

**Auszug aus:**

**Schreyögg, G., Organisation, 4. Aufl. Wiesbaden 2003**

### **Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Organisationen**

Ein in mancher Hinsicht eng verwandtes Modell stellt der Prinzipal-Agenten-Ansatz dar (vgl. Ross 1973; Grossmann/Hart 1983; Picot/Dietl/Franck 1999; dazu die Rahmendiskussion in Kapitel 2). Er thematisiert ähnlich wie der mikropolitische Ansatz aus Organisationssicht ungeplantes und schwer vorhersehbares Verhalten. Die formale Organisationsstruktur tritt in diesem Modell stark zurück, man geht generell davon aus, dass es ihr nicht gelingt, das Verhalten der Organisationsmitglieder mit ihren Regeln zu steuern. Die ordnungsmäßige Erfüllung der in den formalen Regeln ausgedrückten Erwartungen wird als irrelevanter Fall zur Seite geschoben. Im Zentrum steht vielmehr, wie beim mikropolitischen Ansatz auch, die „Unterwelt“ der Organisation, der heimliche Betrug, die egoistische Interessendurchsetzung, die geschickte Täuschung usw. Es handelt sich also auch um einen Ansatz, der bei Interessenkonflikten seinen Ausgangspunkt nimmt. Bearbeitet wird allerdings überraschenderweise nur ein Interessenkonflikt, nämlich der zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent). Der Konflikt wird im Rahmen einer Vertragsbeziehung konzeptionalisiert, die durch asymmetrische Informationsstände gekennzeichnet ist. Analysiert wird aus der Perspektive des Prinzipals, von dem angenommen wird, dass er einen Informationsnachteil hat. Nachdem der Prinzipal die Informationsasymmetrie nicht beseitigen kann oder aus Kostengründen nicht beseitigen will, entsteht ein diskretionärer Handlungsspielraum für den Agenten. Brisant wird die Informationsasymmetrie bzw. der Handlungsspielraum dadurch, dass nur generell von opportunistischem Verhalten ausgegangen wird, d.h. der Agent wird seinen Informationsvorsprung schonungslos und ohne jeden moralischen Skrupel zu seinen Gunsten ausnützen, oder zumindest muss man damit rechnen, dass er oder sie dies tun. Im Unterschied zum mikropolitischen Ansatz, der die Machtmobilisierung im gesamten System zur Interessendurchsetzung analysiert, konzentriert sich der Prinzipal-Agenten-Ansatz, wie der Titel schon sagt, auf eine dyadische Beziehung. Zwischenzeitlich gibt es auch einige Ansätze, die die dyadische Beziehung zu erweitern suchen, etwa durch einen Mittler oder mehrere Agenten (vgl. dazu im Überblick Kräkel 1999), dadurch entsteht aber keine systemische Perspektive mit eigener Logik wie im politischen Prozessansatz. Im Rahmen der untersuchten dyadischen Auftragsbeziehung werden

entsprechend den Phasen der Vertragsbeziehung vier Arten von Informationsverzerrungen unterschieden:

1. *Versteckte Mängel (hidden characteristics)* bei Vertragsabschluss, d.h. der Agent verschweigt arglistig bestimmte Mängel oder Risiken, die der Prinzipal beim Vertragsabschluss nicht kennt und auch nur schwer erkennen kann. Folge kann eine Fehlauswahl der Vertragspartner sein (adverse selection).

2. *Versteckte Handlungen während des Leistungsprozesses (hidden action)*, d.h. der Agent nutzt schwer kalkulierbare Handlungsfreiräume, um den Prinzipal zu täuschen.

3. *Versteckte Information (hidden information)*, d.h. der Agent verfügt über relevante Informationen über Leistungszusammenhänge, die der Prinzipal nicht kennt oder nicht verstehen kann. Der Agent nutzt diesen Informationsvorsprung, um den Prinzipal arglistig zu täuschen (moral hazard).

4. *Versteckte Ziele (hidden intention)*, d.h. der Agent lockt den Prinzipal in eine Falle (z.B. in Form von irreversiblen Investitionsentscheidungen) und nützt dann die vom Prinzipal erst hinterher entdeckte Abhängigkeit mit erpresserischen Aktionen aus („hold up“).

Diese vier Situationskonstellationen unterlaufen die Verhaltenserwartungen einer formalen hierarchischen Beziehung, ja drehen die hierarchische Beziehung eigentlich um, weil der Agent zum eigentlichen Machthaber erklärt wird; dies jedenfalls dann, wenn man diese Vertragsbeziehung in ein formales hierarchisches Gebilde hineinprojiziert. Der formale Regel- und Gehorsamsapparat erscheint unausgesprochen als völlig entwertet, dementsprechend konzentriert sich diese Theorie auch auf Hinweise zur Eindämmung des Agentenbetrugs, die neben der formalen Ordnung stehen.

Um das Delegationsrisiko bzw. seine Wohlfahrtseinbußen gering zu halten, wird dem Prinzipal eine Reihe von Maßnahmen empfohlen; so etwa verbesserte Ausleseverfahren einzusetzen, zusätzliche Kontrollen aufzubauen, Sanktionen anzudrohen (Reputationsverlust), das Informationssystem zu verfeinern, oder – und dies wird von der Agenturtheorie favorisiert – Anreize für den Agenten zu schaffen, so dass eine Art Interessenausgleich hergestellt und somit eine Zielabweichung des Agenten weniger wahrscheinlich wird (z.B. Gewinnbeteiligung, stock options). Solche risikosenkenden Maßnahmen sind indessen in der Regel mit hohen Kosten verbunden, insofern geht es

dem Ansatz um eine Abwägung, d.h. solche Arrangements zu finden, die die Agenturkosten insgesamt minimieren, nicht nur das Abweichungsrisiko des Agenten (vgl. zusammenfassend Dietl 1993).

Daneben wird eine Reihe anderer gewissermaßen sekundärer Kontrollmechanismen des Agenten diskutiert, wie etwa der Arbeitsmarkt für Manager (Fama 1980) oder der Markt für Unternehmenskontrolle, gemeint ist die Einschränkung opportunistischen Verhaltens durch Übernahmegefahren (Manne 1965); diese sind aber nicht eigentlich Gegenstand der Agenturtheorie, sondern der Kapitalmarkttheorie.

Die Agenturtheorie verweist auf emergente Prozesse in Organisationen, die sich in Auftragsbeziehungen entwickeln können. Sie reißt ebenso wie der mikropolitische Ansatz gewissermaßen die Fassade herunter und zeigt die Abgründe organisatorischen Handelns auf, die generell unter den Verdacht von Täuschung und Betrug gestellt werden. Verwunderlich ist diese dezidiert misanthropische Einfärbung der organisatorischen Handlungswelt, für die im Wesentlichen als Antwort nur eine Misstrauenspolitik übrig bleibt. Die bisweilen vertretene Idee, Vertrauen als ad-hoc-Alternative in das Kalkül des Prinzipals einzubauen, erscheint reichlich konstruiert, weil Vertrauen eine emotional verankerte Attribution ist und keine beliebig manipulierbare Variable (vgl. dazu im Einzelnen Eberl 2003). Abgesehen von diesen grundsätzlichen Einwänden, auf die ja schon in Kapitel 2 verwiesen wurde, fällt aber in dem hier abzuhandelnden Kontext auf, dass die Agenturtheorie die Funktionsfähigkeit einer formalen Ordnung völlig negiert. Die Vorstellung, dass Organisationsmitglieder die an sie auf der Basis des Arbeitsvertrages gerichteten Erwartungen erfüllen, bleibt ihr fremd, kommt als Fall nicht vor. An dieser Stelle fällt die Agenturtheorie weit hinter den mikropolitischen Ansatz oder das Theorem der informellen Organisation zurück. Sie vermag in keiner Weise die Interaktion von formaler und emergenter (abweichender) Ordnung zum Thema zu machen und suggeriert indirekt, die formale Ordnung hätte keine prägende Bedeutung für organisatorisches Handeln. Dies anzunehmen, scheint nun doch sehr weit hergeholt. Sie fällt auch dort unter den mikropolitischen Ansatz zurück, wo es um soziale Prozesse geht. Die Agenturtheorie ist vom Vertragsparadigma her an eine dyadische Beziehung gebunden und kann daher die kollektiven Dynamiken, die den politischen Prozessansatz so informativ machen, in ihren Strukturen gar nicht abbilden.

Es ist interessant zu sehen, dass der im nächsten Abschnitt zu diskutierende Ansatz der Unternehmenskultur gerade zu den zuletzt genannten Punkten eine völlig konträre Perspektive entwickelt. Das Individuum ist dort eingebettet in eine auf emergentem Wege

entwickelte kollektive Werte- und Orientierungsstruktur, die dem einzelnen Sicherheit und Bindung im sozialen Kontext verschafft.

