

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm
Dr. Gotthard Pietsch

Modul 31661 Organisation

Kurs 41661
Organisation I:
Theorien der Organisation

LESEPROBE

Fakultät für
**Wirtschafts-
wissenschaft**

Der Inhalt dieses Dokumentes darf ohne vorherige schriftliche Erlaubnis durch die FernUniversität in Hagen nicht (ganz oder teilweise) reproduziert, benutzt oder veröffentlicht werden. Das Copyright gilt für alle Formen der Speicherung und Reproduktion, in denen die vorliegenden Informationen eingeflossen sind, einschließlich und zwar ohne Begrenzung Magnetspeicher, Computerausdrucke und visuelle Anzeigen. Alle in diesem Dokument genannten Gebrauchsnamen, Handelsnamen und Warenbezeichnungen sind zumeist eingetragene Warenzeichen und urheberrechtlich geschützt. Warenzeichen, Patente oder Copyrights gelten gleich ohne ausdrückliche Nennung. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Organisation I:

Theorien der Organisation

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Glossar	7
Lehr-/Lernziele.....	15
Literaturhinweise	16
1 Das Phänomen Organisation – Begriffliche und gesellschaftliche Perspektiven.....	17
1.1 Begriffsbildungen der Organisation – Zwischen Funktion und Institution	17
1.2 Organisieren als klassisches und modernes Phänomen	20
Übungsaufgaben zu Kapitel 1	22
2 Die theoretische Organisationsforschung	23
2.1 Organisationstheorien zwischen Erklären, Verstehen und Gestalten	23
2.2 Entwicklungslinien der Organisationstheorie.....	24
2.3 Systematisierungskonzepte: der problematische Überblick.....	25
Übungsaufgaben zu Kapitel 2	30
3 (Neo-)Klassische Organisationstheorien	31
3.1 Überblick	31
3.2 Der Bürokratie-Ansatz.....	31
3.3 Die wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management)	33
3.4 Der Human-Relations-Ansatz.....	36
3.5 Die Anreiz-Beitrags-Theorie	38
Übungsaufgaben zu Kapitel 3	40
4 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsprozessforschung	41
4.1 Überblick	41
4.2 Entscheidungsverhalten bei begrenzter Rationalität	42
4.3 Organisationen und begrenzte Rationalität	44

4.4	Verhaltensorientierte Theorie der Firma und Zielbildung	46
4.5	Organisationale Anarchie	48
4.6	Kritische Würdigung.....	51
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4	53
5	Der situative Ansatz	55
5.1	Herkunft, Ziel und Forschungsprogramm.....	55
5.2	Operationalisierung der Organisationsstruktur	56
5.3	Operationalisierung der Situation	57
5.4	Operationalisierung des Organisationserfolgs.....	58
5.5	Der Fit-Gedanke im situativen Ansatz	59
5.6	Kritische Würdigung.....	61
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5	63
6	Ökonomische Theorien der Organisation.....	65
6.1	Basisannahmen der Neoklassik und der Institutionenökonomik	65
6.2	Forschungsrichtungen der Institutionenökonomik.....	67
6.3	Transaktionskostentheorie	68
6.3.1	Grundbegriffe.....	68
6.3.1.1	Transaktion als Analyseeinheit.....	68
6.3.1.2	Transaktions- und Produktionskosten.....	69
6.3.2	Organizational Failures Framework.....	71
6.3.3	Institutionelle Arrangements: Zwischen Markt und Hierarchie ...	74
6.3.4	Kritische Würdigung.....	75
6.4	Agency-Theorie.....	77
6.4.1	Positive und normative Agency-Theorie	77
6.4.2	Arten der Informationsasymmetrie	79
6.4.3	Die normative Agency-Theorie im Kontext der formalen Kontrakttheorie	81
6.4.4	Grundlagen der positiven Agency-Theorie.....	83
6.4.5	Anwendungsfelder der Agency-Theorie.....	85
6.4.6	Kritische Würdigung.....	86
6.5	Schlussbetrachtung.....	87
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6	90

7	Der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus.....	91
7.1	Strömungen des Neoinstitutionalismus.....	91
7.2	Makroinstitutionalistische Perspektive.....	94
7.2.1	Organisation und institutionelle Umwelt	94
7.2.2	Rationalitätsmythen und die Legitimität organisationaler Strukturen	94
7.2.3	Institutioneller Isomorphismus in organisationalen Feldern	97
7.3	Mikroinstitutionalistische Perspektive	99
7.4	Kritische Würdigung.....	100
	Übungsaufgaben zu Kapitel 7	104
8	Mikropolitik und Strukturationstheorie	105
8.1	Begriff und Verständnisse der Mikropolitik	105
8.2	Der Typus des Mikropolitikers und seine Taktiken	108
8.3	Strategische Organisationsanalyse	111
8.3.1	Strategien, Macht und Spiele als Basiskonzepte	111
8.3.2	Organisationale Akteure und ihre Strategien	112
8.3.3	Macht als Vorbedingung autonomer Akteure	113
8.3.4	Mikropolitische Spiele im Spannungsfeld von Freiheit und Zwang.....	115
8.3.5	Strategische Organisationsanalyse als Rekonstruktion von Strategien und Spielen.....	116
8.4	Mikropolitische Analyse aus strukturationstheoretischer Perspektive	116
8.4.1	Vorbemerkung.....	117
8.4.2	Exkurs: Strukturationstheorie nach Giddens.....	117
8.4.2.1	Die Dualität der Struktur	117
8.4.2.2	Konzept der reflexiven Handlungssteuerung und strategische Handlungsanalyse.....	119
8.4.2.3	Strukturanalyse.....	122
8.4.3	Analyse struktureller Macht	124
8.4.4	Kontingenz und Entscheidungskorridor	126
8.4.5	Struktureller Konflikt zwischen Routine und Innovation	127
8.5	Kritische Würdigung.....	128

Lehr-/Lernziele

Nachdem Sie den Kurs durchgearbeitet haben, sollten Sie

- die zentralen Begriffe der Organisation erläutern und die Moderne als Organisationsgesellschaft charakterisieren können,
- die grundlegenden Ziele von Organisationstheorien herausarbeiten und einen systematischen Überblick über die Vielfalt der Organisationstheorien geben können,
- in der Lage sein, besonders bedeutsame klassische, neoklassische und moderne Organisationstheorien differenziert darzustellen und kritisch zu würdigen,
- organisationale Phänomene aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven analysieren können,
- Beziehungen sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Aussagen unterschiedlicher Organisationstheorien erkennen und aufzeigen können sowie
- das Verhältnis der Organisationstheorie zur Organisationspraxis kritisch und zugleich konstruktiv erläutern können.

8 Mikropolitik und Strukturationstheorie

8.1 Begriff und Verständnisse der Mikropolitik

In Organisationen als arbeitsteiligen Systemen treffen unterschiedliche Aufgabenträger und externe Beteiligte (z. B. Kapitalgeber, Gewerkschaften) mit widerstreitenden Interessen aufeinander, die nicht selten in Ziel- und Verteilungskonflikte um die vielfach knappen Ressourcen geraten. Organisationen sind demnach von einem **Netz von Akteursinteressen und wechselnden Koalitionen** durchdrungen, die mit den unterschiedlichsten Mitteln und Taktiken sowie nicht zuletzt unter Einsatz von Macht ihre Interessen durchzusetzen versuchen (vgl. Küpper 2004). Mikropolitische Ansätze knüpfen an diesen Gemeinplätzen der Alltagserfahrung von Menschen in Organisationen an und erheben sie zu einem Gegenstand der Organisationsforschung.

Die klassischen Ansätze der Mikropolitik analysieren vor allem das (mikropolitische) Verhalten von Individuen und deren Interaktion. Daran anknüpfend hat insbesondere Ortmann grundlegende Gedanken mikropolitische Ansätze mit zentralen Annahmen der soziologischen Strukturationstheorie verbunden, um über die Analyse individueller Verhaltensmuster hinaus eine Berücksichtigung von Strukturaspekten zu ermöglichen (vgl. 1995). Im Folgenden werden traditionelle mikropolitische Ansätze dargestellt, um dann nach einer Skizze der Strukturationstheorie auf den Ansatz Ortmanns einzugehen.

Verhalten und Struktur

Der Begriff der Mikropolitik (bzw. „micro politics“) wurde erstmals von Tom Burns (vgl. 1961/1962) in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht (vgl. Küpper/Ortmann 1986). Er ist als Gegensatz zu einer organisationalen Makropolitik gedacht, die sich auf die zukunftsorientierte strategisch-langfristige Gesamtsteuerung einer Organisation richtet (vgl. Oelsnitz 1999, S. 711). Demgegenüber bezeichnet Mikropolitik die **nach innen gerichtete Politik** der organisationsinternen Akteure. Es handelt sich insoweit um eine „Politik im Kleinen“ (Neuberger 1995, S. 14) bzw. „Politik in Organisationen“ (Bogumil/Schmidt 2001) oder „organisationale Innenpolitik“ (Ortmann 1995, S. 32). Sie findet auf der Mikroebene der individuellen Akteure und Gruppen statt, während die Mesostrukturen ganzer Organisationen und die gesellschaftlichen Makrostrukturen weitgehend unberücksichtigt bleiben. Auf der Mikroebene von Organisationen etablieren sich vielfältige Entscheidungsarenen, in denen interessengeleitet handelnde Akteure und ihre wechselnden Koalitionen Konflikte austragen. Im Zuge der Koalitionsbildung kooperieren Akteure mit ähnlichen bzw. zumindest temporär kompatiblen Zielen, um ihre Interessen gemeinsam durchzusetzen. Zwischen den konkurrierenden Interessenkoalitionen finden vielfältige – auch verdeckte – Aushandlungsprozesse statt, um temporäre Problemlösungen für Ziel- und Verteilungskonflikte zu erreichen.

Mikro- vs. Makropolitik

Politik im Kleinen

Arenen auf Mikroebene

Interessenkoalitionen

Chancen der Interessendurchsetzung

Mikropolitische Prozesse sind durch die Versuche der Akteure gekennzeichnet, die Asymmetrie der Einflussmöglichkeiten zu ihren Gunsten zu verändern, d. h., die Chancen zur Durchsetzung ihrer Interessen zu steigern und die Chancen der Interessendurchsetzung konkurrierender Akteure zu verringern. Im Mittelpunkt der Mikropolitik stehen daher nicht zuletzt das Machtphänomen und die Machtstrukturen in Organisationen. Bereits Max Weber bezeichnet Macht als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (1985, S. 28). Dahl bietet eine ähnliche Definition an: „A hat Macht über B in dem Maß, wie er B dazu bringen kann, etwas zu tun, was B sonst nicht getan hätte“ (1957, S. 202). Weil Macht eine der wichtigsten, über konkrete Entscheidungssituationen hinaus generell einsetzbaren Ressourcen der mikropolitischen Akteure darstellt, wird sie und ihre Verteilung in Organisationen zu einer zentralen Dimension mikropolitischer Analysen.

Macht als generell einsetzbare Ressource

emergente informale Beziehungsmuster

Die organisationale Innenpolitik findet großteils „unterschwellig“ (Neuberger 2006, S. 277) bzw. „hinter den Kulissen“ (Oelsnitz 1999, S. 711) statt und erfolgt somit informal. Im Vordergrund mikropolitischer Analysen stehen daher nicht primär die Formalstrukturen, vielmehr wird der „**Eigensinn der Subjekte**“ (Türk 1989, S. 124) betont. Die eigensinnigen Akteure lösen sich partiell von den formalen Strukturen, begründen ineinander verzahnte Macht-„Spiele“ (Crozier/Friedberg 1993, S. 56-76) und im Zuge ihrer Interaktion entstehen vielfach emergente informale Verhaltens- und Beziehungsmuster sowie Sinnzusammenhänge. Die Interessenkoalitionen nehmen dabei erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung, und im Zuge der stattfindenden Aushandlungsprozesse resultieren mitunter Entscheidungen, die von keinem der Beteiligten wirklich beabsichtigt waren. Mikropolitische Ansätze geraten damit in Opposition zu dem klassischen Rationalitätsverständnis. Entscheidungen sind nicht das Ergebnis von auf den Organisationszweck ausgerichteten Kosten-Nutzen-Kalkülen, sondern die Folge von Kompromissen, interessenbedingten Manipulationen, Täuschung und anderen mikropolitischen Einflusstaktiken (vgl. z. B. Blickle 2004).

Abkehr vom klassischen Rationalitätsverständnis

Überbrücken von Steuerungslücken

Auch wenn im Rahmen mikropolitischer Prozesse formale Organisationsstrukturen mitunter temporär außer Kraft gesetzt werden, gilt die **Mikropolitik nicht prinzipiell als dysfunktional** für die Erreichung grundlegender Organisationszwecke. Mikropolitische Handlungen, Interaktionen und Strukturen knüpfen immer an der legitimen Ordnung in einer Organisation an und finden im Rahmen dieser Ordnung statt. Darüber hinaus bewirkt Mikropolitik eine Überbrückung von Steuerungslücken, die von den formalen Strukturen nicht ausgefüllt werden.

In Anlehnung an Brüggemeier/Felsch lassen sich **zwei grundlegende und weit-hin verbreitete Verständnisse** der Mikropolitik unterscheiden (vgl. 1992; auch Brüggemeier 1998, S. 193-204; Küpper/Felsch 2000, S. 149-154):

- aspektuales Verständnis
- konzeptuales Verständnis

Das **aspektuale Verständnis** interpretiert mikropolitische Handeln als eine temporäre, isolierbare und weitgehend personenspezifische Kategorie des menschlichen Handelns in Organisationen. Kennzeichnend ist eine Personifizierung der Mikropolitik, weil mikropolitische Handeln an spezifische Personen gebunden wird. In diesem Sinne existieren bestimmte Persönlichkeitsstrukturen mit „machiauellistischen Zügen“, die einen Mikropolitiker ausmachen (vgl. Bosetzky 1992; natürlich grundlegend Machiavelli 1990). Menschen, die diese Persönlichkeitsstrukturen aufweisen, neigen in unterschiedlichem Ausmaß zu mikropolitischen Aktionen. Daneben erfolgt eine Isolierung mikropolitischen Handelns; menschliche Handlungen lassen sich relativ eindeutig als mikropolitisch bzw. nicht-mikropolitisch charakterisieren. Unter mikropolitische Handlungen subsumiert man ein Arsenal von mehr oder minder großen menschlichen „Gemeinheiten“ (Brüggemeier 1998, S. 194), die dann vielfach recht pauschal und mit negativ konnotiertem Vokabular beschrieben werden, z. B. Intrigen spinnen, Informationen filtern, Ausspionieren und Verpfeifen, Seilschaften bilden oder Einschmeicheln. Mikropolitische Handeln ist in diesem Verständnis sowohl hinsichtlich der kategorisierten Verhaltensmuster als auch des damit verbundenen Menschentyps negativ besetzt (ähnlich Alt 2001, S. 297). Mikropolitik gilt daher als illegitim und Störfall in Organisationen.

Personifizierung

Isolierung

Das **konzeptuale Verständnis** geht davon aus, dass jedes organisationale Handeln auch interessengeleitet sowie machteinflussvoll erfolgt und deshalb mikropolitisch durchdrungen ist. Mikropolitik stellt demnach keinen Störfall oder Randauspekt in Organisationen dar, sondern ist allgegenwärtig und ein Alltagsphänomen. Da Menschen immer Interessen verfolgen und dabei auf Machtstrukturen zurückgreifen, wird jeder Akteur in Organisationen als Mikropolitiker verstanden. Im Gegensatz zum aspektualen Verständnis erfolgen damit keine Personifizierung und gleichermaßen keine isolierende Spezifizierung mikropolitischer Verhaltensmuster. Das konzeptuale Verständnis analysiert daher Organisationen unter Bezugnahme auf die internen Interessen- und Machtstrukturen sowie die dabei gewählten Strategien der Akteure und Koalitionen. In der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung wird das konzeptuale Verständnis präferiert, da es umfassendere und relativ wertungsfreie Analysen erlaubt. Allerdings ist offen, ob sich die beiden Verständnisse der Mikropolitik wirklich vollständig ausschließen. Eine Ergänzung des konzeptualen Verständnisses um Elemente des aspektualen Ansatzes erscheint denkbar (vgl. auch Bosetzky/Heinrich/Schulz zur Wiesch 2002, S. 220).

Handeln grundsätzlich interessengeleitet

Mikropolitik als Alltagsphänomen

Es existieren unterschiedliche mikropolitische Ansätze, von denen im weiteren Verlauf drei herausgegriffen werden sollen (vgl. auch Alt 2001, S. 296-312):

- die Analyse mikropolitischer Akteure und Taktiken von Bosetzky (vgl. z. B. 1992; Bosetzky/Heinrich/Schulz zur Wiesch 2002; ergänzend McClelland 1978; Mintzberg 1983; Blickle 2004)

- die strategische Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg (vgl. z. B. 1993; auch Neuberger 2006)
- die strukturierungstheoretisch inspirierte mikropolitische Organisationsanalyse von Ortmann und Küpper (vgl. z. B. Ortmann 1995; Küpper/Felsch 2000)

Während der Ansatz von Bosetzky vor allem dem aspektualen Verständnis der Mikropolitik folgt, liegt bei Crozier/Friedberg sowie Ortmann und Küpper die konzeptuale Interpretation zugrunde.

8.2 Der Typus des Mikropolitikers und seine Taktiken

Im deutschsprachigen Raum wurden mikropolitische Analysen zunächst von der **Organisationspsychologie** und damit aus einer individualistisch-verhaltenswissenschaftlichen Perspektive angestoßen. Im Vordergrund stehen **der mikropolitisch handelnde Akteur** sowie seine Interessen, Ziele und Einflusstaktiken. Als Begründer dieser Forschungsrichtung im deutschsprachigen Raum gilt Horst Bosetzky, der sich bereits in den 1970er Jahren mit mikropolitischen Persönlichkeitsstrukturen sowie ihren Einflusstaktiken auseinandersetzte und damit weitere Arbeiten zur Mikropolitik inspirierte (vgl. z. B. 1971; 1977; 1980).

Bosetzky geht davon aus, dass in Organisationen „nur ein Teil der theoretisch vorhandenen Machtmenge fest an Personen und Positionen gebunden“ ist (1992, S. 28) und gleichzeitig nur ein relativ geringer Teil der Mitarbeiter gezielt nach der frei verfügbaren Macht strebt. Letztere versuchen im Allgemeinen ausschließlich die eigenen Zwecke zu verwirklichen. Sie reflektieren das eigene Handeln und ihre Interaktionen primär im Hinblick auf die eigene Interessendurchsetzung sowie ihre Machtvermehrung. Zu diesem Zweck betreiben sie aktiv Mikropolitik. Sie bilden gezielt Koalitionen, nutzen Beziehungsnetzwerke und lassen unter Einsatz von Macht und Manipulationsstrategien Gefolgsleute für sich arbeiten (vgl. Bosetzky 1992, S. 28). In diesem Sinne versteht Bosetzky Mikropolitik als „die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen.“ (1972, S. 382)

Nach Bosetzky et al. ist es möglich, den „**Typ des Mikropolitikers**“ zu bestimmen und dessen Verhaltensweisen bzw. Einflusstaktiken zu analysieren (2002, S. 216). Es geht ihnen nicht darum, konkrete Personen, sondern ein reines Muster von mikropolitischen Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen zu beschreiben. Bosetzky bezeichnet dies als „idealtypische Konstruktion des mikropolitischen Machtgewinners“ (1977, S. 123). Zentrale Merkmale dieses typischen Mikropolitikers sind (vgl. Bosetzky et al. 2002, S. 216):

- ein ausgeprägtes persönliches Machtmotiv und somit das vornehmliche Interesse an Machtvermehrung und -absicherung

Bosetzky's Verständnis
von Mikropolitik

idealtypische Konstruktion

Merkmale des Mikropolitikers

- die Instrumentalisierung von Prozessen, Strukturen und Menschen für die eigenen Zwecke
- die gezielte Aneignung von Informationen und die darauf basierende Entfaltung einer konspirativen Autorität
- die Neigung zu machiavellistischen Verhaltensweisen

Nach McClelland gründet sich das **Machtmotiv eines Mikropolitikers** auf das „Bedürfnis, sich stark zu fühlen“ (1978, S. 96). Ein sehr starkes Machtmotiv hat vielfach kompensatorischen Charakter und stellt eine Reaktion auf als bedrängend erlebte Unsicherheitsgefühle dar. Es äußert sich nicht immer unmittelbar in einem ausgeprägt dominanten bzw. machtvollen Handeln gegenüber anderen (vgl. McClelland 1978, S. 31) oder dem Wunsch nach Anerkennung und hohem sozialen Prestige (vgl. McClelland 1978, S. 22); Letzteres wird vielmehr ergänzt oder gelegentlich sogar ersetzt durch ein ausgeprägt machtorientiertes Konsum-/Freizeitverhalten bzw. entsprechende (Allmachts-)Phantasien. McClelland kennzeichnet diese als das Zusammentreffen unterschiedlicher, machtorientierter Verhaltensweisen im Konsum- bzw. Freizeitbereich und nennt als Beispiele den sportlichen Wettkampf, das Lesen von Abenteuerromanen oder das Ansehen von Boxkämpfen im Fernsehen (vgl. 1978, S. 30-31). Um dem ausgeprägten Bedürfnis des Sich-stark-zu-fühlen gerecht zu werden, richtet der Mikropolitiker sein Verhalten auf den Aufbau und Erhalt seiner innerorganisatorischen Machtstellung und verwendet einen großen Teil der Arbeitszeit dafür, Mikropolitik zu betreiben und seine Macht zu erweitern. Der Typus des reinen Mikropolitikers fokussiert auf diese interessengeleitete Gestaltung der Beziehungsstrukturen in Organisationen, wobei sein aufgabenbezogenes Arbeitspensum eher durchschnittlich bleibt. Er überzeichnet aber seine tatsächliche Arbeitsleistung im Sinne eines Impression Management.

der kompensatorische Charakter des Machtmotivs

Interessen und Beziehungen

Das eigene Handeln, die Interaktionen sowie die organisatorischen Strukturen und Arbeitsvollzüge werden ausschließlich vor dem Hintergrund der eigenen Zielerreichung und Interessendurchsetzung reflektiert. Insoweit verwundert es nicht, dass er die **Organisationsstrukturen und -prozesse** sowie relevante **Personen** inner- und außerhalb der Organisation gezielt für **die eigenen Zwecke instrumentalisiert**. Unter Einsatz von Macht und Manipulationsstrategien versucht er beispielsweise, andere Personen als „Gefolgsleute“ (McClelland 1978, S. 195; Bosetzky 1992, S. 29) anzuwerben und für sich arbeiten zu lassen. Diese sollen mit ihrer Leistung sein Prestige in der Organisation sowie gegebenenfalls darüber hinaus fördern (vgl. Bosetzky 1992, S. 33).

Instrumentalisierung von Strukturen und Personen

Für den Mikropolitiker ist der frühzeitige **Erhalt von Informationen** besonders wichtig, da dies eine wesentliche Quelle seiner Macht und seines Einflusses darstellt. Hierbei sucht er auch gezielt „Hintergrund- oder Geheimwissen“ (Bosetzky et al. 2002, S. 216), das nur Wenigen verfügbar ist. Diese Informationen bieten ihm gegenüber seinen Konkurrenten einen Wissensvorsprung (z. B. über künftige organisationale Entscheidungen), den er für sich zum Aufbau einer „konspirativen

Hintergrundwissen

konspirative Autorität

Autorität“ nutzt (Bosetzky 1992, S. 29). Durch die Streuung und Filterung von Informationen werden Personen für die eigenen Zwecke aktiviert oder gegeneinander ausgespielt, um die Beziehungsstrukturen in der Organisation gezielt gemäß den eigenen Interessen zu gestalten.

Die **machiavellistischen Techniken** der Machtakkumulation sind vielfältig (vgl. Bosetzky 1977; 1992; Machiavelli 1990). Zu diesen Techniken gehört beispielsweise das Handeln nach dem „Don Corleone-Prinzip“ (Bosetzky 1974), d. h. einer besonderen Hilfsbereitschaft gegenüber anderen Personen, die später umso deutlichere Gegenleistungen erfordert. Mikropolitiker sind darüber hinaus darauf fixiert, einen besonderen Eindruck zu hinterlassen. Sie propagieren öffentlich ihre guten Eigenschaften, wirken fast immer kraftvoll und dynamisch und legen Wert darauf, als menschlich und fachlich bedeutende Persönlichkeit zu gelten. Dieses Impression Management beinhaltet vielfältige Techniken der Demonstration von Dominanz und eines – mitunter gar nicht vorhandenen – Machtpotenzials, ohne dieses letztlich zu aktivieren (wie z. B. drohen, bluffen oder eine Machtprobe in Aussicht stellen) (vgl. Bosetzky 1992, S. 32). Ihr Verhalten ist auf die Etablierung einer Hausmacht gerichtet, die aus einer „Truppe“ von Zuarbeitern, Helfern, Domestiken“ besteht und die Koalitionsbildung erleichtert (Bosetzky 1992, S. 32).

Bei dem reinen Mikropolitiker handelt es sich um eine idealtypische Konstruktion. Eine Person, die diesem Typus entspricht, lebt aufgrund der sozialen Stigmatisierung vieler ihrer Verhaltensweisen in einem grundlegenden **Dilemma**, das nicht selten zu einer meist verdeckten, inneren Spaltung der Persönlichkeitsstruktur führt. Die Fähigkeiten der Person liegen vor allem im mikropolitischen Bereich und in der Instrumentalisierung sozialer Beziehungen zu eigenen Zwecken. Aufgrund der negativen Bewertung des vielfach durchaus manipulativen Verhaltens, kann sie sich mit ihren Fähigkeiten und Stärken jedoch nicht unmittelbar profilieren. Ein Mikropolitiker ist also darauf angewiesen, in anderen – gesellschaftlich akzeptierten – Bereichen eine Fassade von Qualifikation, Kompetenz und Mitmenschlichkeit aufzubauen, um die gerade für ihn besonders wichtige, soziale Anerkennung zu finden (ähnlich z. B. McClelland 1978).

Mikropolitische Handeln in Organisationen ist darauf ausgerichtet, andere und ihre Leistungen für die eigenen Zwecke nutzbar zu machen. Da die Interaktionspartner hierauf nicht selten mit Widerstand reagieren, muss der Mikropolitiker vielfach verdeckt und manipulativ vorgehen, um seine Ziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang kommt es zur Anwendung von so genannten „**Einflusstaktiken**“. Diese Taktiken sollen nicht nur das Verhalten anderer, sondern auch ihre Einstellungen, Überzeugungen, Erwartungen, Werthaltungen etc. beeinflussen (vgl. Blickle 2004, S. 58), sie können offen oder verdeckt zur Anwendung kommen. Einen Überblick bietet Abbildung 8.1.

Der Einsatz der Taktik erfolgt offen, authentisch.	Der Einsatz der Taktik erfolgt verdeckt, in Täuschungsabsicht.
1. Zwang oder Druck ausüben, bestrafen, bestimmt auftreten	bluffen, einschüchtern
2. belohnen, Vorteile verschaffen	hohle Versprechungen machen, ködern, Schund andrehen
3. an höhere Autoritäten, Institutionen oder Prinzipien appellieren	Korruption, erlogene Beziehungen, Verfälschung von Normen, Missbrauch von Vor-Rechten
4. rationales Argumentieren	Fassade von Rationalität präsentieren, blenden, hochstapeln
5. Koalitionen bilden a) E mit A gegen X Kooperation, Fusion, Partizipation b) E mit X gegen A solidarisieren, Allianzen bilden	Pseudo-Partizipation, geheuchelte Verschmelzung Intrigen, Kabalen, Verschwörungen
6. persönlich attraktiv sein, Vorbild oder Modell sein	schmeicheln, radfahren, lobhudeln, Imponiergehabe zeigen, Personenkult inszenieren, vergötzen
7. idealisieren, Visionen bieten, inspirieren	ideologisieren

SPO109

Abb. 8.1: Offener und verdeckter Gebrauch mikropolitischen Taktiken (vgl. Neuberger 1995, S. 154)

8.3 Strategische Organisationsanalyse

8.3.1 Strategien, Macht und Spiele als Basiskonzepte

Eine stärker **organisationale und weniger persönlichkeitsorientierte Betrachtungsweise** wurde von Crozier/Friedberg entwickelt (vgl. 1993). Sie beabsichtigt jedoch nicht, eine neue Organisationstheorie zu erarbeiten, sondern eine – gegenüber der organisationspsychologischen Betrachtung – modifizierte Analyseperspektive aufzuzeigen. Diese versteht Mikropolitik nicht als spezifische und damit konkret abgrenzbare Ereignisse bzw. Prozesse in Organisationen, die durch bestimmte Persönlichkeitstypen geprägt sind, sondern als ein die gesamte Organisation durchdringendes Alltagsphänomen, da das Handeln in Organisationen (und sogar in jeder sozialen Beziehung) generell mikropolitisch geprägt ist. Dabei liegt weiterhin eine – durch den methodologischen Individualismus inspirierte – akteursbezogene Sicht zugrunde, und organisatorische Strukturen sowie die Organisation-Umwelt-Beziehungen werden aus dem Zusammenwirken der Handlungen der individuellen Akteure erklärt. Im Vordergrund steht somit der Interaktionszusammenhang konkreter Menschen und nicht ein sich in dem Kollektiv der Organisationsmitglieder verselbstständigendes soziales System (vgl. Alt 2001, S. 307).

Handeln generell
mikropolitisch

Organisationen werden nicht als zweckrational gestaltete, an Effektivitäts- bzw. Effizienzkriterien ausgerichtete soziale Gebilde verstanden. Vielmehr gelten **Organisationen als mikropolitische Arenen**, in denen die – interessengeleitet handelnden – individuellen Akteure und ihre Koalitionen vielfältige Kämpfe austragen und Aushandlungsprozesse durchführen. Um ihre Interessen durchzusetzen, entwickeln sie und ihre Koalitionen jeweils auf den konkreten organisatorischen

Akteure und Koalitionen