

Entscheiden unter Bedingungen von Komplexität

Essays zu Struktur, Macht und verantwortlichem Handeln

Essay DLF-03: Politökonomische Perspektive

*Alfred Behn-Eschenburg
Zürich, Oktober 2025*

Politökonomische Perspektive

Transformation als Umverteilung von Macht, Kontrolle und Autonomie

Transformation gilt gern als neutraler Fortschritt. Als notwendige Anpassung an Märkte, Technologien oder gesellschaftliche Erwartungen. Diese Erzählung ist bequem – und irreführend. Denn Transformation ist niemals nur ein technischer oder kultureller Prozess. Sie ist immer auch ein politökonomischer Eingriff.

Wo transformiert wird, werden Ressourcen neu verteilt. Budgets verschoben, Zuständigkeiten verändert, Entscheidungsrechte neu zugeschnitten. Gewinner und Verlierer entstehen nicht zufällig, sondern strukturell. Die politökonomische Perspektive fragt daher nicht, *ob* Transformation sinnvoll ist, sondern wem sie nützt – und wem sie Autonomie entzieht.

Transformationsprogramme als Umverteilungsmaschinen

Große Transformationsprogramme operieren selten offen mit Macht. Sie sprechen von Effizienz, Agilität, Resilienz oder Zukunftsfähigkeit. Doch hinter diesen Begriffen wirken konkrete Mechanismen der Umverteilung. Kontrolle wandert. Entscheidungskompetenzen werden zentralisiert oder ausgelagert. Transparenz wird versprochen – und zugleich neu gefiltert.

Die politökonomische Perspektive liest Transformation deshalb als Umverteilungsprozess:

Wer gewinnt Zugriff auf Daten?

Wer definiert Kennzahlen?

Wer kontrolliert Budgets?

Und wer verliert die Möglichkeit, Entscheidungen zu beeinflussen?

Diese Fragen sind keine moralischen Vorwürfe. Sie sind analytische Notwendigkeiten. Denn ohne sie bleibt Transformation eine semantische Fassade.

Tools als Machtverstärker

Besonders deutlich wird diese Dynamik im Einsatz von Tools und Plattformen. Digitale Systeme versprechen Objektivität, Vergleichbarkeit und Geschwindigkeit. Doch sie sind nie neutral. Jedes Tool kodiert Annahmen darüber, was relevant ist, was messbar sein soll und was als Erfolg gilt.

In diesem Sinn wirken Tools als Machtverstärker. Sie verschieben Entscheidungsautorität von Personen zu Systemen – und damit zu jenen, die diese Systeme auswählen, konfigurieren und interpretieren. Kontrolle wird nicht abgeschafft, sondern entpersonalisiert.

Die politökonomische Perspektive fragt deshalb nicht, ob ein Tool „gut“ ist, sondern wer durch seine Nutzung Handlungsmacht gewinnt – und wer sie verliert. ELM hilft, diese Verschiebung epistemisch zu lesen: als Veränderung dessen, was als vernünftig, alternativlos oder sachlich geboten gilt.

Interessen hinter der Rhetorik

Transformation wird oft als gemeinsames Projekt inszeniert. Als kollektiver Lernprozess. Doch diese Rhetorik verdeckt, dass Organisationen keine homogenen Akteure sind. Sie bestehen aus Bereichen, Funktionen und Akteursgruppen mit unterschiedlichen Interessen.

Die politökonomische Perspektive macht sichtbar, dass Transformationsnarrative häufig Interessen stabilisieren, statt sie zu verhandeln. Bestimmte Deutungen setzen sich durch, weil sie anschlussfähig sind an bestehende Machtverhältnisse. Andere verschwinden, weil sie diese Verhältnisse infrage stellen.

ELM erlaubt hier eine nüchterne Diagnose: Welche Annahmen gelten als rational – und warum gerade diese? ATF setzt an dem Punkt an, an dem diese Annahmen explizit gemacht und verantwortbar festgelegt werden müssen.

Autonomie als verdeckte Variable

Ein zentrales, oft übersehenes Gut in Transformationsprozessen ist Autonomie. Nicht im emphatischen Sinn von Selbstverwirklichung, sondern ganz konkret: Entscheidungsspielräume, Interpretationsmacht, Handlungsmöglichkeiten.

Transformation kann Autonomie erweitern – oder massiv einschränken. Sie kann Entscheidungen dezentralisieren – oder sie durch Standards, KPIs und Plattformen wieder einsammeln. Die politökonomische Perspektive insistiert darauf, diese Effekte nicht als Nebenfolgen zu behandeln, sondern als Kern der Analyse.

Wo Autonomie verschwindet, verschwindet auch Verantwortung. Entscheidungen werden ausgeführt, nicht mehr getragen. Genau hier liegt eine der größten Gefahren moderner Transformation.

ELM und ATF im politökonomischen Feld

ELM liefert in diesem Kontext die analytische Schärfe: Es zeigt, wie ökonomische Interessen epistemisch wirksam werden – nicht als offene Macht, sondern als Vernunftanspruch. Was sich rechnet, gilt als richtig. Was sich messen lässt, gilt als real.

ATF übersetzt diese Einsicht in eine Praxis der Gegensteuerung. Nicht durch Ideologiekritik, sondern durch strukturelle Klarheit: Wer entscheidet? Auf welcher Grundlage? Mit welchen Folgen? Und mit welcher Rechenschaftspflicht?

Transformation wird so nicht entpolitisiert, sondern verantwortbar gemacht.

Wo Macht unsichtbar wird

Politökonomische Analyse bedeutet nicht, überall Manipulation zu vermuten. Sie bedeutet, dort hinzusehen, wo Macht nicht mehr als Macht erscheint, sondern als Sachzwang, Effizienz oder technische Notwendigkeit.

Die folgenden Essays verschieben den Blick weiter: von Interessen zu Governance, von Umverteilung zu Legitimation, von ökonomischer Logik zu normativer Verantwortung.