

# Literatur aktuell

## Buchbesprechungen

**Neuberger, O. (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen (2. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius. 617 Seiten, € 29.90.**

Das zu besprechende Mach(t)werk – es geht um den alltäglichen Aufbau und Einsatz von Macht und Einfluss in Organisationen – bildet in vielfacher Hinsicht eine Ausnahmeerscheinung in der deutschsprachigen personal- und organisationspsychologischen Forschungsliteratur. Es ist kein Reader, sondern die Monografie eines Einzelautors. Man sollte es nicht auszugsweise, sondern als Ganzes lesen, was dem Leser durchaus eine volitionale Kraftanstrengung abverlangt: Beispielsweise bereitet der Autor die im Titel avisierte Behandlung der *Moral von Mikropolitik in Organisationen* auf 494 Seiten vor, ehe dieses Thema dann auf weiteren 60 Seiten gründlichst beleuchtet wird. Der Titel suggeriert, dass es sich um eine 2. Auflage des Bandes *Mikropolitik* von 1995 handelt. In Wirklichkeit haben diese beiden Bücher aber nur den Autor und das erste Wort des Titels gemeinsam. Oswald Neuberger hat die gesamte aktuelle einschlägige Literatur seit 1995 umfassend aufgearbeitet und sie in den Kontext der deutschen Sozialphilosophie von Kant und Hegel über Schopenhauer und Nietzsche bis zu Luhmann und Habermas gestellt. Schließlich: In diesem Buch haben nicht Hypothesen, Designs, Studien und Befunde die Priorität, wie es einem psychologischen Fachbuch entspräche, sondern begriffskritische Reflexionen, Argumente, deren Wirkkraft auf prägnanten Beispielen beruht, und die Auseinandersetzung mit Theorien. Aber so umfangreich, ungewöhnlich und unvertraut dieses Buch auch sein mag, so bedeutsam sind auch die Erkenntnisse, die es zu Tage fördert, insbesondere für Personal- und OrganisationspsychologInnen.

Folgt man Schulers Konzeption der Personalpsychologie, so handelt es sich um die Perspektive auf das Individuum in der Organisation. Von vielen Seiten ist die Sinnhaftigkeit eines solchen Ansatzes bestritten worden: Für die soziologische Rollentheorie sind Individuen auswechselbare Kontingenzen, für die Ökonomie Anreiz gesteuerte Platzhalter, und auch für viele Sozial- und Arbeitspsychologen ist die Situation das Entscheidende und die Heranziehung des Individuums als Erklärungsgröße ein fundamentaler Attributionsfehler.

Neuberger arbeitet dagegen heraus, dass gerade der Umstand, dass Personen durch organisationale Regeln und Anreize gelenkt werden sollen, die Vorgaben zu erfüllen, prinzipiell Freiräume schafft, die Regeln zu interpretieren, sie umzuinterpretieren, sie nur teilweise oder gar nicht anzuwenden oder ihr abweichendes Verhalten erst durch nachträgliche Interpretationen im offiziell verordneten Licht erscheinen zu lassen.

Das Individuum in der Organisation ist also grundsätzlich kein ausführender Funktionär, sondern ein aktiv handelnder Mitspieler (ich will) in der Organisation, der über individuelle Kompetenzen verfügt (ich kann), sich für sich und andere darstellt (ich bin ich, ich bin verkörpert), triumphiert und leidet (ich fühle) und in der Ordnung der Organisation seine Beziehungen und Netzwerke spinnt, pflegt und nutzt. Allerdings wendet sich Neuberger gegen ein Homunculus-Modell der Persönlichkeit, wonach man Persönlichkeit und Handeln trennen könnte. Vielmehr argumentiert er für eine simultane Betrachtung sich wechselseitiger verstärkender Funktionskreise, also von sozialer Wahrnehmung und Interpretation (self-monitoring und Kognition), Verhalten und motorischer Fertigkeiten (Körper), Selbstbericht und Selbstdarstellung (verbale Daten). Die Aufteilung des Individuum in Selbstberichte (Fragebogendaten zur Persönlichkeit), Leistungsmaße (Intelligenzdaten), Verhaltensstichproben (Simulationen im Assessment Center) oder biographische Daten ist für ihn artifiziell. Das Individuum sollte vielmehr als Einheit dieser verschiedenen Ebenen, die sich in Handlungen ausdrückt und immer wieder hergestellt werden muss, konzipiert werden. Gerade mit dieser multiplistischen Betrachtungsweise ist Neuberger m. E. im Prinzip viel näher bei der Schulerschen Personalpsychologie als er selbst es glaubt. Um nicht missverstanden zu werden: Natürlich schreibt Neuberger auch situativen Faktoren eine wichtige Rolle zu. Die Verursachung wird jedoch nicht darauf verkürzt. Wie diese hehren methodologisch-theoretischen Postulate jedoch forschungspraktisch umgesetzt werden können, macht Neuberger nicht zu seinem Thema.

Aus organisationspsychologischer Perspektive ist dieses Werk bedeutsam, weil es m. E. schlüssig aufzeigt, dass organisationale Regeln, seien es Hierarchie, Formalisierung, Spezialisierung, vollständige oder unvoll-

ständige Aufgaben, Gruppen- oder Einzelarbeit, Koordinations- und Liaisonrollen, Projektorganisationen etc., immer Spielräume für individuelles Handeln schaffen und dass Personen diese Spielräume für ihre individuellen Ziele instrumentalisieren. Auf diese Weise werden möglicherweise Steuerungslücken der Organisation sichtbar und es kann der Situation angemessenes, innovatives Handeln dabei zustande kommen, was für die Organisation nützlich ist. Auch die Organisation selbst verhält sich mikropolitisch: Wer in Organisationen erfolgreich sein will, muss auch in der Lage sein, den mikropolitischen Tiger zu reiten. darf sich aber auf den unkonventionellen Wegen nicht erwischen lassen, die er gehen muss, um Erfolg haben zu können.

Dies darf jedoch nicht als Freibrief verstanden werden. Neuberger nutzt hier gerne eine biologische Metapher: Mikropolitik ist das Fieber der formalen Organisation. Sie ist Symptom, nicht Ursache der Probleme. Im Fieber werden die Antikörper produziert, die dem Körper zur Gesundung verhelfen können. Man muss sich darüber bewusst sein, so Neuberger, dass der Kampf gegen Mikropolitik nur veränderte Mikropolitik erzeugt. Neue und strengere Regeln ersetzen einfach alte durch neue Spielräume und andere individuelle Wirkungsfelder. Neuberger plädiert deswegen für eine Kultivierung der organisationalen Mikropolitik im Sinne einer Veredelung. So entwickelt er zum Abschluss sogar Maximen für eine moralische Mikropolitik: „Versuche nicht perfekt zu sein, sei möglichst gut! Lerne dazu, suche und entwickle Alternativen! Rechne mit Zerreißproben – und richte Dich in den Widersprüchen ein!“

Natürlich gibt es zu diesem Werk auch Kritisches zu sagen. Mit der bisherigen empirischen Forschung zur Mikropolitik geht Neuberger (zu!) hart ins Gericht, weil sie nur kleine Effekte zu Tage fördere und mit zu simplen theoretischen Modellen arbeite. Neuberger selbst hat nicht empirisch gearbeitet und dort, wo er es unternimmt, ein theoretisches Bezugssystem für die empirische Forschung zu entwerfen, entsteht dabei nicht mehr als die Aneinanderreihung von acht Konstrukten (vgl. S. 247). Trotzdem möchte ich den Autor ermutigen, genau an diesem Punkt weiterzuarbeiten. Es wäre für die Personal- und Organisationspsychologie ein großer Gewinn, wenn es ihm gelingen würde, den wesentlichen Gehalt seiner theoretischen Erörterungen in Prämissen, Definitionen, Korrolarien und Ableitungen zu verdichten, so wie es einst George Alexander Kelly (1955) in seiner *Psychology of Personal Constructs* getan hat. Dies könnte dann empirische Forschung stimulieren, die auch Herrn Nebergers hohen Ansprüchen an sie gerecht würde – eventuell!

*Verfasser:* Prof. Dr. Gerhard Blickle, Institut für Psychologie, Universität Bonn  
E-Mail: gerhard.blickle@uni-bonn.de