ein solcher Auftrag als gescheitert, hat sich der mächtige Auftraggeber im Hintergrund zumindest damit nicht offen kompromittiert. Gerade junge und wenig berufserfahrene Experten sind mit diesen Aufträgen häufig überfordert und werden der Situation gelegentlich eben auch zum Opfer gebracht.

## 4 Zwei Fallbeispiele – (wissens-)mikropolitisch gedeutet

### Fall 1: Subtile Tauschbeziehungen schaffen: die Einweihung in exklusives strategisches Wissen

Der Marketingleiter eines Maschinenbauunternehmens, das durch erhebliche Umsatzeinbußen in eine Krise geraten war, wollte die Geschäftsführung dazu motivieren, weitreichende präventive Umstrukturierungsvorhaben in Angriff zu nehmen. Deren Realisierung hätte zum damaligen Zeitpunkt dem Unternehmen zumindest innerhalb der Branche durchaus eine Trendsetter-Rolle zugewiesen. Bei dem Protagonisten handelte es sich um einen mächtigen, mit hoher formaler Autorität ausgestatteten und ausgesprochen strategisch handelnden Akteur. Er war ganz offensichtlich (qua Position und aufgrund früherer Erfolge) berechtigt, Situationsdefinitionen, Einschätzungen über Signale, Trends und Konzepte - kurz: „knowledge claims“ zu beinahe jedem organisatorischen Problem - beizusteuern. Dennoch schien ihm diese Legitimation als Basis für die Herbeiführung fundierter Entscheidungen über innovative Vorhaben durch die Geschäftsführung nicht auszureichen: Denn mehrheitlich konservative Akteure im Topmanagement hätten so manche Entscheidung aufschieben oder auch verhindern können. Dass Entscheidungen durch die Geschäftsführung *überzeugt* und nicht etwa halbherzig erfolgten, war dem Protagonisten wichtig, weil sich daraus aus seiner Sicht die Umsetzungskraft speist, mit der ein Modernisierungsvorhaben dann letztlich betrieben wird. Als Modernisierer wollte oder konnte er sich deshalb nicht ausschließlich auf seine Position und Rolle verlassen, sondern ergänzte diese durch subtile Überzeugungsarbeit direkt auf Geschäftsführungsebene und ebenso subtile Einbindung anderer externer Akteure in seine Strategie:

Aus verschiedenen im Unternehmen tätigen externen Beratern filterte er zunächst diejenige Gruppe heraus, die ihm gut verankert schien, lotete sodann deren Interessenlage im Hinblick auf weitere Aufträge im Unternehmen aus (eine vergleichsweise einfache Sondierung) und band sie schließlich geschickt in seine Überzeugungsstrategie ein – mit subtil in Aussicht gestellten Gratifikationen. Seine Strategie, die nicht fachlich-inhaltlicher, sondern rein strategischer Natur war, lässt sich so umschreiben: Sein Ziel bestand darin, die Geschäftsführung zu Entscheidungen zu veranlassen, die in der Folge vom Topmanagement erfahrungsgemäß auch mitgetragen wurden, wenn sie denn erst einmal gefallen waren. Die Gefahr: die große Zahl potenzieller Bedenkenträger könnte eine noch nicht getroffene Entscheidung zerreden. Der Protagonist versucht nun durch eine subtile auf Expertise basierende und erprobte Aufweichstrategie die Geschäftsführung im Vorfeld für ein „Ja“ zu gewinnen. Wohlwissend um die Natur von Überzeugungsprozessen – was den Zeitbedarf, die Auseinandersetzung, das Abwägen von Pro und Contra usw. angeht - rät er der Beratergruppe zu einer Vorab-Präsentation bei der Geschäftsführung: Denn die liebe keine Überraschungen in der großen Runde der Entscheidungsträger, folge vielmehr *dann* den Verzögerungsstrategien der Bedenkenträger. Unausgesprochen blieb die wohl dahinter stehende Meinung: Werden diese Überraschungs-Vorlagen aber erst einmal auf Wiedervorlage vertagt, haben zu viele Bedenkenträger in der Zwischenzeit Gelegenheit, sich (und andere) argumentativ gegen die damit verbundenen Zumutungen zu wappnen und Allianzen für eine ablehnende Haltung zu schmieden. Da im Sinne des Marketingleiters genau dies verhindert werden musste, bedurfte es der Strategie des Aufweichens der Geschäftsführung im Vorfeld: Die Beratergruppe sollte nun ihre Analyse und ihr Konzept dem Geschäftsführer

vorab präsentieren, um ihm im ganz kleinen Kreis Gelegenheit zur Formulierung und Diskussion seiner Zweifel zu geben und dann einfach darauf zu vertrauen, dass er sich gut abgesicherten Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen nicht verschließen und gut gewappnet den Auseinandersetzungen mit seinen Bedenkenträgern standhalten wird.

Mit seinem Rat nun hat der Protagonist die Expertengruppe unversehens in einen exklusiven inner circle derjenigen eingebunden, die über besonderes erfolgsträchtiges Wissen verfügen. Er hat sie in ein mikropolitisch System subtiler Tauschbeziehungen involviert, das Bedürfnisse aller Zugehörigen befriedigt: Die Beratergruppe darf auf zukünftige Aufträge im Unternehmen ebenso wie auf ausgezeichnete Referenzen auch im externen Umfeld hoffen. Die Geschäftsführung setzt – wenn auch eher unbewusst - gegenüber der Holding mit besonderen Aktionen Signale. Der Marketingleiter positioniert sich im Hintergrund als derjenige, der erfolgreiche Modernisierungsvorhaben geschickt lanciert und sich damit als zukünftiger Geschäftsführer für den nicht mehr allzu fernen Tag ins Gespräch bringt, an dem der Jetzige aus Altersgründen das Unternehmen verlässt.

## **Fall 2: Kollektive Frontbildung im Topmanagement: Polemik und Ignoranz gegenüber den Zumutungen neuen Wissens**

Die Geschäftsführung eines Maschinenbauunternehmens hat vom Konzern den Auftrag erhalten, die Möglichkeiten bestimmter Umstrukturierungen auszuloten – vorerst ohne den Druck einer schweren Krise im Nacken. Es gibt allerdings erste Anzeichen für das Auftreten ausländischer Konkurrenten, die erheblich billiger produzierten. Man schafft eine Stabsstelle mit enger Bindung an die Geschäftsleitung für einen jungen Projektmanager, der bereits in anderen Unternehmen des Konzerns mit Erfolg Modernisierungsvorhaben initiiert hat. Seine Expertenrolle füllt er als Generalist mit ausgeprägtem Methoden- und Prozess-Know-how aus. Sein Auftrag aber, das obere Management für die Erfordernisse einer Umstrukturierung zu sensibilisieren, scheitert in jeder Beziehung. Der mikropolitische Hintergrund lässt sich in Kürze so beschreiben: Das Topmanagement interpretierte die Aktion der Geschäftsführung als „Aufmischversuch“. Es war zwar verunsichert, was die zukünftigen Pläne des Konzerns betraf. Zudem repräsentierte der junge Projektmanager durchaus ein Stückchen von der Macht der Geschäftsführung. Die oberste Führungsrunde war aber nicht bereit, sich von einem „außerirdischen“ Experten ohne jede formale Legitimation und mit einer überdies ganz diffus erscheinenden Organisationsrolle die Signale einer turbulenter werdenden Unternehmensumwelt interpretieren zu lassen und sich auch noch dessen Antworten auf diese Turbulenzen anzuschließen. Die Möglichkeit, sich als oberste Führungsrunde ignorant verhalten zu dürfen, war von der Geschäftsführung mit der defizitären Rollenausstattung des Projektmanagers gleich mitgeliefert worden. Die heimliche Botschaft aus mikropolitischer Perspektive: „Wir haben den Auftrag der Konzernleitung erfüllt und in eure Reihen einen Aktivierer eingeschleust. Ob ihr das ernst nehmen müsst oder nicht? Schaut ihn euch doch an: Einer von euch ist ja sogar offiziell sein Vorgesetzter – was soll der euch denn schon erzählen können?“

Die Geschäftsführung konnte gegenüber der Konzernleitung ihre Aktivierungsversuche der obersten Führungsmannschaft und ihre Bereitschaft zu Veränderungen demonstrieren - und sie nahm gleichzeitig ein Stück Ernsthaftigkeit dieses offiziellen Auftrags zurück durch die defizitäre Rollenausstattung des Aktivierers. Dessen Sensibilisierungsversuche für Si-

gnale aus der Umwelt – vom Topmanagement als inakzeptable Zumutungen neuen Wissens interpretiert – konnten leicht zurückgewiesen werden: Dafür bot sich die Diskrepanz zwischen seiner diffusen Organisationsrolle und ihrem eigenen mächtigen Status an.

Geraten Autoritäten in den Geruch „Nichtrichtigwissende(r)“ (Baecker 1998, 10), definiert auch noch von einem Akteur ohne formale Autorität, so scheint der mikropolitische gangbarste Weg eben, dieses Wissen zu diskreditieren. Die Basis für einen Minimalkonsens gegen den Aktivierer in der obersten Führungsrunde war damit geschaffen. Die Führungsrunde polemisierte vor allem gegen seine Vorgehensweise, da die Inhalte wohl nur schwer zu diskreditieren waren. *Einen* Angriffspunkt lieferte der Projektmanager selbst mit seinen Schreckensvisionen über die Folgen ignorierte Signale aus der Umwelt (der Blick in die Kalkgrube), die vom Topmanagement einhellig als überzogen interpretiert wurden. Die Gegner meinten diese Schreckensvision<sup>6</sup> leicht als persönliche Strategie enttarnen zu können, mit der der Projektmanager sich unentbehrlich machen und profilieren wolle. Ein diffuser Mix aus Macht, Verunsicherung und Abwehr hat hier in wirksamer Weise den Diskurs begrenzt. Unter den eher kollegialen Bedingungen im Mittelmanagement wurden seine nicht auf formeller Macht, sondern auf Expertise basierenden Ideen durchaus akzeptiert und umgesetzt.

Der junge Projektmanager hat das Unternehmen verlassen. Er scheiterte letztlich an seiner Rolle, die ihm formale Autorität versagte, so dass er trotz scharfsichtiger Beobachtung nur sehr begrenzt Einsichten erzeugen konnte. Da begann der bis dahin aufrechterhaltene Konsens der Autoritäten im Topmanagement zu bröckeln: Es zeigte sich, dass einzelne Akteure durchaus einige seiner Ideen adaptiert hatten – mit dem Erfolg, sich später positiv von der ignoranten Masse abzuheben und zum „shooting star“ zu avancieren. In der Situation selbst war ein Ausbruch aus kollektiver Ignoranz und Polemik ganz offensichtlich noch nicht möglich gewesen. Unter der Decke des Minimalkonsenses eröffneten sich jedoch bereits Wege (Ortmann 1994) für das Hinterher.

## 5 Schluss

Die „Mikropolitik des Wissens“ stellt ein vielversprechendes Konzept der Analyse von Akteursstrategien dar. Zu fragen war angesichts der in modernen Unternehmen existierenden hybriden organisatorisch-professionellen Strukturen: In welcher Weise wird die unter formalen Autoritätsgesichtspunkten relative Machtlosigkeit etwa von Stabsstellen durch einen mikropolitischen Umgang mit Wissen zur einflußreichen Expertenmacht? Welche Rolle spielt dabei der innerbetriebliche Diskurs? Wie wird er von Experten genutzt, um im Kontext innovativer Vorhaben in den entstandenen Unsicherheitszonen zu agieren? Wie wird professionelles Wissen strategisch einsetzbar? Interessant erscheint vor allem die Typisierung organisatorischer Milieus nach unterschiedlichen Geltungsansprüchen von Wissen, weil damit sehr genau die Bedingungen des mikropolitischen Einsatzes von Wissen in den Blick genommen werden können. Der Wissensbegriff darf dabei allerdings nicht zu eng auf Fachwissen beschränkt werden. Formal qua Position bereits legitimes Wissen treibt im ersten Fallbeispiel durch subtile Allianzen mit Experten – basierend auf Einweihung in exklusives strategisches Wissen - eine Politik der Überabsicherung und macht so eigene

<sup>6</sup> Diese Schreckensvisionen sind mittlerweile Realität geworden und haben zum Verlust von ca. 15% der Arbeitsplätze beigetragen.

Standpunkte noch einflussreicher. Und umgekehrt: Expertise kann sich des Rückhalts formaler Autorität versichern und potenziert damit ihre Einflussmöglichkeiten.

*Die diffuse Balance von Diskurs und Macht im Unternehmen* kann in vielfältiger Weise auf Prozesse der Wissensbildung einwirken (Foucault 1991): Das zweite Fallbeispiel zeigt, wie kollektive Ignoranz und Diskreditierung von nicht qua Autorität legitimiertem Wissen nur temporär seine Adaption verhindern konnten – allerdings um den Preis der Exilierung des Experten.

Unter methodischen Gesichtspunkten macht die detaillierte Analyse des strategischen und taktischen Umgangs mit Wissen zukünftig sicher die Untersuchung von Kommunikationssequenzen etwa von Strategiesitzungen über längere Zeiträume hinweg notwendig, ebenso ihre Interpretation beispielsweise mit objektiv-hermeneutischen Methoden - eine Forderung, die mit dem vorliegenden Beitrag noch nicht eingelöst werden konnte.

## Literatur

- Baecker, Dirk (1998): Zum Problem des Wissens in Organisationen; in: *Organisationsentwicklung* 3/98
- Doppler, Klaus, Christoph Lauterburg (1995): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* Frankfurt/New York 4.erw.Aufl. 1995
- Foucault, Michel (1991): *Die Ordnung des Diskurses.* Frankfurt/M.
- Gebert, Dieter (1995): Ist eine Vertrauensorganisation überhaupt möglich?; in: *io Management Zeitschrift* 64 (1995) Nr. 10
- Lazega, Emmanuel (1992): *Micropolitics of Knowledge. Communication and Indirect Control in Workgroups.* New York
- Manahl, Petra (1990): Expertenwissen; in: <http://www.wiper.de/konzepte.htm>
- Manning, Peter K. (1992): *Organizational Communication.* New York
- Marwehe, Frauke (1996): *Informatisierung von Organisationen. IUK Materialien zur Kommunikations- und Medienforschung, Bd.3, Dortmund*
- Neuberger, Oskar (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen.* Stuttgart
- Obermeier, O.-Peter (1994): Risikoverständnis im Wandel; in: R. Gerling, O.-Peter Obermeier (Hg.): *Risiko – Störfall – Kommunikation.* München
- Ortmann, Günter (1994): Dark Stars. Institutionelles Vergessen in der Industriesoziologie?; in: Nils Beckenbach, Werner van Treeck (Hg.): *Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9.* Göttingen, 85-118
- Poy, Andrea (1999): *Betriebliche Reorganisation im Zeichen von Lean Management und Business Reengineering. Konsequenzen für technische Angestellte und Ingenieure. Materialien und Berichte des IUK-Instituts.* Dortmund
- Strübing, Jürgen (1992): *Arbeitsstil und Habitus. Zur Bedeutung kultureller Phänomene in der Programmierarbeit. Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Gesamthochschule Kassel. Werkstattberichte 34, Kassel*
- Sydow, Jörg (1993): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation.* Wiesbaden
- Wehner, Theo (2000): *Wissensmanagement und Expertenkulturen. Beitrag auf dem IUK-Workshop „Expertenkulturen und Managementpraxis: Die Schwierigkeiten des Umbaus von Wissensbeständen in kleinen und mittleren Unternehmen“ am 12. Mai 2000, Dortmund*
- Weick, Karl E., Randolph N. Browning. (1986): *Argument and Narration in Organizational Communication; in: Yearly Review of Management of the Journal of Management* 1986, Vol.12, No.2, 243-259

- Weißbach, Barbara (1996): *Metamorphosen des Maschinenbaus. Geschichten über Innovationen - eine interpretative Sicht auf Sozialität im Unternehmen*. Unv. Ms. Universität Dortmund
- Weißbach, Hans-Jürgen, Gerd Möll (1991): *Risikokulturen und Qualifizierung in Risikosystemen - ein Problemaufriss*; in: Hans-Joachim Braczyk (Hg.): *Qualifikation und Qualifizierung - Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? Beiträge zur aktuellen Diskussion*. Berlin, 245-266
- Zündorf, Lutz (1986): *Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen*; in: Rüdiger Seltz, Ulrich Mill, Eckart Hildebrandt (Hg.): *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Berlin

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Barbara Weißbach  
Institut für sozialwissenschaftliche  
Technikforschung (IUK)  
Bornstraße 50  
D-44145 Dortmund

**Schlagwörter: Expertenrolle, Expertenwissen, Mikropolitik, Wissen**