

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 Phänomen.....	20
1.3 Die moderne Gesellschaft als Organisationsgesellschaft.....	21
Übungsaufgaben zu Kapitel 1	24
2 Die theoretische Organisationsforschung	25
2.1 Organisationstheorien zwischen Erklären, Verstehen und Gestalten	25
2.2 Entwicklungslinien der Organisationstheorie.....	26
2.3 Systematisierungskonzepte: der problematische Überblick.....	27
Übungsaufgaben zu Kapitel 2	32
3 (Neo-)Klassische Organisationstheorien	33
3.1 Überblick	33
3.2 Der Bürokratie-Ansatz.....	33
3.3 Die wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management)	35
3.4 Der Human-Relations-Ansatz.....	38
3.5 Die Anreiz-Beitrags-Theorie.....	40
Übungsaufgaben zu Kapitel 3	42
4 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungsprozessforschung	43
4.1 Überblick	43
4.2 Entscheidungsverhalten bei begrenzter Rationalität	44
4.3 Organisationen und begrenzte Rationalität	46

4.4	Verhaltensorientierte Theorie der Firma und Zielbildung	48
4.5	Organisationale Anarchie	50
4.6	Kritische Würdigung.....	53
	Übungsaufgaben zu Kapitel 4	55
5	Der situative Ansatz	57
5.1	Herkunft, Ziel und Forschungsprogramm.....	57
5.2	Operationalisierung der Organisationsstruktur	58
5.3	Operationalisierung der Situation	59
5.4	Operationalisierung des Organisationserfolgs.....	60
5.5	Der Fit-Gedanke im situativen Ansatz	61
5.6	Kritische Würdigung.....	63
	Übungsaufgaben zu Kapitel 5	65
6	Ökonomische Theorien der Organisation.....	67
6.1	Basisannahmen der Neoklassik und der Institutionenökonomik	67
6.2	Forschungsrichtungen der Institutionenökonomik.....	69
6.3	Transaktionskostentheorie	70
6.3.1	Grundbegriffe.....	70
6.3.1.1	Transaktion als Analyseeinheit.....	70
6.3.1.2	Transaktions- und Produktionskosten.....	71
6.3.2	Organizational Failures Framework.....	73
6.3.3	Institutionelle Arrangements: Zwischen Markt und Hierarchie	76
6.3.4	Kritische Würdigung.....	77
6.4	Agency-Theorie.....	79
6.4.1	Positive und normative Agency-Theorie	79
6.4.2	Arten der Informationsasymmetrie	81
6.4.3	Die normative Agency-Theorie im Kontext der formalen Kontrakttheorie	83
6.4.4	Grundlagen der positiven Agency-Theorie.....	85
6.4.5	Anwendungsfelder der Agency-Theorie.....	87
6.4.6	Kritische Würdigung.....	88
6.5	Schlussbetrachtung.....	89
	Übungsaufgaben zu Kapitel 6	92

7	Der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus.....	93
7.1	Varianten des Neoinstitutionalismus	93
7.2	Institution und Institutionalisierung	94
7.3	Organisation und institutionelle Umwelt.....	95
7.4	Rationalitätsmythen und die Legitimität organisationaler Strukturen	96
7.5	Institutionelle Isomorphismus in organisationalen Feldern	99
7.6	Die Mikrofundierung des soziologischen Neoinstitutionalismus.....	101
7.7	Kritische Würdigung.....	102
	Übungsaufgaben zu Kapitel 7	105
8	Mikropolitik und Strukturierungstheorie	107
8.1	Vorbemerkung	107
8.2	Begriff und Verständnisse der Mikropolitik	107
8.3	Mikropolitische Ansätze.....	109
8.3.1	Überblick.....	109
8.3.2	Der Typus des Mikropolitikers und seine Taktiken	110
8.3.3	Strategische Organisationsanalyse	113
8.3.3.1	Strategien, Macht und Spiele als Basiskonzepte.....	113
8.3.3.2	Organisationale Akteure und ihre Strategien	114
8.3.3.3	Macht als Vorbedingung autonomer Akteure	115
8.3.3.4	Mikropolitische Spiele im Spannungsfeld von Freiheit und Zwang	117
8.3.3.5	Strategische Organisationsanalyse als Rekonstruktion von Strategien und Spielen.....	118
8.3.4	Bewertung mikropolitischer Ansätze	119
8.4	Mikropolitik aus strukturierungstheoretischer Perspektive.....	120
8.4.1	Vorbemerkung.....	120
8.4.2	Die Dualität der Struktur	120
8.4.3	Konzept der reflexiven Handlungssteuerung und strategische Handlungsanalyse.....	122
8.4.4	Strukturanalyse.....	125
8.4.5	Mikropolitische Analyse auf der Grundlage der Strukturierungstheorie	127
8.4.5.1	Analyse struktureller Macht.....	127

8.4.5.2	Kontingenz und Entscheidungskorridor	129
8.4.5.3	Struktureller Konflikt zwischen Routine und Innovation	130
8.5	Kritische Würdigung.....	131
	Übungsaufgaben zu Kapitel 8	134
9	Theorie organisierter Sozialsysteme.....	135
9.1	Die Vielfalt systemtheoretischer Ansätze	135
9.2	Soziale Systeme als selbstreferenzielle Systeme.....	135
9.3	Systemtheoretische Organisationsforschung	139
9.3.1	Abgrenzung und zentrale Merkmale organisierter Sozialsysteme	139
9.3.2	Autopoietische Selbststeuerung, Komplexität und Intransparenz organisierter Sozialsysteme	141
9.3.3	Management von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht	142
9.3.4	Der postheroische Manager zwischen Intervention und Steuerung	144
9.3.5	Systemische Interventionen in Organisationen.....	145
9.4	Kritische Würdigung.....	148
	Übungsaufgaben zu Kapitel 9	151
10	Organisationstheorien und Organisationsgestaltung	153
	Fallstudie	157
	Literaturverzeichnis	160
	Lösungen zu den Übungsaufgaben	183
	Lösungen zu der Fallstudie	196

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 Vorbemerkung

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 sowie 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 sowie deren Interaktion. Daran anknüpfend hat insbesondere Ortmann grundlegende Gedanken mikropolitischen Ansätze mit zentralen Annahmen der soziologischen Strukturationstheorie verbunden, um über die Analyse individueller Verhaltensmuster hinaus eine weiter gehende Berücksichtigung von Strukturaspekten zu ermöglichen (vgl. 1995). Im Folgenden werden traditionelle mikropolitische Ansätze dargestellt, um dann nach einer Skizze der Strukturationstheorie auf den mikropolitischen Ansatz Ortmanns zugehen.

Verhalten und Struktur

8.2 Begriff und Verständnisse der Mikropolitik

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 auf die zukunftsorientierte strategisch-langfristige Gesamtsteuerung einer Organisation gerichtet ist (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).

Machtbegriff

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.

Abkehr vom 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. Blicke 2004).

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 „machiavellistischen 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 machtbeeinflusst erfolgt und deshalb mikropolitisch durchdrungen ist. Mikropolitik stellt demnach keinen Störfall oder Randaspekt 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 et. al 2002, S. 220).

Handeln grundsätzlich interessengeleitet

Mikropolitik als Alltagsphänomen

8.3 Mikropolitische Ansätze

8.3.1 Überblick

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

- die Analyse mikropolitischer Akteure und Taktiken von Bosetzky (vgl. z. B. 1992; Bosetzky et al. 2002; ergänzend McClelland 1978; Mintzberg 1983; Blickle 2004)
- die strategische Organisationsanalyse von Crozier/Friedberg (vgl. z. B. 1993; auch Neuberger 1992 und 2007)
- 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.

8.3.2 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)

Bosetzky's Verständnis
von Mikropolitik

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):

idealtypische Konstruktion

Merkmale des Mikropolitikers

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

Hintergrundwissen

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 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.

konspirative Autorität

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).

Don Corleone-Prinzip

Impression Management

Hausmacht

negative Bewertung
mikropolitischen Fähigkeiten

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).

offene bzw. verdeckte
Anwendung

Mikropolitisches 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.