



universität
wien

DISSERTATION

Titel der Dissertation

„Der Einfluss von Mikropolitik auf Reorganisationen
in der öffentlichen Verwaltung“

Verfasser

Mag.(FH) Gottfried Jägersberger

angestrebter akademischer Grad

Doktor der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. soc. oec.)

Wien, im Juni 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 084

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Doktorat der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Betreuerin / Betreuer:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Vorwort

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Wirkung informeller bzw. mikropolitische Einflusstaktiken während eines Reorganisationsprozesses in der öffentlichen Verwaltung. Das Interesse zur Untersuchung dieses Phänomens wurde geweckt, weil im Zuge des Reorganisationsprozesses diesen Taktiken wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, aber die Organisation selbst wesentlich davon beeinflusst wurde. Ein wichtiger Aspekt, der in der Forschung von mir betrachtet werden soll, ist das interdependente Zusammenwirken von verschiedenen Elementen, die in ihrer Summe Einfluss auf das Entstehen, die Wahrnehmung und die Intensität der Auswirkung von Mikropolitik haben.

Mit den Einflüssen einer Organisationsreform wurde ich selbst konfrontiert und war den emotionalen und organisationsbedingten Einflüssen ausgesetzt. Ich habe die anfängliche Dynamik, die Ungewissheit und das Bedürfnis, das Schicksal in die Hand zu nehmen und die eigene Zukunft zu gestalten, am eigenen Leib erfahren. Das Durchlaufen dieses Prozesses hat mich dazu angeregt, diese Erfahrungen zu erforschen und jene Phänomene zu untersuchen, die gewirkt haben.

Eine erfolgreiche Forschung erfordert die Mitwirkung von am Prozess beteiligten Personen sowie die nötige Unterstützung aus dem beruflichen, universitären, sozialen und privaten Umfeld.

Ich möchte mich diesbezüglich für die Unterstützung meiner Betreuer ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger und o. Univ.-Prof. Dr. Oliver Fabel, M.A. danken, deren konstruktive Kritik mir bei der Forschungsarbeit Unsicherheiten zu überwinden half.

Bedanken möchte ich mich bei meinen Vorgesetzten und Kommandanten, die sehr großes Interesse an meinem Forschungsprojekt zeigten und ihre Unterstützung gewährten. Insbesondere möchte ich Oberst Michael Müller MSD, Oberst Claus Amon MSD, Major Fritz Salus und meinem Freund und Mentor Major Christian Wolf MSD danken.

Ein spezieller Dank gilt den Kameraden und Kameradinnen des österreichischen Bundesheers, die an der Studie mitgewirkt und dadurch die Forschung erst ermöglicht haben. Ein besonderer Dank gilt den ehemaligen Kameraden des Panzerabwehrbataillons 1, die mich so zahlreich bei der Datenerhebung unterstützt haben. Gemäß unserem Leitspruch „Allzeit getreu“ wünsche ich euch in euren neuen Funktionen viel Glück.

Der Umfang des Forschungsprojektes und die gewählte Forschungsmethode erforderte die Mitarbeit von ForschungsassistentInnen. Dadurch konnte die Qualität der Forschungsarbeit gewährleistet werden. Für ihre unermüdliche und konstruktive Mitarbeit möchte ich mich bei Elisabeth Seidenberger und Julia Ottawa-Posch ganz herzlich bedanken. Ohne eure Mithilfe hätte ich die Studie nicht realisieren können.

Den langen Weg durch das Studium habe ich gemeinsam mit meinem Freund René Hudribusch bestritten. Für deine Freundschaft und Unterstützung möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

Ein inniger Dank für das aufgebrachte Verständnis und die gewährte Unterstützung gilt meiner Familie. Besonders möchte ich meiner Lebenspartnerin Birgit und unserem Sohn Jonas für ihr gezeigtes Verständnis danken und mich für die vielen Stunden und Tage entschuldigen, an denen sich mich entbehren mussten.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Mikropolitik	8
2.1. Aspektuelle Dimension der Mikropolitik	12
2.1.1. Taxonomie der Ausprägungen	14
2.1.2. Mikropolitische Strategien	21
2.1.3. Einflussfaktoren auf die Auswahl mikropolitischer Taktiken.....	23
2.2. Konzeptionelle Dimension von Mikropolitik.....	26
2.2.1. Perspektiven der konzeptionellen Dimension	27
2.2.2. Faktoren der mikropolitischen Wahrnehmung.....	29
2.3. Mikropolitischer Einfluss auf Organisationen	32
2.3.1. Die negativen und positiven Effekte der Mikropolitik auf die Organisation	39
2.3.2. Mikropolitik und Organisationswandel.....	44
2.3.2.1. Ursachen von Reorganisationen	44
2.3.2.2. Spannungsfelder der Reorganisation	48
2.4. Methodische und theoretische Dimension der Mikropolitikforschung	54
2.4.1. Methoden der Mikropolitikforschung	54
2.4.2. Organisationstheoretische Konstrukte	63
2.5. Mikropolitische Forschungsperspektiven	66
3. Theoretischer Forschungsrahmen und Mikropolitikmodell in der öffentlichen Verwaltung	74
3.1. Mikropolitisches Theoriemodell.....	74
3.1.1. Modell zur Wahrnehmung mikropolitischer Einflüsse.....	74
3.1.2. Erweitertes mikropolitisches Theoriemodell	82
3.1.3. Mikropolitikmodell in der öffentlichen Verwaltung	88
3.1.3.1. Wahrnehmung von Mikropolitik	89
3.1.3.2. Auswirkungen der mikropolitischen Prozesse auf die Organisation	93
4. Reform und Transformation des österreichischen Bundesheeres.....	101
4.1. Allgemeine Aspekte der Reform	101
4.2. Reformprojekt zur Reorganisation des Bundesheeres	109
4.2.1. Bundesheerreformkommission.....	109
4.2.2. Projektorganisation der Reorganisation	117
4.2.3. Realisierung des Reorganisationsprojekts	122
4.2.4. Maßnahmen bei der Überleitung	132
4.2.5. Auflösung eines kleinen Verbandes	138
5. Methodologie und Datengewinnung	148
5.1. Forschungsstrategie	148
5.2. Forschungskonzept.....	149
5.2.1. Forschungsfragen.....	152

5.2.2.	Aufbau der empirischer Forschung	154
5.2.3.	Datensammlung.....	157
5.2.3.1.	Standardisiertes Interview	157
5.2.3.2.	Tiefen- oder Intensivinterview.....	160
5.2.3.3.	Fragebögen	162
5.2.3.4.	Einflüsse auf die Datenerhebung und Maßnahmen zur Qualitätssicherung.....	163
5.2.3.5.	Diskussion der gewählten Methode zur Datenerhebung	170
5.2.3.6.	Dokumentenauswahl	173
5.2.4.	Datentransformation, deskriptive und explorative Datenanalyse	175
5.2.4.1.	Interpretative Datenanalyse.....	175
5.2.4.2.	Systematische Datentransformation.....	176
5.2.5.	Datenanalyse.....	184
5.2.5.1.	Deskriptive Analyse	184
5.2.5.2.	Faktorenanalyse	185
5.2.5.3.	Multiple Regressionsanalyse.....	186
6.	Empirische Analyse der Reorganisation im österreichischen Bundesheer.....	189
6.1.	Stichprobe.....	189
6.2.	Datenerhebung	191
6.3.	Datentransformation	199
6.3.1.	Unitisierung.....	199
6.3.2.	Codierung.....	202
6.3.2.1.	Entwicklung des Codierungsschemas.....	202
6.3.2.2.	Fragebogencodierung	216
6.3.2.3.	Codierungsreliabilität und Intercoderkonsistenz.....	219
6.4.	Empirische Analyse der Reorganisation	227
6.4.1.	Mikropolitische Handeln in den Phasen der Reorganisation.....	227
6.4.2.	Mikropolitische Strategien	240
6.4.3.	Einflüsse auf die mikropolitische Wahrnehmung und deren Auswirkung.....	245
6.4.3.1.	Determinanten der mikropolitischen Wahrnehmung	247
6.4.3.2.	Organisationale Auswirkungen der mikropolitischen Wahrnehmung und der mikropolitischen Strategien	250
6.4.3.3.	Einfluss von Moderatoren.....	253
7.	Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick	258
8.	Literaturverzeichnis	269

Anhang

Abstract	I
Fragebogen	III
Teilstrukturiertes Interview.....	V
Lebenslauf.....	VIII

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
BDG	Beamten dienstrechtsgesetz
B-GIBG	Bundesgleichbehandlungsgesetz
B-VG	Bundes-Verfassungsgesetz
BWFin	Betriebswirtschaft und Finanzmanagement
DB	Dienstbehörde
E-PEP	Elektronischen Personaleinsatzplan
FinMng	Finanzmanagement
GehG	Gehaltsgesetz
HBM	Herr Bundesminister
IBQ	Influence Behavior Questionnaire
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
MilStrat	Militärstrategie
NATO	North Atlantic Treaty Organization
n.s.	nicht signifikant
ÖBH	Österreichisches Bundesheer
PEP	Personaleinsatzplan
PersB	Personalbearbeiter
POIS	Profiles of Organizational Influence Strategies
POPS	Perception of Organizational Politics Scale
ProgrStg	Programmsteuerung
ProjAbt	Projektteilung
PSI	Political Skill Inventory
PV	Personalvertretung
SKPI	Streitkräfteplanung
stv	stellvertretende/er
TP	Teilprojekt
UP	Unterprojektgruppe
VerwEntw	Verwaltungsentwicklung

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Geplante personelle Reduzierung und Verteilung (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004)	116
Tabelle 2: Erstes Codierungsschema „Mikropolitik“	211
Tabelle 3: Erstes Codierungsschema „Emotionen“	215
Tabelle 4: Intercoderkonsistenzmatrix zur Darstellung der Codierungsinkonsistenzen	220
Tabelle 5: Intercoderkonsistenzmatrix der neuen mikropolitischen Dimensionen	221
Tabelle 6: Intercoderkonsistenzmatrix der vier Emotionsdimensionen	223
Tabelle 7: Adaptiertes Codierungsschema (unklassifizierte Items)	224
Tabelle 8: Anzahl der angewandten mikropolitischen Taktiken nach Personengruppen, Dienstjahren und Altersgruppen	230
Tabelle 9: Korrelationstabelle mikropolitische Ausprägungen	231
Tabelle 10: Hierarchie des mikropolitischen Handelns	242
Tabelle 11: Mittelwert, Standardabweichung und Korrelationen aller Variablen	246
Tabelle 12: Zusammenfassung der ersten Analyseebene	247
Tabelle 13: Einflüsse der Vorbedingungen auf die mikropolitische Wahrnehmung	248
Tabelle 14: Zusammenfassung der zweiten Analyseebene	250
Tabelle 15: Effekte der Faktoren auf die organisationalen Auswirkungen	251
Tabelle 16: Zusammenfassung der dritten Analyseebene	254
Tabelle 17: Einfluss der Moderatoren auf die organisationalen Auswirkungen	255
Tabelle 18: Einflussgrößen auf die mikropolitische Wahrnehmung	260
Tabelle 19: Auswirkung von mikropolitischen Wahrnehmung, Informationspolitik und mikropolitischen Strategien auf die Organisation	263

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung des mikropolitischen Zusammenhanges...	3
Abbildung 2: Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989).....	79
Abbildung 3: Revidiertes Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002).....	83
Abbildung 4: Erweitertes Mikropolitikmodell.....	89
Abbildung 5: Organisation der Bundesheerreformkommission (Projekthandbuch 2003, 29).....	111
Abbildung 6: Organisation der Arbeitsebene (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 14).....	113
Abbildung 7: Ablauf der Berichtslegung (Projekthandbuch 2003, 37).....	114
Abbildung 8: Projektorganisation: Management ÖBH 2010 (Commenda 2005, 15).....	118
Abbildung 9: Phasenplan der Reform (Commenda 2005, 16).....	119
Abbildung 10: Phasen der Überleitung (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 1).....	129
Abbildung 11: Forschungsgrafik des integrierten Forschungsdesigns.....	156
Abbildung 12: Mikropolitikmodell.....	187
Abbildung 13: Anteile der mikropolitischen Dimensionen und der Subkategorie „unklassifizierte Items“.....	228
Abbildung 14: Häufigkeit der Anwendung mikropolitischer Taktiken.....	229
Abbildung 15: Anwendung mikropolitischer Taktiken nach Personengruppen.....	233
Abbildung 16: Anwendung mikropolitischer Taktiken nach Dienstjahren.....	237
Abbildung 17: Moderierender Einfluss von restriktiver Informationspolitik auf die Interessendurchsetzung.....	256
Abbildung 18: Moderierender Einfluss der Beeinflussungsstrategie auf die Interessendurchsetzung.....	257

1. Einleitung

Reformen und Reorganisationen von Strukturen in der öffentlichen Verwaltung sind zeitgenössische Phänomene. Jede Regierung konzipiert Reformvorhaben, solange sie die Regierungsgewalt inne hat. Diese Anstrengungen sind in den meisten Fällen sehr ambitioniert, werden aber von Experten sehr oft als ineffektiv bezeichnet. Der Erfolg, die Effizienz und die Effektivität der Reformen sind oftmals nicht zu erkennen, und manchmal werden auch nicht signifikante Veränderungen als Erfolg angesehen, nur weil die Reform zu keinen negativen Effekten geführt hat. (Peters 1992, 199)

„Kick Off – Startschuss zur Reformierung des Bundesheeres“ (Pressemitteilung vom 21.09.2004): Mit diesem Titel wurde am 07.09.2004 die erste Klausur des Management ÖBH 2010 begonnen. In dieser Klausur sollte die erste Initiative zur Realisierung der Reform des Bundesheeres gesetzt werden. Dieser Klausur vorangegangen war ein Prozess, in dem eine Bundesheerreformkommission, beginnend mit September 2003, die Grundlagen und die Rahmenbedingungen für die Reform festgelegt hat. Der Realisierungsprozess zur Reform begann im September 2004 mit einer ersten Initiative und konnte bisher große Teilschritte realisieren. Die gesamte Reorganisation konnte aber noch nicht abgeschlossen werden.

Zumeist wird ein Reformprojekt vom verantwortlichen Management sehr ambitioniert und mit den besten Absichten begonnen, um eine neue und effiziente Organisation zu schaffen. Das Reformkonzept wird dabei auf eine wissenschaftliche und professionelle Basis gestellt, wie auch die neuesten Managementkonzepte für eine effiziente Organisationsreform angewandt werden. Dabei wird aber zu oft auf die Komponente der Organisationsmitglieder vergessen, die diese neue Organisation mit Leben erfüllen sollen.

Eine Reform in der öffentlichen Verwaltung ist nicht ausschließlich ein rationaler Planungs- und Entscheidungsprozess, sondern der Reformprozess ist auch immer von mikropolitischen Prozessen begleitet, die der Durchsetzung eigener und Machtinteressen dienen. (Bogumil, Schmid 2001, 106) Wenn die Organisationsmitglieder nicht an der Reorganisation beteiligt, sondern nur davon betroffen sind, kommt es unweigerlich zu Widerständen und daher zu negativen mikropolitischen Prozessen.

Einer Organisationsreform zur Bewältigung von neuen Herausforderungen der Umwelt steht das mikropolitische Agieren der Organisationsmitglieder entgegen. (Bogumil, Schmid 2001, 112) Gelingt es dem Reorganisationsmanagement nicht, die Bediensteten von der Notwendigkeit der Reorganisation zu überzeugen, werden die Bediensteten zu Reorganisationsgegnern. Sie beginnen die Reformanstrengungen zu hinterfragen. Dadurch wird eine negative Stimmung in der Organisation erzeugt, und die Bediensteten versuchen Reformschritte zu unterlaufen und eigene Interessen zu verfolgen. Das Verhalten der Organisationsmitglieder ist von diesem Zeitpunkt darauf ausgerichtet, sich an Prozessen zu beteiligen, die vorwiegend dazu verwendet werden, die eigenen Interessen zu maximieren, auch auf Kosten anderer Akteure oder der Organisation selbst. (Ferris, Russ et al. 1989, 165)

Das Forschungsprojekt untersucht anhand des Reorganisationsprojektes organisationale mikropolitische Prozesse in der öffentlichen Verwaltung. Es sollen Einflüsse identifiziert werden, die mikropolitische Prozesse auslösen oder bereits vorhandene Prozesse verstärken. Die auslösenden Faktoren können aus organisationalen Einflüssen (Ferris, Adams et al. 2002, 195) herrühren aber auch aus dem unmittelbaren Arbeitsumfeld stammen.

Im Zuge der Forschung soll herausgefunden werden, welche mikropolitischen Taktiken von den handelnden Akteuren angewandt worden sind, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. Die Identifikation soll im Vergleich zu bisher identifizierten mikropolitischen Ausprägungen erfolgen. Dabei soll überprüft werden, ob die spezielle Situation und die organisationalen Rahmenbedingungen neue mikropolitische Taktiken entstehen lassen und daraus neue mikropolitische Strategien ableitbar sind.

Die in der Organisation ablaufenden mikropolitischen Prozesse werden durch die Organisationsmitglieder wahrgenommen und wirken dadurch auf die Organisation zurück. Wird Mikropolitik zu einem potenziellen Stressor, der das Organisationsklima belastet, so führt dies auch zu negativen Konsequenzen. (Ferris, Russ et al. 1989, 162)

Die Auswirkungen beziehen sich auf Faktoren wie Arbeitsplatzzufriedenheit, die Intention den Arbeitsplatz zu wechseln sowie die Möglichkeit eigene Interessen zu verwirklichen.

Das Forschungsprojekt soll den Zusammenhang zwischen den einzelnen Faktoren der Mikropolitik herstellen und deren Interaktion darstellen. Das dazu definierte mikropolitische Modell (siehe Abbildung 1) soll Aufschluss über den Zusammenhang von Vorbedingungen, mikropolitischer Wahrnehmung und organisationalen Auswirkungen geben sowie den Einfluss von Moderatoren darstellen. (Ferris, Adams et al. 2002, 181)

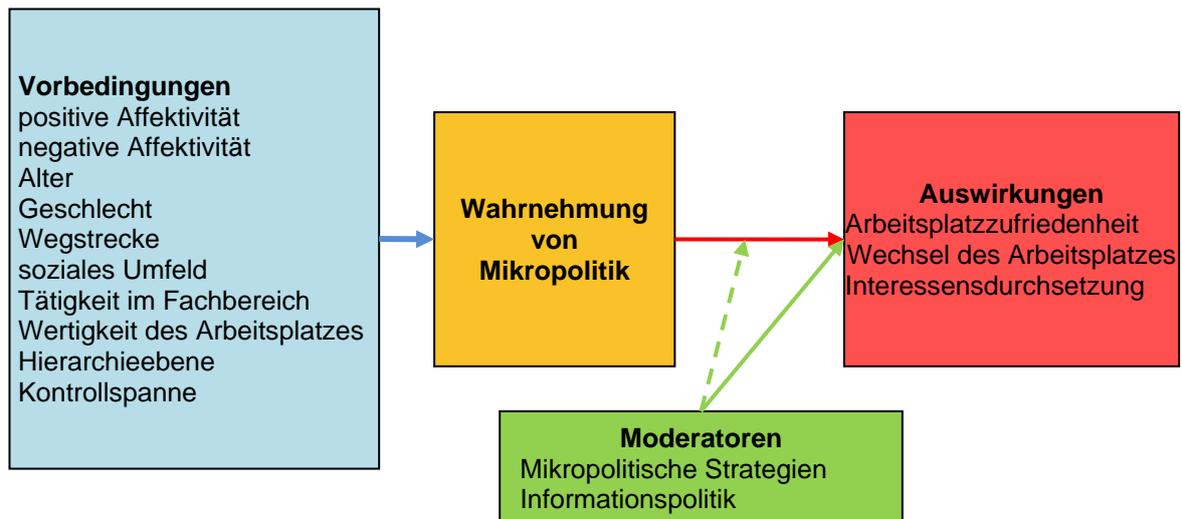


Abbildung 1: Schematische Darstellung des mikropolitischen Zusammenhanges

Vorbedingungen sind jene Faktoren, die bei den Organisationmitgliedern mikropolitische Wahrnehmung auslösen oder steigern. Sie können einen individuellen, demografischen oder organisationalen Ursprung haben und stehen in einer positiven oder negativen Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung. Vom besonderen Interesse sind jene Faktoren, die ihren Ursprung in der Reorganisation haben und auf die Abläufe wirken. Insgesamt werden die Faktoren darauf untersucht, inwieweit sie dazu beitragen, das Organisationsklima zu politisieren und dadurch die mikropolitische Wahrnehmung für die einzelnen Bediensteten beeinflusst wird. So kann ein negativer Zusammenhang von Lebensalter und mikropolitischer Wahrnehmung dahingehend interpretiert werden, dass mit steigendem Lebensalter die mikropolitische Wahrnehmung sinkt.

Das Modell stellt auch den Einfluss der mikropolitischen Wahrnehmung auf die organisationalen Auswirkungen dar. Ein negativer Zusammenhang zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und der Arbeitsplatzzufriedenheit bedeutet, dass eine hohe mikropolitische Wahrnehmung ein Sinken der Arbeitsplatzzufriedenheit zur Folge hat.

Wie im Modell skizziert, wird auch die Wirkung der Moderatoren (Informationspolitik, mikropolitische Strategien) auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den organisationalen Auswirkungen analysiert. Dabei können die Effekte der mikropolitischen Wahrnehmung auf die organisationalen Auswirkungen verstärkt oder abgeschwächt werden. Ebenso wird untersucht, ob die Moderatoren die organisationalen Auswirkungen direkt beeinflussen.

Das Erkennen des Gesamtzusammenhangs ermöglicht die Identifizierung jener Faktoren, die einen entscheidenden Einfluss auf organisationale Prozesse haben und in der Lage sind, die Organisation bzw. die Reform nachhaltig zu beeinflussen.

Die Arbeit knüpft an bisherige Forschungsergebnisse an und trachtet danach, die Forschung in Bezug auf mikropolitische Strategien in der öffentlichen Verwaltung zu erweitern.

Zur Identifizierung neuer mikropolitischer Taktiken wird eine quantitative Form der Datengewinnung angewandt, die eine Betrachtung mikropolitischer Prozesse aus verschiedenen Perspektiven ermöglicht. Diese Erhebungsmethode beseitigt auch die Schwächen der bisher angewandten Methoden der quantitativen Datengewinnung. Der von Ferris, Kacmar (1992) publizierte „Perception of Organizational Politics Scale (POPS)“ wird überprüft und um die gewonnenen mikropolitischen Ausprägungen ergänzt. Das mikropolitische Modell von Ferris, Adams et al. (2002) dient als Ausgangspunkt zur Analyse der mikropolitischen Prozesse. Dieses Modell wird angepasst und um die in der öffentlichen Verwaltung identifizierten Faktoren ergänzt, wodurch eine weitere Forschungsperspektive eröffnet wird. Der wesentliche Beitrag zur bestehenden Forschung liegt in der Erweiterung des Mikropolitikmodells durch die Implementierung von neuen mikropolitischen Strategien.

Durch das Modell sollen vor allem neue Erkenntnisse über die Wirkung von mikropolitischen Prozessen bei Reorganisationen in der öffentlichen Verwaltung gewonnen werden.

Die Studie ist in sieben Kapitel gegliedert und umfasst einen thematischen, methodisch-theoretischen und empirischen Teil. Der thematische Abschnitt der Studie dient dazu, einen Überblick über das Phänomen der Mikropolitik zu erhalten.

Zusätzlich soll der organisationale Hintergrund des Forschungsprojektes beleuchtet werden. Im methodisch-theoretischen Teil werden der Forschungsaufbau und die thematische Fundierung des Forschungsgegenstands erörtert. Der abschließende empirische Teil der Studie dient der Analyse und Interpretation der erhobenen Daten.

Die Arbeit ist wie folgt gegliedert:

Das zweite Kapitel nähert sich der Mikropolitik durch eine Darstellung und Beschreibung der mikropolitischen Dimensionen. Die erste Dimension gibt eine Übersicht der bisher identifizierten mikropolitischen Taktiken und die daraus resultierenden Skalen. In einem nächsten Schritt werden mikropolitische Strategien definiert und deren Abgrenzung zu den mikropolitischen Ausprägungen erarbeitet. Die darauf folgend beschriebenen Einflussfaktoren auf die Auswahl von mikropolitischen Taktiken soll das umfangreiche Einsatzgebiet der Taktiken verdeutlichen, sowie die zahlreichen Aspekte für das Entstehen von Mikropolitik beleuchten.

Die mikropolitische Wahrnehmung stellt die zweite mikropolitische Dimension dar. Es erfolgt eine Darstellung der mikropolitischen Wahrnehmung im organisationalen Umfeld und deren interdependenten Zusammenhang mit anderen in der Organisation auftretenden Konzepten wie Macht und Information. In diesem Zusammenhang werden Faktoren vorgestellt, die die mikropolitische Wahrnehmung verstärken. Neben den Faktoren, die Mikropolitik bedingen, werden auch noch jene betrachtet, die aus der mikropolitischen Wahrnehmung resultieren sowie die Faktoren, die moderierend auf den Zusammenhang von Wahrnehmung und Auswirkungen wirken.

Nach der erfolgten Vorstellung und Diskussion der wesentlichen mikropolitischen Dimensionen wird der Einfluss von Mikropolitik auf die Organisation betrachtet und die positiven und negativen Aspekte gegenübergestellt. Die mikropolitischen Aktivitäten bei Reorganisationen werden einer genaueren Betrachtung unterzogen. Dadurch wird ein Überblick über bisher beobachtete mikropolitische Prozesse bei Reorganisationen geschaffen.

Abschließend widmet sich das zweite Kapitel den methodischen und theoretischen Blickwinkeln der Mikropolitik. In diesem Teil wird ein Überblick über das Spektrum der Mikropolitikforschung geschaffen. Es werden die wichtigsten Strömungen der Forschung diskutiert und deren Stärken und Schwächen dargestellt. Den

mikropolitischen Forschungsansätzen werden verschiedene organisationstheoretische Konstrukte gegenübergestellt und mit den geeigneten mikropolitischen Forschungsansätzen in Verbindung gesetzt. Von den aufgezeigten methodischen und theoretischen Ansätzen werden am Ende des Kapitels die entsprechenden Forschungsperspektiven definiert und daraus das Forschungsinteresse und der Forschungsbedarf abgeleitet.

Das theoretische Konzept, das der Arbeit zugrunde liegt, wird im dritten Kapitel erläutert. Auf das theoretische Konzept aufbauend wird die erweiterte Theorie dargestellt und die Verbindung zum Forschungsprojekt erläutert. Abschließend werden die der Forschung zugrunde liegenden Hypothesen formuliert.

Im vierten Kapitel wird der empirische Forschungsgegenstand vorgestellt. Es erfolgt eine einleitende Betrachtung der unterschiedlichen Aspekte, die einer Reform in der öffentlichen Verwaltung zugrunde liegen. Hier werden jene Faktoren beleuchtet, die Reformen auslösen und auch jene Intentionen behandelt, die die Akteure haben, um Reformen auszulösen.

Nach der Betrachtung der verschiedenen Aspekte einer Reform erfolgt eine detaillierte Beschreibung der Reorganisation des österreichischen Bundesheers. Die Darstellung der Reorganisation beginnt mit dem Aufzeigen der nationalen und internationalen Zusammenhänge, die der Reform zugrunde liegen. Diesem Schritt folgt die Erörterung der Anforderungen, welchen die Reform in ihrer Umsetzung gerecht werden sollte. Darauf aufbauend wird das Konzept der Reform beschrieben und der Weg bis zum Beginn der Realisierung nachvollzogen. Abschließend erfolgt die Darstellung der Reformumsetzung sowie die damit verbundenen Schwierigkeiten und Probleme. Die Betrachtung der Reorganisation endet mit der Darstellung der untersuchten Teilorganisation und einer Beschreibung der Effekte, die auf die Bediensteten gewirkt haben und als Ursache für das mikropolitische Handeln in den weiteren Analysen mit einbezogen werden.

Das fünfte Kapitel behandelt den Aufbau der angewandten Forschung. Ausgehend von einem Gesamtkonzept für die Forschung werden die einzelnen Ebenen, aus denen das empirische Forschungsprojekt zusammengesetzt ist, im Detail beleuchtet.

Weiters wird in diesem Abschnitt ein besonderes Augenmerk auf eine detaillierte Darstellung der Datensammlung und Datentransformation gelegt.

Zum Abschluss des vierten Kapitels werden die geplanten Verfahren zur Datenanalyse dargestellt. Der Beschreibung der einzelnen Analyseschritte folgen die Erkenntnisse, die daraus werden sollen.

Mit dem sechsten Kapitel beginnt der empirische Abschnitt der Studie. Das Kapitel widmet sich der Datengewinnung und Datentransformation, d.h. die für die Studie ausgewählte Stichprobe wird beschrieben, einer kritischen Bewertung unterzogen und der Datenerhebungsprozess wird geschildert. Darauf aufbauend werden die damit verbundenen und erkannten Problemfelder aufgezeigt und deren Auswirkungen auf das Datenmaterial einer kritischen Betrachtung unterzogen.

Die Dokumentation des Datentransformationsprozesses bildet den nächsten Teil dieses Kapitels. Darin wird die systematische Datentransformation in jedem Schritt beschrieben und die festgelegten Qualitätsprüfungsmechanismen erläutert sowie die daraus resultierenden Ergebnisse präsentiert und kritisch gewürdigt. Ebenso werden alle anderen an dieser Studie beteiligten Messinstrumente inklusive ihrer Datenerhebungsmethoden vorgestellt und die Erhebungs- und Qualitätssicherungsmethoden beschrieben. Die Erörterung des Datentransformationsprozesses endet mit der Darstellung der erforderlichen und vorgenommenen Adaptierungen des Messinstrumentes. Den Abschluss bildet die Präsentation des transformierten Datensatzes und die mit diesem verbundenen Reliabilitätswerte.

Der zweite Teil des sechsten Kapitels ist der deskriptiven Analyse der Studie gewidmet. Hier werden die ersten Ergebnisse präsentiert, die sich direkt auf das untersuchte Phänomen beziehen. Auf den Ergebnissen und Daten der ersten Analyse aufbauend werden Verfahren der multivariaten Statistik angewandt und damit die abgeleiteten Hypothesen getestet.

Im siebten Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse der statistischen Verfahren dargestellt und mit den Erkenntnissen aus früheren Forschungen verglichen. Mit dem Ableiten von Folgerungen, dem Aufzeigen von weiteren Forschungsmöglichkeiten und Hinweisen zur praktischen Anwendung der erzielten Erkenntnisse wird die Studie abgeschlossen.

2. Mikropolitik

Die Organisation stellt einen Schauplatz von politischen Prozessen (Cole 1985, 561) dar, in welchen die Mitglieder der Organisation die politischen Akteure sind. Organisationen sind daher Schauplätze von Machtspielen, Absprachen und Koalitionen mit wechselnden Mehrheiten, die durch die Verwirklichung von Beeinflussungsstrategien erzeugt werden. Durch Mikropolitik werden Abkommen geschlossen, Weichen gestellt, Blockaden errichtet, eigene Strategien abgesichert und Tatsachen geschaffen. (Bogumil, Schmid 2001, 55) Neuberger (1995) definiert Mikropolitik als ein Arsenal von kleinen Taktiken, die dazu eingesetzt werden, um Macht aufzubauen, den eigenen Handlungsspielraum zu erhöhen und sich dem Einfluss fremder Kontrolle zu entziehen. (Küpper, Felsch 2000, 193)

Der Politikbegriff, der die Interaktionen von Organisationsmitgliedern umfasst, war lange ein kaum analysiertes Phänomen in der Organisations- und Managementforschung. (Fairholm 1993, 21) Angewandte Theorien, die sich mit Machtausübung und Beeinflussung in Organisationen befassen, wurden sehr lange nur durch die Soziologie oder die Politikwissenschaft entwickelt und von diesen angewandt, wobei die meisten Studien auf theoretische Abhandlungen beschränkt blieben und keine empirischen Erfahrungen gewonnen wurden. (Fairholm 1993, 2)

Die Datengewinnung begann in Form von Feld- und Archivforschung durch narrative Interviews und Primärquellen. Als Primärquellen sind Artikel aus Fachzeitschriften herangezogen worden, die dazu dienen, organisationale Prozesse aus einem mikropolitischen Blickwinkel zu analysieren. Die gewonnenen Primärdaten wurden durch Interviews von am Reorganisationsprozess beteiligten Personen ergänzt. (Cole 1985, 562)

Ebenso musste sich ein einheitlicher Sprachgebrauch etablieren. Der Einfluss auf andere Organisationsmitglieder mit dem Ziel, diese so zu beeinflussen, dass eigene Interessen gewahrt bleiben, wurde von Strauss (1962) als Büro- oder Amtspolitik sowie als bürokratisches Ablenkungsmanöver definiert. (Strauss 1962, 161) Der Begriff der Mikropolitik wurde von Burns (1961) geprägt. Mit Burns (1961) begannen die systematische Erforschung und die erstmalige Definition des Begriffes der Mikropolitik. Politische Handlungen werden nach Burns (1961) einerseits als eine Art der persönlichen Handlungsweise gesehen, die darauf ausgerichtet ist, eigene Interessen zu verwirklichen. Andererseits wird die politische Handlung als ein Instrument verstanden, mit dem der Akteur auf Veränderungen in der Organisation

reagieren kann, die durch externe und interne Einflüsse hervorgerufen werden. Diese beiden Sichtweisen helfen, die Interaktionen der Akteure in der Organisation zu interpretieren sowie den Zwang der Ressourcensicherung und den Einsatz anderer Akteure zur Verwirklichung der eigenen Ziele zu verstehen. (Burns 1961, 278) Die Beeinflussung anderer Organisationsmitglieder erfolgt demnach durch die Anwendung politischer Taktiken, die darauf ausgerichtet sind, die Kontrolle über andere Organisationsmitglieder zu erhalten, um angestrebte Ziele zu erreichen. (Burns 1961, 278)

Die Detaillierung des politischen Konzepts durch die Vorsilbe „Mikro“ weist darauf hin, dass diese politischen Aktivitäten von den handelnden Akteuren so unscheinbar wie möglich vollzogen werden und zumeist gar nicht als solche wahrgenommen werden. (Blickle 2006, 638) Wesentlich bei der Anwendung von mikropolitischen Taktiken ist, dass deren Anwendung im nicht sichtbaren Bereich erfolgt, damit ein Schein von Legitimität gewahrt bleibt. (Küpper, Felsch 2000, 193) Der grundlegende Sinn dieser Verhaltensweise liegt darin, dass negativ betroffene Organisationsmitglieder auf die Verschlechterung ihrer Situation (z.B. Verlust von Einfluss oder Entscheidungsalternativen) nicht aufmerksam gemacht werden. Tritt der Fall ein, dass dem Betroffenen seine nachteilige Situation bewusst wird, soll durch diesen der Eindruck gewonnen werden, dass die Entscheidung aus rein sachlichen Gründen so gefällt wurde. (Blickle 2006, 638) Die offiziellen Handlungen in Bezug auf ein angestrebtes Ziel erfolgen daher in Abstimmung mit dem Stand der Verhandlungen. Zusätzlich werden jedoch unterstützende Aktionen auf einer nicht sichtbaren Ebene verfolgt, die die eigenen Absichten fördern. Diese Aktionen müssen nicht im unmittelbaren Kontext mit dem eigentlichen Ziel stehen, sie unterstützen dieses aber indirekt. (Küpper, Felsch 2000, 193)

Mintzberg (1983) zeigt eine Reihe von mikropolitischen Einsatzmitteln, mit denen Akteure in Organisationen versuchen ihre Interessen durchzusetzen. Dazu zählen unter anderem das politische Wollen und Können, das sich durch Überreden, Überzeugen und Verhandeln, aber auch in einem Gespür für Machtflüsse sowie im Ausdehnen von Verhandlungs- und Interpretationsspielräumen äußert. Ebenso gehört der Zugang zu wichtigen Informationen durch die Kontrolle von Informationsknoten bzw. Informationsflüssen oder der Zugang zu privilegierten Personen oder Netzwerken dazu. Die Möglichkeit zur Ausnutzung legitimer Einflussssysteme zählt darüber hinaus auch zu den mikropolitischen Einsatzmitteln

und umfasst die Nutzung von legitimer Macht zu illegitimen Zwecken wie die Manipulation von Experten und die übertriebene Darstellung der eigenen Autorität. Die Betrachtung der angeführten Einsatzmittel lässt erkennen, dass es sehr schwierig ist, die daraus resultierenden mikropolitischen Handlungen als illegitim abzugrenzen, weil sie sich zumeist in einem Graubereich befinden. (Küpper, Felsch 2000, 198)

Dreyfus, Rabinow et al. (1982) haben begonnen, das Akteurshandeln zu untersuchen. Die Untersuchung der individuell angewandten politischen Aktivitäten in ihrem Streben zur Verwirklichung von persönlichen Zielen wurde in den 1990er Jahren im Detail vorgenommen. (Zanzi, Arthur et al. 1991, 219)

Eine Weiterentwicklung in der Mikropolitikforschung stellt die Illustration des mikropolitischen Prozesses dar. Diese ermöglicht es, eine empirische und theoretische Fundierung zu schaffen. Durch den Fokus auf eine kreative und modellhaft dargestellte Dimension des Widerstandes und die Illustration, die den Prozess des Widerstandes verdeutlicht, kann der Widerstand als Reaktion auf eine Machtausübung innerhalb eines multidimensionalen, vielfältigen Wechselspiels von Macht und Widerstandsverhalten dargestellt werden. (Thomas, Davies 2005, 700) Dabei muss hier aber betont werden, dass die theoretische Fundierung nur sehr rudimentär vorhanden ist und viele Studien ohne entsprechende theoretische Fundierung durchgeführt werden.

Die Mikropolitikforschung weist nach wie vor kein einheitliches Konzept auf, unter dem der Begriff der Mikropolitik zusammengefasst werden kann. So werden mikropolitische Prozesse als das koordinierte Verhalten von Gruppen verstanden, um Entscheidungsfindungsprozesse zu beeinflussen. Andere Studien sehen den Schwerpunkt der mikropolitischen Prozesse in der Verwirklichung individueller Akteursinteressen, und wiederum andere Studien sehen Mikropolitik als soziale Beeinflussungsprozesse mit funktionalen oder dysfunktionalen Auswirkungen auf die Organisation. (Ferris, Russ et al. 1989, 145)

Mikropolitik wird auch als unethisches oder illegales Phänomen gesehen (Pfeffer 1983) sowie als ein Mittel zur Verwirklichung von persönlichen Interessen (Porter, Allen 1981, 2003), aber auch als ein allgegenwärtiger Prozess in der organisationalen und sozialen Interaktion (Allen, Madison et al. 1979).

Die Auswirkungen von mikropolitischen Prozessen hängen von den Faktoren ab, die in den Prozess eingebunden sind. Der mikropolitische Prozess selbst ist lediglich

eine strukturierte, zielgerichtete Form der allgemeinen sozialen Praxis. (Fairholm 1993, 21)

Insgesamt weisen die Ansätze von Allen, Madison et al. (1979), Bacharach und Lawler, (1998), Ferris, Russ et al. (1989), Porter et al. (1981) die gemeinsame Sichtweise auf, dass Mikropolitik sowohl einzelne Akteure als auch Akteursgruppen betrifft, die danach streben, ihre eigenen Interessen zu verwirklichen, und bei denen diese Ziele auch gegen die Organisationsziele wirken können. (Ferris, Adams et al. 2002, 183) Übereinstimmung besteht auch dahin gehend, dass Mikropolitik durch verschiedene individuelle oder organisationale Faktoren ermöglicht bzw. erleichtert wird. Dazu zählen Macht, Einfluss, Expertenwissen oder Autorität. (Ferris, Adams et al. 2002, 183)

Die in der Mikropolitikforschung angewandten mikropolitischen Ansätze lassen zwei Strömungen erkennen, mit denen versucht wird die Mikropolitik in der Organisation zu beschreiben. Dazu zählen: Ansätze, die das mikropolitische Verhalten und dessen Auswirkungen in den Mittelpunkt der Forschung stellen, und jene, die die Natur der mikropolitischen Wahrnehmung untersuchen. (Ferris, Adams et al. 2002, 179)

Die erste der beiden Strömungen befasst sich infolgedessen vorwiegend mit der Natur des politischen Verhaltens, den verschiedenen Typen, Taktiken und Strategien des politischen Verhaltens und dessen Folgen. Die zweite Forschungsrichtung verfolgt die Wahrnehmung mikropolitischer Prozesse im Arbeitsumfeld und Bedingungen, die diesen Prozessen und der Wahrnehmung zugrunde liegen sowie die Konsequenzen, die daraus folgen. (Ferris, Adams et al. 2002, 180)

Dieses aspektuelle Verständnis von Mikropolitik stellt das Handeln der Akteure in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Allen, Porter (1983) haben dieses Thema in die Organisationsforschung aufgenommen. Organisationspolitik (Fairholm 1993) oder auch Mikropolitik inkludieren demnach alle politischen Handlungen, die von den Akteuren in der Organisation gesetzt werden. Dazu zählt jede gegenseitige Beeinflussung, durch die ein Akteur versucht seine eigenen Interessen zu fördern. Zur Organisationspolitik zählt auch jeder Austausch an Gefälligkeiten, der zu einem Nullsummenspiel führt. (Fairholm 1993, 21) Für den einzelnen Akteur wirkt Mikropolitik insofern, als diese wesentlich dazu beitragen kann, die persönliche Karriere zu fördern. Sie trägt unter anderem zur Steigerung der Sichtbarkeit des Akteurs bei, wodurch dessen Status in der Organisation angehoben wird. Die

Beteiligung an mikropolitischen Aktivitäten ruft beim Akteur das Bewusstsein hervor, an der Gestaltung der Organisation aktiv beteiligt zu sein. (Fairholm 1993, 23)

Die Mikropolitikforschung wurde im Laufe der letzten Jahrzehnte wesentlich von Burns (1961), Pettigrew (2001), Porter (1976, 2003), Schein (1977), Falbo (1977) Gandz und Murray (1980), Mintzberg (1984, 1985), Farrell, Peterson (1982), Vrendenburgh, Maurer (1984) und Ferris, Russ (1989) geprägt.

Demgegenüber verhilft das konzeptuelle Verständnis von Mikropolitik zu einer organisationstheoretischen Betrachtung. Der Machtbezug dient zur Interpretation von organisationalem mikropolitischen Handeln und stellt nach Auffassung von Küpper (1988) eine wesentliche Möglichkeit dar, um die Dynamik des Akteurshandelns theoretisch zu rekonstruieren. (Küpper 1988, 225) Der konzeptuelle Ansatz ermöglicht die Untersuchung von komplexen mikropolitischen Interaktionen und beschränkt sich nicht auf temporäre mikropolitische Einzelhandlungen. Gandz und Murray (1980) begannen das Konzept der Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen in Organisationen zu entwickeln. Porter (1976) argumentiert, dass die Untersuchung von Mikropolitik von entscheidender Bedeutung ist, auch wenn sie nur aufgrund einer Fehlinterpretation einer Wahrnehmung hervorgerufen worden ist. (Ferris, Adams et al. 2002, 182) Ebenso weisen Labianca, Gray et al. (2000) darauf hin, dass in der Organisationsforschung nach wie vor der Bedarf nach einer Erforschung von jenen Prozessen besteht, die im Zuge der Reorganisation unter der Oberfläche der eigentlichen Reorganisation ablaufen. Ein besonderer Schwerpunkt sollte das Verstehen der Prozesse und der zugrunde liegenden Intentionen der Organisationsmitglieder sein. (Labianca, Gray et al. 2000, 252)

Generell wird in den verschiedenen Forschungsprojekten eine dieser beiden oben genannten Strömungen verfolgt. Daher haben sie sich in den letzten zwanzig Jahren weitgehend unabhängig voneinander entwickelt. Erst durch das überarbeitete Theoriemodell zur Wahrnehmung der organisationalen Politik wird das mikropolitische Handeln des einzelnen Akteurs (Ferris, Treadway et al. 2007, 303) oder von Gruppen berücksichtigt und in das Modell (Ferris, Adams et al. 2002, 235) aufgenommen, wodurch die beiden Forschungsperspektiven zusammengeführt werden.

2.1. Aspektuelle Dimension der Mikropolitik

Den umfangreicheren Teilbereich der mikropolitischen Organisationsforschung bildet die Identifikation von Beeinflussungstaktiken. (Valle, Perrewe et al. 2000, 364) Die

Gründe für die Anwendung von Beeinflussungstaktiken sind vielfältig, wie z.B. die Steigerung des formalen Einflusses, die Beeinflussung von Entscheidungen, aber auch die Veränderung von organisationsinternen Abläufen. (Strauss 1962, 183) Im Hintergrund steht immer die Intention, den Einfluss oder die Macht so zu steigern, damit angestrebte Ziele verwirklicht werden können. Der Erfolg eines Akteurs hängt von der Intensität seines Engagements und seines Zuganges zu Netzwerken ab. Diese Netzwerkaktivitäten erfordern auch den Einsatz von mikropolitischen Taktiken und Strategien. Die Häufigkeit der Anwendung dieser Taktiken steht in direkter Relation zum Erfolg der Interessendurchsetzung des handelnden Akteurs. (Zanzi, Arthur et al. 1991, 220) Fairholm (1993) weist in diesem Zusammenhang auf die Grenzen der Anwendung von mikropolitischen Taktiken hin. Für ihn sind die zentralen Faktoren für den Einsatz von mikropolitischen Taktiken der Wille des Akteurs und die erforderlichen Ressourcen, um diese auch durchzusetzen. Ebenso können die mikropolitischen Taktiken nicht unbegrenzt eingesetzt werden, ohne eine Reaktion beim betroffenen Akteur oder bei der Organisation hervorzurufen. (Fairholm 1993, 47)

Fairholm (1993) unterscheidet fünf verschiedene Reaktionsstrategien, die sich wiederum auf mikropolitische Taktiken stützen. Dazu zählen: der Aufbau einer Gegenmacht, das Bemühen, die Basen der Macht des anderen zu zerstören bzw. diese zu kontrollieren, das Vermeiden der Kontrolle der eigenen Machtbasis durch Dritte und der Versuch, sich aus der Beziehung zu lösen. (Fairholm 1993, 47) Sowohl das Aktions- als auch das Reaktionsverhalten beinhaltet den Einsatz verschiedenster mikropolitischer Taktiken.

Durch die Identifizierung der verschiedenen mikropolitischen Taktiken und deren Typologisierung wurde die aspektuelle Mikropolitikforschung wesentlich weiterentwickelt. Eine nicht einheitliche Definition von mikropolitischer Strategie und Taktik haben führte zur Entwicklung unterschiedlicher Taxonomien, die in ihrer Gesamtheit und Reichweite sehr variieren. (Neuberger 2006, 195) Die Zuordnung der verschiedenen Einflusstaktiken wird und wurde nach sehr unterschiedlichen Kriterien getroffen. (Valle, Perrewé et al. 2000, 364) Dementsprechend unterschiedlich sind auch die Skalen von mikropolitischen Taktiken.

Die von French und Raven (1959) definierte fünfteilige Skala der sozialen Beeinflussung wurde durch acht eindeutige identifizierte Faktoren erweitert. Diese Faktoren wurden durch Falbo (1977) berücksichtigt und in einer nun

sechzehnteiligen Skala zusammengeführt. (Vecchio, Sussmann 1991, 73) In der fortschreitenden Mikropolitikforschung wurden noch weitere Skalen definiert, die eine Zuordnung identifizierter Taktiken ermöglichen sollten. Zu den verbreitetsten Skalen zählen jene von Marwell, Schmitt (1967), Allen, Madison et al. (1979), Kipnis, Schmidt et al. (1980), Zanzi, Arthur et al. (1991), Yukl, Tracey et al. (1992), Fairholm (1993), Tepper (1995), Rodler, Kirchler (2002), Yukl, Tracey et al. (2003), Blickle (2004).

Die Skalen umfassen im Wesentlichen Taktiken, die einer zielorientierten sozialen Interaktion zur Durchsetzung von Akteursinteressen dienen (Vecchio, Sussmann 1991, 73), jedoch weisen sie die unterschiedlichsten Taxonomien auf.

2.1.1. Taxonomie der Ausprägungen

Ein Kriterium für die Zuordnung der mikropolitischen Taktik ist die Art des Zieles, das erreicht werden soll. Die Unterscheidung der Ziele kann dahin gehend getroffen werden, dass manche Ziele den Eigeninteressen dienen und die anderen darauf abzielen, eine Veränderung in der Organisation herbeizuführen bzw. dass eine Leistungssteigerung bei anderen Akteuren bewirkt werden soll. Zur Verwirklichung von Eigeninteressen werden zumeist Taktiken der Selbstdarstellung oder auch personenbezogene negative Handlungen (Ignorieren der Zielperson, Schaffen von vollendeten Tatsachen) angewandt. Wenn der Akteur darauf abzielt, eine Veränderung herbeizuführen, werden logische und rationale Diskussionen initiiert. Soll die Taktik darauf ausgerichtet sein, die Leistung der Zielperson zu beeinflussen, werden Taktiken wie verwaltungstechnisch negative Aktionen angewandt (trainieren, fordern, Fristen setzen und Leistungsbeurteilungen). Das Abwälzen von unangenehmen Aufgaben wird durch Taktiken wie das Stellen von Anträgen oder Anfragen verwirklicht. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 443)

Aus der Studie Kipnis, Schmidt et al. (1980) lässt sich auch ableiten, dass Akteure in Organisationen dazu tendieren, verschiedene Taktiken anzuwenden, abhängig von den Zielen und der Richtung, in der sie die Beeinflussung durchführen. (Yukl, Falbe 1990, 132). Dies führte zur Ableitung neuer Kategorien. Yukl, Falbe (1990) übernahmen diese Kategorisierung und führten eine weitere Spezifizierung durch.

Fairholm (1993) unterscheidet wie bereits Kipnis, Schmidt et al. (1980) und Yukl, Falbe (1990) die angewandten Taktiken nach der Stellung der Akteure in der Organisation von denen, wie diese angewandt werden, und nach den daraus resultierenden Beziehungsverhältnissen. Die von Fairholm (1993) definierten

organisationalen Beziehungssysteme sind: das Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis, das Gleichgestellten-Verhältnis und das Untergebenen-Vorgesetzten-Verhältnis. (Fairholm 1993, 42) Die entsprechende Beeinflussungstaktik wird nach der Art des Verhältnisses zur Zielperson gewählt. Akteure mit einem niedrigen hierarchischen Status wählen vorwiegend indirekte Formen der Beeinflussung wie Manipulation, Überredung oder Beeinflussung. Je höher der Status des mikropolitisch agierenden Akteurs in der Organisation ist, desto häufiger werden direkte mikropolitische Taktiken nach Pfeffer (1983), Fairholm (1993) angewandt. Die laterale Beeinflussung erfolgt zumeist mit dem Ziel, den anderen so zu beeinflussen, dass eigene Interessen gewahrt oder gefördert werden. (Strauss 1962, 161)

Im Bezug auf die laterale Beeinflussung von Organisationsmitgliedern identifizierte Strauss (1962) fünf generelle Taktiken, die sich unter dem Begriff der bürokratischen Ablenkungsmanöver zusammenfassen lassen. Dazu zählt die regelorientierte Taktik, bei der eine höhere Autorität eingeschaltet wird oder interne Regeln hervorgehoben werden, Begründungen eingefordert werden oder auf den Budgetrahmen hingewiesen wird. Eine weitere Taktik ist die regelumgehende Taktik, bei der die Anträge entgegengenommen werden, aber gleichzeitig darauf hingewiesen wird, dass die Erfüllung nicht zeitgerecht erfolgt bzw. die Annahme der Aufgabe überhaupt verweigert wird. Die dritte laterale Taktik ist die personenbezogene politische Taktik, die sich auf persönliche Kontakte oder Freundschaften in anderen Abteilungen stützt. Auch der Austausch von Gefälligkeiten sowie mikropolitische Allianzen mit anderen Teilorganisationen zählen zu den lateralen Taktiken. Erzieherische Maßnahmen sind jene Taktiken, die darauf abzielen, den anderen direkt oder indirekt durch rationale Argumente zu überzeugen. Die fünfte von Strauss (1962) definierte Taktik wird durch organisationale Interaktionsmechanismen dargestellt, die darauf abzielen, Abläufe in der Organisation zu verändern und/oder den eigenen Verantwortungsbereich zu vergrößern. (Strauss 1962, 166f)

Fairholm identifizierte insgesamt einundzwanzig mikropolitische Taktiken, die jeweils einer Beziehungsebene zuordenbar sind und mit denen organisationale mikropolitische Interaktionen erfasst werden können und Überschneidungen vermieden werden sollen. Die festgelegten Taktiken sollen die große Vielfalt der Beeinflussungstechniken zuordenbar machen, die dazu dienen, organisationale oder persönliche Ziele zu verwirklichen und Macht auszuüben. Jede der Taktiken

repräsentiert einen Ansatz zur Erreichung eines Zieles abgestützt auf die verfügbaren Ressourcen und die Stellung in der Organisation. (Fairholm 1993, 40)

Tepper (1995) nimmt ebenso wie Strauss (1962), Fairholm (1993) oder Pfeffer (1983) die Beziehung zwischen den Organisationsmitgliedern abgeleitet aus der Position und der Hierarchieebene als Ausgangspunkt für seine getroffene Taxonomie. Allerdings beschränkt er sich in seiner Studie (1995) auf die Untergebenen-Vorgesetzten-Beziehung, also auf die nach oben gerichteten Beeinflussungstaktiken. Die zur Beeinflussung von Vorgesetzten oder auch Mentoren angewandten Taktiken lassen sich in persönliche, direkte, regulative und festgelegte Taktiken unterteilen. Persönliche Taktiken weisen einen großen Anteil an informeller Kommunikation auf wogegen die direkten Taktiken durch unredigierte Kommunikation bestimmt werden. Die regulativen Taktiken sind geprägt durch einen geregelten Anteil an verbalem und emotionalem Kontakt. Die festgelegten Taktiken weisen ausschließlich formale Kommunikationsabläufe auf. (Tepper 1995, 1192)

Tepper (1995) erweitert in der Studie von 1995 die Kategorie der festgelegten Taktik, indem er alle Anstrengungen von Akteuren, die über die Erwartungen und das geforderte Ausmaß von Vorgesetzten und Organisationen hinausgehen, zu dieser Kategorie hinzufügt. Dazu zählen: das Übertreffen von persönlichen Zielen, die Erfüllung von Aufgaben vor der geforderten Zeit und die Entlastung des Vorgesetzten durch Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten, die den geforderten Aufgabenbereich übersteigen. (Tepper 1995, 1197)

Vecchio, Sussmann (1991) ordnen die verschiedenen Ausprägungen von Beeinflussungstaktiken ebenfalls den verschiedenen Hierarchieebenen zu. Diesbezüglich werden niedrige Vorgesetztenpositionen vor allem Zwangstaktiken zugeordnet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es gesellschaftlich durchaus akzeptiert ist, dass niederrangige Vorgesetzte Untergebene mit wenig Feingefühl behandeln. Vorgesetzte in höheren Hierarchiestufen können eher davon ausgehen, dass ihre unmittelbaren Untergebenen die Kooperation suchen und es ihnen daher möglich ist, subtilere Formen der Beeinflussung anzuwenden. Die Kategorisierung erfolgt demnach nach der Hierarchieebene und der Art der angewandten Taktik. (Vecchio, Sussmann 1991, 74)

In Hinblick auf die Realisierung eines Zieles kann eine Unterscheidung für die Kategorisierung der mikropolitischen Taktiken durch den Grad der Zielkonvergenz getroffen werden. Wenn sich die Ziele mit den Organisationszielen decken, dann

werden offene Beeinflussungstaktiken gewählt. Bei divergierenden Zielen erfolgt ein verdeckter Einsatz der mikropolitischen Taktiken. (Schein 1977, 70)

Eine weitere Art der Taxonomie von mikropolitischen Taktiken ist eine Unterteilung in proaktive und reaktive politische Taktiken. Reaktive Taktiken sind jene Einflusstaktiken, die dazu gedacht sind, einer wahrgenommenen Bedrohung zu begegnen oder persönliche Nachteile zu vermeiden. Proaktives politisches Verhalten (Valle, Perrewé 2000, 364) beinhaltet Taktiken, die darauf ausgerichtet sind, eine wahrgenommene Möglichkeit zu nutzen, indem versucht wird, das Ergebnis für den eigenen Vorteil zu beeinflussen. (Valle, Perrewé 2000, 364)

Valle, Perrewé (2000) verwendeten demnach eine ähnliche Unterteilung wie Allen, Madison et al. (1979). Allen, Madison et al. (1979) identifizierten in deren Studie acht mikropolitische Kategorien. Eine dabei sehr häufig angewandte Taktik ist das Beschuldigen bzw. das Angreifen von anderen Akteuren. Diese Taktik ist sowohl reaktiv als auch proaktiv in ihrer Eigenschaft. Diese Taktik wird angewandt, wenn der handelnde Akteur einer Situation gegenübersteht, die sich negativ entwickeln und ein schlechtes Licht auf sein Handeln werfen könnte. In diesem Fall versucht der Akteur die Verantwortung zu delegieren und einem anderen Akteur die Verantwortung für das eigene Versagen zu übertragen. Das proaktive Vorgehen wird angewandt, wenn es um den Zugang zu begrenzten Ressourcen geht oder eigene Interessen gegenüber anderen durchgesetzt werden müssen. In diesem Zusammenhang werden vor allem Methoden angewandt, die den konkurrierenden Akteur als inkompetent darstellen oder die Fehler anderer offen aufzeigen. (Allen 1979, 78) Das Erzeugen und Erhalten eines positiven Images ist eine proaktive Taktik der mikropolitischen Interaktion. Diese Taktik dient vor allem dazu, die eigenen Interessen zu fördern bzw. günstig zu beeinflussen. Der Imageaufbau erstreckt sich vom persönlichen Erscheinungsbild bis zu einer grundlegenden positiven Ausstrahlung. Zum Aufbau des Images gehört auch eine gute Reputation, bei der der jeweilige Akteur in Zusammenhang mit einflussreichen Personen oder mit der Bewältigung von schwierigen Situationen oder Projekten genannt wird. (Allen 1979, 79) Die Schaffung einer Unterstützungsbasis ist eine proaktive und sensible Taktik, die dazu dient, andere von der eigenen Meinung zu überzeugen und deren Unterstützung zu erlangen. Die grundlegende Idee dahinter ist, Entscheidungsträger von der Richtigkeit der eigenen Idee zu überzeugen und dadurch eine anstehende

Entscheidung darüber bereits im Voraus zu entscheiden. (Allen, Madison et al. 1979, 80)

Valle, Perrewé 2000 gehen davon aus, dass Akteure gemäß einer reaktiven oder proaktiven Grundhaltung ein Ziel formulieren und eine zur Realisierung des Zieles erforderliche Strategie entwickeln. Im Bestreben, dieses Ziel zu verwirklichen, wird eine Auswahl von geeigneten Beeinflussungstaktiken aneinandergereiht wodurch eine Beeinflussungsstrategie definiert wird. (Valle, Perrewé 2000, 364)

Die Unterteilung der Beeinflussungstaktiken nach Machtbeziehung wurde durch French, Raven (1974) und Somech, Drach-Zahavy (2002) durch die Untersuchung von speziellen Methoden zur Interessendurchsetzung, welche auf einer relativen Form der Machtausübung basiert, ergänzt. Gemäß dieser richtet sich die Art der Beeinflussungstaktik nach dem Machtpotenzial des zu beeinflussenden Akteurs. (Somech, Drach-Zahavy 2002, 167)

Diesbezüglich unterscheiden Somech, Drach-Zahavy (2002) in Anlehnung an French, Raven (1974) zwischen fünf verschiedenen Kategorien und Quellen von Macht. Zu diesen Kategorien zählt der Einsatz von Zwangsmittel, die dem Akteur die Fähigkeit verleiht, die Zielperson für Fehlleistungen zu belangen, oder dieser eine begehrte Vergütung zu verweigern. Die Macht zur Belohnung ist jene Macht, die es dem Vorgesetzten ermöglicht, einen anderen Akteur für ein erwünschtes Verhalten zu belohnen. Als legitime Macht wird die formale Autorität des Vorgesetzten verstanden, die er aufgrund der Stellung in der Organisation erhält. Die Expertenmacht beruht auf Wissen, auf das nur dieser Akteur zugreifen kann. Dieses Wissen ermöglicht es ihm, andere zu beeinflussen. Macht durch Vorbildcharakter entsteht, wenn sich der beeinflusste Akteur mit dem Vorgesetzten identifiziert. (Somech, Drach-Zahavy 2002, 168)

Blickle (2004) ordnet die von ihm definierten mikropolitischen Taktiken wie Somech, Drach-Zahavy (2002) nach Machtbasen. In dieser Hinsicht basiert die Macht der Akteure auf zwei Faktoren, die Position und die Persönlichkeit. Die Positionsmacht ist eine legitime Macht, die sich von der Position in der Organisation ableiten lässt. Die persönliche Macht beruht auf Expertenwissen, Überredungskraft, Charisma sowie auf die der Akzeptanz innerhalb der Organisation. Die Positionsmacht kann erhöht werden durch die Einbindung in Entscheidungen, die Kontrolle von Informationskanälen, die Darstellung der Bedeutung der eigenen Position und durch

die Verteidigung des eigenen Kompetenzbereichs gegenüber anderen. (Blickle 2004, 65) Die persönliche Macht wird gesteigert durch: die Bereitstellung von Expertisen, die Anerkennung der Kompetenz, die Erlangung der Sympathie von anderen, das Wissen über die Nutzung von informellen Abläufen, den Aufbau eigener Netzwerke und Koalitionen, die allgemeine Präsenz in der Organisation, das Vermeiden, mit negativen Ereignissen in Verbindung gebracht zu werden, sowie das Kontrollieren von Entscheidungen. (Blickle 2004, 65) In einem weiteren Schritt ordneten Somech und Drach-Zahavy (2002) und Blicke (2004) die definierten Kategorien aufgrund ihrer Eigenschaften einer harten und weichen Ausprägung zu. (Neuberger 2006, 195)

Falbo (1977) unterteilt die mikropolitischen Taktiken entlang eines horizontalen Kontinuums in rationale und weniger rationale Taktiken und vertikal dazu direkte und indirekte Taktiken. Die Taktiken beziehen sich auf die Beeinflussung von Vorgesetzten durch Untergebene. Die Unterteilung in rationale bzw. weniger rationale Taktiken umfasst Ausprägungen wie das Aushandeln und Begründen oder das Schließen von Kompromissen. Die weniger rationalen Taktiken weisen einen höheren emotionalen Anteil auf. Zu dieser Kategorie lassen sich Taktiken wie Umgehung, Täuschung oder die emotionale Umstimmung der Zielperson zuordnen. Das direkte und indirekte Spektrum der Beeinflussungstaktiken lässt sich anhand einer vertikalen Skala darstellen, bei der sich am oberen Ende die weniger direkten Taktiken wie das Andeuten und die Manipulation und am unteren Ende die direkten Taktiken wie Durchsetzung, Feststellungen und das Schaffen vollendeter Tatsachen befinden. (Falbo 1977, 542)

Perreault, Miles (1978) unterscheiden mikropolitische Taktiken nach folgenden Kategorien: Expertenwissen, Freundlichkeit, organisationale Position, multiple Strategien und Verzicht auf Einflussstrategien. Diese Kategorien werden von Perreault, Miles (1978) in weiterer Folge als Beeinflussungsstile bezeichnet.

Zanzi, Arthur et al. (1991) treffen eine Einteilung der Taktiken nach der Art ihrer Umsetzung. Sie verfolgen damit eine ähnliche Kategorisierung wie etwa Kipnis, Schmidt et al. (1980), wobei Zanzi, Arthur et al. (1991) diese vierundzwanzig identifizierten Kategorien in die zwei Hauptkategorien hierarchische und netzwerkorientierte Strategien zusammenfasst. (Neuberger 2006, 195) Die erste

Strategie bezieht sich auf die hierarchische Struktur und die dominante Funktion dieser. In dieser Strategie werden Regelumgehungs- und Befolgungstaktiken, die Anwendung von Surrogaten zur Sicherstellung der Befolgung, Einschüchterungen, Anbiederung, Manipulation und die Beschuldigung verwirklicht. (Zanzi, Arthur et al. 1991, 224). Der zweite Faktor und die daraus resultierende Strategie werden durch eine gegenseitige soziale Beeinflussungstaktik dargestellt. Dazu zählen: die Nutzung von Netzwerken, Koalitionsbildung, Überredung, Betonung von übergeordneten Zielen sowie die Nutzung von Fachwissen und die Bereitstellung von Ressourcen. (Neuberger 2006, 195; Zanzi, Arthur et al. 1991, 225)

Insbesondere die Integration in ein soziales Netzwerk birgt große Vorteile im organisationalen Kontext. Jene Akteure, die einen privilegierten Zugang zu sozialen Netzwerken besitzen, sind in der Lage, strukturelle Lücken zu schließen bzw. zu überbrücken und genießen dadurch die Möglichkeit, als Informationsschnittstellen zu fungieren, wodurch sie eine privilegierte Stellung in der Organisation einnehmen. Der Zugang zu diesen Netzwerken wird dadurch erleichtert, indem es dem Akteur gelingt, persönliche Attribute wie Selbstvertrauen oder die Ausstrahlung von Aufrichtigkeit zu transportieren. Die Fähigkeit, Netzwerke zu erschließen und zu nutzen, hängt vom politischen Geschick des Akteurs ab. Das politische Geschick des Akteurs bei der Verwirklichung der Netzwerkstrategie ist in diesem Zusammenhang ausschlaggebend inwieweit, er in der Lage ist, dieses Netzwerk zu nutzen, um eigene Ziele zu verwirklichen. (Ferris, Treadway et al. 2007, 306)

Die Kategorisierung der großen Vielfalt von politischen Handlungen erfolgt bei Farrell durch drei Schlüsseldimensionen des politischen Verhaltens. Er unterteilt diese in eine interne und externe Dimension, eine vertikale und laterale sowie in eine legitime und illegitime Dimension. Durch diese Dimensionen soll einerseits ein direktes Kontinuum zu den jeweiligen politischen Aktivitäten hergestellt werden, und andererseits wird die Auswahl der entsprechenden mikropolitischen Taktik zuordenbar. (Farrell, Petersen 1982, 405)

Kipnis, Schmidt (1985) definierten in der Folge in einer Metertaxonomie ebenso drei Hauptkategorien und ordneten die Taktiken harten, weichen und rationalen Strategien zu. Die erste der drei definierten Strategien von Kipnis, Schmidt (1985) ist die harte Strategie, die die Durchsetzung der Vorgesetzteninteressen umfasst. Sie wird durch ein direktes bestimmtes Ersuchen zur Befolgung oder durch aggressive

und bedrohende Taktiken umgesetzt. Diese Taktiken beruhen auf einer legitimierten Machtausübung aufgrund der Position in der Organisation. Die rationale Machtstrategie besteht aus einer Kombination von Verhandlungsgeschick und Logik, wodurch beim Akteur versucht wird, Einsicht zu gewinnen. Die Beeinflussung basiert auf logischem Argumentieren mit dem Ziel, den Akteur dahin gehend zu beeinflussen, dass dieser davon überzeugt wird, dass eine Zielverwirklichung den beiderseitigen Nutzen maximiert. Die weiche Strategie findet Anwendung, wenn der Vorgesetzte versucht, den Akteur in einer freundlichen und höflichen Art zur Mitarbeit zu bewegen. Die weiche Strategie wendet wenig aggressive und stärker psychologisch wirkende Mittel der Beeinflussung an, um dadurch die Freiwilligkeit der Beteiligung des Akteurs zu bewahren. (Somech, Drach-Zahavy 2002, 168)

Blickle (2004) unterscheidet ebenso wie Somech, Drach-Zahavy (2002) und Kipnis, Schmidt (1985) weiche, harte und rationale Einflusstaktiken, wobei als harte Taktiken Assertivität, Legitimation, das Einschalten von höheren Instanzen sowie Koalitionsbildung gelten. Als weiche Taktiken gelten Einschmeicheln, Konsultation und inspirierende Appelle. Die als rationale Taktiken gruppierten Einflusstaktiken sind die Rationalität selbst sowie alle Formen des Tauschens (Quid pro Quo, Gegenleistungen etc.). (Blickle 2004, 65)

Kipnis und Schmidt (1983) sowie Kipnis und Schmidt (1988) identifizierten in den angeführten Studien alternativ zu den harten, weichen und rationalen Kategorien in Anlehnung an Perreault, Miles (1978) vier unterschiedliche Beeinflussungsstile. Sie bezeichneten diese als „Schrotgewehr“, was in etwa den multiplen Strategien von Perreault, Miles (1978) entspricht. „Taktiker“ wird der zweite Beeinflussungsstil genannt und entspricht dem Expertenwissen bei Perreault, Miles (1978). Der „Zuschauer“ bildet den dritten Stil und kommt dem Verzicht auf Beeinflussungstaktiken gleich. Der vierte Stil, der in der Studie von Kipnis und Schmidt (1988) identifiziert worden ist, ist der „Einschmeichler“ und würde nach Perreault, Miles (1978) unter Freundlichkeit kategorisiert werden. (Neuberger 2006, 195)

2.1.2. Mikropolitische Strategien

Die mikropolitische Strategie sollte nach Neuberger (2006) ein langfristig angelegtes Beeinflussungskonzept sein, das sich durch ein durchgehendes Verhaltensmuster oder einen charakteristischen Stil auszeichnet. (Neuberger 2006, 195)

Der Begriff der mikropolitischen Strategie wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. (Neuberger 2006, 195) Manche Autoren definieren eine Kombination von einzelnen mikropolitischen Taktiken, die zusammen oder nacheinander eingesetzt werden können, als Strategie, verabsäumen aber aufzuzeigen, welcher Zusammenhang bzw. welches innere Konzept diesen Taktiken zugrunde liegt. Es fehlt im Wesentlichen die Definition des Musters, das den Grundstock dieser Taktiken bildet, die sogenannte Handlungsleitlinie oder auch „policy“. (Neuberger 2006, 195) Ein strategisches mikropolitisch Handeln ist dann gegeben, wenn andere Akteure davon betroffen sind, die Handlung vorausschauend geplant ist und sie ein Bestandteil eines längerfristigen Planes ist. (Mohr 1999, 72)

Die Unterscheidung von Strategie und Taktik ist in Zusammenhang mit Macht und Mikropolitik sehr entscheidend. Die Strategie beinhaltet immer die Planung und Ausrichtung der mikropolitischen Handlungen auf ein bestimmtes Ziel. Mikropolitische Techniken sind dagegen eine spezielle Handlung, bei der ein Akteur versucht, ein eher kurzfristiges Ziel (Fairholm 1993, 52) aus der Situation heraus zu verwirklichen. Für den strategisch handelnden Akteur ist es wichtig, alle Faktoren in der Situation zu berücksichtigen und seine Strategie darauf auszurichten. Der Erfolg von mikropolitischen Strategien hängt im Wesentlichen von den Mitteln und der Genauigkeit der Einschätzung der Situation ab. (Schein 1977, 70) Die Verwendung einer bevorzugten Strategie ohne die Situation zu berücksichtigen führt zumeist nicht zum Erfolg. (Fairholm 1993, 52) Der Verwirklichung der Strategie dienen miteinander verbundene Einzelhandlungen, die von einem Beobachter als voneinander unabhängig und zum Teil als widersprüchlich angesehen werden und nur in der subjektiven Rationalität des handelnden Akteurs miteinander vereinbar sind. (Mohr 1999, 72)

Die Auswahl der geeignetsten Strategie zur Beeinflussung einer Zielperson oder von Zielgruppen wird von Fairholm (1993) auf vier Faktoren zurückgeführt. Diese sind: die Art und Zusammensetzung der Zielperson oder -gruppe, die Berücksichtigung der Entscheidungsfindung, die Taktiken, die angewandt werden sollen, und schließlich das geplante Ergebnis bzw. der Endzustand. (Fairholm 1993, 41) Schein (1977) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass zur Verwirklichung einer Strategie der Akteur vorerst jene Machtressource sichert, die er für die Taktiken benötigt. Danach muss er jene zwischen den verschiedenen Teilorganisationen liegenden

Interdependenzen herausfinden, die den Einsatz der Taktiken ermöglichen und die Umsetzung der Strategie sicherstellen. (Schein 1977, 70)

Obwohl die Mikropolitikforschung in Bezug auf mikropolitische Verhalten und die damit verbundene Wirkung schon sehr weit fortgeschritten ist, fassen die bisher identifizierten Faktoren und Strategien nur einen Teil der wirklich eingesetzten Taktiken zusammen, weil die Gesamtvarianz, die die Faktoren abbildet, nur einen Bruchteil der eigentlichen Taktiken abbilden. Dies ist auch bei den Skalen von Allen, Madison et al. (1979), Kipnis, Schmidt et al. (1980), Zanzi, Arthur et al. (1991), Yukl, Tracey et al. (1992), Fairholm (1993), Tepper (1995), Yukl, Tracey et al. (2003), Blickle (2004) u.a. der Fall. (Neuberger 2000, 193)

2.1.3. Einflussfaktoren auf die Auswahl mikropolitischer Taktiken

Die Ausübung von Einfluss beginnt mit der richtigen Auswahl der Taktik, die angewendet werden soll. Jeder Akteur und jede Gruppe in der Organisation besitzen ein eigenes Repertoire (Kipnis 2003, 46) an Taktiken, welche auf die Situation bezogen eingesetzt werden. Die Anwendung einer oder mehrerer Taktiken zur Beeinflussung hängt von der jeweiligen Situation ab, nach der sich die Auswahl der entsprechenden Taktiken richtet. Bei der Auswahl der Taktik werden die eigentliche Problemsituation sowie das Ziel, das erreicht werden soll, in Erwägung gezogen. Ebenso sind die Werthaltung der Zielperson und schließlich der erwartete Umfang des Widerstandes, der entgegengesetzt wird, kalkuliert. (Fairholm 1993, 43) Die Beurteilung der Situation ist demnach die Grundlage für die Auswahl der am meisten erfolgversprechenden Taktik, und es kann nicht erwartet werden, dass eine alternative Taktik die gleichen Qualitäten aufweist, die Situation zu bewältigen. (Fairholm 1993, 47) Es gilt jedoch zu unterscheiden, dass Akteure nicht in jeder Situation die gleiche Beeinflussungsstrategie anwenden, und verschiedene Akteure können verschiedene Beeinflussungstaktiken auswählen, auch wenn sie offensichtlich derselben Situation gegenüberstehen. (Higgins, Judge et al. 2003, 89) Hier ist zu berücksichtigen, dass wie bereits oben erwähnt jeder Akteur die Situation beurteilt, der er gegenübersteht, und jeder Akteur aufgrund seines mikropolitischen Geschicks jene Taktik wählt, die er als erfolgversprechend einstuft. Deshalb wenden verschiedene Akteure individuell gewählte Taktiken bei der Bewältigung derselben Situationen an.

Die Auswahl der entsprechenden mikropolitischen Taktik ist ebenso abhängig von der Stellung des Akteurs in der Organisation. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 450) Die

meisten Akteure bevorzugen Taktiken, die ihrer Position entsprechend am wahrscheinlichsten zum Erfolg führen. (Yukl, Tracey 1992, 526) Akteure, die einen gehobenen Status in der Organisation einnehmen, verwenden häufiger rationale Taktiken sowie Taktiken, die die Durchsetzung von Entscheidungen unterstützen. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 450)

Moralische und ethische Faktoren bilden ebenso Kriterien für die Auswahl wie eine rationale Beurteilung der Erfolgsaussichten auf der Grundlage der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Fähigkeiten.

Die Faktoren, die der Akteur der Auswahl seiner Taktik zugrunde legt und die Auswirkungen auf den Erfolg bei der Umsetzung haben, sind demnach: die Übereinstimmung mit generellen sozialen Normen und Rollenerwartungen, die entsprechende Machtbasis, die der Anwendung einer Taktik zugrunde liegen muss, die Eignung der Taktik, den gewünschten Erfolg zu erzielen, sowie das politische Geschick des Akteurs, die Taktik anzuwenden, und der Umfang des Widerstandes des beeinflussten Akteurs. (Yukl, Tracey 1992, 526) Von anderen Autoren (Neuberger, 1995) wird diese Sichtweise zum Teil relativiert. Sie argumentieren, dass die Anwendung mikropolitische Taktiken andere Organisationsmitglieder zwar beeinträchtigt oder sogar ausbeutet und dieses Verhalten eine moralisch sehr bedenkliche Vorgangsweise darstellt, aber im Gegenzug wird eingeräumt, dass diese Ausbeutung von einem gemeinsamen Interesse am Fortbestand der Beziehung entschärft wird und die Ausbeutung nur so weit geht, dass der Verbleib in der Organisation für den Ausgebeuteten attraktiv bleibt. Dennoch werden manche angewandten Taktiken als mikropolitisch äußerst problematisch angesehen. (Blickle 2006, 638)

Darüber hinaus entscheidet neben der Rolle und der Machtbasis das Geschick des Akteurs über die Auswahl der geeignetsten Taktik. (Fairholm 1993, 42) Theoretische und wissenschaftliche Ansätze gehen davon aus, dass politisch geschickte Akteure ihre Beeinflussungsmethoden strategisch und situationsangepasst wählen, um dadurch die gewählte Taktik möglichst effektiv auszuführen. Kolodinsky, Treadway et al. (2007) erbrachten den empirischen Nachweis, dass politisches Geschick in Verbindung mit rationalen Taktiken die positiven Effekte eines Akteurs verstärken und dadurch besser durch Vorgesetzte wahrgenommen werden. (Kolodinsky, Treadway et al. 2007, 1768)

Das politische Geschick kann demnach als die Fähigkeit bezeichnet werden, effektiv die Arbeit anderer zu verstehen, wodurch es möglich wird, die Handlungen anderer so zu beeinflussen, dass dadurch eigene oder organisationale Ziele gefördert werden. (Ferris, Treadway et al. 2005, 127, Ferris, Treadway et al. 2007, 291)

Politisches Geschick ist charakterisiert durch eine Reihe von Verhaltensmustern mit kognitiven, affektiven Elementen sowie Verhaltensmanifestationen, die eine Wirkung bei den jeweiligen Interaktionspartnern hervorrufen. (Ferris, Treadway et al. 2007, 314)

Die mikropolitisch geschickten Akteure kombinieren sozialen Scharfsinn mit der Fähigkeit, ihr Verhalten auf verschiedene soziale Situationen anzupassen, um dadurch aufrichtig und vertrauensvoll zu erscheinen, wodurch der Eindruck entsteht, andere unterstützen zu wollen, während aber in Wahrheit Einfluss auf und Kontrolle über diese Akteure ermöglicht werden. (Ferris, Treadway et al. 2005, 128)

Mikropolitisch geschickte Akteure vermitteln ein Gefühl der Sicherheit und strahlen grundsätzlich Ruhe und Selbstvertrauen aus, wodurch andere Akteure angezogen werden. Selbstvertrauen wird aber nur so weit eingesetzt, dass es nicht als Arroganz empfunden, sondern immer als positives Attribut gesehen wird. Akteure, die ein ausgeprägtes mikropolitisches Geschick aufweisen, wissen, wie sie in ungewissen sozialen Situationen reagieren sollen, und erscheinen dadurch selbstsicher und vertrauenswürdig. (Ferris, Treadway et al. 2005, 128)

Akteure, die ein hohes Maß an mikropolitischem Geschick aufweisen, nützen vor allem Taktiken, die auf den zwischenmenschlichen Einfluss abzielen. Dazu zählen der Aufbau von Netzwerken, die Herstellung von Verbindungen zu wichtigen und entscheidenden Stellen, der Aufbau von Freundschaften und das Anstreben von Allianzen und Koalitionen. Diese Herstellung und Pflege von wichtigen Verbindungen ist ein kritischer Faktor, der dazu geeignet ist, die politische Umgebung zu beeinflussen, bedingt aber hohes mikropolitisches Geschick. (Ferris, Treadway et al. 2005, 128)

Allen, Madison et al. (1979) legen ihrer Studie zur Exploration von mikropolitischen Taktiken die Attributionstheorie zugrunde. Sie gehen davon aus, dass die jeweiligen Eigenschaften einer natürlichen Veranlagung entstammen und dadurch ein Rückschluss auf den Charakter des jeweiligen Akteurs möglich ist. Sie kommen zu dem Schluss, dass dadurch ein Akteur unter bestimmten Umständen so handeln muss, wie er handelt, weil es seiner Veranlagung entspricht. Darauf abgestimmt wählt er auch seiner Veranlagung entsprechend die geeignete mikropolitische Taktik

aus. Wenn sich demnach ein Akteur Attribute aneignet, die nicht seinem Wesen entsprechen, so wird der Einsatz der mikropolitischen Taktik nicht erfolgreich sein. (Allen, Madison et al. 1979, 81f)

Ein weiterer Aspekt bei der Auswahl und Anwendung von Beeinflussungstaktiken sind die Unterschiede zwischen den Akteuren. Es besteht die Annahme, dass machiavellistisch orientierte Akteure eher dazu neigen, Beeinflussungstaktiken anzuwenden. Diese Akteure bevorzugen zudem Beeinflussungstaktiken, die als ausbeuterisch kategorisiert werden können. (Vecchio, Sussmann 1991, 75)

In gleicher Weise lassen sich genderabhängige Unterschiede in der Auswahl von Beeinflussungstaktiken identifizieren, die jedoch noch nicht eindeutig erforscht werden konnten. (Vecchio, Sussmann 1991, 75)

2.2. Konzeptionelle Dimension von Mikropolitik

Organisationen stellen soziale Einheiten dar, in denen durch grundlegende mikropolitische Verhaltensweisen der personalisierte Kontakt zu anderen Schlüsselpersonen hergestellt wird, um ein soziales oder individuelles Fortkommen zu gewährleisten. (Farrell, Petersen 1982, 405) Es kann daher angenommen werden, dass Organisationen aus sozialen Interaktionen bestehen, die dadurch hervorgerufen werden, dass Entscheidungen und Ergebnisse nicht ausschließlich aufgrund des Verhaltens eines einzelnen Akteurs erzielt werden, sondern auch davon abhängen, wie sich die anderen Akteure verhalten. (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 477) Jeder Akteur verfolgt in der sozialen Interaktion seine eigenen Interessen, wobei er versucht, diese mit seinen zur Verfügung stehenden Mitteln durchzusetzen. (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 477)

Das sich daraus bildende soziale Konstrukt (Crozier, Friedberg 1979) stellt die Summe der Einflüsse und Konflikte dar und begründet die Funktionsweise der Organisation als Ergebnis dieser Auseinandersetzungen. Die Auseinandersetzungen entstehen durch aneinandergereihte, vielfältige Rationalitäten von relativ freien Akteuren, die ihre Machtquellen nutzen, um eigene Interessen durchzusetzen. (Crozier, Friedberg 1979, 57) Die daraus entstehenden Konflikte werden in der Regel politisch ausgetragen, dadurch sind diese im Wesentlichen auch soziale Beziehungen, die neben der konkreten Handlungsebene ebenfalls eine Beziehungsebene aufweisen. (Neuberger 1995, 125)

Mintzberg (1983) sah Organisationen als politische Arenen, und er argumentierte, dass nur politischer Wille und politisches Geschick das Überleben und die Effektivität

sichern. Nach Pfeffer (1983) gibt es eine optimale Übereinstimmung zwischen dem individuellen politischen Geschick und der bevorzugten mikropolitischen Umgebung, und deshalb sollte die Priorität in der zukünftigen Forschung im Bereich des Konstruktes des politischen Geschickes liegen. (Ferris, Treadway 2007, 316) Nach Ferris, Treadway et al. (2007) ist Mikropolitik ein soziales Konstrukt, und es gilt zu untersuchen, inwieweit sich dieses zu anderen sozialen Konstrukten abgrenzen lässt.

2.2.1. Perspektiven der konzeptionellen Dimension

Die Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen oder organisationaler Politik (Ferris, Adams et al. 2002) steht im letzten Jahrzehnt vermehrt im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. (Ferris, Adams et al. 2002, 243) Ebenso steigt die Bedeutung der mikropolitischen Perspektive in der organisationalen Interaktion. Deshalb ist es erforderlich, dass die Wissenschaft in der Lage ist, dieses Phänomen entsprechend zu charakterisieren, um Eigenschaften, Verhaltensweisen sowie die Effektivität von Akteuren, die in einem solchem Umfeld agieren, beurteilen zu können. (Ferris, Treadway 2007, 316) Die Analyse der mikropolitischen Handlungen erfordert nicht nur die Untersuchung dieser Handlungsebene, sondern auch die der Beziehungsebene. Die Betrachtung der sozialen Beziehung überhaupt und in Organisationen im Speziellen erfolgt anhand der Kommunikation bzw. über die Kommunikationsmedien. Diese dienen zum Transport von Informationen sowie zur Vermittlung von deren Bedeutung. (Neuberger 1995, 124) Eine der wesentlichsten Kommunikationsmedien in der Beziehungsebene ist Macht. Ein unsicheres und mehrdeutiges Arbeitsumfeld erhöht einerseits die Wahrscheinlichkeit eines politisierten Umfeldes und andererseits, dass dieses als solches von den Akteuren auch wahrgenommen wird. Der Aufbau von Macht durch die Akteure zur Ausübung ihrer Funktion führt auch dazu, dass sie ihre Autonomie erweitern und umfangreicheren und vielfältigeren Zugang zu Informationen erhalten. (Valle, Perrewé et al. 2000, 366) Macht wird hier einerseits sichtbar durch ihre Symbolisierung, andererseits durch ihre Wirkung. (Neuberger 1995, 125) Macht wird dadurch zum Koordinator der sozialen Beziehung. Aus der Perspektive eines Machiavellisten lässt sich diese Machtbeziehung dadurch beschreiben, dass ein Akteur die Intention verfolgt, Ressourcen zu erhalten, die andere Akteure besitzen, weil sie für eigene strategische Orientierung von Bedeutung sind. (Mohr 1999, 89). Der Machtbesitz wird entsprechend ritualisiert und symbolisiert, insbesondere in

bürokratisch-hierarchischen Organisationen. Zeichen, Handlungen und Aussagen sind zumeist mehrdeutig, wenn sie aus dem Kontext gerissen werden, dies führt zu Fehlinterpretationen bei anderen Akteuren und verursacht in der sozialen Interaktion Konflikte. (Neuberger 1995, 130)

Es kann aber auch angenommen werden, dass die handelnden Akteure nicht nur rein rationale Ziele verfolgen, sondern dass verschiedenste Dimensionen sozialen Handelns zu berücksichtigen sind. (Windeler 1992, 86)

Der Wahrnehmung von Mikropolitik in der Organisation liegt ein konzeptuales Verständnis von Mikropolitik zugrunde, wobei der Machtbezug zur Interpretation von organisationalem mikropolitischen Handeln herangezogen wird. Der Machtbezug stellt eine geeignete Möglichkeit (Küpper, Felsch 2000, 225) zur theoretischen Rekonstruktion des Handlungsprozesses dar. Dadurch wird es auch möglich, komplexere mikropolitische Interaktionen zu untersuchen, und man beschränkt sich nicht ausschließlich auf zeitliche und örtlich begrenzte Einzelhandlungen.

Eine erweiterte Darstellung des Machtbegriffes ist dessen Verallgemeinerung in Form von Information. Der Einsatz von Macht wird direkt oder indirekt durch einen Kommunikationsprozess als eine Form von Information zum jeweiligen Betroffenen transportiert. Der betroffene Akteur interpretiert diese Information und wird zu einer Handlung veranlasst. Information wird dadurch nicht als die reale Abbildung der Wirklichkeit gesehen, sondern als interpretierte Realität des jeweiligen Akteurs. (Neuberger 1995, 152) Die Realität ist somit eine subjektiv wahrgenommene Realität. (Flick 2006, 75) Auf diese vom Akteur konstruierte Realität begründet sich auch dessen individuelle Wahrnehmung mikropolitischer Prozesse. (Ferris, Adams et al. 2002, 213) Die organisationale Realität bezieht sich in diesem Zusammenhang auf Einflüsse der Organisation, des Arbeitsplatzes und auch von der Person selbst, welche die Wahrnehmung und Interpretation der organisationalen Politik beeinflussen. Diese Wahrnehmung beeinflusst wiederum das Verhalten des Akteurs, das in dessen Arbeitsplatzzufriedenheit, Arbeitsengagement etc. resultiert. (Valle, Perrewé 2000, 360) Die mikropolitische Wahrnehmung hat nicht nur Auswirkungen auf den Arbeitsplatz des Akteurs, sondern beeinflusst auch sein mikropolitisches Verhalten. (Drory, Romm 1990, 1143), (Drory 1993, 69), (Valle, Perrewé 2000, 363) Die mikropolitische Wahrnehmung stellt den Zusammenhang zwischen den Einflüssen aus der organisationalen Umwelt und den dadurch verursachten Auswirkungen auf den Arbeitsplatz her. (Valle, Perrewé 2000, 380) Ein Akteur, der

ein hohes politisches Organisationsklima wahrnimmt, versucht durch die Anwendung von mikropolitischen Taktiken (Ashforth, Lee 1990) seine eigenen Interessen zu wahren. (Valle, Perrew 2000, 363)

2.2.2. Faktoren der mikropolitischen Wahrnehmung

Die mikropolitische Wahrnehmung und die damit verbundenen Auswirkungen sind in unmittelbarem Zusammenhang zu sehen und haben z.B. ihre Ursache in geringerer Arbeitszufriedenheit, verbunden mit einer geringen Identifikation mit der Organisation, Störungen im sozialen Umfeld und einer empfundenen geringeren sozialen Unterstützung durch die Organisation. (Blickle, Solga 2006, 642) Daraus kann geschlossen werden, dass die Wahrnehmung von Mikropolitik ein organisationales Konzept ist, das parallel zu anderen organisationalen Konzepten angewandt wird. Die Berücksichtigung des Bezuges von Mikropolitik zu anderen organisationalen Konzepten ist wesentlich bei der Untersuchung der mikropolitischen Wahrnehmung in der Organisationsforschung. Die Gerechtigkeit, die Unterstützung und die Politik sind Teile des sozialen Milieus innerhalb der Organisation. (Ferris, Adams et al. 2002, 223) Das Organisationsklima ist abhängig von internen und externen Streitigkeiten. Ein für die Akteure akzeptables Organisationsklima definiert sich durch die Arbeitsabläufe und das äußere Erscheinungsbild sowie die Art und Weise, wie in der Organisation untereinander kommuniziert wird, aber auch die Art der Ausübung der Autorität. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welchen Einfluss die Mikropolitik auf das Organisationsklima ausübt. Das Konzept des Organisationsklimas steht im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen. (Ferris, Adams et al. 2002, 226) Der Akteur in der Organisation bestimmt die Bedeutung seiner Arbeit und deren Wert, abgeleitet vom jeweiligen Organisationsklima. Die Organisationspolitik und die vorgegebenen Prozesse, die die Abläufe in der Organisation regeln, leiten sich aus der erwarteten Arbeitsleistung ab und dienen als Grundlage für das individuelle Verhalten in der Organisation. Aus einer ausschließlich rationalen Sichtweise würde jeder Akteur dieselbe Sichtweise der durch diese Normen definierten Regeln teilen. Jedoch nimmt jeder Akteur die Arbeitsumgebung subjektiv wahr. (Ferris, Adams et al. 2002, 227) Daraus kann abgeleitet werden, dass die mikropolitische Wahrnehmung und die Wahrnehmung des Organisationsklimas für sich selbst ein Organisationskonstrukt darstellen, aber die Auswirkungen der Konstrukte besser erfasst werden können, wenn sie gemeinsam betrachtet werden. (Ferris, Adams et al. 2002, 227)

Zur Untersuchung dieser Phänomene wurden verschiedene Messinstrumente entwickelt. Der „Perception of Organizational Politics Scale (POPS)“ (Ferris, Kacmar 1992) stellt ein grundlegendes Messinstrument dar, mit dem die mikropolitische Wahrnehmung von Akteuren in Organisationen erfasst werden soll. (Engelhart 1994b, 170) Dieses Messinstrument ist nicht darauf ausgerichtet, konkrete Beeinflussungstaktiken zu erfassen, sondern soll das mikropolitische Empfinden der Organisationsmitglieder messen, das sich aus dem organisationalen Umfeld ergibt. Die Forschungsausrichtung auf das politische Klima in der Organisation, vor allem in Hinsicht auf das durch den Akteur subjektiv wahrgenommene politische Arbeitsklima, bildet die Grundlage der konzeptualen mikropolitischen Perspektive. (Engelhart 1994b, 181)

Die mikropolitische Wahrnehmung umfasst jedes interaktive Handeln, das in den meisten Fällen interessengetrieben und infolgedessen politisch akzentuiert ist. Die ausschließliche Feststellung des Grades der mikropolitischen Wahrnehmung ist jedoch unzureichend, um die Ursachen und Wirkung der mikropolitischen Wahrnehmung analysieren zu können. Ferris, Russ et al. (1989) entwickelten ein Modell, das einen Überblick über den Aufbau und den Prozess von Mikropolitik gibt. (Ferris, Adams et al. 2002, 243) Mit diesem Theoriemodell versuchen Ferris, Russ et al. (1989) die individuelle Wahrnehmung mikropolitischer Prozesse durch die Interaktion mit anderen Akteuren, Akteurgruppen oder Effekten auf der Organisationsebene zu beschreiben. Durch dieses Modell wird das Zusammenspiel von zwischen Ebenen übergreifenden Kräften, die in der organisationalen Realität vorkommen, verdeutlicht. (Ferris, Adams et al. 2002, 213) Die Fülle der identifizierten Einflussfaktoren führte zur Entwicklung eines überarbeiteten Modells. Dieses Modell weist auch sogenannte Moderatoren auf, die zusätzlichen Einfluss auf die mikropolitische Wahrnehmung ausüben. Moderatoren sind demzufolge Faktoren, die das Verhältnis zwischen der Wahrnehmung von Mikropolitik und den Auswirkungen auf die Organisation formen und beeinflussen. Diese identifizierten Faktoren sind unter anderem Steuerungsmaßnahmen oder das Verstehen der mikropolitischen Prozesse. Die Intensität dieser Faktoren beeinflusst die organisationalen Auswirkungen der Mikropolitik. (Ferris, Adams et al. 2002, 206)

Ein wesentlicher Faktor, der Mikropolitik in Organisationen beeinflusst, ist das mikropolitische Geschick der Organisationsmitglieder. Das politische Geschick bezieht sich einerseits auf die Fähigkeit zur sozialen Interaktion als auch auf das

Können und Wissen, situationsbedingt Unsicherheiten und Mehrdeutigkeit ausnutzend, das entsprechend angepasste Verhalten und die richtige Taktik einzusetzen, um andere zu beeinflussen. (Kolodinsky, Treadway et al. 2007, 1749) Mikropolitische Geschick ist nicht ausschließlich abhängig vom persönlichen Geschick des Akteurs, sondern auch von der Erfahrung im Umgang mit Mikropolitik. Ferris, Treadway 2007 führen dieses Wissen auf Mentoring und Erfahrung zurück. In jeder Organisation gibt es zahlreiche Stimulationen, Hinweise oder Teilinformationen, die dieses Wissen vom Einsatz mikropolitischer Taktiken weitergeben. Das Wissen über Mikropolitik wird aber auch in Form von implizitem Wissen weitergegeben. Wesentlich für weitere Forschungen auf diesem Gebiet wären jene Informationen, die durch eine der oben genannten Verfahren weitergegeben werden und die effektive Durchführung von Mikropolitik initiieren. Es besteht der Anschein, dass die Unterstützung von erfahrenen Mentoren einen wesentlichen Vorteil in der Erlangung mikropolitischer Fähigkeiten und Kenntnisse bringt. Dazu fehlen jedoch noch die erforderlichen empirischen Beweise. (Ferris, Treadway 2007, 316) Das Messinstrument, das diesbezüglich zur Anwendung kommt, ist der „Political Skill Inventory“-Test.

Weitere Faktoren sind die Persönlichkeitseinflüsse, über die jedes Organisationsmitglied in einem bestimmten Umfang verfügt. Diese beeinflussen das Ergebnis mikropolitischer Prozesse. Es kann davon ausgegangen werden, dass jene Akteure, die am begabtesten sind, Ungewissheit und Zweideutigkeit zu nutzen, am erfolgreichsten in einem mikropolitischen Umfeld sind. Selbstvertrauen ist für ein Organisationsmitglied eine wesentliche Eigenschaft, sich im organisationalen Umfeld zu behaupten, und beeinflusst letztlich auch das Arbeitsergebnis. Im Gegensatz dazu versuchen Akteure mit wenig Selbstvertrauen ihre Arbeitsleistung auf andere Weise zu sichern, indem sie sich mikropolitischen Taktiken bedienen. (Ferris, Adams et al. 2002, 242)

Faktoren wie persönliche Einflüsse, Einflüsse, die aus dem Arbeitsumfeld bzw. dem Arbeitsplatz stammen, aber auch organisationale Einflüsse zählen zu den Vorbedingungen für Mikropolitik. (Ferris, Adams et al. 2002, 242)

Der Machiavellismus stellt einen persönlichen Einfluss dar. Generell zählt die grundsätzliche Neigung des Akteurs zur mikropolitischen Aktivität zum persönlichen Einfluss und dadurch zu den Vorbedingungen von Mikropolitik. Akteure, die der Organisation gegenüber prinzipiell positiv eingestellt sind, beteiligen sich aktiv am

Arbeitsprozess und sind daher auch weniger Zweideutigkeiten oder Unsicherheiten ausgesetzt als negativ eingestellte Organisationsmitglieder. Daher kann auch ein direkter Zusammenhang zwischen mikropolitischen Aktivitäten und einer negativen Einstellung hergestellt werden. (Ferris, Adams et al. 2002, 237) Zu den Organisationseinflüssen zählen Variablen wie der Grad der Zentralisierung, der Formalisierungsgrad, die Hierarchieebene und die Führungsspanne. Ein hoher Grad an Zentralisierung führt zur Konzentration der Kontrolle auf der Ebene des Topmanagements und weniger auf untere Führungsschichten, was dazu führt, dass vermehrt mikropolitische Prozesse auf unteren Führungsebenen wahrgenommen werden. Der Formalisierungsgrad einer Organisation drückt sich durch explizite Regeln und Verfahren aus und lässt die Vermutung zu, dass es weniger Unsicherheit und Zweideutigkeiten gibt und daher die mikropolitischen Prozesse in allen Führungsebenen gering sind. (Ferris, Adams et al. 2002, 194) Der Einfluss aus dem Arbeitsumfeld ist ein weiterer Faktor, der Mikropolitik ermöglicht. Ferris, Russ et al. (1989) nahmen an, dass die sechs definierten Variablen (Arbeitsplatzautonomie, Aufgabenvielfalt, Rückmeldungen, Aufstiegsmöglichkeiten und die Interaktion mit Mitarbeitern und Vorgesetzten) in einem inversen Verhältnis zur Intensität zu den mikropolitischen Prozessen stehen. (Ferris, Adams et al. 2002, 195)

Organisationale Einflüsse sowie Einflüsse aus den Bereichen des Arbeitsumfeldes und persönliche Einflüsse führen zu einer individuellen Wahrnehmung von Mikropolitik in Organisationen.

Diese Wahrnehmung führt zu bestimmten Folgen, die wiederum auf die Organisation zurückwirken. Dazu zählen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Angst um den Arbeitsplatz sowie der Austritt aus der Organisation. Der Zusammenhang dieser Faktoren wurde durch Ferris, Russ et al. (1989) in einem Theoriemodell dargestellt. (Valle, Perrewe 2000, 360) Der Einfluss dieser Faktoren als Vorbedingungen für den Einsatz mikropolitischer Taktiken und die daraus resultierende mikropolitische Wahrnehmung war und ist Gegenstand zahlreicher Forschungen.

2.3. Mikropolitischer Einfluss auf Organisationen

Organisationen sind politische Arenen, in denen soziale Handlungen vollzogen werden. (Kolodinsky, Treadway et al. 2007, 1750) Die politischen Strukturen der Organisationen bieten den Akteuren die Möglichkeit, eigene Interessen und Ziele zu verwirklichen. (Schein 1977, 66) Jedes Organisationsmitglied ist mikropolitisch aktiv (Küpper, Felsch 2000, 150), wodurch das Verhalten von Akteuren in Organisationen

politisch geprägt ist. Jeder Akteur versucht seine Position in der Organisation nach seinen Vorstellungen zu gestalten. Das Ziel jeder mikropolitischen Aktivität ist die Verwirklichung eines angestrebten Zieles durch die Beeinflussung von Zielpersonen oder Zielgruppen sowie die Sicherung von Ressourcen bzw. die Sicherstellung des Zuganges zu Informationen. (Fairholm 1993, 48) Der Akteur versucht innerhalb des Gestaltungsrahmens durch eine Beförderung ein höheres Gehalt oder durch eine privilegierte Position seine Gesamtsituation in der Organisation zu verbessern. Die Reichweite der Gestaltungsmöglichkeit hängt von den Machtressourcen (Fairholm 1993, 23) und seinem politischen Geschick ab.

Nach Zanzi, Arthur et al. (1991) kann die Anwendung mikropolitischer Taktiken in Organisationen generell zwei Hauptinteressen zugeordnet werden: jene Taktiken, die angewendet werden, um eigene Interessen zu verwirklichen, und jene, die der Effektivität der Organisation dienen. (Zanzi, Arthur et al. 1991, 220) Die jeweilige Handlungsrationalität in den Handlungssituationen muss jedoch zuerst identifiziert werden, damit der Sinn der dahinterliegenden Strategie verstanden wird. (Küpper, Felsch 2000, 150) Nach Crozier und Friedberg (1979) ist es nicht sinnvoll, von übereinstimmenden Zielen zwischen Akteuren und Organisationen zu sprechen, denn der einzelne Akteur interpretiert nicht nur die vorgegebenen organisationalen Ziele, sondern ist immer auch an der Erfüllung seiner eigenen Ziele interessiert. (Mohr 1999, 70)

Neuberger (2006) sieht mikropolitisches Handeln als eine gezielte Vorgehensweise, bei der andere Akteure instrumentalisiert werden, um in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Ziele und Interessen zu verwirklichen. Das mikropolitische Handeln setzt sich nach Neuberger (2006) aus drei Elementen zusammen: dem instrumentalisierten Handeln, eigenen Vorstellungen und Interessen und organisationalen Ungewissheitszonen. Das instrumentalisierte Handeln bezieht sich auf Taktiken und Strategien, die unter Ausnutzung von verschiedenen Ressourcen wie Macht, Information etc. dazu dienen, andere zu instrumentalisieren, um eigene Ziele zu verwirklichen. Ein weiteres Element stellt die Geltendmachung von eigenen Vorstellungen und Interessen als Prämisse des eigenen Handelns dar. Die Handlungen anderer Organisationsmitglieder werden den Maßstäben des handelnden Akteurs unterworfen. Die organisationalen Ungewissheitszonen stellen das dritte Element dar und sind Handlungsspielräume, die dem Akteur ein alternatives Handeln ermöglichen. (Neuberger 2006, 191)

Küpper und Felsch (2000) gehen davon aus, dass Macht eine wesentliche Dimension mikropolitischen Handelns ist (Küpper, Felsch 2000, 150), um individuelle Ziele zu verwirklichen (Neuberger 2006). Der Umstand, dass Macht in Organisationen verwendet wird, um mikropolitische Interessen durchzusetzen, hat dazu geführt, dass dieser Machteinsatz moralisch und ethisch kritisch bewertet wurde. Dieser Umstand beeinflusste auch die wissenschaftliche Analyse dieses Phänomens.

Macht ist dennoch ein wesentlicher Teil der sozialen Interaktion, mit der Akteure oder Gruppen von gleichgesinnten Akteuren versuchen ihre Ziele zu verwirklichen. (Fairholm 1993, 6) Die Basis der organisationalen Macht ist die Fähigkeit, Kontrolle über Ressourcen aller Art und deren Verteilung auszuüben bzw. diese zu besitzen. (Küpper, Felsch 2000, 11) Auch Fairholm (1993) führt die Machtbasis des Akteurs auf die Kontrolle über grundlegende Mittel oder Verbindungen zurück. (Fairholm 1993, 35) Wer diese Macht besitzt, kontrolliert Ressourcen, nach denen andere verlangen. (Fairholm 1993, 35) Damit verbunden ist nicht nur die Kontrolle über herkömmliche Ressourcen, sondern auch die Kontrolle über organisationale Formal- und Informationsstrukturen sowie Netzwerke (Fairholm 1993), wodurch andere Akteure in der Organisation beeinflusst werden können. (Küpper, Felsch 2000, 151) Machtressourcen ermöglichen es demnach einem Akteur A, das Verhalten von B nach seinem Willen zu verändern. (Schein 1977, 65)

Der Zugang zur Informationsstruktur in der Organisation eröffnet die Möglichkeit zur Kontrolle und Manipulation von Informationen. Die Kontrolle und Manipulation von Informationen lässt sich nur schwer nachweisen (Mohr 1999, 99) und stellt einen wesentlichen Faktor in der Erzeugung und Kontrolle von Unsicherheitszonen dar. Der Zugang zu Informationen ist im Wesentlichen nicht auf einzelne Hierarchiestufen beschränkt und steht daher auch für Untergebene als Ressource zur Verfügung.

Für French, Raven (1974) zählen zu diesen Machtressourcen neben Zugang zu Informationen bzw. Informationsverteilung auch die Möglichkeit der Gewährung von Belohnungen, die Anwendung von Zwangsmitteln, Vorbildcharakter, legitime Macht und Expertenmacht. (Schein 1977, 65) Ein Akteur, der Machtressourcen besitzt, strebt immer danach, sein Machtspektrum zu erweitern und/oder seine Machtbasis zu stärken sowie andere Akteure von Machtressourcen abzuschneiden. (Schein 1977, 66) Macht wird insbesondere in jenen Räumen eingesetzt, die wenig

reglementiert sind. Diese Räume werden als organisationale Unsicherheitszonen bezeichnet. (Küpper, Felsch 2000, 151)

Strategisches mikropolitische Handeln ist demnach abhängig von den verfügbaren Ressourcen, dem angestrebten Ergebnis und den eingesetzten mikropolitischen Taktiken, die wiederum von den Machtressourcen und der Absicht des Akteurs bestimmt werden. (Schein 1977, 67) In der Regel haben privilegierte Gruppen wie das Management, das mittlere Management sowie die öffentlichen Bediensteten einen bevorzugten Zugang zu Ressourcen und dadurch auch eine größere Möglichkeit, die Organisation herauszufordern. (Thomas, Davies 2005, 701) Obwohl Vorgesetzte ihre Machtressource hauptsächlich aus ihrer Stellung in der Organisation ableiten, indem sie jene Ressourcen kontrollieren, die andere benötigen, sind sie dennoch von den Untergebenen abhängig. Diese Abhängigkeit betrifft nicht nur deren Arbeitsleistung, sondern auch die Informationsweitergabe (Fairholm 1993, 35) und die Loyalität, die sie den Vorgesetzten entgegenbringen, indem sie gestellte Aufgaben im Sinne des Vorgesetzten erfüllen. Die Untergebenen sind sich dieser Macht bewusst und auch bereit, diese einzusetzen.

Die Beziehung zwischen der Durchsetzung eigener Interessen und dem mikropolitischen Verhalten von Akteuren wird ebenso durch die organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst. Es gibt verschiedene Determinanten, die diese Aktivitäten beeinflussen und stärker oder schwächer ausgeprägte mikropolitische Prozesse zulassen. Zanzi, Arthur et al. (1991) identifizierten als solche Determinanten die Größe und die Struktur von Organisationen.

Die Organisationsstruktur beeinflusst das Verhältnis zwischen den Akteurzielen und den mikropolitischen Taktiken, wobei in organischen Organisationsstrukturen stärkere mikropolitische Prozesse wirken, weil in dieser Struktur die Befehlsstrukturen, die Kommunikationslinien weniger eindeutig definiert sind als in vergleichbaren mechanistischen Strukturen. (Zanzi, Arthur et al. 1991, 222) Mikropolitische Prozesse sind infolgedessen integrale Bestandteile der sozialen Interaktion in Organisationen und bilden ein Bindeglied zwischen den bürokratischen und organischen Elementen in Organisationen. (Bosetzky 1988, 36)

Organisationsstrukturen stellen eine deskriptive, hierarchische Anordnung der Organisationsmitglieder und derer Verbindungen dar. In der Regel ist die Struktur in der Organisation auch mit der Zuordnung von Ressourcen verbunden, und der Inhaber der Position ist mit einer der Position entsprechenden legitimen Autorität

ausgestattet. (Fairholm 1993, 62) Die Autorität ist ein organisatorisch festgelegter Einflussrahmen, die die Basis der Macht eines Akteurs bildet. Diese Macht ist teilbar und wirkt in Form der Delegation von Aufgaben und bildet in der Regel die Grundlage der Organisationsstruktur für deren Logik und Steuerung. (Fairholm 1993, 17) Daher sind Organisationsstrukturen auch immer Machtstrukturen. In den alltäglichen organisationalen Prozessen ist die abwärts gerichtete Machtbeziehung allgegenwärtig. Jede Handlung, die an eine Genehmigung durch den Vorgesetzten gebunden ist, stellt eine solche Machtbeziehung dar.

Der Untergebene ist ebenso wie der Vorgesetzte bemüht, Einfluss auszuüben und das von ihm angestrebte Ergebnis zu erzielen. (Fairholm 1993, 62). Der Untergebene besitzt jedoch andersgeartete Machtressourcen, die er einsetzen kann. (Fairholm 1993, 62) Anders als der Vorgesetzte kann sich der Untergebene in der Regel nicht auf formelle Organisationsstrukturen stützen, um seine Ziele zu verfolgen, deshalb schafft er informelle Strukturen. Informelle Strukturen sind jene Organisationsstrukturen, die im Gegensatz zu den formellen nicht in Betriebsverfassungen festgelegt oder sonst in irgendeiner Form niedergeschrieben und von der Unternehmensleitung legitimiert sind. Informelle Organisationsstrukturen sind zumeist auf Routine beruhende Absprachen oder erlernte Rituale, die die Organisationsmitglieder untereinander gemeinsam konstruieren. (Mohr 1999, 81)

In letzter Konsequenz ist der Vorgesetzte vom Geschick, dem Talent, der Informationsweitergabe und der Bereitschaft des Untergebenen zur Mitarbeit abhängig, damit auch er seine Ziele erreichen kann. (Fairholm 1993, 62) Die Macht von Untergebenen beruht demnach weniger auf der Möglichkeit, Zwangsgewalt auszuüben oder sich auf die formale Autorität zu stützen, sondern beruht auf Taktiken wie der Manipulation, der Überredung, Drohung bzw. Versprechung sowie auf anderen Formen der Beeinflussung (Fairholm 1993, 63), die sich in der Regel auf die informellen Strukturen stützen.

Die formalen Strukturen weisen festgelegte Gebote und Verbote auf. Sie definieren aber gleichzeitig Freiräume, die dem Akteur Interpretations- und Handlungsspielraum geben. (Mohr 1999, 81) Aus diesen formalen Strukturen bzw. legitimen Einflussssystemen (Mintzberg 1983) kann Mikropolitik als ein Handeln von Akteuren abgeleitet werden, das im organisationalen Kontext der Organisation steht und Ressourcen dazu verwenden, um die Strukturen zu reproduzieren oder zu modifizieren, um dadurch eigene Interessen zu verwirklichen. Dieses Verständnis

von Mikropolitik bezieht sich auf kein eigenständiges Einflussssystem, das parallel zu der Formalstruktur existiert, sondern in das Formalsystem integriert ist. (Küpper, Felsch 2000, 196) Auch Blickle (2004) bezeichnet mikropolitische Aktivitäten als Einflusskompetenz von Akteuren zur Verwirklichung von Zielen, wobei er diese Aktivitäten ebenso im sozialen Handlungsfeld der Organisation sieht und nicht von einer parallelen Struktur neben der formalen Organisationsstruktur ausgeht. (Blickle 2004, 83) Die Realität lässt jedoch zumeist keine Unterscheidung zu, warum Organisationsmitglieder in manchen Fällen legitime Einflussssysteme akzeptieren und in anderen Fällen unterlaufen. Eine exakte Trennung zwischen formaler und informeller Organisationsstruktur ist nicht möglich, weil Entscheidungen die Organisation betreffend bereits das Ergebnis eines organisationalen Machtprozesses sind (Küpper, Felsch 2000, 195) und dessen Zustandekommen nur sehr schwer rekonstruierbar ist.

Die Organisationsgröße beeinflusst das mikropolitische Verhalten insofern, als eine zunehmende Organisationsgröße auch eine Zunahme der unsystematischen Rollenverteilung im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis nach sich zieht (Fairholm 1993) und die ablaufenden Interaktionen sich weniger an den formalen Organisationsstrukturen orientieren. Dadurch erfolgt die Anwendung mikropolitischer Taktiken auf der Machtbasis des jeweiligen Akteurs. (Fairholm 1993, 33)

Nach Zanzi, Arthur et al. (1991) lässt die Organisationsgröße Interpretationen in beiden Richtungen zu. Einerseits bieten große Organisationen sehr viel Platz für mikropolitische Aktivitäten, weil die Führung dezentralisiert und die Kontrolle über Ressourcen aufgeteilt ist. Andererseits wird in großen Organisationen mehr Wert auf strenge Kontrollmechanismen gelegt, wodurch mikropolitische Aktivitäten unterbunden werden. (Zanzi, Arthur et al. 1991, 221) Die Organisation und ihr Regelwerk zielen in ihrer grundlegenden Funktion darauf ab, die Autonomie der Organisationsmitglieder zu limitieren, weil ansonsten ein freies Kräftespiel zwischen den einzelnen Akteuren der Organisation herrscht. (Hickson, Hinings et al. 1971, 217) Die zunehmende Komplexität der Organisation schafft Freiräume und Unsicherheitszonen, in denen die Auseinandersetzungen um Einfluss, Macht und Ressourcen ausgetragen werden. Diese Auseinandersetzung ist jedoch bestimmt durch technische und ökonomische Sachzwänge und infolgedessen durch die Situation geprägt. (Bogumil, Schmid 2001, 101) Sehr große und komplexe Organisationsstruktur erfordert ein noch detaillierteres Regelwerk an

Steuerungsmaßnahmen. Die Kenntnis dieser Normen ermöglicht es Untergebenen aber, diese zu ihren Gunsten auszunutzen oder dadurch eine strikte Regelbefolgung der Maßnahmen der Vorgesetzten zu hintertreiben. Ebenso dienen diese Regeln dazu, andere Akteure zu denunzieren und in ein schlechtes Licht zu stellen. (Mechanic 1962, 362) In diesem Zusammenhang argumentieren Neuberger (2006, 191), Bogumil, Schmid (2001, 101), dass umfangreiche Kontrollmechanismen wiederum organisationale Unsicherheitszonen schaffen. Die Machtfülle von Akteuren ist abhängig vom Grad der Ungewissheit in der Organisation (Hickson, Hinings et al. 1971, 219), den sogenannten organisationalen Unsicherheitszonen. (Crozier, Friedberg 1979, 54), (Blickle 2004, 66) Unsicherheitszonen werden dadurch zu einem wesentlichen Aspekt für die erfolgreiche Durchsetzung eigener Interessen. Die Macht, die aus diesen Zonen geschöpft wird, ist, das eigene Verhalten für andere unvorhersehbar zu machen. (Blickle 2004, 66)

Die Kontrolle von Unsicherheitszonen ist infolgedessen eine wesentliche Machtressource. Organisationen trachten durch die Detaillierung und Ergänzung von Regeln, diese zu beseitigen. Sie schaffen dadurch aber immer wieder neue, weil nicht alle Abläufe in der Organisation im Detail reglementiert werden können (Mohr 1999, 99) und eine vollständige Kontrolle die innerorganisationalen Abläufe zu sehr behindern würde. Dahin gehend gilt zu berücksichtigen, dass der Akteur immer über einen Handlungsspielraum verfügt, der wie bereits erwähnt abhängig vom Detaillierungsgrad des Regelwerks ist. Die Größe des Handlungsspielraums hängt aber auch vom jeweiligen Akteur ab, inwieweit er in der Lage ist, organisationale Unsicherheitszonen zu seinen Gunsten zu nutzen bzw. wie relevant diese Unsicherheitszone für andere Organisationsmitglieder ist. (Crozier, Friedberg 1979, 56) Obwohl das formale organisationale Regelwerk in den Unsicherheitszonen keinen Einfluss hat, gibt es dennoch Regeln, denen die Akteure in den Unsicherheitszonen unterliegen. Diese Regeln umfassen die Freiheit und den Zwang. Diese beiden Elemente stellen Mechanismen dar, die die informelle Zusammenarbeit koordinieren und vereinen. Der Akteur behält einen Großteil des Freiraumes, muss aber rationale Strategien verfolgen, die den Regeln entsprechen. Dies bedingt, dass die Akteure zur Durchsetzung der eigenen Interessen teilweise die auferlegten Zwänge akzeptieren müssen. (Crozier, Friedberg 1979, 68)

Windelers (1992) mikropolitische Analyse von Organisationen geht davon aus, dass nicht alles, was in der Organisation geschieht, von Umweltfaktoren determiniert ist,

sondern dass Entwicklungen in Organisationen durch das Handeln der Akteure in der Organisation und deren Bezug auf Strukturen, wie die der Ökonomie, ausgelöst werden. (Windeler 1992, 85f)

Die mikropolitischen Aktivitäten der Organisationsmitglieder können eine erzwungene Veränderung der Organisationspolitik hervorrufen und dadurch das Verhältnis zwischen Organisation und Umwelt beeinflussen. Dadurch wird die erforderliche Flexibilität der Organisation eingeschränkt und es besteht die Gefahr, dass die Organisation an Autonomie und Identität verliert. (Bosetzky 1988, 35f) Die mikropolitischen Prozesse sind auch ausschlaggebend für die Evaluierung, inwieweit es der Organisation gelingt, sich den Herausforderungen der Umwelt zu stellen. (Peters 1992, 208)

Eine ständige und starke Politisierung der Organisation beeinflusst die Umwelt vor allem dann, wenn die Organisation subventioniert werden muss, um die durch die Mikropolitik entstandenen Kosten zu kompensieren. (Küpper, Felsch 2000, 218)

2.3.1. Die negativen und positiven Effekte der Mikropolitik auf die Organisation

Mintzberg (1993) definiert Mikropolitik als ein Individual- oder Gruppenverhalten, das hauptsächlich informelle Züge aufweist, egoistisch, engstirnig und entzweierend wirkt und infolgedessen illegitim ist. Der Begriff der „politics“ wird von Mintzberg (1993) als informelle und illegitime Macht eingestuft und dadurch mit einem Verstoß von Regeln gleichgesetzt. (Küpper, Felsch 2000 192) Akteure, die mikropolitisch agieren, sind opportunistisch und trachten danach, eigene Interessen durch Taktiken der Täuschung und Manipulation zu verwirklichen. (Küpper, Felsch 2000, 193) Mikropolitik ist in der Regel informell und sehr geradlinig ausgerichtet und verursacht sehr häufig Konflikte (Blickle, Solga 2006, 638), weil Interessen anderer Akteure beeinträchtigt werden. Mikropolitik wird deshalb von Mintzberg (1993) in einem technischen Sinn als illegitim bezeichnet, weil diese weder durch eine formale Autorität noch durch eine allgemein gültige Überzeugung als gerechtfertigt angesehen wird. (Blickle, Solga 2006, 638) Auch Harrell-Cook, Ferris et al. (1999) definieren Mikropolitik als konkurrenzbetont und entzweierend. Küpper und Felsch (2000) verstehen Mikropolitik als organisationales Konstrukt, in welchem jedes Handeln, das in Bezug zur Organisation steht, auch ein Handeln zur Verwirklichung eigener Interessen ist, unabhängig davon, welche Wirkung auf die Organisation mit diesem Handeln verbunden ist. Das mikropolitische Handeln erfolgt in

organisationalen Unsicherheitszonen, deren Aufrechterhaltung und Ausbau durch den handelnden Akteur forciert werden. (Küpper, Felsch 2000, 152) Auch Neuberger (2006) sieht in Mikropolitik das gezielte Handeln, andere zu instrumentalisieren und insbesondere aufgrund organisationaler Ungewissheit ihre eigenen Interessen durchsetzen. (Neuberger 2006, 191) Mikropolitisch motiviertes Handeln deckt das gesamte Spektrum von beeinflussenden Verhaltensweisen ab. Dadurch kann Mikropolitik als selbstdienliches Instrument zum Aufbau von Macht und zum Schaden der Organisation verstanden werden. Die entsprechenden mikropolitischen Taktiken werden zumeist heimlich angewandt, weil sie allgemein missbilligt werden, illegitim sind und dem moralischen Grenzbereich zugeordnet werden können. (Neuberger 2006, 190) Zusammenfassend können alle Handlungen, die der Umsetzung der Unternehmenspolitik widersprechen, als mikropolitisch Handeln interpretiert werden. (Küpper, Felsch 2000, 149) Verschiedene Arten von Kategorisierungen weisen illegitime Dimension (Farrell, Petersen 1982, 405) von mikropolitischen Handlungen auf. Für Farrell und Petersen (1982) umfasst die illegitime Dimension extremes politisches Verhalten, das die Verletzung von Regeln durch inoffizielle, unautorisierte Verhaltensweisen inkludiert. Als illegitime Handlungen werden von Farrell, Petersen (1982) revolutionäre Koalitionen, Drohungen und Sabotage eingestuft.

Die Frage, ob eine Handlung die Grenze zwischen legitimen und illegitimen Handlungen überschreitet, ist zumeist subjektiv und ändert sich mit der Perspektive des Betrachters, der als Grundlage für seine Beurteilung seine Werte und sein Normenverständnis heranzieht. (Küpper, Felsch 2000, 203)

Witt, Andrews et al. (2000) verwenden eine neutrale Definition und sprechen von Mikropolitik oder organisationaler Politik als ein Phänomen, in dem Akteure in der Organisation direkt oder indirekt versuchen andere Akteure zu beeinflussen. Sie verwenden dazu Mittel, die nicht formalen Organisationsregeln entsprechen, und verfolgen damit die Absicht, persönliche Interessen oder die von Arbeitsgruppen zu verwirklichen. (Witt, Andrews et al. 2000, 342) Mikropolitik inkludiert jene Strategien und Taktiken, die mikropolitisch Handelnde anwenden, um ihre Verhandlungspositionen zur Durchsetzung eigener Ziele zu optimieren. (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 479) In ähnlicher Form definieren Blicke, Solga (2006) dieses Phänomen. Mikropolitik umfasst diesbezüglich alle Handlungen und Einflussversuche von Einzelpersonen oder auch Personengruppen, die darauf

ausgerichtet sind, eigene Interessen zu verwirklichen, zu schützen oder zu fördern. Das mikropolitische Verhalten ist insbesondere darauf ausgerichtet, Akteurziele zu verwirklichen. Darunter fallen die Beeinflussung der Besetzung wichtiger Positionen, die Erhöhung der materiellen Vergütung oder die Steigerung des Prestiges oder auch die Verringerung des Arbeitsleides sowie der Aufbau und die Vergrößerung von Machtbasen in der Organisation. (Blickle, Solga 2006, 636) Diese angestrebte Verwirklichung von persönlichen Zielen beeinflusst die Handlungsweisen von Organisationsmitgliedern. Die Handlungsweisen können sehr vielfältig sein und reichen vom Aufbau eines positiven Images bis zur direkten Beeinflussung von Vorgesetzten und Kollegen. Die Beeinflussung erfolgt durch komplexe soziale Interaktionsprozesse, die in den meisten Fällen einen politischen Charakter aufweisen. (Blickle, Solga 2006, 612) Valle, Perrewé et al. (2000) definieren politisches Verhalten als die Ausübung von Beeinflussungstaktiken durch Akteure, die auf ein strategisches Ziel ausgerichtet sind, rational und bewusst eingesetzt werden mit der Absicht, Eigeninteressen zu fördern, auch zum Nachteil oder zur Unterstützung der Interessen anderer. (Valle, Perrewé et al. 2000, 361) Obwohl rational und bewusst eingesetzt, stellt dieser Einsatz von Mikropolitik ein organisationales nicht sanktioniertes oder sanktionierbares Verhalten dar. Der Einsatz erfolgt verdeckt, unterschwellig und unbemerkt und wirkt beeinflussend auf Entscheidungsfindung und die Ressourcenverteilung (Ferris, Adams et al. 2002, 183) sowie auf die Verwirklichung von Organisationszielen. (Harrell-Cook, Ferris et al. 1999, 1084)

Die angeführten Definitionen von Mikropolitik lassen in einigen wesentlichen Punkten Übereinstimmung erkennen. Sie sind Teil einer sozialen Interaktion, laufen größtenteils informell ab, und es werden vor allem negative Aspekte damit assoziiert, weil sie außerhalb der organisationalen Regeln ablaufen und zumeist gegen die Interessen der Organisation gerichtet sind. Zudem wird hervorgehoben, dass durch den Einsatz von Mikropolitik andere benachteiligt oder übervorteilt, Machtaufbau und Machtprojektion betrieben und nur die Interessen von einzelnen Akteuren oder einer Gruppe von Akteuren verfolgt werden. Durch den Einfluss dieser negativen Aspekte wurde und wird Mikropolitik als ein dysfunktionales (Ferris, Adams et al. 2002), leistungsfeindliches, unfaires, schädliches und egoistisches Verhalten eingestuft.

Diese grundsätzlich negative Bewertung von Mikropolitik wirkte auch beeinflussend auf die Mikropolitikforschung. (Neuberger 2006, 189) Die Mikropolitikforschung

tendierte zu einer einseitigen Betrachtung der mikropolitischen Phänomene, in der die negativen Aspekte der mikropolitischen Prozesse ständig verstärkt und bestätigt wurden. Dadurch wurde zu Beginn der Mikropolitikforschung die Chance vertan, die positiven Effekte zu beleuchten. (Neuberger 2006, 190) Die abwertende und negative Einstellung gegenüber dem Phänomen der Mikropolitik ignorierte die positiven Aspekte, wodurch der neutrale Standpunkt der Forschung missachtet wurde.

Die allgemeine Wahrnehmung von politischen Prozessen, im angloamerikanischen Raum umgangssprachlich auch als „politicking“ (Ferris, Adams et al. 2002, 218) bezeichnet, wurde wie erwähnt von vielen Forschergruppen sehr lange Zeit mit negativen Attributen behaftet. Aus gesellschaftlicher Sicht wurden Akteure, die politische Aktivitäten zur Umsetzung von Zielen anwendeten, als aalglatt, geschmacklos, unaufrichtig und auch als nicht vertrauenswürdig eingestuft. Erst durch Forschungsprojekte, die nicht grundsätzlich von negativen Auswirkungen der Mikropolitik ausgingen (Allen, Madison et al. 1979), konnte diese Sichtweise allmählich revidiert werden. Diesbezüglich wurde argumentiert, dass ein effektiv mikropolitisch agierender Akteur bestimmt, sensitiv und sozial angepasst ist.

Madison, Porter et al. (1980) vertritt wie Allen, Madison et al. (1979) die Meinung, dass Mikropolitik nicht ausschließlich destruktiv und hinderlich wirkt, und konnte diesen Standpunkt auch in einer Studie verdeutlichen. In seinen Untersuchungen des positiven und negativen Einflusses von Mikropolitik stellte er fest, dass diese dazu beitragen kann, Organisationsziele zu erreichen. Durch mikropolitische Prozesse wird die Arbeit von Stäben und Teilorganisationen bzw. Divisionen koordiniert, ein Korpsgeist geschaffen und die Entscheidungsfindung unterstützt. Der negative Aspekt, der in der Untersuchung identifiziert wurde, ist, dass knappe Ressourcen ungerecht verteilt werden, Spannungen erzeugt und weniger qualifizierte Akteure auf entscheidende Positionen gehoben werden sowie dass der festgelegte Informationsfluss unterwandert wird. (Fairholm 1993, 23)

Für Neuberger (2006) besteht die positive Dimension von Mikropolitik darin, dass Abläufe in der Organisation vereinfacht werden, indem der Akteur versucht, auf eine unkonventionelle Weise Organisationsziele zu verwirklichen. Dazu versucht der Akteur seine persönliche Macht aufzubauen, indem er eine Bandbreite von formellen und informellen mikropolitischen Taktiken einsetzt. (Neuberger 2006, 190) Die mikropolitische Aktivität ermöglicht es den Organisationsmitgliedern, sich an den

Prozessen und Entscheidungen in der Organisation zu beteiligen. Dadurch wird eine positive Affektivität gefördert, wodurch das Verhalten der Organisationsmitglieder gegenüber der Organisation gefördert wird. Eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter führt zur Minimierung der Zweideutigkeit und Ungewissheit, und dadurch werden destruktive mikropolitische Aktivitäten vermieden. (Ferris, Adams et al. 2002, 237)

Die fortschreitende Mikropolitikforschung verdeutlicht immer mehr, dass positive Effekte von mikropolitischen Verhalten ableitbar sind. Kumar, Ghadially (1989) bestätigt, dass Karriereperspektiven, das Erreichen von persönlichen Zielen sowie bemerkbare Leistungssteigerungen auf mikropolitische Aktivitäten zurückzuführen sind. Auch Ferris, Adams et al. (2002) versuchten, in einem überarbeiteten Theoriemodell die Voraussetzungen für mikropolitische Aktivitäten zu beschreiben, die Effekte der mikropolitischen Wahrnehmung zu erfassen und deren Auswirkungen auf die Organisation zu messen.

Die positiven Effekte können nach Bradshaw-Camball, Murray (1991) drei Kategorien zugeordnet werden: der funktionalen Kategorie, der interpretierten Kategorie und der radikalen Kategorie. Die funktionale Kategorie geht davon aus, dass das Management mikropolitisch agiert, um den maximalen Vorteil für die Organisation zu erzielen. Die interpretierende Kategorie ist darauf ausgerichtet, dass sich Akteure der Mikropolitik bedienen, um die Meinung der anderen Akteure zu beeinflussen, und dass eigene Ziele verwirklicht werden. Die radikale Kategorie ist durch das Klassendenken stark beeinflusst und geht davon aus, dass die Kontrolle über die Ressourcen nicht auf einige wenige beschränkt ist, sondern auf einer breiteren gesellschaftlicheren Ebene erfolgt. (Bradshaw-Camball, Murray 1991, 379)

Die politischen Prozesse in der Organisation beeinflussen wesentlich die Mechanismen, die den Anpassungsprozess der Organisation steuern. Durch die mikropolitische Beeinflussung dieser Mechanismen wird verhindert, dass sich die Organisation in eine falsche Richtung entwickelt. Die Reorganisation wird dadurch in einem für die Organisation und deren Mitglieder vertretbaren Rahmen gehalten. (Ferris, Adams et al. 2002, 218)

2.3.2. Mikropolitik und Organisationswandel

2.3.2.1. Ursachen von Reorganisationen

Reformen und Reorganisationen von Unternehmen oder der öffentlichen Verwaltung sind ein zeitgenössisches Phänomen. Jedes Unternehmen und jede Administration investiert Zeit und Energie in Reformvorhaben. (Peters 1992, 199) Diese Anstrengungen erscheinen zum Teil paradox und unbegründet und werden im Nachhinein sehr oft als ineffektiv bezeichnet. Der Erfolg, die Effizienz und Effektivität der Reformen sind oftmals nicht zu erkennen, und manchmal werden auch nicht signifikante Veränderungen als Erfolg angesehen, nur weil die Reform zu keinen negativen Effekten geführt hat. Es ist aber kein tatsächlicher Nutzen aus den Investitionen von Zeit und Energie erfolgt. (Peters 1992, 199) Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, warum Reformen durchgeführt werden, wenn keine erkennbaren Verbesserungen ableitbar sind.

Es gibt diesbezüglich eine Reihe von Theorieansätzen, die zu erklären versuchen, warum es zu Reorganisationsmaßnahmen kommt, und welche auslösenden Faktoren dahinterstehen.

Peters (1992) unterscheidet im Wesentlichen drei Reformmodelle, mit denen Reorganisationsmaßnahmen in der öffentlichen Verwaltung interpretiert werden können. Dazu zählen: das zielgerichtete Reformmodell oder auch Top-down-Modell, Bottom-up- bzw. Umwelteinfluss-Modell und das institutionelle Modell.

Das Top-down-Modell geht davon aus, dass die Organisationsführung jene Machtressourcen besitzen, um eine zielgerichtete Reform einzuleiten, nachdem sie Probleme identifiziert hat oder innovative Organisationsstrukturen bzw. Organisationsprozesse implementieren will. In diesem Fall ist der Endzustand der Organisation bereits definiert. Es betrachtet wahrgenommene Probleme sowie die verschiedenen Motivationen politischer Akteure und analysiert, welche Motive hinter den getroffenen Reorganisationsentscheidungen liegen. (Peters 1992, 201) Ein Ansatz, der vom Top-down-Modell verfolgt wird, ist das Erkennen der Notwendigkeit, dass die bisherige Struktur eine Veränderung erfahren muss, weil sich die bisherige Struktur als ungeeignet erweist. Dieser Zugang wird auch als traditioneller pragmatischer Ansatz bezeichnet. Die Notwendigkeit wird in der Regel durch die politische Führung bestimmt, die gesetzte Ziele verwirklichen will. (Peters 1992, 201) Ein weiterer Aspekt des Top-down-Modells ist das sogenannte Verringerungs- oder Kürzungsmanagement, indem einer überladenen und unsteuerbaren Struktur

entgegenwirkt werden soll. Die Verkleinerung der Struktur steht in Verbindung mit budgetären Kürzungen und der Tendenz zur Privatisierung von Teilen der Organisation. (Peters 1992, 202) Ein weiterer Hintergrund des Verringerungs- bzw. Kürzungsmanagement ist, dass die Organisationsführung die Auffassung vertritt, die vorhandenen bürokratischen Strukturen seien nicht zeitgemäß und dass darin die Ursache für ineffizientes Handeln liegt. Deshalb wird versucht, die Organisationsstrukturen und Abläufe in der Organisation nach den Gesichtspunkten eines gewinnorientierten nichtstaatlichen Unternehmens auszurichten. (Peters 1992, 203) Das Top-down-Modell umfasst auch eine ökonomische Perspektive. Dieses Modell geht davon aus, dass der einzelne Akteur in der Organisation ein rational handelnder Akteur ist, der versucht, den persönlichen Nutzen durch sein Mitwirken in der öffentlichen Verwaltung zu maximieren. Sehr oft findet dieser persönliche Nutzen durch die Größe des anvertrauten Budgets oder durch die Anzahl der Mitarbeiter ihren Ausdruck. Der Akteur versucht seine Machtressourcen, die sich durch das Budget bzw. durch die Anzahl der Mitarbeiter ergeben, so zu nutzen, dass er die Struktur bzw. die Prozesse in der Organisation nach seinem besten Nutzen umgestaltet. Eine alternative Annahme geht von der Maximierung des persönlichen Nutzens aus, der in Verbindung mit der Verwirklichung des kollektiven Ziels der Maximierung der Organisationsgröße steht. Die Größe der Teilorganisation wird hier als ein Mittel angesehen, künftigen Kürzungen entgegenzuwirken, indem zumindest noch ein Kernbereich erhalten bleibt, auch wenn andere Teile gestrichen werden. (Peters 1992, 204)

Die Anwendung von ökonomischen Modellen zur Analyse von Reorganisationen in der öffentlichen Verwaltung weist ein grundlegendes Problem auf, indem es davon ausgeht, dass der Akteur in der Organisation immer rational handelt und versucht, seinen Nutzen durch den Eingriff in innerorganisationale Prozesse zu maximieren. Die Nutzenmaximierung ist somit mit einer Vergrößerung der Organisation verbunden. Demgegenüber stehen aber die gegenwärtigen Reorganisationsziele, die darauf ausgerichtet sind, die Organisationsstrukturen zu verkleinern. Dadurch entsteht unweigerlich ein Widerspruch zur zugrunde liegenden Theorie, und es erscheint unzureichend, den Prozess zu beschreiben. (Peters 1992, 204)

Das Bottom-up-Modell geht davon aus, dass die Organisationsführung ihre Strukturen an die Bedingungen, die sich durch die Organisationsumwelt ergeben, anpassen muss. Die Umwelt der Organisation bezieht sich in diesem

Zusammenhang vor allem auf die ökonomischen, politischen oder sozialen Einflüsse. Dadurch wird die Umwelt zur treibenden Kraft für die Organisationsanpassung. Die Organisation ist somit gefordert, sich ständig an die im Wandel befindlichen Umweltbedingungen anzupassen, indem sie ihre Ausrichtung und Zielsetzung, aber auch ihre Struktur und Abläufe darauf ausrichtet, um wettbewerbsfähig zu bleiben. (Peters 1992, 205) Der Anpassungsprozess findet hauptsächlich in Form eines Adaptionprozesses statt. Dieser ist auf die verschiedenen Ressourcen und Herausforderungen abgestimmt, die durch die Umwelt vorgegeben werden, und stellt weniger eine bewusste Entscheidung des Managements dar. (Peters 1992, 205) Die Logik des damit verbundenen Organisationswandels ist klar. Strukturen müssen an die sich ändernde Umwelt angepasst werden, damit die Organisation wettbewerbsfähig bzw. überlebensfähig bleibt.

Die ständige Anpassung an die Umwelt würde Organisationen dazu bringen, einem permanenten Reorganisationsprozess ausgesetzt zu sein, und somit müssten auch Fehlentwicklungen in Kauf genommen werden. Deshalb kann sich die Organisation den Einflüssen der Umwelt widersetzen, indem sie Macht ausübt (Harvey, Mills 1970, 203) und versucht, ihrerseits die Umwelt zu beeinflussen.

Vom Aspekt des Umwelteinflusses und dessen Wirkung auf die Handlungsmöglichkeiten und Struktur der Organisation sind letztlich auch die Organisationsmitglieder und deren Einflüsse betroffen. Davon ableitbar sind die mikropolitischen Aktivitäten und deren Auswirkungen auf die Organisation. (Bogumil, Schmid 2001, 28)

Im Bottom-up Verfahren werden im Wesentlichen zwei Ansätze verfolgt: der politikwissenschaftliche oder administrative Ansatz und der Kontingenzansatz. Der politikwissenschaftliche Ansatz geht davon aus, dass von der Organisationsführung eine von der Umwelt ausgehende Innovation bzw. ein entstehender Druck erkannt wird und die Organisation adäquat darauf reagieren muss. In der Regel reagiert die Organisationsführung auf diese Veränderungen mit Strukturanpassungen oder Reorganisationen. Der politikwissenschaftliche Ansatz reagiert dementsprechend auch auf Innovationen der Umwelt, wodurch eine Reaktion in der öffentlichen Verwaltung ausgelöst wird. Die Administration geht davon aus, dass ein aus der politischen Umwelt entstehendes Konzept neue Möglichkeiten des sozialen Wandels bietet und dadurch auch die Bereitschaft von allen politischen Ausrichtungen gegeben ist, die bestehenden Strukturen anzupassen. Der Ansatz ist darauf

ausgerichtet, die Entwicklung neuer Organisationsstrukturen voranzutreiben und weniger eine Umstrukturierung vorhandener Organisationen einzuleiten. (Peters 1992, 205f)

Der kontingenztheoretische Ansatz befasst sich mit der Reaktion der Organisation auf einwirkende Umwelteinflüsse. Die organisationsinterne Reaktion erfolgt im kontingenztheoretischen Ansatz sowohl strukturell als auch verhaltensbezogen auf die Einflüsse, die von der Umwelt auf die Organisation wirken. (Farazmand 2002, 4) Die organisationsinterne Reaktion besteht darin, dass über eine Zeitspanne hinweg die Akteure verschiedene Umwelteinflüsse reflektieren und sie ihr Verhalten auf die neue Situation anpassen und dadurch die Organisation adaptiert wird. Der Adaptierungsprozess bezieht sich aber nicht ausschließlich auf das Verhalten der Organisationsmitglieder, sondern auch auf die Organisationsstruktur. Pugh und Hickson (1976) setzen die Organisationsstruktur mit den Umweltbedingungen in Beziehung, wie zum Beispiel die Aufgabenspezialisierung und den technologischen Einfluss. (Peters 1992, 206) Abhängig vom Einfluss der Umwelt tendiert die Organisation zu einer bürokratischen Organisationsstruktur, wenn sich die Umwelt als sehr stabil darstellt. Unsichere Umweltbedingungen führen zu einer effektiveren Organisationsstruktur. (Tosi, Aldag et al. 1973, 27)

Der institutionelle Ansatz umfasst ein sehr breites Spektrum, in dem eine Organisationsreform stattfinden kann. Es umfasst die Anpassung und Modifizierung von internen organisationalen Werten und der Organisationskultur sowie auch der Organisationsstruktur selbst. Das auslösende Moment der Organisationsreform geht nicht von der Organisationsführung oder von den Organisationsmitgliedern als eine Reaktion auf Umweltveränderungen aus, sondern ist der Ausdruck der Notwendigkeit, die kollektiven Werte, die Organisationskultur und -struktur adaptiv und dynamisch zu gestalten. (Farazmand 2002, 5) Der Ansatz der institutionellen Organisationsreform betrachtet die Reorganisation nicht aus einer mechanischen Position, sondern geht von dem Bestreben der Organisationsmitglieder aus, eine Reorganisation einzuleiten. Das institutionelle Modell repräsentiert eine dauerhafte Veränderung, welche Zeit benötigt, um Nachhaltigkeit zu erlangen, und deshalb ist es auch schwierig, durch dieses Modell rasch signifikante Veränderungen herbeizuführen. Interne Konflikte, die durch die Reorganisation hervorgerufen werden, werden im Zuge dieses Modells als integraler Bestandteil des organisationalen Lebens gesehen. Das institutionelle Modell sieht die

Organisationsreform als einen intern generierten Veränderungsprozess, wenn es eine grundsätzliche Entscheidung über die Erfordernis und die Art der Reform gibt. Mit dieser grundsätzlichen Entscheidung ist aber in keinem Fall die Implementierung eines bereits fertigen Reorganisationsplanes verbunden. Dieser würde von den Organisationsmitgliedern nicht akzeptiert werden und würde wenig Aussicht auf Erfolg haben. (Peters 1992, 211)

2.3.2.2. Spannungsfelder der Reorganisation

Im überwiegenden Teil der Organisationszugehörigkeit tritt der Interessenkonflikt zwischen Individual- und Organisationsinteressen nicht hervor. Der Interessenkonflikt tritt aber dann zutage, wenn der Akteur als Anwärter zur Beförderung, zu Gehaltserhöhungen oder anderen Vergünstigungen infrage kommt. In dieser Situation steigt die Intention des Akteurs, seine Chancen zu erhöhen, indem er seine Leistungsbereitschaft erhöht. Dadurch tritt er in Konkurrenz mit anderen Akteuren, die ihrerseits versuchen, die Leistung zu steigern und ein gutes Image aufzubauen. (Burns 1961, 264) Jeder Akteur in der Organisation besitzt ein eigenes Repertoire (Kipnis 2003, 46) an Taktiken, welche auf die Situation bezogen eingesetzt und als erfolgversprechend angesehen werden.

Obwohl die Organisation einem ständigen Austausch von mikropolitischen Prozessen unterworfen ist, werden diese intensiviert, wenn es zu raschen und einschneidenden Veränderungen in der Organisation kommt, wie dies bei Reorganisationen der Fall ist. Diese Veränderungen verursachen völlig neue mikropolitische Prozesse, die zum Großteil inkonsistent mit jenen der Organisation sind. (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 479) Im Zuge von Reorganisationen werden daher Prozesse aktiviert, die in der Regel von legitimen Einflussssystemen blockiert werden. (Küpper, Felsch 2000, 208) Deshalb ist in jedem organisationalen Anpassungsprozess die Grundstruktur der Beziehung zwischen der Organisation und den Teilorganisationen sowie den Organisationsmitgliedern als politisch zu charakterisieren. (Harvey, Mills 1970 185) Der Widerstand gegenüber dem Anpassungsprozess zielt vor allem darauf ab, den Organisationswandel in eine bestimmte Richtung zu leiten. Der Widerstand drückt sich in der Fähigkeit einzelner Akteure oder Gruppen von Organisationsmitgliedern aus, erfolgreich ihre Ziele auszuführen bzw. die eigenen Strukturen beizubehalten oder Organisationsstrukturen auf die Umwelt zu projizieren. (Harvey, Mills 1970, 203) Je nachdem, welche Position die Teilorganisationen oder Organisationsmitglieder

gegenüber dem Anpassungsprozess einnehmen, handeln sie kooperativ oder unkooperativ. Die Einstellung ist abhängig von der Situation, in der sie sich befinden (Harvey, Mills 1970 185), bzw. davon, wie sehr sie vom Anpassungsprozess betroffen sind. Eine unbekannte Problemsituation verbunden mit einem Mangel an Richtlinien steigert zusätzlich die Wahrscheinlichkeit des politischen Verhaltens, das sich durch Machtprojektionen bis in die unteren Hierarchieebenen ausdrückt. Das politische Verhalten steigert sich mit der Intensität des Anpassungsprozesses. (Harvey, Mills 1970 204)

Daraus kann gefolgert werden, dass jede Organisationsveränderung Widerstände hervorruft. Die Ursachen dafür sind vielschichtig und begründen sich in der Reorganisation entgegenlaufender sozialer und kultureller Normen, unzureichender Information und im Mangel an zeitlicher und materieller Ressourcen. Die Akteure in der Organisation reagieren darauf mit einem breiten Spektrum an mikropolitischen Verhaltensweisen. (Labianca, Gray et al. 2000, 236) Dieser Widerstand drückt sich durch das informelle Agieren der Organisationsmitglieder aus, das sich insbesondere durch regelumgehende Absprachen, der Reorganisation entgegengerichtetes Handeln und aufgrund von Interessenkonvergenzen auch durch die Bildung von Bündnissen und Koalitionen äußert. (Bogumil, Schmid 2001, 112)

Die Umsetzung des Anpassungsprozesses wird durch diese Ziel- bzw. Interessenkonflikte beeinträchtigt. (Harvey, Mills 1970, 197) Sehr oft liegt der Grund für den Widerstand darin begründet, dass sich die Organisationsmitglieder nicht von etablierten Strukturen trennen wollen und nicht darin, dass sie vorrangig ihre Interessen verwirklichen wollen. (Labianca, Gray et al. 2000, 236) Jeder Organisation liegt ein Organisationsschema zugrunde, das im Wesentlichen von den Organisationsmitgliedern akzeptiert und verinnerlicht wird. Organisationsmitglieder, die sich in dem neuen Organisationsschema nicht wiederfinden, sehen ihre eigenen Interessen durch die Organisation nicht vertreten, lehnen dieses ab und versuchen, ihre eigenen Interessen zu wahren. Diese Durchsetzung der eigenen Interessen kommt erst in der Phase der Restrukturierung zum Tragen, wenn es darum geht, sich eine bestimmte Position in der neuen Struktur zu sichern. (Labianca, Gray et al. 2000, 237)

Die unterschiedliche Verhandlungsmacht von Teilorganisationen bzw. das politische Geschick und die Machtressourcen der jeweiligen Akteure sind ausschlaggebend dafür, inwieweit persönliche oder Gruppeninteressen einen Anpassungsprozess

beeinflussen können. (Harvey, Mills 1970, 197) Einzelne Organisationsmitglieder können einen Anpassungsprozess nur in sehr geringem Umfang beeinflussen, wobei das opportunistische Verhalten von mehreren oder vielen Akteuren in der Organisation sehr nachhaltige Wirkungen auf den Anpassungsprozess hat. Die Organisation wird dadurch gezwungen, die Schwächen im Steuerungssystem zu korrigieren, damit sie nicht zu stark politisiert wird. Eine zu starke Politisierung lässt die Organisation zu einer politischen Arena werden, und dies kann im schlimmsten Fall zum Untergang der Organisation führen. (Küpper, Felsch 2000, 215)

Die Implementierung eines Reformkonzeptes erfordert nicht nur eine eingehende Planung von neuen Strukturen, Abläufen und deren Optimierung im Angesicht eines sich ständig ändernden Umfeldes, sondern bedingt auch eine sorgfältige Analyse der Dynamik von Prozessen in der Organisation, denn sonst kann die Umsetzung der Reform als kritisch bewertet werden. (Johnston 1988, 67)

Die Heterogenität zwischen den Organisationszielen fordert von der Organisationsführung eine Angleichung der Ziele. Der wichtigste Prozess dafür ist die Kommunikation, und diese wird dadurch zu einem Schlüsselinstrument. (Bogumil, Schmid 2001, 38) Deshalb ist die Verwirklichung der Organisationsziele wesentlich davon abhängig, inwieweit die Kommunikationsinstrumente in der Organisation in der Lage sind, das Reorganisationsziel so zu kommunizieren, dass die Organisationsmitglieder sich daran beteiligen. (Bogumil, Schmid 2001, 38) Die formalen Kommunikationswege sind sehr oft nicht effektiv genug, um dieser Forderung Rechnung zu tragen. Die Hierarchieebenen fungieren dabei als Informations- und Kommunikationsfilter. Dies führt sehr oft zu politischen Differenzen und Konflikten in den Organisationen. Daraus kann geschlossen werden, dass mit der Anzahl der Hierarchieebenen der Umfang eines Konfliktes zunimmt, insbesondere im Zuge von Anpassungsprozessen. (Harvey, Mills 1970, 206) Zur Verwirklichung der Organisationsziele bedarf es der Bereitschaft der Organisationsmitglieder, am Kooperationssystem mitzuwirken, wobei sich diese Mitwirkung auf ihre Rolle als Organisationsmitglieder beschränkt. Diese Bereitschaft zur Mitwirkung bzw. der Grad der Intensität der Mitwirkung hängt von der positiven oder negativen Erfahrung oder Erwartung des Nutzens ab. Aus diesen Erfahrungen und Erwartungen wägt das Organisationsmitglied ab, inwieweit die persönlichen Wünsche befriedigt werden können, und richtet danach die Intensität der Beteiligung. (Bogumil, Schmid 2001, 36)

Wenn die Erwartungen, die die Akteure an die Organisation stellen, nicht erfüllt werden, dann beginnen diese sich von der Organisation zu distanzieren und ihre eigenen Interessen zu verfolgen. (Fairholm 1993, 50) Die verschiedenen Ziele, Erwartungen, Bedürfnisse oder Werthaltungen von Akteuren und die damit verbundenen Beeinflussungsversuche führen sehr häufig zu Konflikten in der Organisation, weil dadurch die Interessen anderer Organisationsmitglieder oder die Organisation selbst beeinträchtigt werden. (Blickle, Solga 2006, 626) Dadurch kann das Organisationsgefüge nachhaltig gestört werden. Diese Störung kann aber nicht mit sprunghaften, kurzfristig eingesetzten und ungeplanten Aktionen behoben werden, weil dadurch mehr Probleme erzeugt werden. (Fairholm 1993, 50)

Die Probleme, die sich dadurch aufgrund der ansteigenden mikropolitischen Aktivitäten ergeben, sind die Zunahme an innerorganisatorischen Konflikten und der damit verbundene Anstieg der sozio-emotionalen Unsicherheit der Organisationsmitglieder. Diese fürchten Opfer von mikropolitischen Machtspielen zu werden. Aus der Akteurperspektive kann durch mikropolitische Aktivitäten die Gefahr des Verlustes von Belohnungschancen oder Beförderungen entstehen. Innerhalb der Organisation kann es zu einer Desorientierung der Organisationsmitglieder kommen, die sich auf mikropolitische Ziele konzentrieren, anstatt auf die Organisations- bzw. Reorganisationsziele zu fokussieren. (Bosetzky 1988, 35f) Wird Mikropolitik zu einem potenziellen Stressor, der das Organisationsklima belastet, so führt dies unweigerlich zu negativen Konsequenzen (Ferris, Russ et al. 1989), die die Abläufe in der Organisation wesentlich beeinflussen. Eine weitere Gefahr besteht in der Emotionalisierung des Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses mit der damit verbundenen Auflösung der Berechenbarkeit des Arbeitsbeziehungsverhältnisses. Im Verhältnis von Organisation zur Umwelt können mikropolitische Aktivitäten zu einer erzwungenen Veränderung der Organisationspolitik führen, die einer erforderlichen Flexibilität der Organisation entgegenwirkt sowie die Gefahr in sich birgt, dass die Organisation an Autonomie und Identität verliert. (Bosetzky 1988, 35f)

Die positiven Effekte, die durch mikropolitische Prozesse ausgelöst werden, sind die Identifizierung von Defiziten und Dysfunktionen legitimer Einflussysteme, die durch informelle Kanäle korrigiert werden. Mikropolitik löst diesbezüglich einen Selektionsprozess aus, indem sich die am besten geeigneten Prozesse und Abläufe durchsetzen. Das bedeutet, wenn das Steuerungssystem der Organisation den Anforderungen nicht entspricht oder sich die Umwelt im Wandel befindet, so ist

oder wird die Organisation zur Reorganisation gezwungen. (Küpper, Felsch 2000, 208) Maslyn, Fedor (1998) weisen ebenso auf die positive Verbindung zwischen mikropolitischen Aktivitäten von Organisationselementen und der Organisation hin. (Maslyn, Fedor 1998, 651) Diese als dysfunktional wirkenden Prozesse unterstützen einen Selbstregulierungsprozess und identifizieren die am geeignetsten Prozesse. Zusätzlich wird dadurch diesem Beeinflussungsprozess eine Bindung (Maslyn, Fedor 1998) von Organisationselementen und Organisationsmitgliedern an die Organisation hervorgerufen. Damit besteht ein direkter Zusammenhang zwischen dem Einfluss auf Prozesse in der Organisation und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz (Witt, Andrews 2000). Der interaktive Effekt von mikropolitischen Einfluss und der damit verbundenen Beteiligung an Entscheidungen führt zu einer Steigerung der Arbeitsplatzzufriedenheit. Dies führt zu einem Sinken der negativen mikropolitischen Aktivitäten, wodurch eine negative Wahrnehmung eines mikropolitischen Arbeitsumfeldes vermieden wird. (Witt, Andrews 2000, 351)

Ein organisationaler Wandel (Ferris, Adams et al. 2002, 219) könnte demnach nicht stattfinden, wenn nicht im Hintergrund mikropolitische Prozesse ablaufen würden, weil traditionelle rationale Modelle dazu tendieren, jegliche Veränderungsaktivitäten zu ersticken (Ferris, Adams et al. 2002, 219) oder auch falsch zu interpretieren. Radikal ausgedrückt hat die Mikropolitik durch ihr illegitimes Einflussssystem eine entzweiende, zerstörerische und strukturauflösende Wirkung, kann dadurch aber im Zuge des organisationalen Wandel auch durchaus nützlich sein. (Küpper, Felsch 2000, 232) Im Zuge von Problemlösungsabläufen sorgen mikropolitische Einflüsse dafür, dass alle Aspekte des Problems beleuchtet und Wege zu einer erfolgreichen Problemlösung aufgezeigt werden. (Küpper, Felsch 2000, 208)

Eine erfolgreiche Einflussnahme durch mikropolitische Aktivitäten führt zu einer Steigerung der Bedürfnisbefriedigung der Organisationsmitglieder durch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Im Gegenzug besteht für die Organisation die Möglichkeit, durch die Nutzung der entstehenden informellen mikropolitischen Strukturen die Organisationsmitglieder so zu beeinflussen, dass sie sich mit den Organisationszielen bzw. Reorganisationszielen identifizieren. Auch für Führungskräfte ergibt sich die Möglichkeit, mikropolitische Strukturen auszunutzen, um in einer stark bürokratisierten Organisation einen interpersonellen Führungsstil anzuwenden. Eine ausgeprägte mikropolitische Struktur, die von der Organisationsführung akzeptiert und bewusst genutzt wird, erhöht die Flexibilität der

Organisation bei der Anpassung an die sich verändernde Umwelt. (Bosetzky 1988, 35) Negative Effekte von mikropolitischen Aktivitäten können durch eine verstärkte Beteiligung der Organisationsmitglieder an Entscheidungsprozessen verringert werden. Dadurch können einerseits die mikropolitischen Aktivitäten vermindert, aber auch Verständnis für Abläufe und Aktionen innerhalb der Organisation erzeugt werden. (Witt, Andrews 2000, 351)

Die Wahrscheinlichkeit für intensives mikropolitisches Verhalten steigt, wenn die soziale Interaktion in der Organisation nicht zu stark geregelt, ritualisiert oder festgeschrieben ist, aber auch wenn ein hohes Maß an Ungewissheit besteht (Ferris, Russ et al. 1989, 147), wie dies insbesondere bei Reorganisationen der Fall ist. Unsicherheit bzw. Ungewissheit ist ein Mangel an Informationen in Bezug auf zukünftige Ereignisse, somit werden Alternativen und deren Ergebnisse nicht vorhersagbar. (Hickson, Hinings et al. 1971, 219) Bereits geringe Unsicherheiten können dazu führen, dass Angst und Misstrauen bei den Organisationsmitgliedern um sich greifen und diese als Folge davon die Reorganisationsschritte ablehnen. Die Organisationsmitglieder fallen wieder in ihre alten Verhaltensschemata zurück. Sie beginnen kognitive Barrieren aufzubauen (Labianca et al. 2000, 250), mit denen emotionale Ablehnung verbunden ist. Die daraus resultierende ablehnende Haltung wird zusätzlich durch die vermehrte Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen beeinflusst. Unsicherheit ist somit ein wesentlicher Faktor, der dazu beiträgt, mikropolitische Aktivitäten zu aktivieren oder zu beschleunigen. Die Unsicherheit drängt Organisationsmitglieder dazu, Handlungen zu setzen, die bei den meisten Akteuren aufgrund der fehlenden Machtbasis informell ablaufen. Die mikropolitische Aktivität wird zusätzlich gesteigert, wenn der Akteur erkennt, dass durch die herrschende Unsicherheit in der Organisation die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Umsetzung des eigenen Zieles erhöht wird. (Ferris, Russ et al. 1989, 147)

Mikropolitische Aktivitäten werden durch neue Organisationsstrukturen mit abgeflachten Hierarchien und autonomen Arbeitsgruppen, die zur Steigerung der Effizienz und Effektivität entwickelt worden sind, zusätzlich gefördert. Diese neuen Organisationsstrukturen sind abhängig von einer kooperativen Organisationskultur und gegenseitiger Unterstützung. Organisationales Verhalten, das dieser Organisationskultur abträglich ist, beeinflusst die Organisation in hohem Maße. Dennoch vertritt Ferris, Treadway et al. (2007) die Ansicht, dass Mikropolitik essenziell für die Effektivität der Organisation (Ferris, Treadway et al. 2007, 314)

sowie für eine erfolgreiche Umweltanpassung ist. Auch Bosetzky (1988) ist der Meinung, dass sich Organisationen durch die Nutzung von mikropolitischen Strukturen aufgrund erhöhter Flexibilität rascher der geänderten Umwelt anpassen können. (Bosetzky 1988, 35)

Die Bewertung, inwieweit Organisationen in der Lage sind, auf die gegebenen Umweltbedingungen zu reagieren, erfolgt durch eine Analyse der strukturellen Anpassungsfähigkeit, oder es werden die Charakteristika der gesamten Population einer bestimmten Art von Organisation betrachtet, wie sie sich in das Ökosystem ihrer Umwelt einfügen. Diesbezüglich wird auch bewertet, welche Überlebensstrategien sie anwenden, und wie erfolgreich sie dabei sind. (Peters 1992, 208) Die in der Organisation ablaufenden mikropolitischen Prozesse können die Anpassungsprozesse unterstützen und fördern, aber auch stören und die Zielerreichung verhindern. Die mikropolitischen Prozesse in der Organisation sind oftmals ganz entscheidend, um Phänomene in einem Transformations- oder Reorganisationsprozess erkennen zu können, vor allem dann, wenn diese durch Veränderungen der Umwelt ausgelöst wurden. (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 477)

Das Phänomen der Organisationsanpassung bildet daher auch einen wesentlichen Teil der Mikropolitikforschung, die sich mit den in diesem Zusammenhang auftretenden mikropolitischen Prozessen befasst. Die Analyse von mikropolitischen Prozessen im Zuge einer Reform bietet ideale Voraussetzungen, um die Widersprüche zwischen der Konzeption und den ablaufenden Prozessen zu untersuchen. (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 481)

2.4. Methodische und theoretische Dimension der Mikropolitikforschung

2.4.1. Methoden der Mikropolitikforschung

Die zunehmend pluralistische Betrachtung von Organisationen, deren Strukturen und Subkulturen, erfordert eine verstärkte Sensibilisierung auch im Bereich der empirischen Forschung. Die Forschung tendiert zu einer lokal, zeitlich begrenzten und situationsbezogenen Analyse von Phänomenen und Ereignissen. Die Phänomene einer sich rasch ändernden Gesellschaft und deren Auswirkungen auf die Organisationen können durch traditionelle deduktive Methoden nicht mehr oder nur zum Teil erfasst werden. Die Forschung ist zur Sensibilisierung gegenüber einer

sich rasch ändernden Gesellschaft aufgefordert, um deren Phänomene zu erfassen, empirisch zu überprüfen und daraus fundierte Theorien abzuleiten. (Flick 2006, 12) Die mikropolitische Analyse von Organisationen ist eine Analyse von realen Organisationsprozessen, die durch herkömmliche Theorien nicht erfasst werden. Durch diese Analyse ist es möglich, Entscheidungsprozesse und Beeinflussungsnetzwerke offenzulegen und verallgemeinerbare Erkenntnisse daraus zu gewinnen. (Bogumil, Schmid 2001, 193) Die mikropolitische Perspektive der Organisationsanalyse ermöglicht einen nichtrationalen Ansatz zur Beurteilung der organisationalen Abläufe und verdeutlicht, dass viele Aktivitäten, die sich in der Organisation ereignen, nicht an messbaren Parametern festgemacht werden können. Dadurch wird die Sichtweise bekräftigt, dass eine nicht offen wahrnehmbare Ebene der Unsicherheit besteht, die von den handelnden Akteuren in verschiedener Weise interpretiert wird. (Ferris, Adams et al. 2002, 219)

Eine realistische Beschreibung des organisationalen Handelns, die trotz unklarer Zieldefinition, begrenzter Mittel und Informationsmangel aussagekräftig ist, ermöglicht eine Weiterentwicklung der Organisationstheorien und stellt eine wesentliche Voraussetzung für Organisationsreformen dar. (Bogumil, Schmid 2001, 193)

March (1955) kritisierte bereits zu Beginn der Mikropolitikforschung die Methoden zur Messung von Beeinflussungstaktiken und deren Formalisierung dahin gehend, dass diese zumeist nur auf ad-hoc-Designs basieren und dadurch ein Vergleich der Studien nicht möglich ist. Die fehlende Vergleichbarkeit verhindert auch eine Theoriebildung. (March 1955, 450) Diese Schwäche der Mikropolitikforschung begründet auch deren Unperfektion. Ein Indikator dafür ist nach wie vor die Vielzahl von Definitionen und Ansätzen für mikropolitische Konstrukte, die von Studie zu Studie variieren und somit untereinander nicht vergleichbar sind. (Fairholm 1993, 3)

Generell muss festgestellt werden, dass mikropolitisches Handeln und dessen Ursachen nur sehr schwer empirisch belegbar sind. Die Messung erweist sich insofern als schwierig, als die Handlungen zumeist im Verborgenen stattfinden und dadurch nur schwer Daten erhoben werden können. Demzufolge gestaltet sich die Erhebung der Gesamtheit der mikropolitischen Aktivität noch schwieriger, weil es nur sehr schwer möglich ist, die Ursachen, die Reaktion und die Auswirkungen der mikropolitischen Handlung in ihrer Gesamtheit zu erfassen. (Blickle 2006, 641)

Die Messung von Macht und Einfluss in der Organisation erfolgt in den meisten Studien beim einzelnen Individuum. Eine Betrachtung von Teilorganisationen oder von Arbeitsgruppen als Machtkomplex (Hickson, Hinings et al. 1971, 217) erfolgt aufgrund der Komplexität der Erhebung selten. In komplexen Organisationsstrukturen ist eine ausschließlich vertikal orientierte Betrachtungsweise unzureichend, um das interdependente System der Teilorganisationen mit zu analysieren. (Hickson, Hinings et al. 1971, 217) Nur eine Betrachtung der Organisation als ein offenes System, das aus verschiedenen interdependenten Teilsystemen besteht und ständig gefordert ist, mit Unsicherheiten zurechtzukommen (Hickson, Hinings et al. 1971, 217), ermöglicht es, die Machtströme offenzulegen, die sich in der formellen Organisationsstruktur bilden.

Die fehlende Erfassung der Gesamtheit der mikropolitischen Prozesse führt Franklin (1975) darauf zurück, dass Untersuchungen von organisationalen Funktionsweisen sehr oft die Beziehungen und Handlungsweisen der verschiedenen Hierarchieebenen vernachlässigen. Zumeist werden nur jene Charakteristiken hervorgehoben, die die Hierarchieebenen voneinander getrennt haben, anstatt die Zusammenhänge darzustellen. Manager übergeordneter Hierarchieebenen beeinflussen durch ihr Verhalten wesentlich das Verhalten auf operativer Ebene. (Franklin 1975, 153) Die Vernachlässigung der Interaktion zwischen den Hierarchieebenen verdeutlicht auch die Definition von Mikropolitik nach Mayes, Allen (1977). In dieser Definition wird Politik in Organisationen als strukturierter Prozess zur Herstellung von Autorität und Macht verstanden, oder auch als ein Mittel gesehen, um Ziele zu verwirklichen bzw. um Richtungen und Parameter vorzugeben. Diese Definition bezieht sich vor allem auf die abwärts gerichtete Beeinflussung durch die Führungsebene, aber nicht auf politische Prozesse, die auf den Hierarchieebenen stattfinden. (Mayes, Allen 1977, 673) Yukl, Tracey (1992) untersuchen diesbezüglich die Effektivität der eingesetzten mikropolitischen Taktiken und die Häufigkeit der Anwendung unter Berücksichtigung aller Beeinflussungsrichtungen sowie deren unmittelbaren Auswirkungen auf die Erreichung des angestrebten Zieles. (Yukl, Tracey 1992, 525) Auch Vecchio, Sussmann (1991) haben erkannt, dass die verschiedenen Ausprägungen der Beeinflussungstaktiken verschiedenen Hierarchieebenen zugeordnet werden können.

Ebenso kann der Einsatz von mikropolitischen Taktiken und die damit verbundene Ausübung von Macht nicht isoliert von der Situation bzw. der Umwelt betrachtet werden, weil diese eine wesentliche Variable zur Durchsetzung der Interessen darstellt. (Fairholm 1993, 9)

Die Untersuchung von Macht- und Beeinflussungsstrategien konzentriert sich deshalb fast ausschließlich auf die Beobachtung von Abläufen sowie die Aufzeichnung und Interpretation von Daten. Die Ableitung und Definition von Theorien, die dazu geeignet wären, organisationale Handlungen zu beschreiben, werden aber vernachlässigt (Fairholm 1993, 3) oder sind aufgrund der fehlenden empirischen Fundierung nicht möglich.

Die fortschreitende Mikropolitikforschung versuchte die Schwächen der vorangegangenen Forschung zu überwinden und vergleichbare Methoden und Messinstrumente zu implementieren. (Ferris, Adams et al. 2002 183) Schein (1977) vertritt die Ansicht, dass die Forschung bezüglich der Interaktion zwischen den Intentionen eines Akteurs und jenen Beeinflussungsmitteln, die er zur Verwirklichung seiner Ziele einsetzt, sowohl durch eine Expansion und Elaboration des Forschungsrahmens als auch durch experimentelles Vorgehen vertieft werden können. Schlüsselrollen bei der Erforschung nehmen die teilnehmende Beobachtung innerhalb der Organisation und das Experiment am Modell ein. Durch die Komplexität und Vielfältigkeit der Variablen können weder die beschreibende noch die experimentelle Forschung das gesamte Gebiet erfassen. (Schein 1977, 70)

Dennoch vermittelt ein Überblick über die Mikropolitikforschung eine Vielfalt an Definitionen, die versuchen, die Charakteristik der organisationalen Politik und das mikropolitische Verhalten zu erfassen. Die in den Forschungen entwickelten Konstrukte zur Beschreibung der organisationalen Politik und des mikropolitischen Verhaltens sind zweckmäßig, aber sie unterscheiden sich hauptsächlich in den Analyseebenen.

Eine Strömung befasst sich ausschließlich mit der Erforschung der Beeinflussungstaktiken, die auf der Individual- oder Gruppenebene angewandt werden. Eine weitere mikropolitische Strömung befasst sich mit der Wahrnehmung von Mikropolitik in Organisationen und untersucht, wie Beeinflussungstaktiken die Organisation und deren Mitglieder beeinflussen. (Ferris, Adams et al. 2002 183)

Die Schwierigkeit der Identifikation der Beeinflussungstaktiken liegt in der Erfassung der politischen Prozesse und der mikropolitischen Erscheinungsformen. Die Messung ist im Gegensatz zu anderen Phänomenen in der Organisationswissenschaft deshalb sehr schwierig, weil der Level der Skalen zur Messung mikropolitischer Aktivitäten nicht den Grad der Uniformitäten aufweist, wie dies bei anderen Disziplinen der Fall ist. Messinstrumente werden und wurden zumeist nur für bestimmte Studien entwickelt und können daher nicht allgemein verwendet werden. (Ferris, Adams et al. 2002, 220)

Die erste zur Messung von Einflusstaktiken entwickelte Skala stammt von Kipnis, Schmidt et al. (1980) und umfasste acht verschiedene Ausprägungen. Die Weiterentwicklung dieser Skala führte schließlich zur Erstellung des „Profiles of Organizational Influence Strategies“ (POIS) Fragebogens. (Engelhart 1994a, 7) Die Messung der eingesetzten persönlichen mikropolitischen Taktiken in Organisationen im deutschsprachigen Raum erfolgte anfangs mit dem von Wunderer, Weibler (1992) übersetzten „Profiles of Organizational Influence Strategies“ (POIS) Fragebogen. Dieser Fragebogen war zu diesem Zeitpunkt bereits ein verbreitetes Messinstrument im englischsprachigen Raum. Der POIS wurde in der Folge auch im deutschsprachigen Raum eine sehr häufig angewandte Methode, um Informationen über mikropolitische Prozesse in Organisationen zu erhalten und zu analysieren. (Engelhart 1994a, 6) Eine angepasste Form des Fragebogens wurde von Blickle (1995) entwickelt, indem er den POIS und den Fragebogen von Ansari, Kappor (1990) erweiterte. Er hat unter Berücksichtigung des POIS und des „Influence Behavior Questionnaire“ (IBQ) sechs Hauptkriterien identifiziert und drei weitere Kriterien hinzugefügt. (Neuberger 2006, 193)

Der POIS (Profiles of Organizational Influence Strategies) wurde in einer Reihe von Untersuchungen angewendet, dennoch ist dieses Instrument zur Ermittlung von mikropolitischen Taktiken nicht unumstritten, weil es eine geringe Gesamtvarianz (Neuberger 1995, 135), eine zum Teil sehr hohe Skaleninterkorrelation sowie eine hohe Anzahl von Itemfehlloadungen aufweist. (Engelhart 1994a, 21) Die Gesamtvarianz liegt unter 50%, wodurch die Zuverlässigkeit der Skalen als gering eingestuft werden muss. (Neuberger 1995, 135) In Bezug auf die Interkorrelation der Subskalen als ein Index für die Validität des POIS sah Kipnis, Schmidt et al. (1980) einen Wert von 0.36 als geeignet an. Die Weiterentwicklungen in den verschiedensten Studien konnten zumeist diesem Anspruch nicht genügen. 35 der

81 POIS Versionen weisen eine Interkorrelation von höher als 0.36 auf. Auch gemäß der Interpretation von Neuberger (1995) liegen die Interkorrelationswerte zwischen den verschiedenen Skalen so hoch, dass sie nicht als unabhängig gewertet werden können. (Neuberger 1995, 135) Es bestehen daher berechtigte Zweifel, dass bei den weiterentwickelten Skalen eine tatsächliche Verbesserung erfolgt ist. Dies ist vor allem auf eine unzureichende Dimensionierung der Subskalen zurückzuführen. Daraus abgeleitet kann festgehalten werden, dass weder der POIS noch andere Klassifizierungssysteme die volle Bandbreite der Einflusstaktiken abdecken können. (Engelhart 1994a, 18f, 21) Auf diese geringe psychometrische Qualität (Engelhart 1994a, 21) ist bei der Anwendung Rücksicht zu nehmen, und es besteht die Forderung, die Schwächen des Fragebogens auszugleichen.

Der „Influence Behavior Questionnaire (IBQ)“ fokussiert vor allem auf Beeinflussungstaktiken von Managern aller Ebenen (Engelhart 1994b, 160) und nicht generell auf alle Akteure in der Organisation. In den zwischen 1990 und 1993 durchgeführten Studien, in denen Einflusstaktiken mit dem IBQ gemessen wurden, konnte unabhängig von der Beeinflussungsrichtung dieselbe Abfolge der Anwendung von Einflusstaktiken identifiziert werden. Diese Reihenfolge blieb im Vergleich von Beeinflussenden zu Beeinflussten erhalten. Der Vergleich des IBQ mit dem POIS (Profiles of Organizational Influence Strategies) ergibt, dass die Häufigkeiten der angewandten Einflusstaktiken wie das Einschmeicheln (Ingratiation), Koalitionsbildung (Coalition Tactics), Loyalitäts- und Freundschaftsdienste (Personal Appeals) und rationales Argumentieren (Rational Persuasion) immer unter den Werten der vergleichbaren Taktiken des POIS liegen. Der Grund dafür liegt darin, dass der POIS richtungsabhängig ist, und auch darin, dass der IBQ in diesem Bereich der Beeinflussungstaktiken stärker operationalisiert ist und daher die Häufigkeiten bei den einzelnen Ausprägungen geringer sind. (Engelhart 1994b, 163) Die IBQ Skala weist ein hohes Maß an Reliabilität, die sich auf eine Retest-Reliabilität und interne Konsistenzkoeffizienten stützt, auf. Sechs der im IBQ enthaltenen Subskalen wurden auf der Basis des POIS formuliert und drei dieser Skalen durch ein induktives Verfahren gewonnen. In einem Paralleltestverfahren mit dem POIS liegen acht der neun Subskalen des IBQ über den Vergleichswerten. (Engelhart 1994b, 164)

Der „Perception of Organizational Politics Scale (POPS)“ wurde von Ferris, Kacmar (1992) publiziert und stellt ein Messinstrument dar, mit dem die mikropolitische

Wahrnehmung von Akteuren in Organisationen erfasst werden soll. Der POPS setzt sich aus fünf Subskalen zusammen und verfügt über eine fünfteilige Likert-Skala. (Engelhart 1994b, 170) Die Reliabilitätsprüfung durch Ferris, Kacmar (1992) erfolgte nur in Form eines internen Konsistenzkoeffizienten und weist mit einem Wert von 0.87 und 0.93 eine sehr hohe Reliabilität auf. (Engelhart 1994b, 174) Die Itemanalyse auf Validität weist darauf hin, dass durch Ferris, Judge (1991) besonderer Wert darauf gelegt wurde, Multikollinearität zu verhindern. Deshalb sind auch sehr viele Items ausgeschlossen worden, wodurch die Endversion des POPS nur noch zwölf Items aufweist. (Engelhart 1994b, 175) Der POPS stellt ein Messinstrument dar, das in erster Linie nicht konkrete Beeinflussungstaktiken erfasst, sondern dazu dient, die Wahrnehmung der Politisierung des organisationalen Umfeldes durch die Organisationsangehörigen zu messen. (Engelhart 1994b, 178) Dieses Messinstrument verwendet zur Feststellung der Ausprägungsintensität sehr starke Ausprägungen in der Likert-Skala (5 = strongly agree bis 1 = strongly disagree), wodurch der damit verbundenen Fragestellung zur Mikropolitik ein hohes Maß an negativen Attributen zugeordnet wird. Positive Aspekte der Mikropolitik werden in der Fragestellung nicht berücksichtigt, dadurch kann auch deren Einfluss nicht gemessen werden. (Ferris, Adams et al. 2002, 221)

Der POIS, IBQ aber auch der POPS weisen ausschließlich induktive Typologisierungen und Klassifizierungen der Einflusstaktiken auf, wobei eine theoretische Fundierung nur in einem sehr geringen Umfang vorhanden ist. In den Studien wird versucht, durch ein faktorenanalytisches Vorgehen eine Reduktion der Vielzahl von mikropolitischen Taktiken zu erzielen, und dadurch die Anwendung eines Mikropolitiktheoriekonzeptes wie der Spieltheorie oder der strategischen Kontingenztheorie hintanzuhalten. (Engelhart 1994b, 178)

Messinstrumente wie der IBQ und POIS reflektieren nicht auf den Unterschied von Selbst- und Fremdwahrnehmung, die insbesondere bei mikropolitischen bzw. sozialen Einflussnahmen wesentlich sind. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die beeinflusste Person diesen Einfluss als solchen gar nicht erkennt. (Engelhart 1994b, 179) Lediglich der POPS verfolgt eine alternative Forschungsrichtung, indem er nicht zwanghaft darauf ausgerichtet ist, objektive Einflusshandlungen darzustellen (Engelhart 1994b, 179), sondern versucht, die mikropolitische Wahrnehmung zu erfassen und deren Effekte zu ergründen.

Engelhart (1994b) vertritt in Bezug auf die Identifizierung von einzelnen Einflusstaktiken und Kombinationen davon den Standpunkt, dass die ausschließliche Identifizierung von einzelnen Beeinflussungstaktiken oder Kombinationen davon sowie die Unterscheidung von ersten und zweiten Einflussversuchen nur von geringer Relevanz sind. Ebenso ist es für Engelhart (1994b) nicht entscheidend, eine bestimmte Taktik einer bestimmten Situation zuzuordnen, sondern anhand einer Reihe von mikropolitischen Handlungssequenzen zu erkennen, welche Einzel-, Gruppen- oder Organisationsinteressen verfolgt werden. (Engelhart 1994b, 179)

Ein weiterer kritischer Bereich im Zuge der Mikropolitikforschung ist die Erfassung und die Bewertung des Erfolges eines Akteurs auf der Grundlage der Anwendung entsprechender mikropolitischer Taktiken. Sehr häufig wird Erfolg als eine Messgröße angenommen, ohne zu berücksichtigen, dass Erfolg nur sehr schwer als ein messbares Konstrukt herangezogen werden kann. (Engelhart 1994b, 178) Dieser Umstand wurde auch von Gardner und Martinko (1988) erkannt. Sie konnten in ihrer Studie ein klares Bild über die Voraussetzungen für mikropolitische Prozesse in Organisationen gewinnen. In Bezug auf die Wirkung der Beeinflussung auf das Verhalten anderer Akteure oder auch auf die Organisation selbst konnten aber keine vergleichbaren Ergebnisse erzielt werden. (Higgins, Judge et al. 2003, 92) Küpper, Felsch (2000) messen den Erfolg der Akteure in der Interessendurchsetzung nicht an der Effektivität oder den organisationalen Auswirkungen, sondern sie messen, wie egoistisch die Interessen des jeweiligen Akteurs sind. (Küpper, Felsch 2000, 150)

Obwohl Mikropolitik, insbesondere deren Wahrnehmung und Wirkung, empirisch schwierig zu messen ist, ist die Forschung in diesem Feld aufgefordert, sich diesem Problem zu stellen. Denn gerade dieses Phänomen birgt ein sehr hohes Potenzial in sich, die Effizienz und die Effektivität einer Organisation nachhaltig zu beeinflussen, insbesondere dann, wenn diese in den Entscheidungsfindungsprozess wirkt. (Kacmar, Bozeman et al. 1999, 385) Die empirische Forschung auf dem Gebiet der Mikropolitik bereitet den Forschern bei der Untersuchung von Phänomenen erhebliche Probleme, weil vor allem das politische Verhalten in Organisationen ein weites Spektrum von symbolischen und subjektiven Differenzen in der Wahrnehmung umfasst. Es besteht daher die Möglichkeit, dass ein und dasselbe Verhalten in verschiedener Art und Weise interpretiert wird. Die Interpretation ist abhängig von der politischen oder unpolitischen Einstellung des Beobachters und

vom jeweiligen Erfahrungsschatz, der als Referenz herangezogen wird. (Kacmar, Bozeman et al. 1999, 385)

Die Unausgewogenheit der Messmethoden führt dazu, dass Ergebnisse von Studien zumeist die negativen Folgen von Mikropolitik aufzeigen. Alternativ durchgeführte Forschungen wie von Pfeffer (1983) oder Bacharach, Lawler (1991) oder Forschungen, die versuchen, Mikropolitik in ihrer Gesamtheit zu beschreiben (Ferris, Adams et al. 2002; Ferris, Treadway et al. 2005; Kacmar, Bozeman et al. 1999), können auch das gesamte Spektrum von positiven, neutralen, aber auch negativen Konsequenzen von mikropolitischen Prozessen erfassen. (Ferris, Adams et al. 2002, 221)

Die fortschreitende Mikropolitikforschung zeigte immer deutlicher, dass Mikropolitik nicht ausschließlich negative Aspekte aufweist, wie dies bei Ferris, Treadway et al. (2005) sehr deutlich zu erkennen ist. Dies belegt letztlich auch die Entwicklung des „Political Skill Inventory (PSI)“ Test (Neuberger 2006, 190) als Messinstrument für die Messung von politischem Geschick. Wobei sich in diesem Zusammenhang mikropolitische Geschick nicht ausschließlich auf eine individuelle Fähigkeit bezieht, sondern auch die Erfahrung beim Umgang mit Mikropolitik (Ferris, Treadway et al. 2007) erhoben wird. Der Umstand, dass diese Fähigkeit gemessen wird, zeigt, dass Mikropolitik als allgegenwärtiges Phänomen in Organisationen erkannt worden ist. Mikropolitik wird zum sozialen Konstrukt, das wesentlichen Einfluss auf Abläufe und Erfolge hat. (Ferris, Treadway et al. 2007, 315)

Zur Feststellung der Bedeutung von Mikropolitik in der zeitgenössischen Forschung bedarf es eines Vergleiches von entstandenen Definitionen und der Identifikation von erzielten Gemeinsamkeiten. (Ferris, Adams et al. 2002, 182) Die mikropolitischen Konstrukte und entstandenen Konstrukte unterscheiden sich im Wesentlichen durch den aspektuellen und konzeptionellen Forschungszugang. In Summe weisen die Ansätze von Allen, Madison, Porter, Renwick und Mayes (1979), Bacharach und Lawler, (1998), Ferris, Russ et al. (1989), Porter, Allen et al. (2003) die gemeinsame Sichtweise auf, dass Mikropolitik sowohl einzelne Akteure als auch Akteurgruppen betrifft, die danach streben, ihre eigenen Interessen zu verwirklichen, und dass diese Ziele auch gegen die Organisationsziele wirken können. (Ferris, Adams et al. 2002, 183) Übereinstimmung besteht auch dahin gehend, dass Mikropolitik durch verschiedene individuelle oder organisationale Faktoren ermöglicht bzw. erleichtert

wird. Dazu zählen Macht, Einfluss, Expertenwissen oder Autorität. (Ferris, Adams et al. 2002, 183)

Ein umfassender Informationsaustausch zwischen den Forschungsströmungen kann dazu beitragen, die Kontroll- und Messprobleme zu überwinden (Schein 1977, 70) und auch die Basis für ein integriertes Forschungsmodell zu liefern.

Die Herstellung des Bezuges von Mikropolitik zu anderen organisationalen Konzepten, sowie die Verbindung der beiden Forschungsansätze eröffnet neue Aspekte bei der Untersuchung mikropolitischer Prozesse und deren Wirkung in der Organisationsforschung. (Ferris, Adams et al. 2002, 45)

Ferris, Russ et al. (1989) beleuchten in ihrem mikropolitischen Theoriemodell die Individualebene der Wahrnehmung von Mikropolitik, jedoch nicht die organisationale Ebene. Im evaluierten und überarbeiteten Modell von Ferris, Adams et al. (2002) werden auch Aspekte anderer organisationaler Konzepte berücksichtigt. Dadurch wird es auch möglich zu erforschen, inwieweit sich die Intensität der mikropolitischen Aktivitäten in der Organisation auf die Effektivität der Organisation auswirkt. Ein Modell, das die wesentlichen organisationalen Konzepte verbindet, bietet auch die Möglichkeit zu identifizieren, welchen Einfluss mikropolitische Prozesse haben, und in welchem Umfang die Akteure ihre angestrebten Ziele verwirklichen können. Das Modell ermöglicht auch die Analyse der Auswirkungen von Mikropolitik auf das Verhalten, die Einstellung der Akteure in den Organisationen und wie dadurch das Betriebsklima beeinflusst wird. (Ferris, Russ et al. 1989, 145)

2.4.2. Organisationstheoretische Konstrukte

Als organisationstheoretische Grundlage kann zur Untersuchung des mikropolitischen Verhaltens der Organisationsmitglieder die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie herangezogen werden. Dieser Ansatz ermöglicht es, Konstellationen in Bezug auf Entscheidungsfindungsprozesse zu identifizieren, die auf mikropolitisches Handeln zurückzuführen sind, vor allem dann, wenn die mikropolitischen Prozesse dazu gedient haben, fehlende Steuerungsprozesse der Organisation zu überbrücken bzw. ihnen zuvorzukommen. (Bogumil, Schmid 2001, 31)

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie hinterfragt die Rationalität bei der Umsetzung von Zielen oder beim Treffen von Entscheidungen, weil die Informationsbeschaffungs- und Verarbeitungskapazität zu gering ist, um die besten aller Alternativen zu wählen. Das Konzept der begrenzten Rationalität, das hinter der

verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie steht, trägt dieser Annahme Rechnung und geht davon aus, dass das Anspruchsniveau auf die zur Verfügung stehenden Rahmenbedingungen abgestimmt wird und daher nicht die bestmöglichen Entscheidungen getroffen werden. Das Modell der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie erhält die mikropolitische Relevanz durch die Besonderheit von organisationalen Entscheidungsprozessen sowie dem damit verbundenen Akteurverhalten in Organisationen, das darauf abgestimmt ist, eigene Interessen zu verwirklichen, Lücken in Organisationsstrukturen zu schließen oder zu überbrücken. (Bogumil, Schmid 2001, 100) Die verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie verfolgt zwei grundsätzliche Richtungen. Sie sieht den Entscheidungsfindungsprozess als entscheidenden Ansatzpunkt in der Organisationsanalyse und fragt danach, wie Akteure in der Organisation Entscheidungen fällen und wie das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder durch die Organisation beeinflusst wird. Der zweite Aspekt ist die Bestandssicherung der Organisation, wobei hier die Motivation und die kognitiven Fähigkeiten der Organisationsmitglieder im Vordergrund stehen. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, welche Bereitschaft die Mitglieder der Organisation aufweisen, sich in der Organisation zu engagieren, und wie Entscheidungen unter den Bedingungen eines eingeschränkten Informationsangebots bzw. einer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität getroffen werden. (Bogumil, Schmid 2001, 33f) Mikropolitik wird aus der Sichtweise der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie nicht als unmoralisch, schädlich und verwerflich beurteilt, sondern sie wird als ein universell vorhandener Prozess wahrgenommen, der dazu dient, Steuerungslücken und unklare Entscheidungssituationen zu überbrücken. (Bogumil, Schmid 2001, 53)

Ein weiterer organisationstheoretischer Zugang zur Untersuchung von mikropolitischen Prozessen in Organisationen ist die strategische Organisationsanalyse. Durch diese werden die Interaktionen zur Interessendurchsetzung in den Mittelpunkt der Organisationsanalyse gestellt. Hier werden im Speziellen jene Interaktionen nach rationalen und rekonstruierbaren Gründen analysiert, die sich auf die Verwirklichung von Positions-, Ressourcen-, Macht- und Entscheidungsinteressen beziehen. (Bogumil, Schmid 2001, 31) Die strategische Organisationsanalyse fokussiert auf die Autonomie des Akteurs gegenüber der Organisation. Die Komplexität der Organisation schafft Freiräume und

Unsicherheitszonen, in denen die Auseinandersetzung um Einfluss, Macht und Ressourcen ausgetragen wird. Diese Auseinandersetzung ist jedoch durch technische und ökonomische Sachzwänge bestimmt und in diesem Sinne durch die Situation geprägt. (Bogumil, Schmid 2001, 101) Dadurch wird die Betrachtung der Organisation durch die Bedingungen, Probleme und Zwänge kollektiven Handelns ermöglicht. Die Analyse der Organisation erfolgt anhand der Machtbeziehungen in der Organisation. (Bogumil, Schmid 2001, 54)

Die Theorien der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie sowie der strategischen Organisationsanalyse unterstützen die Annahme, dass bürokratische Organisationen bei einem ausschließlichen Festhalten an Vorschriften und Richtlinien nicht optimal funktionieren und die bürokratischen Abläufe weitaus weniger bürokratisch ablaufen, und dass die Hierarchie nicht alles steuern und regeln kann. (Bogumil, Schmid 2001, 31) Dieser regelfreie Raum wird durch mikropolitische Prozesse gefüllt, wo durch informellen Informationsaustausch, Absprachen, Überspringen von Hierarchieebenen und Abkürzung von Abläufen die Prozesse optimiert, aber auch eigene Interessen der Akteure verwirklicht werden.

Ein spieltheoretischer Ansatz zur Erklärung von mikropolitischen Prozessen kann nur in vereinfachter Form angewandt werden. Dazu werden Moral-Hazard-Situationen oder auch ökonomische Modelle der Prinzipal-Agent-Theorie herangezogen. Bisher gelang es jedoch kaum, mikropolitisches Handeln zu modellieren, zumal nur einstufige Interaktionsbeziehungen mit mathematischen Analysen einigermaßen dargestellt werden konnten. Die mathematische Darstellung der Interaktion von mehreren handelnden Akteuren wird zunehmend komplexer bis unmöglich. (Küpper, Felsch 2000, 158)

Nach Farrell würde eine Austauschtheorie insbesondere die Analyse des politischen Verhaltens von Akteuren in Organisationen ermöglichen. Die Austauschtheorie verdeutlicht die Akteurs- und Organisationsbeziehung und betont die Verteilung von knappen Ressourcen. Die Verwendung von vier Teilkonzepten ermöglicht die Beschreibung der politischen Austauschprozesse aus der Perspektive des Akteurs in der Organisation. (Farrell, Petersen 1982, 408)

Die Attributionstheorie versucht zu erklären, wie die persönlichen Attribute das mikropolitische Verhalten von Akteuren beeinflussen. Die Attribute können sich einerseits auf die persönlichen Veranlagungen von Akteuren und das daraus resultierende Verhalten beziehen, andererseits situationsbezogen sein, wodurch das

Verhalten des Akteurs in Bezug auf die Einwirkung von externen Faktoren erklärt wird. Nach der Attributionstheorie tendieren Akteure dazu, vor allem veranlagte Attribute zur Interpretation des Verhaltens anderer heranzuziehen. (Allen, Madison et al. 1979, 81) Die Attributionstheorie ermöglicht es, den Beobachter zu erklären, warum Akteure mikropolitisch handeln. Dadurch kann analysiert werden, warum rationale und legitime Argumentationen der Durchsetzung von Eigeninteressen dienen und warum diese Taktik eingesetzt worden ist. (Allen, Madison et al. 1979, 82)

Die strategische Kontingenztheorie beschreibt im Wesentlichen die Fähigkeiten der Organisationsmitglieder, Unsicherheiten zu überbrücken, wobei der Ausübung von Macht eine entscheidende Rolle zugeordnet wird. (Salancik, Pfeffer 1977, 5) Die Akteure in der Organisation reflektieren in ihrem Handeln verschiedene Umwelteinflüsse und bewirken dadurch eine Adaptierung der Organisation auf die Umwelt. (Peters 1992, 206). Die kontingenztheoretische Betrachtung der Organisation erfolgt nicht an Strukturmerkmalen, sondern anhand der organisationalen Mechanismen, deren Einflüssen, Wirkungen und Folgen. (Küpper 1988, 40) Die mit dieser Betrachtung verbundenen sozialen Prozesse erfolgen in Verbindung mit der wirkenden Kontingenz, wodurch es möglich ist, die soziale Interaktion im Handlungskontext zu erfassen. (Windeler 1992, 89) Die Herausforderung dieser Betrachtung ist die Relativierung der objektiven Strukturen von Problemfeldern sowie des Determinismus von Kontext und Umwelt. Die Analyse der Prozesse muss auf die autonomen Zwänge gerichtet sein, die sich aus den Rahmenbedingungen ergeben. (Küpper 1988, 46) Nur dadurch kann eine realistische Interpretation des Handelns der Akteure erfolgen (Windeler 1992, 89) und ein Einfluss von Kontingenzen auf die Organisation abgeleitet werden.

2.5. Mikropolitische Forschungsperspektiven

Der bisherige Überblick über den Stand der Mikropolitikforschung bietet mehrere Ansätze für eine weiterführende Forschung bzw. die Möglichkeit, die angesprochenen Forschungsdefizite auszugleichen. Das gegenständliche Forschungsprojekt versucht einige Aspekte der Mikropolitikforschung aufzugreifen und einen Beitrag zur Erweiterung des Wissens in diesem Forschungsfeld zu leisten. Im Zuge der aspektuellen Mikropolitikforschung erfolgte eine umfangreiche Elaboration und Identifikation von Beeinflussungstaktiken sowie die damit

verbundene Definition von Skalen (Machtstrategien von Falbo 1977; Kipnis, Schmidt et al. 1980, Ansari, Kappor 1987; Schilit, Locke 1982; politischen Taktiken von Zanzi, Arthur et al. 1991; Machttaktiken von Fairholm 1993; Beeinflussungsverhalten von Yukl, Falbe et al. 1990; Yukl, Tracey 1992 und 2003; Ferris, Kacmar 1992; Einflusstaktiken in Organisationen von Blickle 2004; organisationspolitischen Taktiken von Allen, Madison 2004). Die Liste der Skalen kann noch weiter fortgesetzt werden, jedoch weisen diese wie die anderen ein wesentliches Defizit auf. Dieses beruht auf der geringen Anzahl von Langzeitstudien. Denn bisher wurde nur sehr wenig Erkenntnisse darüber gewonnen, wie wandelbar oder gleichbleibend mikropolitische Taktiken über einen längeren Zeitraum hindurch sind bzw. wie sich diese Aktivitäten auf längere Sicht auswirken. Es ist durchaus möglich, dass ein Akteur zu Beginn seiner Karriere eine andere Auswahl an mikropolitischen Taktiken hat als in der Mitte oder am Ende seiner beruflichen Karriere. Ebenso fehlen noch umfangreiche Erkenntnisse, inwieweit sich das Karrierelevel und das Lebensalter auf die Anwendung, aber auch auf die Wirkung mikropolitischer Taktiken eines Akteurs auswirken. (Ferris, Adams et al. 2002, 245)

Der POIS (Profiles of Organizational Influence Strategies) als ein Erhebungsinstrument für mikropolitische Taktiken ist in einer Reihe von Untersuchungen angewendet worden, dennoch ist dieses Instrument zur Ermittlung von mikropolitischen Taktiken nicht unumstritten, weil dieser eine zum Teil sehr hohe Skaleninterkorrelation aufweist sowie eine hohe Anzahl von Itemfehlloadungen beinhaltet. Durch diese geringe psychometrische Qualität lässt sich seine Anwendung infrage stellen. (Engelhart 1994a, 21) Der IBQ (Influence Behavior Questionnaire) und der POIS sind der Kritik ausgesetzt, dass sie den Unterschied von Selbst- und Fremdwahrnehmung nicht reflektieren. Diese sind insbesondere bei mikropolitischen bzw. sozialen Einflussnahmen wesentlich, und daher ist es nicht ausgeschlossen, dass die beeinflusste Person diesen Einfluss als solchen gar nicht erkennt (Engelhart 1994b, 179) oder auch unbewusst mikropolitische Taktiken einsetzt. Dies würde zu einer unvollständigen Erfassung der Taktiken führen oder das Erkennen von neuen Taktiken verhindern. Die meisten Messmethoden sind darauf abgestimmt, dass Akteure ihre Handlungen einer Skala von mikropolitischen Aktivitäten zuordnen und den Grad der Intensität bestimmen. Diese entscheidende Einschränkung sehen Yukl, Seifert et al. (2008) vor allem beim POIS. Sie argumentieren, dass die Selbsteinschätzung, die dieses Messinstrument verlangt,

nicht exakt ist und deshalb die Bewertung durch Dritte der Vorzug zu geben ist. (Yukl, Seifert et al. 2008, 610) Es besteht demnach der dringende Bedarf einer alternativen Art der Datengewinnung in Form von qualitativen Erhebungsmethoden. Dadurch kann die Betrachtung der mikropolitischen Prozesse aus mehreren Perspektiven erfolgen (Ferris, Adams et al. 2002, 222), und der Akteur wird keinen subjektiven Einflüssen ausgesetzt.

Obwohl die Erforschung der mikropolitischen Einflusstaktiken bisher sehr umfangreich betrieben worden ist, ortet Blickle (2004b) in diesem Feld ein Forschungsdefizit. Die Defizite beziehen sich vor allem auf die Taktiken der Koalitionsbildung, das Einschalten höherer Instanzen, die Tauschangebote und die inspirierenden Appelle. Ebenso gelangten Ferris, Adams et al. (2002) zur Ansicht, dass nach wie vor der Bedarf besteht, die Forschung in Bezug auf mikropolitische Verhaltensweisen zu intensivieren. Insbesondere sollte diesbezüglich das Forschungsprojekt so designet sein, dass die Wahrnehmung mikropolitischer Prozesse im Forschungsprozess integriert ist. (Ferris, Adams et al. 2002, 180)

Der „Perception of Organizational Politics Scale (POPS)“ wurde von Ferris, Kacmar (1992) publiziert und stellt ein Messinstrument dar, mit dem die mikropolitische Wahrnehmung von Akteuren in Organisationen erfasst werden soll. Die erste Anwendung des „Perception of Organizational Politics Scale“ (POPS) erfolgte im Zeitraum von 1991 bis 1993 und offenbarte, dass eine Dreifaktorenlösung unzureichend ist. In den Ergebnissen zeigt sich, dass die ermittelten Häufigkeiten relativ nahe beisammen sind. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die in den Items geschilderten Einflusstaktiken als relativ homogen wahrgenommen werden, weil diese keine konkrete Formulierung aufweisen. (Engelhart 1994b, 172) Der POPS versucht die mikropolitische Wahrnehmung zu erfassen und deren Effekte zu ergründen. (Engelhart 1994b, 179) Neuberger (2006) kritisiert beim POPS als Erhebungsinstrument, dass die Items ausschließlich die negativen Aspekte von mikropolitischen Prozessen hervorheben, was auf eine Voreingenommenheit des Forschungsansatzes schließen lässt. (Neuberger 2006, 189) Das Ziel des POPS ist demnach nicht die scharfe Abgrenzung einzelner Taktiken, sondern eine Präferenzzuordnung der vom mikropolitischen Akteur verwendeten Beeinflussungsstrategie. (Engelhart 1994b, 172) Harrell-Cook, Ferris et al. (1999) plädieren dafür, den Einfluss von Mikropolitik auf innerorganisationale Abläufe im Detail zu erforschen (Harrell-Cook, Ferris et al. 1999, 1104). Ein besonderer Fokus

der Analyse soll dabei auf das dadurch entstehende Potenzial gelegt werden, das auf einen geplanten Prozess in der Organisation wirkt. Von essenzieller Bedeutung ist, dass die komplexen Zusammenhänge und Auswirkungen der organisationalen Politik im Detail empirisch erforscht werden. (Harrell-Cook, Ferris et al. 1999, 1104) Das bedeutet, es soll analysiert werden, welche Verbindung zwischen der Wahrnehmung von Politik durch den handelnden Akteur, die organisationalen und persönlichen Faktoren, die vom Arbeitsplatz ausgehen, herrscht. Ebenso sollen jene Moderatoren detailliert analysiert werden, die in der Lage sind, die Faktoren zu verstärken. Letztendlich soll erkannt werden, welche Auswirkung diese Effekte auf die Organisation und die Akteure in der Organisation haben, und wie diese versuchen, ihre Interessen mit welchen mikropolitischen Mitteln durchzusetzen. Die adaptierte Form des Theoriemodells von Ferris, Adams et al. (2002) bildet dabei einen wesentlichen Schritt. Durch dieses kann die Darstellung und Analyse der Wahrnehmung von Mikropolitik auf organisationaler Ebene erfolgen, indem auch andere organisationale Aspekte berücksichtigt werden können.

Die Faktoren, die als Vorbedingungen mikropolitische Prozesse auslösen, sowie jene Faktoren, die als Moderatoren dienen, aber auch das Modell selbst bedürfen noch weiterer empirischer Überprüfungen.

Das unten vorgestellte Forschungsprojekt versucht der Forderung der detaillierten Betrachtung der innerorganisationalen Prozesse aus einer mikropolitischen Sichtweise gerecht zu werden. Dabei diente das Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) als theoretische Fundierung, wodurch dieses einer weiteren Validierung zugeführt wurde. Ebenso wird versucht, vergleichbare Vorbedingungen zu identifizieren und deren Wirkung auf die mikropolitische Wahrnehmung und die daraus resultierenden Prozesse zu untersuchen sowie eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen. Andere organisationale Aspekte bietet das spezifische Umfeld einer stark hierarchischen und bürokratischen Organisationsstruktur, in der die Forschung durchgeführt wird. Die Forschung bezieht sich wie erwähnt auf die öffentliche Verwaltung, wodurch neue Erkenntnisse bezüglich der organisationalen Einflüsse auf das mikropolitische Handeln der Akteure in der Organisation gewonnen werden können.

Die persönlichen Voraussetzungen der Akteure, die einen wesentlichen Faktor für den Erfolg beim Einsatz von mikropolitischen Taktiken darstellen, wurden bisher jedoch nur in geringem Umfang erforscht. Zu diesen Faktoren zählen der

zwischenmenschliche Bezug, ein gesunder Menschenverstand, ein gewisses „Know-how“ sowie ein grundlegendes politisches Geschick. (Ferris, Treadway et al. 2005, 127)

Ferris, Treadway et al. (2007) erkannten beim „Political Skill Inventory“-Test psychometrische Probleme. Mit diesem Erhebungsinstrument wird das politische Geschick gemessen, das einen wesentlichen Moderator im Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) darstellt. Demzufolge plädieren Ferris, Treadway et al. (2007) dafür, dass die weiterführende Forschung im Bereich des „Political Skill Inventory“-Tests liegen sollte, der einer weiteren Erprobung und Validierung unterzogen werden sollte. (Ferris, Treadway et al. 2007, 314) Darüber hinaus besteht der Bedarf an Methoden, die das politische Geschick der Akteure aus einer anderen Perspektive messen können. Die weiterführende Forschung bezüglich der Evaluierung des politischen Geschickes eines Akteurs könnte nach Ferris, Treadway et al. (2005) aus der Perspektive des Gleichgestellten und/oder Vorgesetzten erfolgen. (Ferris, Treadway et al. 2005, 149). Es besteht aber auch hier die Möglichkeit der Einschätzung durch einen neutralen Beobachter. In diesem Zusammenhang ist eine weitere Präzisierung der Dimensionen des politischen Geschickes in Bezug auf ein beobachtetes Ereignis in der Organisation anzustreben. (Ferris, Treadway et al. 2007, 314)

Diesbezüglich muss auch kritisch hinterfragt werden, inwieweit dieses Instrument in der Lage ist, „politisches Geschick“ zu messen. Ein Vergleich mit Messinstrumenten von anderen organisationalen Konzepten könnte diesbezüglich Aufschluss geben. Ein solcher Vergleich könnte zwischen dem Messinstrument für soziales Geschick und dem „Political Skill Inventory“-Test zur Messung von mikropolitischen Geschick durchgeführt werden. Ebenso erscheint es erforderlich, einen weiteren Forschungsschwerpunkt auf die Differenzierungen der verschiedenen sozialen Konstrukte in Organisationen zu legen. Im Speziellen wäre hier zu untersuchen, wie sehr sich das soziale Geschick im politischen Geschick reflektiert. (Ferris, Treadway et al. 2007, 315)

Dies würde zur Verifizierung bisheriger Ergebnisse beitragen und einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung des Vertrauens in Messungen leisten. (Ferris, Treadway et al. 2005, 149) Mit der wiederholten Verwendung des Messinstruments wie z.B. dem „Political Skill Inventory“ kann einerseits die Reliabilität des Instrumentes bestätigt bzw. verstärkt, aber auch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erhöht werden.

Das Konzept des mikropolitischen Geschickes als Moderator mikropolitischer Prozesse stellt auch in der unten angeführten Forschung einen wesentlichen Aspekt dar. Bezugnehmend auf den von Ferris, Treadway et al. (2007) definierten Bedarf einer weiteren Präzisierung und Evaluierung aus einer anderen Perspektive wurde dahin gehend entsprochen, die Perspektive des neutralen Beobachters zu wählen. Dieser interpretiert die jeweilige Handlung des handelnden Akteurs und bewertet anhand des PSI-Tests das politische Geschick.

Ein weiterer methodischer Aspekt der Mikropolitikforschung, der kritisch betrachtet werden sollte, ist der lineare Aspekt. Beinahe jedes theoretische Konzept und jede empirische Studie, die sich mit der mikropolitischen Wahrnehmung befasst, beruht auf einem linearen Modell. Es stellt sich daher die Frage, ob durch die Analyse von nicht-linearen Zusammenhängen zu einer Erweiterung der mikropolitischen Perspektiven führen kann. Diesbezüglich könnte eine sehr hohe und eine niedrige Wahrnehmung von Mikropolitik zu einem sehr geringen Maß an Arbeitsplatzzufriedenheit führen, dass das gänzliche Fehlen von innerorganisationalen politischen Aktivitäten die Bediensteten am zufriedensten macht. Eine weitere Annahme in diesem Zusammenhang könnte sein, dass ein hohes Maß an mikropolitischen Aktivitäten Bedienstete auf Faktoren aufmerksam macht, die sich als vorteilhaft erweisen, Zeit und Anstrengungen darin zu investieren, um eigene Ziele zu verwirklichen. Im Gegensatz dazu kann ein moderater Level an Mikropolitik für Bedienstete frustrierend wirken und unzufrieden machen. (Ferris, Adams et al. 2002, 244) Auch Higgins, Judge et al. (2003) haben vermutet, dass die Anzahl der angewandten Beeinflussungstaktiken Einfluss auf das angestrebte Ergebnis haben. Obwohl frühere Studien eher davon ausgegangen sind, dass zu viele Beeinflussungstaktiken das Ergebnis nachteilig beeinflussen, ist es dennoch unklar, ob nichtlineare Effekte mit anderen Beeinflussungstaktiken anders wirken. Forschungsbedarf besteht in dieser Hinsicht dahin gehend, inwieweit nichtlineare Verbindungen zwischen Beeinflussungstaktiken und der Zielerreichung existieren und wie diese wirken. (Higgins, Judge et al. 2003, 103) Thomas, Davies (2005) versuchten bereits, sich diesem Problem zu nähern, indem sie durch die Interpretation von Interviews die Bedeutung ableiteten, die von den Probanden dem New Public Management beigemessen wurde, und stellten die Positionen der interviewten Person zu diesem Thema dar. Dadurch versuchten sie eine modellhafte Theorie von mikropolitischen Prozessen abzuleiten, um dadurch von einer rein

linearen Konzeption der Mikropolitik zu einer multidimensionalen zu gelangen. (Thomas, Davies 2005, 684)

Das Theoriemodell von Ferris, Adams et al. 2002 ist linear aufgebaut und ermöglicht dadurch, nur lineare Zusammenhänge zu erkennen. Da dieses Modell auch in diesem Forschungsprojekt angewandt wird, kann auf dieser Grundlage kein Forschungsfortschritt erzielt werden. Jedoch ermöglicht die qualitative Form der Datengewinnung in Form von Interviews die Möglichkeit einer parallelen interpretativen Analyse, wodurch die Möglichkeit besteht, nichtlineare Zusammenhänge zu erkennen.

Eine Weiterentwicklung in der Mikropolitikforschung sollte durch eine empirische und theoretische Fundierung der mikropolitischen Prozesse erfolgen. (Thomas, Davis 2005, 700) Eine theoretische Fundierung konnte bisher nur in einem sehr geringen Umfang erzielt werden. (Engelhart 1994b, 178, Neuberger 2006)

Als theoretische Fundierung wird die strategische Kontingenztheorie herangezogen und ein Bezug zum Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) hergestellt, wodurch eine empirische Überprüfung der Theorie ermöglicht wird.

Mit dem vorliegenden Forschungsprojekt sollen einige Aspekte der Mikropolitikforschung aufgegriffen und die in der Folge angeführten Beiträge in diesem Forschungsfeld geleistet werden.

Eine Erweiterung in der Mikropolitikforschung wird dadurch erzielt, indem die bisher auf abstrakten Fällen aufgebauten mikropolitischen Verhaltensweisen anhand eines konkreten organisationalen Phänomens überprüft werden.

Diese Untersuchung erfolgt in Anlehnung an das Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002). Im Gegensatz zu den im Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) verwendeten quantitativen Daten werden im Forschungsprojekt die erforderlichen Daten qualitativ erhoben, wodurch die Messung der mikropolitischen Wahrnehmung mit den POPS und die Erhebung der angewandten mikropolitischen Taktiken durch den POIS einer Validierung unterzogen werden können.

Der bestehenden Kritik, dass nicht ausgeschlossen werden kann, dass die beeinflusste Person diesen Einfluss als solchen gar nicht erkennt (Engelhart, 1994b), soll dahin gehend Rechnung getragen werden, dass eine qualitative Erhebungsmethode gewählt worden ist, wodurch es möglich gewesen ist, mikropolitische Prozesse aus mehreren Perspektiven zu betrachten (Ferris, Adams

et al. 2002), weil der Akteur nicht dazu aufgefordert werden muss, sich selbst zu bewerten und einzuordnen.

Der Mikropolitikforschung soll durch den Einsatz von neutralen Beobachtern (Codierer) ein neuer Aspekt hinzugefügt werden, wodurch auch die subjektive Selbstbewertung der gesetzten mikropolitischen Handlung unterbunden sowie die Perspektive der Betrachtung verändert wird.

Durch die Zuordnung von mikropolitischen Taktiken zu einer definierten Skala (POIS, POPS) soll nicht nur die subjektive Selbstbewertung unterbinden, sondern auch der oben erwähnten Skalvalidierung Rechnung tragen. Zusätzlich kann dieser Ansatz dazu beitragen, den Itempool an mikropolitischen Taktiken zu erweitern.

Die Anwendung des erweiterten Theoriemodells von Ferris, Adams et al. (2002) ermöglicht ebenso, die vorgeschlagenen am mikropolitischen Prozessen beteiligten Faktoren zu testen, aber auch weitere identifizierte Faktoren in die Analyse mit einzubeziehen. Dadurch kann eine detaillierte Betrachtung der innerorganisationalen Prozesse erfolgen, und es können auch deren Vorbedingungen und Moderatoren analysiert sowie die Auswirkungen auf die Organisation und der Mitglieder ergründet werden. Das verwendete Theoriemodell und deren Faktoren können dadurch ergänzt und einer weiteren Validierung unterzogen werden.

3. Theoretischer Forschungsrahmen und Mikropolitikmodell in der öffentlichen Verwaltung

3.1. Mikropolitisches Theoriemodell

Im Folgenden werden die mikropolitischen Modelle dargestellt und das erweiterte Modell für die öffentliche Verwaltung entwickelt. Zur Ermittlung des Einflusses der mikropolitischen Strategien wurde das Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) herangezogen, das die auf den Akteur wirkenden Faktoren in einen interdependenten Zusammenhang mit der Organisation bringt (Hickson, Hinings et al. 1971, 217), wodurch eine detaillierte Interpretation des Zusammenhangs der Faktoren erzielt werden kann.

Das Theoriemodell ermöglicht die Beantwortung der Frage, ob mikropolitisch Handeln eine Reaktion auf die Umwelt ist, die als politische empfunden wird, oder ob sich dieses Verhalten schon vorher manifestiert hat und einer Veranlagung entspringt bzw. ob diese Akteure ausschließlich in der Absicht handeln, ihren persönlichen Vorteil zu maximieren. Die Anwendung von qualitativen Methoden zur Datengewinnung und Datenanalyse ermöglicht die Beantwortung dieser Fragen. Dieser Ansatz erleichtert dem Forscher die Beantwortung der Frage, warum ein Akteur mikropolitisch aktiv ist, und welchen Vorteil er sich dadurch erhofft. (Ferris, Adams et al. 2002, 230)

3.1.1. Modell zur Wahrnehmung mikropolitischer Einflüsse

Die Aspekte der Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen in Organisationen wurden erstmalig von Porter, Allen et al. (1981) anhand von Managern aller Hierarchieebenen untersucht. Diese Studie ergab, dass es neben den verschiedenen Hierarchieebenen auch verschiedene Wahrnehmungen und Zuordnungen von Attributen in Bezug auf Mikropolitik gibt. Eine Studie von Madison et al. (1980) ergab ebenfalls, dass mikropolitische Prozesse Unterschiede bezüglich der Ebene und des politischen Verhaltens aufweisen. Auch hier zeigte sich eine Abhängigkeit von verschiedenen Attributen und der Ebene, in der diese identifiziert wurden. Die daraus resultierenden mikropolitischen Prozesse wirkten sowohl unterstützend als auch nachteilig für die Organisation. (Ferris, Adams et al. 2002, 189)

Die Studie von Gandz und Murray (1980) erbrachte wesentliche Beiträge zur Identifizierung von mikropolitischen Prozessen, indem die persönliche Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen inkludiert wurde. Eine Kombination von

Verantwortung, Organisationscharakter und individuellem Charakter wurde dahingehend überprüft, ob diese Faktoren in der Interaktion die individuelle Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen in der Organisation beeinflussen. Insbesondere wurden von Gandz und Murray (1980) organisationsinterne Prozesse untersucht, um Überlappungen von organisationalen Aktivitäten und mikropolitischen Aktivitäten zu finden. Zu diesem Zwecke wurden spezielle organisationale Aktivitäten initiiert, wie Beförderungen, Versetzungen, Personalaufnahmen und Belohnungen. (Ferris, Adams et al. 2002, 189)

Aufbauend auf die Erkenntnisse von Gandz und Murray (1980) und Porter, Allen et al. (1981) entwickelten Ferris, Russ et al. (1989) ein erstes Theoriemodell, das die Beziehungsbedingungen zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren erfasst und das daraus resultierende Verhalten auf die Wahrnehmung bzw. eine Interpretation von mikropolitischen Prozessen in der Organisation ermöglicht. (Ferris, Adams et al. 2002, 189) Ferris, Russ et al. (1989) haben erkannt, dass politische Aktivitäten in allen Ebenen der Organisation gesetzt werden. Diese kommen individuell, in Gruppen oder organisationsweit zur Anwendung. Aus diesem Grund ist es auch entscheidend, die Auswirkungen auf die verschiedenen organisationalen Ebenen im Gesamten zu betrachten (Maslyn, Fedor et al. 1998, 646), um den vollen Umfang erfassen zu können.

Das Modell ist in Form eines Mehrebenenmodells konzipiert, das in der Lage ist, individuelles und Gruppenverhalten zu identifizieren, und kann daher sowohl auf einzelne Akteure als auch auf Gruppen und Teilorganisationen angewendet werden. (Ferris, Adams et al. 2002, 189) Das Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989) wurde daraufhin in fünf Studien getestet (Ferris, Kacmar, 1992; Parker, Dipboye, Jackson, 1995; Ferris, Frink et al. 1996; Valle, Perrewe, 2000; Kacmar, Bozeman et al. 1999), in denen die Voraussetzungen, die Moderatoren und die Auswirkungen von mikropolitischen Prozessen berücksichtigt wurden.

Die erste Studie von Ferris, Kacmar (1992) zur Evaluierung des Theoriemodells war vor allem auf die Vorausbedingungen fokussiert, die die mikropolitische Wahrnehmung beeinflussen. Dabei sind nur Faktoren des Arbeitsumfelds identifiziert und analysiert worden, die die Perzeption von Mikropolitik beeinflussen. Im Speziellen wurden als Faktoren die Aufgabenvielfalt, die Arbeitsplatzautonomie, die Rückmeldung und die Aufstiegsmöglichkeit definiert, die einerseits das Arbeitsumfeld bilden und andererseits Einfluss auf die mikropolitische Wahrnehmung haben.

In der zweiten Studie wurden multidimensionale Messmethoden verwendet und eine Komponentenanalyse durchgeführt. Durch die Komponentenanalyse wurden das politische Verhalten von Vorgesetzten, das Verhalten der Akteure und Gruppen und die generellen mikropolitischen Verfahren und Praktiken als Faktoren identifiziert. (Ferris, Adams et al. 2002, 192)

Im Zuge der Evaluierung des Theoriemodells von Ferris, Russ et al. (1989) wurden insgesamt sieben Einflussvariablen einbezogen. Dazu zählen das Alter, die Führungsspanne, der Formalisierungsgrad, die Eigenkontrolle, die Beziehung zum Vorgesetzten, der Zusammenhalt der Arbeitsgruppen und die Möglichkeiten zur Beförderungen. Bei den drei Letztgenannten konnte eine inverse Beziehung zum „Perceptions of Organizational Politics Scale“ (POPS) nachgewiesen werden. Die übrigen wiesen keinen wesentlichen Beeinflussungsfaktor auf. Aus der Untersuchung ließen sich drei Faktoren identifizieren: das politische Verhalten von Vorgesetzten, das politische Verhalten von Akteuren und Arbeitsgruppen sowie politische Strategien und Praktiken. Daraus resultierend konnte die Variable „Beziehung zum Vorgesetzten“ dem Faktor des politischen Verhaltens von Vorgesetzten zugeordnet werden. Dem zweiten Faktor, dem politischen Verhalten von Akteuren und Arbeitsgruppen, konnten die Variablen „Formalisierung“, „Arbeitsgruppenzusammenhalt“ und „Führungsspanne“ zugeordnet werden. Die Variable „Beförderungsmöglichkeit“ konnte dem dritten Faktor zugeordnet werden. Die Studie konnte bestätigen, dass Mikropolitik in einer Organisation von verschiedenen Faktoren abhängt und sowohl auf der Individualebene, der Gruppen- als auch der Organisationsebene wahrgenommen wird. (Ferris, Adams et al. 2002, 192)

Der Ansatz durch das Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989) zur Perzeption von mikropolitischen Prozessen nach Ferris (Ferris, Adams et al. 2002) soll dazu geeignet sein, Einflüsse zu analysieren, die direkt auf die Arbeitsplatzzufriedenheit, die Arbeitsbeteiligung, aber auch das Ablehnungsverhalten wirken (Ferris, Adams et al. 2002, 190), um daraus Rückschlüsse auf die Organisationsentwicklung ziehen zu können. Das Modell stellt eine indirekte Verbindung zwischen der Perzeption von Mikropolitik und dem Verhalten und der Einstellung der Organisationsmitglieder dar. (Ferris, Adams et al. 2002, 190)

Das Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989) beschreibt, dass die individuelle Wahrnehmung mikropolitischer Prozesse durch die Interaktion mit anderen Akteuren,

Akteursgruppen oder Effekten auf der Organisationsebene erfolgt. (Ferris, Adams et al. 2002, 213) Das bedeutet, der Akteur in der Organisation nimmt die politischen Prozesse in der Stärke oder Intensität wahr, wie die einzelnen Effekte aus seinem Umfeld wirken. Diese Effekte können als kontingent bezeichnet werden. Dieses Modell verdeutlicht das Zusammenspiel zwischen ebenenübergreifenden Kräften, die in der organisationalen Realität vorkommen. Die Effekte, die auslösend oder einleitend für mikropolitische Prozesse sind, führen in der Folge zur individuellen Wahrnehmung und zu einer entsprechenden Reaktion. (Ferris, Adams et al. 2002, 213) Jede dieser Kräfte ist auf die jeweiligen Rahmenbedingungen zurückzuführen, und das daraus resultierende Verhalten ist das Produkt der vorherrschenden Rahmenbedingungen und der Kontingenz, die auf diese wirkt.

In der Mikropolitikforschung ist es daher bedeutender, die individuelle Wahrnehmung von Mikropolitik zu erforschen, als die Existenz von Mikropolitik in der Organisation nachzuweisen, indem das Verhalten von einzelnen Akteuren identifiziert und interpretiert wird.

Die handelnden Akteure neigen dazu, ihre eigenen Schlussfolgerungen und subjektiven Sichtweisen bezüglich der Politik innerhalb der Organisation zu ziehen. (Ferris, Adams et al. 2002, 213) Die Messung dieser mikropolitischen Handlungen erweist sich demzufolge als schwierig. Auch Sederberg (1984) bezeichnet diesen Umstand als problematisch, weil wie auch bei anderen sozialen Phänomenen die soziale Realität einem steten Wandel unterworfen ist, indem sich die Situation aufgrund bestimmter Ereignisse ständig ändert. Die Herausforderung für die Untersuchung des Phänomens ist es, einen geeigneten Forschungsrahmen zu definieren, indem das zu beobachtende Phänomen und die erforderlichen Datenquellen vorhanden sind. (Ferris, Adams et al. 2002, 211) In der Organisationsforschung ist es daher wichtig zu definieren, welche im Kontext zum Phänomen stehenden Faktoren in der Analyse berücksichtigt werden sollten. (Ferris, Adams et al. 2002, 214) Jeder Faktor und jede Ebene repräsentiert ein unterschiedliches Konstrukt mit spezifischen Attributen und Effekten und führt zu unterschiedlichen mikropolitischen Wahrnehmungen von Individuen oder Gruppen. (Ferris, Adams et al. 2002, 213) Wenn sich ein Phänomen auf mehrere Bereiche erstreckt, müssen zu deren Untersuchung mehrere Analyseebenen herangezogen werden, damit ein soziales Konstrukt gleichzeitig aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und beschrieben werden kann. (Ferris, Adams et al. 2002, 212)

Das Mehrebenenmodell ist dazu geeignet, eine Theorie in einem organisationalen Umfeld zu testen, insbesondere dann, wenn eine Ebene die Signifikanz auf einer anderen Ebene beeinflusst. Beeinflusst eine Ebene die andere, ist das Ziel der Untersuchung, die Ebene der Analyse mit jener Ebene zu verbinden, von der die Beeinflussung ausgeht. Das Bindeglied bildet dabei das zu untersuchende Phänomen. (Ferris, Adams et al. 2002, 212) Die Betrachtung der Wahrnehmung von Mikropolitik in Organisationen über mehrere Ebenen hinweg ermöglicht den Rückschluss auf Effekte, die dadurch ausgelöst werden. Dazu zählen unter anderem das Engagement der Organisationsmitglieder, aber auch der Einfluss auf die Arbeitsplatzzufriedenheit und die Bereitschaft der Akteure, die Organisation zu verlassen. (Maslyn, Fedor et al. 1998, 646)

Der konzeptionelle Aufbau des Modells, das von Ferris, Kacmar (1992), Maslyn, Fedor (1998) und Witt, Andrews (2000) angewandt wird, führt in Verbindung mit den statistischen und analytischen Methoden, die ein Mehrebenenmodell erfordern, zu einer wissenschaftlich fundierten Mikropolitikforschung. Das entstandene Mehrebenenmodell auf der Grundlage von Ferris, Russ et al. (1989) bildet darüber hinaus die Möglichkeit der umfangreichen Datenabschöpfung und die geeignete Art, aus mehreren Ebenen Daten für eine Gesamtanalyse zu gewinnen. (Ferris, Adams et al. 2002, 215)

Das Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989) besteht aus drei allgemeinen Kategorien oder auch Vorbedingungen, die durch das Modell miteinander in Beziehung gesetzt werden und insgesamt die Wahrnehmung von Mikropolitik durch die Akteure in der Organisation bestimmen (siehe Abbildung 2). Zu diesen drei Kategorien zählen die organisationalen Einflüsse, die Einflüsse aus der Arbeitsumgebung und die persönlichen Einflüsse.

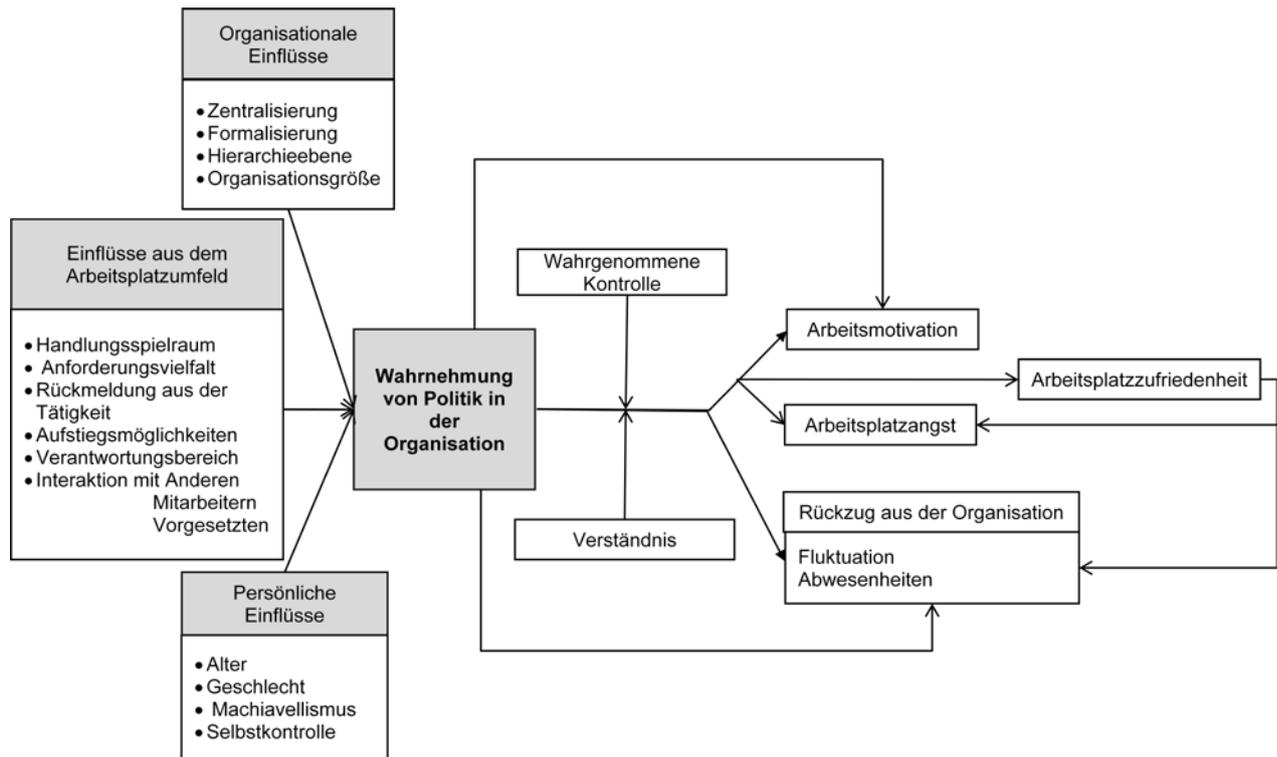


Abbildung 2: Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989)

Zu den Vorbedingungen für mikropolitische Prozesse, die im Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989) abgebildet sind, gehören die Organisationseinflüsse, der Einfluss aus der Arbeitsumgebung und die persönlichen Einflüsse des Akteurs. Die organisationalen Einflüsse sind unter anderem der Grad der Zentralisierung und Formalisierung, die Anzahl der Hierarchieebenen und die Führungsspannen. (Ferris, Adams et al. 2002, 189) Die Zentralisierung ist eine Vorbedingung für die Wahrnehmung von Mikropolitik in Organisationen. Die Zentralisierung ist als der Umfang, in welchem die Macht zur Entscheidungsfindung verteilt ist, definiert. Ist die Entscheidungsfindung an wenige Personen gebunden, herrscht ein hoher Grad an Zentralisierung vor. Demzufolge ist ein Großteil der mikropolitischen Beeinflussung auf diesen Personenkreis ausgerichtet. Diese Annahme konnte durch Ferris, Frink et al. (1996) sowie Eisenhart und Bourgeois (1988) bestätigt werden, indem sie einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Grad der Zentralisation und politischen Aktivitäten fanden. (Kacmar, Bozeman et al. 1999, 386) Das führt dazu, dass mikropolitische Prozesse vermehrt auf unteren Führungsebenen wahrgenommen werden.

Der Formalisierungsgrad einer Organisation drückt sich durch explizite Regeln und Verfahren aus und lässt die Vermutung zu, dass es weniger Unsicherheit und Zweideutigkeiten gibt und daher die mikropolitischen Prozesse in den

Führungsebenen gering sind. Diese Annahme konnte in drei von fünf Studien nicht bestätigt werden, zwei lieferten keine signifikanten Ergebnisse. Eine positive Korrelation zwischen Hierarchieebene und mikropolitischen Prozessen wurde von Ferris, Kacmar (1992) gefunden. Daraus kann abgeleitet werden, dass eine zunehmende Führungsspanne zu einem Anstieg an Zweideutigkeit und Unsicherheit führt, weil es dem Vorgesetzten nicht möglich ist, auf alle nachgeordneten Elemente in gleicher Weise zu achten. Ein Umfeld, das von Zweideutigkeit und Unsicherheit geprägt ist, führt unweigerlich zu einem Anstieg von mikropolitischen Prozessen. (Ferris, Adams et al. 2002, 194)

Der Einfluss aus dem Arbeitsumfeld ist eine weitere Vorbedingung, die ausschlaggebend für die Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen ist. Ferris, Kacmar (1992) nahmen an, dass die sechs definierten Variablen (Arbeitsplatzautonomie, Aufgabenvielfalt, Rückmeldungen, Aufstiegsmöglichkeiten und die Interaktion mit Mitarbeitern und Vorgesetzten) in einem inversen Verhältnis zur Intensität zu den mikropolitischen Prozessen stehen. Kacmar, Ferris et al. (1992) fanden keinen Zusammenhang zwischen der Intensität von Mikropolitik und den Variablen Arbeitsplatzautonomie, Aufgabenvielfalt, Rückmeldung und Aufstiegsmöglichkeiten. In anderen Studien konnte diesbezüglich auch kein signifikanter Zusammenhang festgestellt werden. Ebenso verhält es sich mit der Interaktion zwischen Mitarbeitern und zu Vorgesetzten - auch hier hat keine Übereinstimmung festgestellt werden können. (Ferris, Adams et al. 2002, 195)

Zu den persönlichen Einflussvariablen, die dem Modell zugrunde liegen, gehört das Lebensalter. Diese Variable lieferte in der Studie von Ferris, Frink et al. 1996 eine signifikant negative Verbindung zu mikropolitischen Prozessen. In allen anderen Studien konnte kein Zusammenhang festgestellt werden. In Bezug auf das Geschlecht konnte in zwei von sechs Studien ein signifikant positiver Zusammenhang gemessen werden. Der Machiavellismus weist einen signifikant positiven Zusammenhang zur Wahrnehmung von Mikropolitik auf. (Ferris, Adams et al. 2002, 199) In einer Studie zur Evaluierung des Theoriemodells von Ferris, Kacmar (1992) konnten durch Kacmar et al. (1999) zusätzliche Faktoren identifiziert werden, die sich auf die Organisation und die Organisationmitglieder auswirken. Dazu zählen die Effektivität der Vorgesetzten, der Grad der Zufriedenheit in der Organisation und die Eigenevaluation der Arbeitsleistung. (Ferris, Adams et al. 2002, 203)

Als Indikatoren aus dem Bereich der Arbeitsumgebung wurden durch das Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989) sechs Variablen definiert und noch weitere zehn Variablen für die Aufnahme in den Indikatorenpool vorgeschlagen. Von den sechs definierten Variablen stellen Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Interaktion mit Vorgesetzten und Mitarbeitern konsistente Indikatoren für die Wahrnehmung mikropolitischen Prozesse dar. (Ferris, Adams et al. 2002, 216)

Das Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989) definiert vier mögliche Auswirkungen der Mikropolitik auf Akteure in der Organisation. Diese Auswirkungen sind der Grad der Arbeitsplatzzufriedenheit, Stress am Arbeitsplatz, Aufgabe des Arbeitsplatzes und die persönliche Verwirklichung am Arbeitsplatz. Für die persönliche Verwirklichung am Arbeitsplatz, den Stress am Arbeitsplatz sowie die Personalfluktuaton konnte ein signifikanter Zusammenhang mit Mikropolitik festgestellt werden. (Ferris, Adams et al. 2002, 203) Ashforth, Lee (1990) untersuchten ebenfalls die Rückwirkung von mikropolitischen Verhalten auf die Arbeitsplatzzufriedenheit und kamen zu dem Ergebnis, dass reaktives mikropolitisches Verhalten bereits vorhandene negative Effekte verstärkt, und dass ein proaktives mikropolitisches Verhalten die negativen Effekte reduziert. (Ferris, Adams et al. 2002, 209)

Unterzieht man das Theoriemodell von Ferris, Russ et al. (1989) und von Ferris, Kacmar et al. (1992) einer kritischen Analyse, so stellt sich heraus, dass die Vorbedingungen unzureichend sind, um die Variablen mit der Wahrnehmung von Mikropolitik in Verbindung zu bringen. Die Variablen, die den Faktor des persönlichen Einflusses beschreiben, lieferten mit Ausnahme des Machiavellismus keine Ergebnisse, die einen signifikanten Bezug zu mikropolitischen Prozessen und deren Wahrnehmung beschreiben. Im Bereich der organisationalen Einflusskategorie konnte ein verhältnismäßig konstanter Bezug zwischen zentralistischen und formalistischen Organisationen und der Wahrnehmung mikropolitischen Prozesse hergestellt werden. Das Problem, das sich bei der Definition der Variablen ergibt, ist die Feststellung, ob diese auch wirkliche Attribute der Organisation sind. (Ferris, Adams et al. 2002, 216)

Obwohl die mikropolitische Wahrnehmung grundsätzlich als eine individuelle Perzeption eines Phänomens verstanden wird, kann dennoch eingeräumt werden, dass eine Vielzahl von organisationalen Faktoren die Fähigkeit besitzen, mikropolitische Prozesse zu beeinflussen. Von Ferris, Adams et al. (2002) wurde

erkannt, dass diese organisationalen Faktoren starken Einfluss auf die mikropolitischen Prozesse ausüben. Ebenso wurde erkannt, dass einige Faktoren, die identifiziert und getestet wurden, keinen signifikanten Einfluss aufwiesen. Es bestand die Forderung nach einer Revision des Modells, um das mikropolitische Phänomen in Organisationen besser beschreiben zu können. (Ferris, Adams et al. 2002, 234)

Mikropolitische Prozesse in Organisationen sind unabdingbar und systemimmanent, deshalb wurde versucht, Variablen zu identifizieren (Ferris et al. 1996), die als Moderatoren zwischen den Auslösern und den Auswirkungen der organisationalen Politik wirken, um so die Effekte mikropolitischer Prozesse positiv zu beeinflussen. (Witt, Andrews et al. 2000, 342) Im überarbeiteten Modell von Ferris, Adams et al. (2002) ist auch versucht worden, jene Moderatoren zu identifizieren, die wesentlichen Einfluss ausüben.

3.1.2. Erweitertes mikropolitisches Theoriemodell

Die Evaluierung des Modells von Ferris, Russ et al. (1989) wurde notwendig, weil bei verschiedenen Faktoren, die in das Modell einbezogen wurden, kein signifikanter Zusammenhang zur mikropolitischen Wahrnehmung und den daraus resultierenden mikropolitischen Prozessen bzw. den organisationalen Auswirkungen festgestellt werden konnte. Es wurden jedoch verschiedene andere Faktoren identifiziert, die einerseits die sogenannten Vorbedingungen in organisationaler Hinsicht, aber auch die persönlichen und die Einflüsse bezogen auf das Arbeitsumfeld ergänzten. Ebenso wurden in verschiedenen Forschungsprojekten von Kacmar, Bozeman et al. (1999), Valle, Perrewe (2000), Witt, Kacmar et al. (2000) Auswirkungen auf die Organisation identifiziert, die im Modell von Ferris, Russ et al. (1989) noch nicht berücksichtigt worden waren. Es ist festgestellt worden, dass mikropolitische Prozesse in Organisationen unabdingbar und systemimmanent sind. Deshalb ist versucht worden, Variablen zu identifizieren (Ferris, Frink et al. 1996), die zwischen den Auslösern und den Auswirkungen der organisationalen Politik wirken, um so die Effekte mikropolitischer Prozesse positiv zu beeinflussen. (Witt, Andrews et al. 2000, 342) Dies führte zur Einbeziehung von sogenannten Moderatoren. Moderatoren sind im Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) vermittelnde Variablen, die die Beziehung zwischen der Wahrnehmung von Mikropolitik in Organisationen und den möglichen Auswirkungen beeinflussen (siehe Abbildung 3). (Kacmar, Bozeman et al.

1999, 389) Faktoren wie Steuerungsmaßnahmen oder das Verstehen von Mikropolitik beeinflussen die organisationalen Auswirkungen der Mikropolitik.

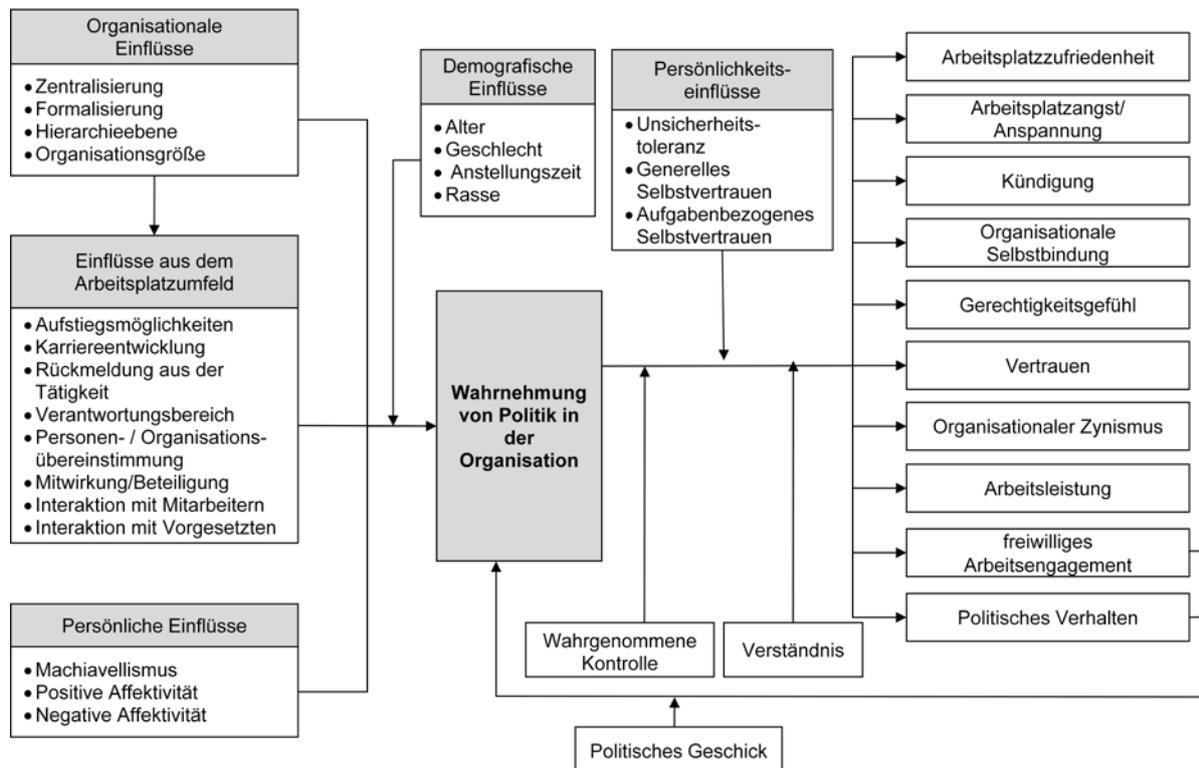


Abbildung 3: Revidiertes Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002)

Die Funktion des Verstehens nimmt die Funktion eines Moderators ein, indem das Kennen der Organisation und deren Abläufe eine Entscheidungsfindung nachvollziehbar machen. Ein Organisationsmitglied, das die beteiligten Akteure kennt, kann getroffene Entscheidungen besser nachvollziehen, weil er weiß, warum eine bestimmte Entscheidung in dieser oder jener Art getroffen worden ist. (Kacmar, Bozeman et al. 1999, 389) Das Verstehen der Organisationsstruktur und deren Funktion mildern den Einfluss der Mikropolitik und stimmen das Verhältnis zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und der Reaktion des Bediensteten ab. Kacmar, Bozeman et al. (1999) fanden einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Verstehen der Organisationsprozesse und dem Bemühen, im Job zu gefallen, sowie der Zufriedenheit mit den Vorgesetzten. (Ferris, Adams et al. 2002, 206)

Die wahrgenommene Kontrolle stellt einen weiteren Moderator dar. Dieser bezieht sich auf die Aufgabe des Vorgesetzten, die Aufgabenerfüllung des Untergebenen zu überwachen und, wenn erforderlich, Steuerungsmaßnahmen zu setzen. Die Studie von Ferris, Brand et al (1993) hat ergeben, dass Organisationsmitglieder mit einer

geringen Kontrollverantwortung mikropolitische Prozesse in Organisationen stärker wahrnehmen. Eine weitere Erkenntnis aus der Studie von Ferris, Brand et al. (1993) ist, dass bei einem niedrigen Grad an Kontrolle ein starker inverser Bezug zwischen mikropolitischen Prozessen und Arbeitsplatzzufriedenheit vorherrscht.

Witt, Andrews et al. (2000) untersuchten den Einfluss der Mitbestimmung am Entscheidungsfindungsprozess als einen Moderator der mikropolitischen Wahrnehmung und der Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Sie haben herausgefunden, dass mikropolitische Prozesse im Allgemeinen negative Auswirkungen auf die Arbeitsplatzzufriedenheit haben, aber die Wirkungen etwas schwächer ausfallen, wenn die Mitarbeiter am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt sind. (Ferris, Adams et al. 2002, 208) Die Mitwirkung an Entscheidungsfindungen in der Organisation kann dazu beitragen, dass die Arbeitsplatzzufriedenheit steigt, indem dem Akteur ein Gefühl der Kontrolle über die Ereignisse in der Organisation gegeben wird. (Witt, Andrews et al. 2000, 343)

Der Moderationseffekt der Zielübereinstimmung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bezieht sich vor allem auf die organisationalen Auswirkungen. Daraus lässt sich ableiten, dass Anstrengungen, die Zielübereinstimmung zu erhöhen, dazu führen, dass die Mitarbeiter besser die negativen Effekten von mikropolitischen Prozessen überwinden können. (Ferris, Adams et al. 2002, 210)

Teamarbeit bzw. die Wahrnehmung des Teamgeistes beeinflusst die Arbeitsplatzzufriedenheit insbesondere unter dem Einfluss von mikropolitischen Prozessen. Ein niedriger Level eines wahrgenommenen Teamgeists führt zu einem sehr negativen Einfluss von Mikropolitik in Bezug auf die Arbeitsplatzzufriedenheit. (Ferris, Adams et al. 2002, 210) Barrick, Mount et al. (1993) haben in ihrer Studie gezeigt, dass abhängig vom Umfang der Arbeitsplatzautonomie Persönlichkeitsdimensionen wie das Pflichtgefühl und die innere Einstellung ausgeprägt werden und diese moderierend auf die Arbeitsleistung wirken. (Barrick, Mount 1993, 115) Das Pflichtgefühl als moderierender Faktor zwischen mikropolitischen Prozessen und der Arbeitsleistung stellt sich in der Untersuchung von Barrick, Mount (1993) so dar, dass insbesondere Organisationsmitglieder mit hohem Pflichtgefühl einen sehr hohen Anteil an mikropolitischen Aktivitäten aufzeigen. Darüber hinaus weisen Organisationsmitglieder mit einem niedrigen Pflichtbewusstsein, die an mikropolitischen Aktivitäten beteiligt sind, einen negativen Bezug zur Arbeitsleistung auf. (Ferris, Adams et al. 2002, 211)

Das politische Geschick reflektiert im Wesentlichen die Kapazität eines Akteurs, effektiv einen anderen Akteur zu beeinflussen, um dadurch das angestrebte Ziel zu erreichen. Mikropolitisch geschickte Akteure besitzen daher die Fähigkeit, genau abzuwägen, welche Art der Beeinflussung in der jeweiligen Situation am erfolgversprechendsten ist, und sie sind auch in der Lage, die jeweilige Taktik in der richtigen Art und Weise einzusetzen. Taktiken wie Einschmeicheln oder Selbstdarstellung können in sehr unterschiedlicher Art wirken und falsch eingesetzt einen gegenteiligen Effekt erzielen. (Ferris, Treadway et al. 2007, 304) Die Wahrscheinlichkeit der Aktivierung des politischen Geschicks ist abhängig von der Verfügbarkeit der erforderlichen Ressource. Grundsätzlich besteht ein Unterschied darin, ob eine vorhandene oder hervortretende Ressource dazu geeignet ist, einen mikropolitischen Akteur zu motivieren, sein mikropolitisches Geschick einzusetzen. Akteure setzen sich Ziele und streben durch die Fokussierung ihrer Anstrengung und Verhaltensweisen danach, dieses Ziel zu erreichen. (Ferris Treadway et al. 2007, 301) Das mikropolitische Geschick eines Akteurs kann deshalb eine moderierende Rolle einnehmen, weil der mikropolitische Stil, den ein Akteur anwendet, dazu führt, dass dessen Verhalten in unterschiedlicher Weise interpretiert wird und verschiedene Reaktionen und Auswirkungen hervorruft. (Ferris, Adams et al. 2002, 243)

Die drei Faktoren, die die Vorbedingungen bilden, wurden auch in das überarbeitete Theoriemodell aufgenommen, jedoch wurden einzelne Variablen ergänzt oder weggelassen. Eine Variable der Arbeitsumgebung, die als Vorbedingung von mikropolitischen Aktivitäten dient, ist die Verantwortung. Ferris (1997) fand einen Zusammenhang zwischen der übertragenen Verantwortung und dem Einsatz von Beeinflussungstaktiken gegenüber Untergebenen. Ebenso erscheint es als zweckdienlich, gute Leistungen zu präsentieren, um dadurch ein gutes Image aufzubauen. (Ferris, Adams et al. 2002, 236) Die generelle Affinität zwischen dem Akteur und der Organisation zählt nach dem Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) auch zu den Variablen der Arbeitsumgebung und somit zu den Vorbedingungen von Mikropolitik. Der Umfang, indem ein Akteur mit der Arbeitsumgebung übereinstimmt, bildet einen inversen Indikator für mikropolitische Aktivitäten. Ein Akteur, der nur sehr schwer in die Arbeitsumgebung einzugliedern ist, wird mikropolitisch aktiver sein als ein gut integrierter Akteur. (Ferris, Adams et al. 2002, 236) Die Beteiligung der Akteure an den Prozessen und Entscheidungen in der Organisation beeinflusst auf positive Weise das Verhalten der Akteure und zählt

deshalb zu den Variablen der Vorbedingungen im Rahmen der Arbeitsumgebung. Eine hohe Beteiligung der Mitarbeiter führt zur Minimierung der Zweideutigkeit und Ungewissheit, und dadurch werden mikropolitische Aktivitäten hintangehalten. (Ferris, Adams et al. 2002, 237)

Die persönlichen Einflüsse sind ein weiterer und nicht zu vernachlässigender Faktor, der zu den Vorbedingungen für Mikropolitik zählt. Im Modell von Ferris, Russ et al. (1989) konnte ein direkter Zusammenhang zwischen dem Machiavellismus und dem mikropolitischen Verhalten erkannt werden. Ebenso zählt die grundsätzliche Neigung des Akteurs zu mikropolitischen Aktivitäten zu den persönlichen Vorbedingungen von Mikropolitik. Akteure, die der Organisation gegenüber prinzipiell positiv eingestellt sind, beteiligen sich aktiv am Arbeitsprozess und sind daher auch weniger Zweideutigkeiten oder Unsicherheiten ausgesetzt als negativ eingestellte Organisationsmitglieder; daher kann auch ein direkter Zusammenhang zwischen mikropolitischen Aktivitäten und einer negativen Einstellung hergestellt werden. (Ferris, Adams et al. 2002, 237)

Die Herstellung des Bezugs von Mikropolitik zu anderen organisationalen Konzepten ist essentiell bei der Untersuchung mikropolitischer Aktivitäten in der Organisationsforschung. Im überarbeiteten Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) werden deshalb auch andere Konstrukte der Organisationsforschung berücksichtigt, die vorerst sehr ähnlich wirken, aber bei genauerer Betrachtung wesentliche Unterschiede aufweisen. Dennoch wird deren Beziehung zur mikropolitischen Wahrnehmung im Modell von Ferris, Adams et al. (2002) berücksichtigt. Zu diesen verwandten Modellen zählen Aspekte der Gerechtigkeit in Organisationen, der Stress, das Organisationsklima sowie das politische Verhalten. Die Gerechtigkeit bezieht sich auf eine faire Verteilung der Ressourcen (Greenberg, 1987). Die Unterstützung der Organisation gegenüber den Organisationsmitgliedern ist dann gegeben, wenn sich der Akteur in der Organisation sicher und verstanden fühlt. Eine Überlappung zwischen den Konzepten findet dann statt, wenn die für den Akteur zufriedenstellenden Zustände aus den anderen Konzepten nicht erreichbar sind und er durch den Einsatz mikropolitischer Aktivitäten versucht, den gewünschten Zustand zu erlangen. (Ferris, Adams et al. 2002, 223)

Der Grad der Bindung des Akteurs an die Organisation ist ein mögliches Ergebnis des Einflusses von mikropolitischen Aktivitäten. Die Bindung an die Organisation drückt aus, inwieweit sich der Akteur mit der Organisation identifizieren kann, wie

auch seine aktive Beteiligung am Arbeitsprozess der Organisation. Akteure, die ihre Arbeitsumgebung von intensiven mikropolitischen Prozessen beeinflusst sehen, distanzieren sich von der Organisation. Wenn Organisationsmitglieder erkennen, dass ein Vorgesetzter oder Gleichgestellter eigene Ziele verfolgt, so ist damit zu rechnen, dass sich die übrigen Akteure von der Organisation distanzieren. (Ferris, Adams et al. 2002, 238) Ein Teil des Engagements und der Bindung des Akteurs an die Organisation ist affektiv. Das affektive Engagement ist der emotionale Anteil der Beteiligung des Akteurs an der Organisation. Im Wesentlichen sind das die Bande, die den Akteur mit der Organisation verbinden. Es ist anzunehmen, dass Akteure solche Bande mit der Organisation herstellen, wenn diese zu einem bestimmten Umfang ihre Bedürfnisse befriedigen kann. Eine andere Art des Engagements ist die Dauer der Organisationszugehörigkeit. Die berechnende Beteiligung an der Organisation ist abhängig von Ausmaß der möglichen finanziellen Verluste durch das Verlassen der Organisation. Das berechnende Engagement hängt nicht vom sozialen Klima in der Organisation ab, sondern vielmehr von der Verfügbarkeit alternativer Optionen. Das berechnende Engagement legt auch weniger Wert auf sozio-emotionale Ziele wie Status, Achtung und den Sinn der Organisation. (Randall, Cropanzano et al. 1999, 162)

Eine weitere organisationale Auswirkung, die durch mikropolitische Prozesse beeinflusst werden kann, ist die Gerechtigkeit in der Organisation. Ein politisches Arbeitsumfeld, in dem die Gerechtigkeit vernachlässigt wird, führt zu Konflikten, Unsicherheit und Disharmonie. Die Akteure in der Organisation hinterfragen den Grad der Gerechtigkeit, was wiederum einen Einfluss auf die Prozesse und Ergebnisse der Organisation hat. Es besteht somit ein starker Zusammenhang zwischen mikropolitischem Verhalten und der Gerechtigkeit in der Organisation. (Ferris, Adams et al. 2002, 238) Der Einfluss der Mikropolitik auf die Arbeitsleistung wurde von Witt, Andrews et al. (2000) nachgewiesen. Es konnte ein Zusammenhang zwischen mikropolitischem Verhalten und der Arbeitsleistung der Organisationsmitglieder festgestellt werden (Witt, Andrews et al. 2000, 351). Das Vertrauen in der Organisation steht im Zusammenhang mit der Gerechtigkeit und trägt wesentlich zum Organisationsklima bei. Es besteht daher berechtigt die Annahme, dass politische Prozesse in der Organisation zu einer Abnahme des Vertrauens zwischen den Organisationsmitgliedern führen. Daraus resultiert die Abnahme des Vertrauens und der Integrität der Organisationsmitglieder. (Ferris,

Adams et al. 2002, 238) Zynismus in der Organisation entsteht dann, wenn der Einfluss von Mikropolitik sehr hoch ist und dadurch ein Mangel an Vertrauen entsteht verbunden mit einem niedrigen Grad an Kooperation in der Arbeitsgruppe. Auch die Kombination von Mikropolitik und Gerechtigkeit führt zu Zynismus gegenüber der Organisation. (Ferris, Adams et al. 2002, 239)

Die Beteiligung von Organisationsmitgliedern an außerordentlichen organisationalen Aktivitäten stellt plakativ den Grad der Verbundenheit der Organisationsmitglieder zur Organisation dar. Diesem Verhalten liegen zumeist unterschiedliche Motivationen zugrunde. Akteure sehen darin unter anderem die Investition für zukünftige Forderungen. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Engagement für die Organisation und mikropolitischen Verhalten. (Ferris, Adams et al. 2002, 240)

Die Wahrnehmung eines mikropolitisch aufgeladenen Organisationsklimas führt dazu, dass davon betroffene Organisationmitglieder auch ihrerseits versuchen, mikropolitisch zu handeln. Die Persönlichkeit eines Akteurs ist ausschlaggebend dafür, wie er seine organisationale Umwelt interpretiert und wie er sein Verhalten auf diese interpretierte Umgebung anpasst. Das Verhalten des Akteurs wird wiederum von den anderen Akteuren der Organisation interpretiert, die ihrerseits ihr Verhalten anpassen. (Witt, Kacmar et al. 2002, 914) Dadurch kann die Organisation nachhaltig beeinflusst werden. Akteure beginnen demnach damit ihr Verhalten zu verändern, um sich Gehör zu verschaffen oder eine für sie ungünstige Situation ins Gegenteil zu verkehren - oftmals zum Nachteil anderer. (Ferris, Adams et al. 2002, 240) Das Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) ermöglicht die Erfassung, Bewertung und Analyse der einzelnen Faktoren, die in der Organisation wirken und mikropolitische Prozesse hervorrufen bzw. moderieren. Ebenso ist es möglich, Auswirkungen auf die Organisation und deren Mitglieder abzuleiten.

3.1.3. Mikropolitikmodell in der öffentlichen Verwaltung

In Anlehnung an das Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) soll mit dem gegenständlichen Forschungsprojekt dem von Ferris, Russ et al. (1989), Ferris, Adams et al. (2002), Ferris, Treadway et al. (2007), Higgins, Judge et al. (2003) definierten Forschungsdefizit Rechnung getragen werden.

Das Theoriemodell von Ferris, Adams et al. (2002) wurde auf das zu untersuchende Phänomen adaptiert und ermöglicht die Darstellung und Analyse der Wahrnehmung von Mikropolitik auf organisationaler Ebene. Das abgeleitete Modell soll die

mikropolitischen Interaktionen, die im Zuge einer umweltbedingten Reorganisation in der öffentlichen Verwaltung hervorgerufen werden, darstellen. Das Modell ermöglicht die Untersuchung der interdependenten Beziehungen zwischen mikropolitischen Vorbedingungen, der Wahrnehmung von Mikropolitik, den daraus resultierenden Auswirkungen und den auf diese Beziehung wirkenden Moderatoren.

Mit dem Modell sollen wesentliche mikropolitische Faktoren, die im Zuge einer Reorganisation in der Organisation wirken, erfasst werden, um deren Beitrag in der mikropolitischen Interaktion zu messen (siehe Abbildung 4). Von besonderem Interesse sind die moderierenden Faktoren und deren Beitrag zur Verstärkung oder Milderung des politischen Klimas und die damit verbundenen Auswirkungen in der Organisation.

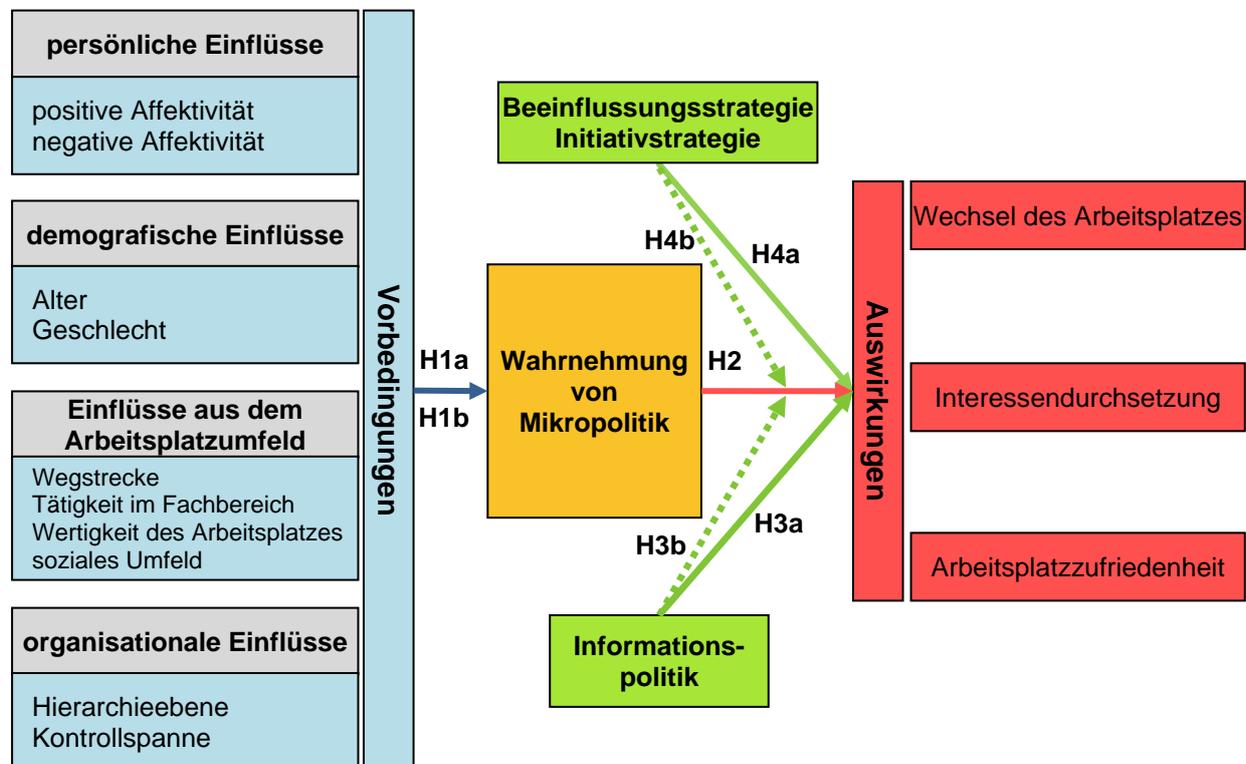


Abbildung 4: Erweitertes Mikropolitikmodell

3.1.3.1. Wahrnehmung von Mikropolitik

Das Modell wurde konkret auf das Forschungsprojekt abgestimmt und versucht aus der Fülle der von Ferris, Adams et al. (2002) vorgeschlagenen Faktoren jene zu betrachten, die im Zuge der Reorganisation in der öffentlichen Verwaltung besonders betroffen sind. Die Überprüfung des gesamten Theoriemodells würde die Kapazitäten, die für dieses Forschungsprojekt zur Verfügung stehen, überschreiten.

Wie im Modell von Ferris, Adams et al. (2002) wurden auch hier jene drei Faktoren, die die Vorbedingungen bilden, zur Betrachtung herangezogen. Direkt zu den Vorbedingungen hinzugefügt worden sind die demografischen Einflüsse, weil diesen bei Reorganisationen eine wichtige Funktion zukommt und sie großen Einfluss auf die zukünftige Position in der Organisation ausüben.

An organisationalen Einflüssen werden die Kontrollspanne und die Hierarchieebene betrachtet. Die Kontrollspanne ist die Anzahl an Untergebenen, die von einer Führungskraft auf der zugeordneten Hierarchieebene direkt geleitet wird. Der Zusammenhang zur mikropolitischen Wahrnehmung besteht dahin gehend, dass eine höhere Kontrollspanne die Zweideutigkeit und Unsicherheit im organisationalen Umfeld erhöht und dadurch ein Anstieg von mikropolitischen Aktivitäten und der mikropolitischen Wahrnehmung zu erwarten ist. (Valle, Perrewé 2000, 366) Die Verbindung zwischen Hierarchieebene und der mikropolitischen Wahrnehmung besteht in der Annahme, dass höhere hierarchische Ebenen stärker politisiert sind als niedrigere. (Valle, Perrewé 2000, 265) Es wird angenommen, dass in Bezug auf Hierarchieebene ein positiver Zusammenhang zur mikropolitischen Wahrnehmung besteht. (Valle, Perrewé 2000, 370)

Ein weiterer Faktor der Vorbedingungen mikropolitischer Prozesse sind die Einflüsse aus der Arbeitsumgebung. Hier wurden die von Ferris, Adams et al. (2002) definierten Variablen nur zum Teil berücksichtigt und durch solche ergänzt, die im Zuge des vorliegenden Reorganisationsprozesses in der öffentlichen Verwaltung von entscheidender Bedeutung waren. Es sind jene Variablen hervorgehoben, die bei einem „erzwungenen“ Wechsel des Arbeitsplatzes von großer Bedeutung sind. Dazu zählt die Entfernung zum neuen Arbeitsplatz – also die Wegstrecke, die der Bedienstete zu seinem neuen Arbeitsplatz zurücklegen muss. Es besteht die Annahme, dass die Einteilung auf einen weit entfernten Arbeitsplatz Einbußen in der Lebensqualität nach sich zieht und beim betroffenen Organisationsmitglied Widerstände hervorruft. Der betroffene Akteur wird einerseits die Organisationseignen nutzen, um Widerstand zu leisten, aber auch versuchen, durch informelle mikropolitische Taktiken Beeinflussung auszuüben. Eine weitere Variable, die auf die Arbeitsplatzumgebung wirkt, ist das soziale Umfeld. Der Einfluss von Mitarbeitern und Vorgesetzten bildet das soziale Umfeld eines Organisationsmitgliedes, wodurch die mikropolitische Wahrnehmung wesentlich beeinflusst wird. Vorgesetzte und Kollegen, die sich besonders opportunistisch verhalten, tragen zu einer Steigerung

der mikropolitischen Wahrnehmung ihrer Mitarbeiter bei. (Valle, Perrewe 2000, 366) Als besonders kritisch ist der Aufbau des sozialen Umfeldes im Zuge einer Reorganisation in der öffentlichen Verwaltung zu bewerten. Die Einteilung auf einen Arbeitsplatz erfolgt durch die Organisation. Dadurch werden bei den Akteuren Widerstände ausgelöst. Diese Widerstände werden teilweise in der betroffenen Teilorganisation erzeugt, in die der Akteur versetzt wird, weil nun der Arbeitsplatz innerhalb der Teilorganisation nicht mehr zur Verfügung steht und Mitarbeitern Karriereperspektiven genommen werden. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass der betroffene Mitarbeiter den Arbeitsplatz nicht annehmen will, weil das soziale Umfeld nicht seinen Anforderungen entspricht und er deshalb versucht, die Einteilung zu verhindern. Der Bedienstete versucht daher formell durch Ausnutzung der organisationsinternen Regeln, aber auch durch die Aktivierung informeller Netzwerke der Einteilung entgegenzuwirken. Dieser Umstand kann den Grad der mikropolitischen Wahrnehmung beeinflussen.

Auf das persönliche Arbeitsumfeld kann auch durch den Wechsel des Fach- oder Aufgabenbereiches nachhaltig eingewirkt werden. Der Mitarbeiter ist oftmals gezwungen, zur Beibehaltung seines Status den Fach- oder Aufgabenbereich zu wechseln. Dies erfordert Umschulungsmaßnahmen und/oder entspricht nicht dem Interessengebiet des Mitarbeiters. Auch dieser Umstand führt dazu, dass der Akteur versucht, seine Lage durch mikropolitische Aktivitäten zu verbessern oder zu verändern. Es kann daher gefolgert werden, dass die Faktoren aus dem Arbeitsumfeld in der Phase der Reorganisation für die Bediensteten von entscheidender Bedeutung sind und eine positive Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung besteht.

Den dritten Faktor bilden wie beim Modell von Ferris, Adams et al. (2002) die persönlichen Einflüsse. Jedoch werden in die Analyse nur die Variablen der positiven und negativen Affektivität einbezogen. Der Machiavellismus, der bei Ferris, Adams et al. (2002) als weitere Variable einbezogen wird, bedingt, dass der Akteur über ein gewisses Maß an Machtpotenzial verfügt, das zumeist von der Position, die er in der Organisation einnimmt, herrührt. Für den Akteur besteht daher die Möglichkeit, andere zu beeinflussen und damit seine eigene Machtposition weiter zu stärken. (Bosetzky 1988, 32) In der untersuchten Teilorganisation verloren die betroffenen Akteure den bisherigen Arbeitsplatz und dadurch auch die damit verbundene

Positionsmacht. Aus diesem Grund wurde der Machiavellismus als Variable nicht berücksichtigt.

Ein wesentlicher Teil des Engagements des Mitarbeiters in der Organisation ist affektiv. Diese affektive Beteiligung basiert auf der emotionalen Bindung des Akteurs an die Organisation. Der Grund für die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation liegt in darin, weil dadurch bestimmte Bedürfnisse befriedigt werden. (Randall, Cropanzano et al. 1999, 162) Das Band, das den Akteur mit der Organisation verbindet, basiert auf Vertrauen. Sinkt das Vertrauen auf ein sehr geringes Level, so führt dies zu extremen Handlungen der Organisationsmitglieder. (Farrell, Petersen 1982, 409) Vertrauen steht somit im direkten Zusammenhang mit dem Engagement des Mitarbeiters und dem Organisationsklima. Eine Abnahme des Vertrauens führt zu einer Abnahme der Integrität der Organisationsmitglieder. (Ferris, Adams 2002, 238) Bei Reorganisationen sind das Vertrauen und damit auch die positive Affektivität gegenüber der Reorganisation beeinträchtigt. Die allgemein sensible Stimmung während der Reorganisation führt dazu, dass die Akteure das Verhalten des Managements sehr genau beobachten, und jedes Abweichen vom angekündigten Schema führt zu einem Bruch des Vertrauensverhältnisses. Eine auch nur sehr geringe Abweichung kann bereits der Auslöser für den Vertrauensbruch sein. (Labianca, Gray et al. 2000, 250) Daraus kann abgeleitet werden, dass eine negative Affektivität vermehrt zu einem Einsatz von mikropolitischen Taktiken führt und dadurch die generelle mikropolitische Wahrnehmung steigt.

Die demografischen Einflüsse beziehen sich auf Alter, Geschlecht und Anstellungszeit. Das Alter könnte für die mikropolitische Wahrnehmung beeinflussend wirken, indem jüngere Bedienstete ihre Karrierechancen und ältere Bedienstete ihren Status wahren wollen und deshalb stärker mikropolitisch aktiv sind. Mitarbeiter mit höherem Lebensalter setzen mikropolitische Taktiken besonnener ein, verfügen aber über wesentlich mehr Lebenserfahrung, wodurch ein effektiverer Einsatz erzielt und die politische Wahrnehmung verstärkt wird.

Der Anteil der Frauen in militärischen Organisationen ist klein. Im Speziellen ist der Frauenanteil im österreichischen Bundesheer mit 0,7% als verhältnismäßig winzig einzustufen. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 109) Dadurch kann eine intensive geschlechtsbezogene Interessendurchsetzung mit informellen Mitteln als gering angesehen werden. Die Länge der Zugehörigkeit zur Organisation ist

besonders in der öffentlichen Verwaltung entscheidend. Je länger ein Organisationsmitglied der Organisation angehört, desto höher ist der Status in der Organisation und desto ausgeprägter ist das soziale Netzwerk. Die demografischen Einflüsse könnten eine wesentliche Voraussetzung für die Wahrnehmung von Politik in der Organisation sein. Demzufolge bestehen eine positive Relation von Lebensalter und Anstellungszeit sowie eine negative Relation von Geschlecht bezüglich der mikropolitischen Wahrnehmung.

Hypothese 1a (H1a):

Die Variablen Hierarchieebene, Kontrollspanne, Entfernung zum Arbeitsplatz, soziales Umfeld, Tätigkeit im Fachbereich, Wertigkeit des Arbeitsplatzes, negative Affektivität stehen in einer positiven Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung.

Hypothese 1b (H1b):

Die Variablen Lebensalter, Geschlecht und positive Affektivität stehen in einer negativen Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung.

3.1.3.2. Auswirkungen der mikropolitischen Prozesse auf die Organisation

Die Anwendung von mikropolitischen Taktiken und die damit verbundene mikropolitische Wahrnehmung beeinflusst nicht nur die Zielperson, sondern hat auch Auswirkungen auf die anderen Bediensteten, Vorgesetzten und die Organisation selbst. Die Folgen, die die Anwendung von Mikropolitik nach sich ziehen, können auch für die anderen Organisationsmitglieder von Vorteil sein und sowohl intrinsische als auch extrinsische Bedürfnisse befriedigen. Die Beeinflussung kann aber auch sehr negative Auswirkungen hervorrufen. (Schilit, Locke 1982, 205)

Die Auswirkungen mikropolitischer Prozesse auf die Organisation sind besonders in Reorganisationsphasen sehr gut erkenn- und messbar. Die mikropolitische Wahrnehmung ruft unterschiedliche Reaktionen bei den Bediensteten hervor und kann sowohl einstellungs- als auch verhaltensbeeinflussende Effekte haben. Im vorliegenden Fall wurden die Arbeitsplatzzufriedenheit und die Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, gemessen.

Die wahrgenommenen mikropolitischen Prozesse und die daraus resultierende Wirkung auf die Organisation stehen dabei in unmittelbarem Zusammenhang. Diesbezüglich kann der Grad der Arbeitsplatzzufriedenheit als eine Ursache des Einflusses von mikropolitischer Wahrnehmung zur Untersuchung und Messung herangezogen werden. Diese ist in einem engen Zusammenhang mit einer geringen Organisationsidentifikation und einer Störung des sozialen Umfelds sowie einer empfundenen geringen sozialen Unterstützung durch die Organisation zu sehen. (Blickle, Solga 2006, 642) Witt, Andrews et al. (2000) erkannten den interaktiven Effekt von mikropolitischer Wahrnehmung und der Beteiligung an Entscheidungen sowie der Arbeitsplatzzufriedenheit. Er hat daraus geschlossen, dass eine Erhöhung der Mitentscheidung von Akteuren in der Organisation zu einem Sinken der mikropolitischen Aktivitäten führt und dies wiederum positive Effekte auf die Arbeitsplatzzufriedenheit hat. (Witt, Andrews et al. 2000, 351) Im untersuchten Fall der Reorganisation besteht auch die Annahme, dass Regeln zur Mitbestimmung nicht erkennbar sind und deshalb die mikropolitische Wahrnehmung in einer positiven Relation zur Arbeitsplatzzufriedenheit steht.

Die Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, ist eng mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz verbunden. Bei Reorganisationen in der öffentlichen Verwaltung erwägt nur ein sehr geringer Anteil an Organisationsmitgliedern, die Organisation zu verlassen. Es besteht vielmehr die Intention, einen anderen Arbeitsplatz innerhalb der Organisation anzustreben.

Reformen und Reorganisationen von Teilbereichen der öffentlichen Verwaltung sind ein zeitgenössisches Phänomen. Jede Administration investiert Zeit und Energie in Reformvorhaben, solange sie die Regierungsgewalt innehat. (Peters 1992, 199)

Das Ziel der Reform ist der Abbau von Hierarchien und eine effizientere Gestaltung der Struktur. Dadurch werden Organisationsteile gestrichen oder zusammengeführt.

Eine häufig von Vorgesetzten angewandte mikropolitische Taktik besteht darin, die eigene Teilorganisation personell aufzufüllen, um dadurch die persönliche Machtposition zu stärken. Organisationsmitglieder, die aufgrund der Umstrukturierung freigesetzt worden sind, werden von diesen Teilorganisationen beworben. Dadurch werden dem Organisationsmitglied Alternativen geboten, die sehr oft dem generellen Reorganisationsziel entgegenstehen.

Als Alternativen werden von den Bediensteten leicht verfügbare Möglichkeiten gesehen, von denen Vorteile gegenüber dem aktuellen Angebot zu erwarten sind. Die Qualität der Alternative hängt einerseits von der Situation in der Organisation, aber auch von der Qualifikation des Akteurs ab. Sehr oft werden die Organisationsmitglieder durch fehlende oder falsche Information zusätzlich verunsichert, wodurch die Bediensteten danach trachten, eine gebotene Alternative anzunehmen. Ein eingeschränktes Ausmaß an Alternativen limitiert die Auswahl und auch die mikropolitische Einflussnahme. (Farrell, Petersen 1982, 408)

Die erfolgreiche Interessendurchsetzung ist besonders bei Reorganisationen ein entscheidendes Kriterium. Die Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen trägt wesentlich zur individuellen Interessendurchsetzung bei. Der Bedienstete wird durch die allgemeine Situation in der Organisation beeinflusst und schätzt abhängig von seiner Stellung in der Reorganisation seine Chancen zur Interessendurchsetzung ein. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der Bedienstete mikropolitische Taktiken einsetzt, um seine Interessen zu verwirklichen. Dadurch trägt er zu einer Steigerung der mikropolitischen Wahrnehmung bei.

Die mikropolitische Wahrnehmung wird durch Auseinandersetzungen, die durch aneinandergereihte, vielfältige Rationalitäten von relativ freien Akteuren entstehen, beeinflusst. Diese freien Akteure nutzen ihre Machtquellen sodann, um eigene Interessen durchzusetzen. (Crozier, Friedberg 1979, 57)

Der Bedienstete in einer Organisation verfügt immer über einen Handlungsspielraum, abhängig von der Kontrolle der Organisation gegenüber den Akteuren und dem Einfluss von anderen Akteuren. Wie groß dieser Handlungsspielraum ist, hängt vom jeweiligen Akteur ab und inwieweit er organisationale Unsicherheitszonen zu seinen Gunsten nutzen kann bzw. wie relevant diese Unsicherheitsquelle für andere Organisationsmitglieder ist. (Crozier, Friedberg 1979, 56)

Ein wesentlicher Aspekt für die erfolgreiche Durchsetzung eigener Interessen ist die Kontrolle von Ungewissheitszonen (Blickle 2004, 66; Neuberger 2006, 191; Higgins, Judge et al. 2003, 198; Bogumil 2001, 69). Mehrdeutigkeit ist ein Mittel, um die Ungewissheit aufrechtzuerhalten, dadurch können Optionen offengehalten und Personen mit verschiedenen Zielen an das eigene gebunden werden. (Blickle 2004, 66) Die Unsicherheiten bei Reorganisationen bieten eine breite Basis für Mehrdeutigkeiten, die von den unterschiedlichen Akteuren in der Organisation

eingesetzt werden, wodurch die mikropolitische Wahrnehmung der Bediensteten beeinflusst wird. Es besteht daher die Annahme, dass die mikropolitische Wahrnehmung und die individuelle Interessendurchsetzung in einer positiven Relation stehen.

Hypothese 2 (H2):

Die mikropolitische Wahrnehmung beeinflusst die organisationalen Auswirkungen und führt zu negativen Effekten bei der Arbeitsplatzzufriedenheit, der Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln sowie der individuellen Interessendurchsetzung.

Als weitere Einflussgrößen und Moderatoren werden die Informationspolitik und die mikropolitischen Strategien analysiert. Es soll untersucht werden, inwieweit die Verfügbarkeit von Informationen und die Anwendung von mikropolitischen Strategien Einfluss auf die organisationalen Auswirkungen haben, und ob Informationspolitik und mikropolitische Strategien als Moderatoren zwischen Wahrnehmung von Mikropolitik und organisationalen Auswirkungen auftreten.

Die Informationspolitik stellt einen beeinflussenden Faktor dar, weil der Mangel an Information immer mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit verbunden ist. Information ist ein Mittel, um Macht auszudrücken. Derjenige, der die Information kontrolliert, hat einen Wissensvorsprung. Untergebene, die vom Informationsfluss ausgeschlossen werden, können somit auch leichter kontrolliert werden. (Fairholm 1993, 119) Die dadurch entstehende Unsicherheit führt zu einer Intensivierung von mikropolitischen Prozessen. Die Unsicherheit steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der mikropolitischen Wahrnehmung und den organisationalen Auswirkungen. Wenn die Akteure in der Organisation verunsichert sind, wie sie ihre Interessen durchsetzen können, kann die Anwendung von mikropolitischen Taktiken einen Ausweg darstellen. (Ferris, Adams et al. 2002, 224)

Die Phase einer Reorganisation ist immer mit Unsicherheit und Angst verbunden. Das Fehlen von Informationen über den Verlauf oder den Status der Reorganisation steigert Angst (Bogumil, Schmid 2001, 119) und Unsicherheit (Labianca, Gray et al. 2000, 250) bei den Organisationsmitgliedern, weil eine gravierende Änderung des Status in der Organisation befürchtet wird. (Bogumil, Schmid 2001, 119) Die durch den Informationsmangel verstärkte Angst und Unsicherheit führt zur Verstärkung

mikropolitische Prozesse, weil sich mehr Organisationsmitglieder an diesen Prozessen beteiligen oder sie nachhaltig vorantreiben. Deshalb besteht die Annahme, dass Informationsmangel Einfluss auf die organisationalen Auswirkungen hat und moderierend auf die Beziehungen von mikropolitischer Wahrnehmung und organisationalen Effekten wirkt. Eine gute und gezielte Informationsverteilung trägt dazu bei, die Unsicherheit und die mikropolitischen Aktivitäten zu reduzieren.

Hypothese 3a (H3a):

Die Restriktion von Information steht in einer negativen Relation zu den organisationalen Auswirkungen.

Hypothese 3b (H3b):

Die Informationspolitik wirkt moderierend auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den Auswirkungen Arbeitsplatzzufriedenheit, Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, individuelle Interessendurchsetzung.

Die mikropolitischen Beeinflussungstaktiken tragen wesentlich zur Realisierung von Plänen und Zielen in organisationalen Interaktionsprozessen bei. (Blickle 2004a, 82) Deshalb kann der mikropolitischen Beeinflussung eine entscheidende Funktion zugesprochen werden. (Ferris, Treadway et al. 2005, 127)

Die Bündel an mikropolitischen Aktivitäten können in unterschiedlichen Strategien und darüber hinaus in einem generellen mikropolitischen Verhalten zusammengefasst werden. Die Unterteilung erfolgt je nachdem, welche Taktiken angewandt werden. Gemessen an der allgemeinen Tendenz kann initiatives oder beeinflussendes Verhalten erkannt werden. Beeinflussendes mikropolitisches Verhalten umfasst alle Maßnahmen und Handlungen bzw. Taktiken, die sich gegen eine vom betroffenen Akteur wahrgenommene Bedrohung richten, um dadurch persönliche Nachteile und deren unmittelbaren oder zukünftigen Auswirkungen zu vermeiden. Initiatives mikropolitisches Verhalten inkludiert alle mikropolitischen Handlungen, die eingesetzt werden, um eine erkannte Chance zu nutzen und deren Realisierung aktiv zu fördern. (Valle, Perrewé 2000, 364)

Das initiative politische Verhalten umfasst auch alle proaktiven Aspekte des mikropolitischen Verhaltens. (Ashforth, Lee 1990, 622) Die Anwendung von initiativen mikropolitischen Taktiken vermittelt den Akteuren das Gefühl, das Geschehen in der Organisation aktiv zu beeinflussen und auf die Zielerreichung einwirken zu können. (Valle, Perrewé 2000, 365)

Ein wesentlicher Faktor der Beeinflussung durch mikropolitische Taktiken sind die unterschiedlichen Zugänge bei der Umsetzung, insbesondere das Geschick der jeweiligen Akteure bei der Anwendung der entsprechenden Taktik. (Hickson, Hinings et al. 1971, 227) Das sogenannte politische oder auch mikropolitische Geschick bezieht sich auf die Fähigkeit von Vorgesetzten, Gleichrangigen, aber auch Untergebenen, andere Akteure in ihrem Umfeld zu beeinflussen. Zu diesen Zielpersonen zählen Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzte, von deren Überzeugung eine erfolgreiche Umsetzung eines Zieles abhängig ist. (Ferris, Treadway et al. 2007, 315)

Akteure mit ausgeprägtem mikropolitischen Geschick wissen, welche Beeinflussungstaktik für eine bestimmte Beeinflussung die geeignetste ist. Darüber hinaus verfügen sie auch über die Erfahrung, wie die gewählte Taktik am zielführendsten eingesetzt wird, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. (Ferris, Treadway et al. 2007, 304)

Das Ziel der mikropolitischen Beeinflussung ist die Änderung der Einstellung der jeweiligen Akteure, indem versucht wird, diese dazu zu bringen, ihre Pläne und Abläufe zu verändern, um Unterstützung für die eigenen Pläne und Vorschläge zu erhalten. Die Realisierung der Ziele hängt infolgedessen entscheidend vom Geschick zur Überzeugung ab (Ferris, Treadway et al. 2005, 127, Ferris, Treadway et al. 2007, 291), wodurch auch die Organisation beeinflusst wird.

Mikropolitisch geschickte Akteure erlangen durch ihr Verhalten einen Vorteil, tragen aber zu einer Intensivierung der allgemeinen mikropolitischen Wahrnehmung in der Organisation bei.

Die individuellen Voraussetzungen eines Akteurs sind entscheidende Faktoren, die das Ausmaß des mikropolitischen Geschicks bestimmen. Zu den persönlichen Voraussetzungen zählen: die Fähigkeit, rasch eine zwischenmenschliche Beziehung aufzubauen, ein gesunder Menschenverstand sowie ein gewisses „Know-how“ in der Anwendung der verschiedenen Taktiken. (Ferris, Treadway et al. 2005, 127) Das mikropolitische Geschick drückt sich auch im Scharfsinn für das Erkennen von

Lücken und die Fähigkeit, Verbindungen zu knüpfen, aus. (Ferris, Treadway et al. 2007, 305f)

Die von den Organisationsmitgliedern angewandten mikropolitischen Strategien können abhängig von ihren Eigenschaften den Effekt der mikropolitischen Wahrnehmung auf die organisationalen Auswirkungen positiv oder negativ beeinflussen indem dieser verstärkt oder abgeschwächt wird.

In der Regel gibt es in mikropolitischen Prozessen Gewinner und Verlierer, deshalb suchen verunsicherte Organisationsmitglieder für sie geeignete mikropolitische Strategien, um sich davor zu schützen, das politische Spiel zu verlieren.

Im gegenständlichen Forschungsprojekt wird das politische Geschick durch die Anwendung von bestimmten mikropolitischen Strategien berücksichtigt. Hier soll erhoben werden, inwieweit die definierten mikropolitischen Strategien (Ferris, Treadway et al. 2007, 304) die organisationalen Auswirkungen beeinflussen.

Der Eindruck, die Interessen nicht wahren zu können, oder auch die drohende Gefahr einer Niederlage führen häufig zu einem hohen Level an Arbeitsplatzunzufriedenheit, wodurch vermehrt Stress erzeugt wird und auch verstärkt die Intention entsteht, die Organisation zu verlassen (Valle, Perrewé 2000, 364f) oder den Arbeitsplatz zu wechseln. Deshalb besteht die Annahme, dass die mikropolitischen Strategien in der Lage sind, die mikropolitische Wahrnehmung zu moderieren, und die Auswirkungen auf die Organisation beeinflusst werden; dies betrifft vor allem die Arbeitsplatzzufriedenheit und die Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln (Ferris, Adams et al. 2002, 193).

Hypothese 4 (H4a):

Die mikropolitischen Strategien „Initiativstrategie und Beeinflussungsstrategie“ stehen in einer negativen Relation zu den organisationalen Auswirkungen (Arbeitsplatzzufriedenheit, Wechsel des Arbeitsplatzes und individuelle Interessendurchsetzung)

Hypothese 4 (H4b):

Die mikropolitischen Strategien wirken moderierend auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den einstellungs- und verhaltensbezogenen Auswirkungen wie die der Arbeitsplatzzufriedenheit, der Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, und der individuellen Interessendurchsetzung.

Das Mikropolitikmodell der öffentlichen Verwaltung soll dazu dienen, Vorbedingungen, Moderatoren und Auswirkungen von Mikropolitik auf die Organisation (Higgins, Judge et al. 2003) und insbesondere auf die Reorganisation zu erfassen.

Die Erfassung von mikropolitischen Prozessen in der öffentlichen Verwaltung und die daraus abgeleiteten Strategien sowie der Einfluss der organisationalen Informationspolitik liefern durch die Darstellung ihrer Interaktion mit der mikropolitischen Wahrnehmung und den organisationalen Auswirkungen einen wesentlichen Beitrag zur Mikropolitikforschung in der öffentlichen Verwaltung.

Im nächsten Kapitel wird ein Reorganisationsprojekt in der öffentlichen Verwaltung vorgestellt, bei dem die mikropolitischen Prozesse einer Teilorganisation untersucht werden. Die mikropolitischen Prozesse werden dabei im Detail analysiert.

4. Reform und Transformation des österreichischen Bundesheeres

4.1. Allgemeine Aspekte der Reform

Reformen und Reorganisation oder auch Transformationen von Verwaltungs- und Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung sind immer wiederkehrend und Bestandteil jedes Regierungsprogramms. (Regierungsprogramm 2007, Regierungsprogramm 2008) Reorganisationen werden initiiert, um die Effektivität und die Effizienz zu steigern. (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 215) Der Erfolg, eine Steigerung von Effizienz und Effektivität in der Verwaltung herbeizuführen, ist oftmals nicht zu erkennen, und manchmal werden auch nicht signifikante Veränderungen als Erfolg angesehen, nur weil die Reform zu keinen negativen Effekten geführt hat. Diesen Umstand belegen auch Studien von Reorganisationen (Stull, Maynard-Moody et al. 1988), in denen aufgezeigt wird, dass zumeist nur eine sehr geringe Kostenreduktion oder Verbesserung von Leistungen erzielt worden ist. Sehr oft besteht die Gefahr, dass Reformen oftmals die aufgewandten Ressourcen nicht rechtfertigen, weil kein Nutzen aus den Reformschritten gezogen werden kann. (Peters 1992, 200) Peters (1992) spricht hier unter anderem vom sogenannten Verringerungsmanagement, in welchen Ministerien, Abteilungen und andere staatliche Organisationseinheiten aufgefordert werden, die aufgeblähten Strukturen abzuflachen und zu reduzieren. Diese Reduktion sollte aber ohne wesentliche Beeinträchtigungen des Apparates erfolgen und dazu dienen, Einsparungsziele zu erfüllen. Dieser Reformansatz wird zumeist als Auftakt für weitere Reformen verwendet. (Peters 1992, 201)

Die Auslöser für Reorganisationen in der öffentlichen Verwaltung sind vielfältig. Sie können wie bereits angesprochen generelle Reformbestrebungen widerspiegeln, aber auch aufgrund eines Strategiewechsels erfolgen, um die Verwaltungsstruktur auf geänderte Umweltbedingungen anzupassen. (Grafton 1979, 440), (Cole 1985, 569) Grafton (1979) folgert daraus, dass ein erheblicher Anteil der Reorganisationen in der öffentlichen Verwaltung darauf zurückzuführen ist, dass die verantwortliche politische Führung versucht, auf die Herausforderungen der Umwelt zu reagieren. Die geänderten Umweltbedingungen wirken so stark auf die Organisation, dass die Aufgabenstellung und das Steuerungssystem der Organisation nicht mehr den Anforderungen entsprechen. (Küpper, Felsch 2000, 215) Zusammengefasst kann der Anstoß für Reorganisationen durch den unmittelbaren Einfluss neuer Situationen

entstehen. (Grafton 1979, 443) Eine weitere Ursache für das Initiieren einer Reform ist die Legalisierung und offizielle Implementierung jener Abläufe, die aufgrund gängiger Praktiken ein Teil der Aufbau- und Ablauforganisation geworden sind. Eine neue Situation hat einen Großteil der Interessengruppen erfasst, und es herrscht weitgehende Übereinstimmung, dass diese geänderten Bedingungen bereits ein permanenter Teil des Systems sind. (Grafton 1979, 443)

Diese auslösenden Faktoren machen eine Reorganisation unabdingbar, und die Reorganisationsverantwortlichen versuchen jene Probleme zu lösen, die diese Reorganisation verursacht. (Grafton 1979, 438)

Reorganisationen in der öffentlichen Verwaltung haben grundsätzlich mit zwei generellen Problemen zu kämpfen. Das eine Problem ist gleich wie in privaten Organisationen der gleichzeitige Bedarf an Reformen und Stabilität. Im Wesentlichen ist damit der Bedarf an neuen Ideen, Zugängen und Verfahren gemeint. Dieser Bedarf steht in Kombination mit der Herausforderung, neue personelle Strukturen und einen anderen Zugang der Aufgabenerfüllung zu schaffen. Aus diesen Gründen werden Reorganisationen sehr oft hintangehalten, weil dieser Prozess schmerzhaft und zerstörerisch wirkt. Dabei ist das Bedürfnis nach Stabilität im öffentlichen Sektor wesentlich höher als im privaten Sektor. (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 218) Das zweite Problemfeld, das sich aus der Reorganisation in der öffentlichen Verwaltung ergibt, ist der Konflikt zwischen der Verantwortlichkeit der gewählten Organe und der von der Politik weitgehend unabhängigen Beamten. Die grundlegende Aufgabe der gewählten Organe der öffentlichen Verwaltung ist die Implementierung des politischen Willens in den jeweiligen staatlichen Institutionen. Der Umstand, dass nicht gewählte und politisch nicht verantwortliche Beamte rasch und flexibel starre Strukturen umbauen sollen, widerspricht dem Charakter der öffentlichen Verwaltung und verhindert eine rasche politische Umsetzung. Von der Verwaltung wird ein bestimmtes Maß an Starrheit gefordert, weil dadurch das System berechenbar und vertrauenswürdig wird. Der Konflikt zwischen der Berechenbarkeit der öffentlichen Verwaltung und der politischen Forderung nach Veränderung bedarf einer Lösung, bevor das Reorganisationsprojekt initiiert wird. (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 219)

Das zweite Problemfeld führt im Zuge der Reform der öffentlichen Verwaltung zur grundsätzlichen Debatte über Steuerung und die Verantwortlichkeit der Umsetzung. Die Forderung nach schlankeren Strukturen und Transparenz führt zu einem Prinzip,

das mehr Qualität für die eingesetzten budgetären Mittel fordert. Dies führt zu einer strikten Reglementierung von Neuzugängen, einer Auslagerung von Tätigkeiten an nicht beamtete Mitarbeiter sowie der Suche nach quantifizierbaren Messmethoden für Effektivität und Effizienz. (Johnston 1988, 52) Die Problematik zwischen Steuerung und Verantwortlichkeit ruft in der innerorganisationalen Steuerung den Konflikt zwischen der formalen Bürokratie und der informellen berufsbezogenen Organisationskultur hervor. Daraus abgeleitet ergibt sich die Auseinandersetzung zwischen der Übertragung von Verantwortung verbunden mit der gleichzeitigen Einschränkung der Machtbefugnisse. (Johnston 1888, 52)

Reorganisationen in der öffentlichen Verwaltung stellen dramatische organisationale Maßnahmen dar und vermitteln den Organisationsmitgliedern die komplexen und konfliktträchtigen Ausprägungen von Rationalität, Verantwortung und Empfindlichkeit von demokratischen öffentlichen Verwaltungseinheiten. Deshalb stellen Reformansätze in der öffentlichen Verwaltung sehr oft nur das Zelebrieren einer Reorganisation als sich wiederholendes Ritual dar, das dazu geeignet ist, die Aufmerksamkeit nicht auf Fragen der organisationalen Effektivität zu richten, sondern es soll ein symbolischen Akt dargestellt werden, mit dem Problembewusstsein und aktives Handeln demonstriert werden. (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 229)

Einzelne Problemlösungsansätze sind nur dazu geeignet, einige Aspekte des Gesamtproblems zu lösen. Eine Gesamtlösung erfordert einen allumfassenden Ansatz, der nicht nur die politischen und wirtschaftlichen Ansätze und Methoden umfasst, sondern die Organisation in ihrer Gesamtheit betrachtet. Zu diesem Zweck müssen nicht nur die politisch Verantwortlichen eingebunden werden, sondern auch jene, die in den Ebenen darunter mit entstehenden Problemen konfrontiert werden. (Grafton 1979, 438)

Die leitenden Beamten bzw. das Management ist die entscheidende Personengruppe zur Implementierung und Umsetzung eines Reorganisationsprojektes. Das Veränderungsmanagement ist damit konfrontiert, dass bisherige Strukturen ineffizient arbeiten und nicht auf die neuen Anforderungen adaptierbar sind. Offensichtlich ineffiziente Strukturen und überbürokratisierte Abläufe steigern die Motivation zur Reorganisation und rufen Initiativen bei den Verantwortungsträgern hervor. Diese Initiativmotivation ist aber noch unzureichend, um eine nachhaltige Veränderung herbeizuführen. (Cole 1985, 569) Die Aufgabe des Veränderungsmanagements besteht vor allem darin, Überzeugungsarbeit zu leisten

und in weiterer Folge Innovationen zu implementieren. Dies inkludiert, dass die Ideologie der Innovation durch das Management artikuliert und transportiert und die Notwendigkeit dieser Reorganisation den anderen Organisationsmitgliedern vermittelt wird. Eine wesentliche Ressource dafür ist eine ausgeprägte Kommunikationsinfrastruktur, die alle Organisationsmitglieder erreicht und in der Lage ist, alle Gruppen in der Organisation zu mobilisieren. (Cole 1985, 569)

Labianca, Gray et al. (2000) teilen den Ablauf einer Reorganisation in vier Phasen, wobei die erste Phase dazu dient, die Organisationsmitglieder zur Reorganisation zu motivieren. Vom Reorganisationsmanagement werden Argumente transportiert, in denen die bisherige Struktur als veraltet und reformbedürftig dargestellt wird. (Labianca, Gray et al. 2000, 238) Das auslösende Moment stellt dabei unter anderem die geänderten Umweltbedingungen dar, die eine gravierende Neuerung erforderlich machen. (Grafton 1979, 442) Das neue Organisationsschema wird als angepasste, funktionsfähige und effiziente Struktur präsentiert. (Labianca, Gray et al. 2000, 238) Im Zuge dieser Konzeptualisierung versuchen die Interessengruppen die Effekte auf die Organisationen zu beurteilen und die Organisation darauf abzustimmen. (Grafton 1979, 442) Der Beginn der Reorganisation wird somit als Phase der Motivation zum Wechsel bezeichnet. Es wird jedoch angezweifelt, dass in dieser Initialphase alle Bedenken zur Gänze ausgeräumt werden können. (Labianca, Gray et al. 2000, 238) Denn bereits in der Phase der Konzeptualisierung kommt es zu Konflikten aufgrund fehlender oder falscher Entwicklungstendenzen die neue Organisationsstruktur betreffend. (Grafton 1979, 442) Der Abschluss der Konzeptualisierung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Nachhaltigkeit der gesamten Reorganisation. (Grafton 1979, 456) Die zweite Phase umfasst die Generierung eines neuen Organisationsschemas. Die neue Organisationsstruktur mit der Aufbau- und Ablauforganisation wird einerseits durch das Management bestimmt, das Prozess- und Handlungsleitlinien vorgibt. Es bilden sich aber auch Prozessrahmen, die Bedeutungen und Einstellungen widerspiegeln. Während sich die neuen Strukturen ausbilden, bewegen sich die Organisationsmitglieder nach wie vor in den alten Schemata. (Labianca, Gray et al. 2000, 238) Die dritte Phase der Reorganisation wird als permanent vergleichende Phase bezeichnet. In dieser wird das alte Schema ständig mit dem neuen verglichen. Insbesondere wird die Funktionalität des neuen Schemas mit der des alten verglichen. Dadurch wird das alte Schema zu einem Filter, an dem ständig selektiert und interpretiert wird. Die Organisationsmitglieder

stehen in einem sehr ambivalenten Verhältnis zum neuen Organisationsschema. Dieses drückt sich besonders durch Skepsis und Kritik aus. Wenn die Stimmung an diesem Punkt zu kippen beginnt, wird die gesamte Reorganisation hinterfragt, und es regen sich Widerstände. Das Reorganisationsmanagement wird hinterfragt, und letztendlich wird das neue Schema abgelehnt. Die vierte Phase bildet die Stabilisierungsphase, in der die Organisationsmitglieder das neue Schema endgültig akzeptieren oder ablehnen. Wird die neue Organisationsstruktur abgelehnt, dann ist die Reorganisation gescheitert. (Labianca, Gray et al. 2000, 239)

Neben den vier Phasen einer Reorganisation, die die Organisation durchläuft, lassen sich die Organisationsmitglieder in drei Gruppen unterteilen, die sich durch ihre Einstellung gegenüber der Organisation unterscheiden. Die gesamte Gruppe der Organisationsmitglieder lassen sind demnach in Reorganisationsgegner, Reorganisationsdulder und schließlich die Reorganisationsbefürworter unterteilen. Gemeinsam ist ihnen allen die Angst vor einer gravierenden Veränderung des bisherigen Status in der Organisation. (Bogumil, Schmid 2001, 119) Die Reorganisationsbefürworter versuchen ihren bisher geschaffenen Freiraum auch in die neue Organisation überzuführen. Durch eine rege Mitarbeit an der Organisationsreform sichern sie sich den Zugang oder die Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen. (Bogumil, Schmid 2001, 119) Ebenso verbessert die engagierte Mitarbeit die Chancen für eine Position in der neuen Organisation. (Bogumil, Schmid 2001, 120) Die Reorganisationsgegner versuchen die Reformanstrengungen durch Verweigerung zu sabotieren, indem unter anderen versucht wird, das Regelwerk der Organisation so auszunutzen, dass Reformschritte blockiert werden. Dazu zählen, dass neu zugeordnete Positionen nicht akzeptiert werden und personalrechtliche Schritte unternommen oder Proteste eingelegt werden, die gelöst werden müssen, damit einzelne Reformschritte fortgesetzt werden können. Die Reorganisationsdulder verhalten sich passiv und wenig motiviert. (Bogumil, Schmid 2001, 119) Diese Einstellung behindert den Reorganisationsprozess vor allem dann, wenn die Mitarbeit der Bediensteten von Bedeutung ist wie z. B. beim Überwinden von Starthindernissen, die bei der Implementierung neuer Strukturen auftreten können. Hier zählt die Mitarbeit aller Bediensteten, um Fehler zu identifizieren und Abläufe zu harmonisieren. Diese Reaktion der Bediensteten ist weniger beeinflusst durch den Umstand, dass sie bei der Entwicklung der verschiedenen Teilkonzepte der Reorganisation nicht beteiligt

waren, sondern ist vielmehr von der Befürchtung geprägt, dass sich die einzelnen Maßnahmen auf ihre berufliche Situation auswirken. Sie fürchten insbesondere, dass sie ihren bisherigen Arbeitsplatz verlieren, mit dem sie weitgehend zufrieden gewesen sind. (Bogumil, Schmid 2001, 121)

Reformen in der öffentlichen Verwaltung haben nicht ausschließlich das Ziel, eine äußerst effiziente Verwaltung zu schaffen, sondern verbinden immer auch soziale, kulturelle und politische Werte. Gruppen oder Personen nutzen Organisationen, um persönliche Vorteile daraus zu ziehen bzw. symbolisch die soziale Stellung und/oder politische Stärke zu demonstrieren. Die daraus resultierende organisationale Wahrnehmung ist, dass die Reorganisationsanstrengungen nicht als notwendiger Reformprozess gesehen, sondern als ein politisches Ereignis begriffen werden. Die Konsequenzen dieses Einflusses sind nur sehr schwer vorhersehbar, jedoch wird eine gesunde Skepsis gegenüber bedeutungsvollen Organisationsveränderungen hervorgerufen, auch wenn bereits ein fertiger Reorganisationsplan existiert. (Peters 1992, 211) Der kritische Punkt im Reorganisationsverlauf ist dann erreicht, wenn damit begonnen wird, die neue Organisationsstruktur zu implementieren. An diesem Punkt führt bereits ein geringes Maß an Verunsicherung zu Angst und Misstrauen bei den Akteuren in der Organisation. Daraus resultiert die Ablehnung der neuen Organisationsstruktur, die Organisationsmitglieder greifen auf bereits gewohnte Verhaltensschemata zurück, und es werden kognitive Barrieren sowie emotionale Ablehnung gegen aufgebaut. (Labianca, Gray et al. 2000, 250) Die daraus resultierende ablehnende Haltung wird noch durch eine intensivere Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen beeinflusst. Das Reorganisationsmanagement neigt sehr oft bis zum Schluss dazu, die kritischen Stimmen aus der Organisation zu ignorieren, und vertraut darauf, dass die Organisationsmitglieder das endgültige Ergebnis der Reorganisation in einem anderen Licht sehen und beurteilen werden. (Labianca, Gray et al. 2000, 250)

Eine Organisationsreform kann innerorganisatorisch sehr viel effizienter sein, wenn es gelingt, die Organisationsmitglieder vom Bedarf und der Form der Reorganisation zu überzeugen. Organisationen reagieren sehr konservativ auf Innovationen und tendieren dazu, stabile Verfahren und Strukturen zu bewahren. (Peters 1992, 211) Eine Reorganisation sollte daher nicht die Durchsetzung eines festgelegten

rationalen Modells sein, sondern ein kollektiver Schöpfungsprozess, durch den die Akteure in der Organisation neue Prozesse bzw. eine neue soziale Praxis erlernen. (Bogumil, Schmid 2001, 61) Eine Voraussetzung bei beabsichtigten Organisationsanpassungen ist die Kenntnis der Auswirkungen auf die Prozessmechanismen und die damit verbundenen Praktiken und Verhaltensweisen, um so die Widerstandskraft und die Entwicklungsfähigkeit abschätzen zu können. (Bogumil, Schmid 2001, 62) Die privilegierte Stellung der Organisationsmitglieder der öffentlichen Verwaltung verbunden mit einem gut entwickelten Sozialsystem führt zu einer Verquickung von persönlichen und organisationalen Zielen, wodurch eine Verstärkung der intrinsischen gegenüber extrinsischen Interessen von Organisationsmitgliedern gegenüber der Organisation hervorgerufen wird. (Küpper, Felsch 2000, 181) Labianca, Gray et al. (2000) argumentieren diesbezüglich, dass die bloße Ankündigung der Reorganisation bei den Organisationsmitgliedern nicht automatisch eine Akzeptanz auslöst, sondern sie trägt vielmehr zur Verunsicherung bei. In der ersten Phase der Reorganisation beurteilt das Organisationsmitglied, ob es sich damit identifizieren kann oder nicht. Im schlechtesten Fall wird der Akteur aktiven Widerstand gegen die Reorganisation leisten, wenn er der Meinung ist, dass die Maßnahmen der Reorganisationsverantwortlichen nicht vertrauenswürdig sind. Zur Stärkung des Vertrauens der Organisationsmitglieder sollte das Reorganisationsmanagement deutliche, sichtbare und nachvollziehbare Aktionen setzen, um den Wechsel vom bisherigen Verhalten zu verdeutlichen. Das bedeutet ein sukzessives und fortlaufendes Bemühen, die Reorganisation weiterzuführen, sodass das Verhalten des Reorganisationsmanagements mit dessen Intention übereinstimmt. (Labianca, Gray et al. 2000, 253) Die ambitionierte Darstellung der Vorteile der Veränderung und die guten Absichten des Veränderungsmanagements, eine effiziente Organisation zu schaffen, reichen nicht aus, die kognitiven und affektiven Widerstände der Arbeitnehmer zu überwinden. (Labianca, Gray et al. 2000, 253) Deshalb erfordert eine geplante Implementierung von Innovationen durch das Veränderungsmanagement eine vorgestaffelte mikropolitische Analyse sowie die Information der Betroffenen über die geplanten Veränderungen und die damit verbundenen Maßnahmen. Eine entscheidende Maßnahme ist die Information der Organisationsmitglieder über die Reorganisation selbst, aber im Speziellen eine genaue Definition der betroffenen Teilorganisationen. (Bogumil, Schmid 2001, 128) Die organisationalen Kommunikationsinstrumente müssen dazu genutzt werden, um

die geplanten Veränderungen zu kommunizieren, aber sie sollen auch den Organisationsmitgliedern dazu dienen berechnigte Interessen und Anliegen zu übermitteln. Die Beteiligung der Bediensteten am Reorganisationsprozess hängt wesentlich davon ab, wie sehr es den Verantwortlichen gelingt, die Notwendigkeit der Reorganisation zu kommunizieren, und welche Chancen den Bediensteten daraus erwachsen können. Gelingt es nicht, die Bediensteten von den Vorteilen zu überzeugen, oder werden sie im Ungewissen darüber gelassen, welche Reorganisationsschritte folgen, und in welcher Weise sie davon betroffen sind, beginnen die Bediensteten, eigene Ziele zu definieren, die in den meisten Fällen der Reorganisation entgegenlaufen. (Bogumil, Schmid 2001, 128) Durch die Vernachlässigung betroffener Personengruppen werden Spannungen in der Organisation erzeugt, die die Reorganisationsmaßnahmen wesentlich beeinträchtigen können. (Bogumil, Schmid 2001, 69) Organisationsmitglieder, die nicht von der Notwendigkeit der Reorganisation überzeugt sind, übergegangen wurden oder für die, die Reorganisationsmaßnahmen nachteilige Auswirkungen haben, verhalten sich auch nicht regelkonform und organisationsloyal. Sie versuchen ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Dazu gehören Aktivitäten, die außerhalb und sogar gegen das legitime Einflussssystem der Organisation gerichtet sind, oder auch Aktionen, die einen Akteur oder eine Akteurgruppe begünstigen und zulasten der Organisation gehen. Durch dieses Verhalten werden Konflikte generiert, wodurch in der gesamten Organisation ein stark politisiertes Klima vorherrscht und die Organisationsmitglieder beginnen die gesamte Organisation infrage zu stellen. (Bogumil, Schmid 2001, 81) Besonders in der öffentlichen Verwaltung kann ein ausschließlich auf rationalen Planungs- und Entscheidungsprozessen basierender Reorganisationsansatz nicht konfliktfrei umgesetzt werden, denn der Reformprozess ist immer von mikropolitischen Prozessen begleitet, die der Durchsetzung eigener Interessen und der Machterweiterung dienen. Daher ist eine Organisationsreform in der öffentlichen Verwaltung kein behördlich-partizipationsbürokratischer zielgerichteter Entscheidungs- und Gestaltungsprozess. (Bogumil, Schmid 2001, 106) Einem effektiven und effizienten Informationspolitik kommt im Zuge der Organisationsreform eine entscheidende Bedeutung zu. Wenn eine Reorganisationsmaßnahme essenziell von der Wahrnehmung und dem Interesse der Organisationsmitglieder abhängt, dann sind die organisationsinternen

Kommunikations- und Handlungsstrukturen ein wesentliches Instrument der Reorganisation. (Bogumil, Schmid 2001, 106)

Den Widerständen kann nur mit Mitteln des Dialoges sowie einer fortlaufenden Kontrolle und Evaluation der Meinung der Organisationsmitglieder begegnet werden, um die Gründe für die Akzeptanz bzw. des Widerstandes erklären zu können. Wenn das Management den Widerstand der Arbeitnehmer als Subversion interpretiert, gibt es keine Fortschritte in der Reorganisation. Diese Art der Sichtweise zeigt, dass das Reorganisationsmanagement die Perspektive der Arbeitnehmer nicht erkannt hat. Aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmer ist die Skepsis gegenüber der Reorganisation rational, und sobald das Management Maßnahmen setzt, die diese Realität negieren, wird die Skepsis noch verstärkt, und ein negativer Kreislauf wird in Gang gesetzt. (Labianca, Gray et al. 2000, 253)

Die Widerstände gegen die Organisationsanpassung sinken, wenn den Organisationsmitgliedern durch das Veränderungsmanagement gezielt Handlungs- und Verhandlungsspielräume zur Verwirklichung ihrer persönlichen Interessen eingeräumt werden. Die Handlungsspielräume müssen jedoch durch faire und bindende Leistungsvereinbarungen zwischen den Vorgesetzten und Untergebenen abgesteckt sein. (Küpper, Felsch 2000, 173) Werden diese Freiräume durch das Veränderungsmanagement nicht geschaffen, entwickeln die Organisationsmitglieder ausgeprägte mikropolitische und machtausübende Verhaltensweisen, wodurch die Organisationsführung gefordert wird, dieses unabhängige Verhalten der Organisationsmitglieder in das organisationale Leben zu integrieren. (Fairholm 1993, 137)

4.2. Reformprojekt zur Reorganisation des Bundesheeres

4.2.1. Bundesheerreformkommission

Die Reform des Bundesheeres kann einerseits aus dem Gesichtspunkt der Steigerung von Effizienz und Effektivität eines öffentlichen Exekutivorgans gesehen werden (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 215) (Pressemitteilung, 24.05.2005), aber auch als eine sicherheitspolitisch notwendige Maßnahme, um das Bundesheer als ein Instrument des Staates zur Sicherstellung der verfassungsmäßigen Aufgaben nach Art 79 B-VG und § 2 Abs. 1 Wehrgesetz an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Der Beitritt Österreichs zur Europäischen Union und die damit verbundene Mitwirkung an der gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik (Vertrag von Amsterdam 1997, Vertrag von Lissabon 2007,

Europäischer Rat in Helsinki 1999) sowie die daraus resultierende Solidaritätsverpflichtung, einen adäquaten Beitrag im Rahmen der Aufgaben des erweiterten Petersberg-Spektrums (Europäischer Rat in Helsinki 1999) zu leisten, erforderte eine entsprechende Anpassung der Organisation. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 9) Die Sicherstellung dieser Anforderungen verlangte rasch verfügbare und einsetzbare Kräfte für internationale Einsätze, welche die damalige Struktur des Bundesheeres nur eingeschränkt abbilden konnte. Insbesondere wurden bei der personellen Verfügbarkeit und der geeigneten Ausrüstung erhebliche Einschränkungen festgestellt. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 9) Das Regierungsprogramm der österreichischen Bundesregierung (Regierungsprogramm 2003) bildete die Grundlage und den Ausgangspunkt des Reorganisationsprojektes. In diesem wurde festgelegt, dass zur Gewährleistung des Friedens, der Freiheit, der Sicherheit und der Stabilität die militärische Landesverteidigung ein unverzichtbares Element darstellt. Es wurde jedoch festgehalten, dass die militärische Landesverteidigung auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts (Regierungsprogramm 2003) anzupassen ist. Neben verschiedenen anderen Zielsetzungen sollten vor allem eine Redimensionierung der Führungs- und Verwaltungsstrukturen und des Bundesministeriums für Landesverteidigung und der nachgeordneten Dienststellen erfolgen sowie die Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen, um die notwendige Personalstärke in den definierten Strukturelementen zu erzielen. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 11)

Die daraus abgeleitete Zielsetzung für das Reformprojekt lag daher darin, eine umfassende und langfristig wirkende, nachhaltige Reform des österreichischen Bundesheeres zu erzielen. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 10)

Die sich verändernden Umweltbedingungen waren wie Grafton (1979) hervorhebt die treibende Kraft, eine Reorganisation zu imitieren. Mit dem Reorganisationsprojekt ist die Forderung nach einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 215) verbunden worden, die vor allem durch eine Redimensionierung der Verwaltungs- und Führungsstruktur herbeigeführt werden sollte.

Das Bundesministerium für Landesverteidigung wurde mit der Gesamtreform des Bundesheeres beauftragt und setzte nach § 8 Abs. 1 des Bundesministeriengesetzes 1986 (BMG) eine Bundesheerreformkommission ein. Die Zusammensetzung und die

Arbeitsabläufe wurden vom Bundesminister für Landesverteidigung nach § 8 Abs. 2 BMG in einer Geschäftsordnung festgelegt. (Management 2010, 2005) Es wurde ein gesamtgesellschaftlicher Reformansatz verfolgt, bei dem die Aufgaben des Bundesheers im In- und Ausland neu definiert wurden. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 5)

Das Ziel der Reorganisation bestand darin, einen gesamtgesellschaftlichen Zugang zu wählen, um das Reformprojekt auf eine möglichst breite Basis zu stellen. Damit sollte auch sichergestellt werden, dass die Reform eine nachhaltige Wirkung erzielen würde. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 12)

Diesbezüglich wurde der von Peters (1992) definierte Bottom-up-Prozess zur Reorganisation verfolgt. Der Ansatz geht davon aus, dass die politische Administration den entstehenden Reformdruck, der auf Innovationen der Umwelt zurückzuführen ist, erkennt und Reformen einleitet. (Peters 1992, 205f) Die Bundesregierung reagierte auf diese Veränderungen mit einer geplanten Strukturanpassung im Zuge einer Reorganisation. (Regierungsprogramm 2003)

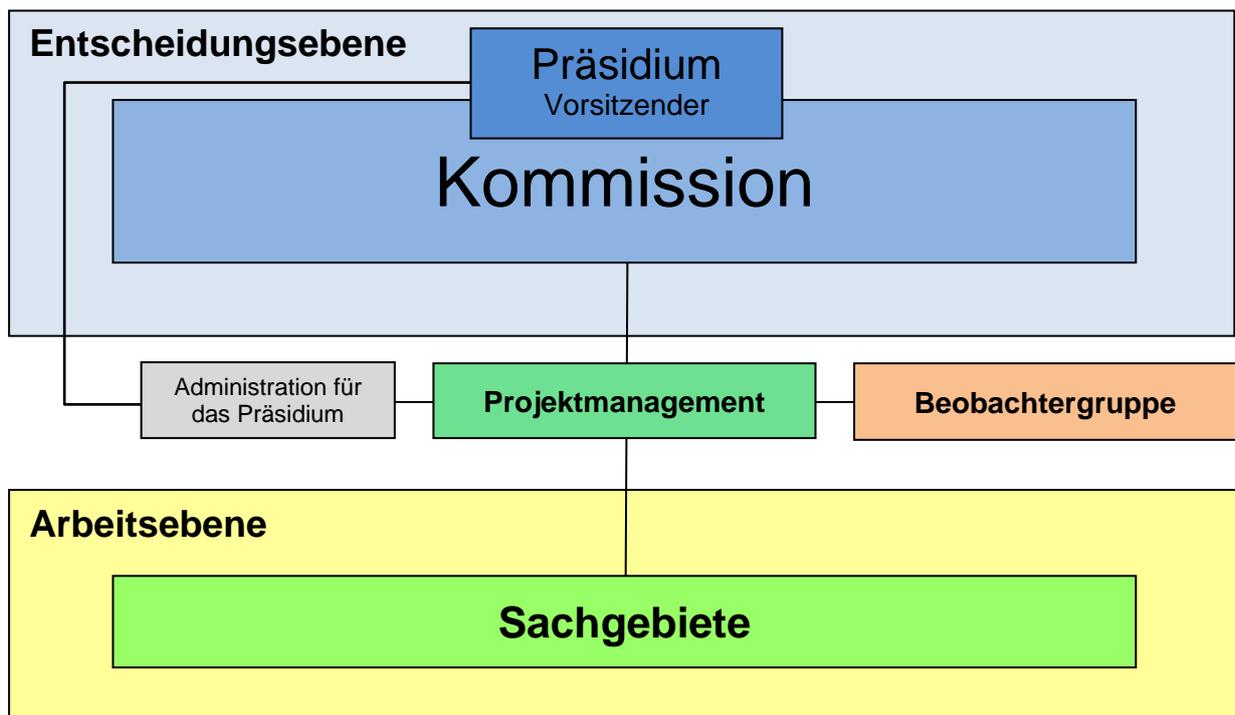


Abbildung 5: Organisation der Bundesheerreformkommission (Projekthandbuch 2003, 29)

Die Bundesheerreformkommission wurde diesen Anforderungen entsprechend zusammengestellt und in zwei Ebenen gegliedert (siehe Abbildung 5). Die Entscheidungsebene bildete die übergeordnete Instanz und setzte sich aus einem Präsidium und einer Kommission zusammen. Das Präsidium umfasste den Vorsitzenden der Bundesheerreformkommission und dessen Stellvertreter. Zusätzlich gehörten dem Präsidium noch Vertreter des Bundeskanzlers und der einzelnen Ministerien sowie den im Parlament vertretenen Parteien an. Vom Bundesministerium für Landesverteidigung wurden auch noch Vertreter der Sektionen in das Präsidium entsandt. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 12) Eine Expertengruppe aus ressortinternen Fachexperten unterstützte das Präsidium bei der Beurteilung und abschließenden Bewertung. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 12) Die Kommission war der Entscheidungsebene zugeordnet und bestand aus Vertretern verschiedener Bundesministerien, Vertretern der Landeshauptmannkonferenz, einem Vertreter der Gewerkschaft öffentlicher Dienst, Wirtschaftskammer, Landwirtschaftskammer, Arbeiterkammer, Industriellenvereinigung und des österreichischen Gewerkschaftsbundes. Darüber hinaus waren Vertreter aus allen Bereichen des öffentlichen Lebens in der Kommission vertreten. Dazu zählten Sport, Hochschülerschaft, Bundesschülervertreter, Elternvertreter, Gleichbehandlungsbeauftragte und viele mehr. Jeder der Vertreter hatte bei einer Vollversammlung der Kommission das gleiche Stimmrecht. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 13)

Das verbindende Element zwischen den beiden Ebenen stellte das Projektmanagement dar und die mit diesem verbundene Beobachtergruppe. Das Projektmanagement unterstützte das Präsidium in allen Belangen und stellte das Informationsmanagement sicher. Weitere Verantwortlichkeiten waren das Projektcontrolling und die Berichterstattung. Die mit dem Projektmanagement in Verbindung stehende Beobachtergruppe hatte die Aufgabe, Ergebnisse zu reflektieren und Empfehlungen abzugeben. Im Wesentlichen waren in der Beobachtergruppe Leiter und Kommandanten des Bundesministeriums für Landesverteidigung, die Geistlichkeit und Vertreter der Wissenschaftskommission zugegen. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 13)

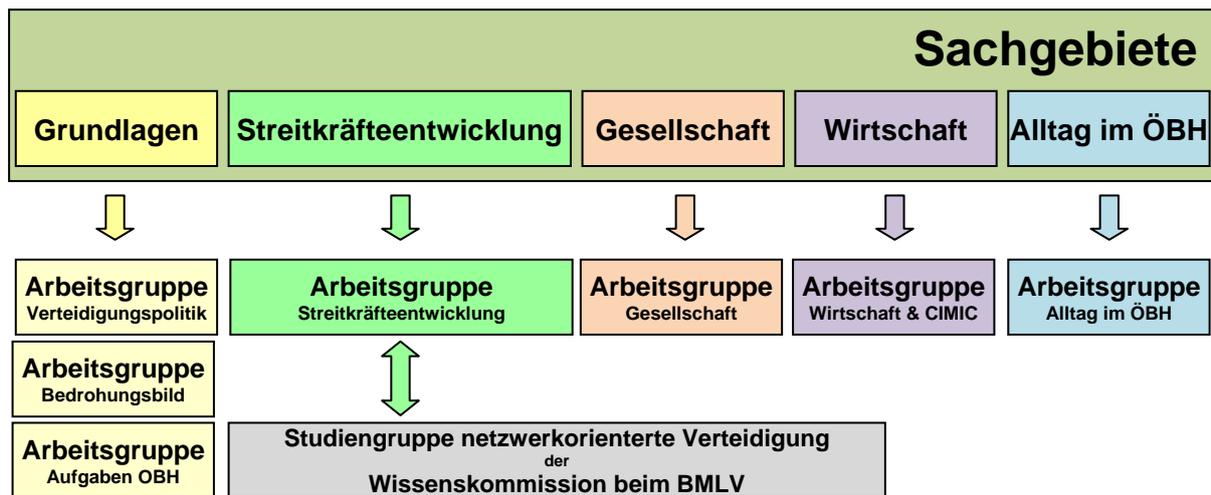


Abbildung 6: Organisation der Arbeitsebene (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 14)

Die zweite Ebene bildete die Arbeitsebene, die für die konkrete Bearbeitung des Projektziels vorgesehen war. Das Projektziel wurde in sieben Teilziele unterteilt, die einem umfangreichen Forschungs- und Analyseverfahren unterzogen wurden und dadurch die Grundlage für eine weitere Beratung und Beschlussfassung der Kommission bildeten. Die Teilziele wurden Sachgebieten zugeordnet und umfassten die Grundlagen, die Streitkräfteentwicklung, die Gesellschaft, die Wirtschaft und den Alltag im österreichischen Bundesheer (siehe Abbildung 6). Im Detail befasst sich das Sachgebiet Grundlagen mit Fragen der Außen- und Sicherheitspolitik und den daraus resultierenden Einflussfaktoren auf die Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Die zukünftige Aufgabenstruktur des österreichischen Bundesheeres sollte sich an den Anforderungen, die sich für die Organisation im Jahr 2010 und darüber hinaus ergeben, abgeleitet werden. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 14)

Das Sachgebiet der Streitkräfteentwicklung sollte auf den Erkenntnissen der erarbeiteten Aufgabenstruktur aufbauen und Varianten für eine zukünftige Streitkräftestruktur in qualitativer und quantitativer Hinsicht ableiten. Im Sachgebiet drei wurde der Zusammenhang zwischen den Streitkräften und der Gesellschaft erarbeitet, wobei auch hier die Analyse der Gesellschaft auf ein der Globalisierung und Modernisierung unterworfenen österreichisches Gesellschaftssystem bezogen wurde. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 15)

Im fünften Sachgebiet wurde die Grundlagen des Zusammenwirkens von Streitkräften und der Wirtschaft unter dem Aspekt der zivilen militärischen Kooperation erarbeitet. Daraus sollten konkrete Empfehlungen für die Kooperation

zwischen Bundesheer und österreichischer Wirtschaft erarbeitet werden. Ein weiterer Aspekt dieses Sachgebietes war die wirtschaftliche und politische Stabilisierung im Zuge von internationalen Krisen durch eine Ableitung von Maßnahmen zum Krisen- und Konfliktmanagement sowie der Definition des Kooperationsbedarfs, der sich daraus für das österreichische Bundesheer mit lokalen, nationalen und internationalen Organisationen und Partner ergibt. Der Alltag im Bundesheer wurde durch das Sachgebiet fünf erfasst und umfasste im Wesentlichen zukünftige Maßnahmen, die den Dienst im Bundesheer attraktiver werden ließen. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 16)

Das Präsidium gab die Leitlinien für das Projektmanagement vor. Dieses bediente sich der Arbeitsebene bei der Umsetzung von Arbeitsaufträgen, bewertete Berichte und forderte ergänzende Bearbeitungsschritte ein. Das Projektmanagement war ebenso für die abschließende Berichterstellung und die Vorlage der Berichte an den Bundesminister für Landesverteidigung nach Beschlussfassung verantwortlich (siehe Abbildung 7). Zu den weiteren Aufgaben des Projektmanagements gehörte die Freigabe der Berichte an die Kommission und die Erstellung von Empfehlungen. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 12)

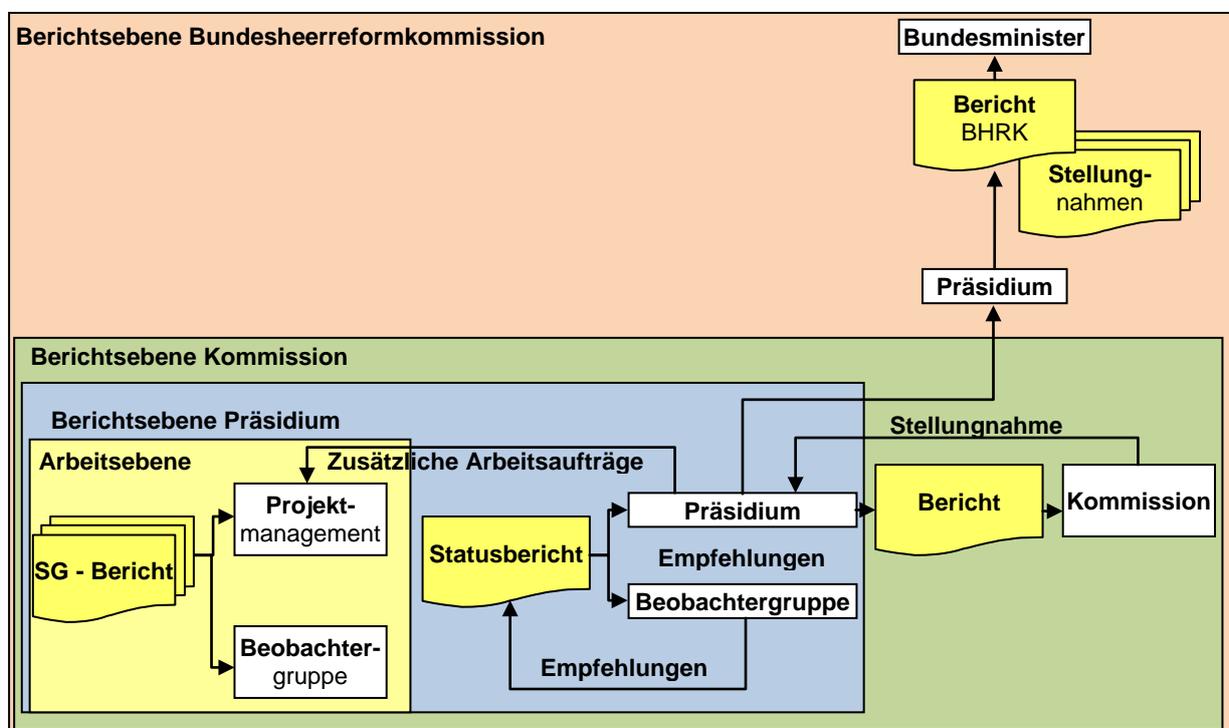


Abbildung 7: Ablauf der Berichtslegung (Projekthandbuch 2003, 37)

Zur Vermeidung von sozialen Härten wurde ein Sozialplan entwickelt und den Bediensteten die Möglichkeit geboten, für ein neues Dienst-, Besoldungs- und Pensionsrecht zu optieren, das auch die Verpflichtung zu einem Auslandseinsatz umfasst. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 6)

Die durch die Kommission definierten zukünftigen Fähigkeiten des Bundesheers zeigen, dass der Einsatzorganisation die Priorität bei der personellen Zuordnung eingeräumt werden soll. Die personelle Zuordnung sollte durch Neuaufnahmen vor allem in Hinblick auf eine weitere Professionalisierung durch befristetes Kaderpersonal, aber auch durch eine mögliche Umschichtung des vorhandenen Personals von der Grundorganisation in die Einsatzorganisation erfolgen. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 25) Diesbezüglich wurde detailliert, dass eine möglichst vollständige Nutzung des vorhandenen Personals anzustreben ist. Die personelle Umschichtung bei der Einnahme der Zielstruktur wurde bereits als eine sehr zeitintensive Phase erkannt und kann erst begonnen werden, wenn die Entscheidung über die neue Struktur und die Dislokation der einzelnen Standorte gefallen ist. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 26) Von der Kommission ist nachdrücklich empfohlen worden, rasch und verbindlich eine Streitkräftegliederung festzulegen und eine konkrete Dislozierung der Kasernenstandorte festzulegen, damit eine zielgerichtete Neueinteilung des Personals erfolgen kann. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 57f) Im Kommissionsbericht ist in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen worden, dass die Verwirklichung einer angestrebten Zielstruktur von der kontinuierlichen Fortführung der Reorganisation abhängt und deshalb stabile Rahmenbedingungen und ein adäquates Budget erforderlich sind. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 28)

Die angesprochenen neuen Aufgaben des Bundesheeres und die darauf ausgerichtete neue Struktur erfordern vom Bediensteten eine erhöhte Mobilität besonders deshalb, weil die Einnahme der Zielstruktur hauptsächlich mit dem vorhandenen Personal geplant war und infolgedessen eine erhebliche personelle Umschichtung mit sich bringt. In diesem Zusammenhang wurde von der Kommission erkannt, dass diese Maßnahmen für viele Bedienstete soziale Härten nach sich ziehen würden. Deshalb ist im Endbericht explizit darauf hingewiesen worden, dass für die geforderte Mobilität die nötigen Rahmenbedingungen vom Dienstgeber geschaffen werden müssen. Es wurde vorgeschlagen, dass diese begleitenden

Maßnahmen die Sicherstellung einer flexiblen und modernen Wohnversorgung mit adäquaten Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie einer familiären und sozialen Hilfestellung umfassen sollten. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 40) Die Stärke der Streitkräfte sollte nach der Einnahme der Zielstruktur ca. 50.000 Personen umfassen, wobei das permanente Kaderpersonal ungefähr 50% betragen sollte. Das Verhältnis zwischen Einsatz und Grundorganisation sollte 1:1 betragen (siehe Tabelle 1). (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 51) Die Grundorganisation ist im Wesentlichen mit der Administration des Bundesheeres (Führung, Planung, Beschaffung, Verwaltung, Ausbildung sowie Logistik) betraut, wogegen die Einsatzorganisation die eigentlichen Aufgaben des Bundesheeres gemäß Art 79 B-VG und § 2 Abs. 1 Wehrgesetz erfüllt.

Die Grundorganisation soll die Voraussetzungen und die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Streitkräfteorganisation sicherstellen. Der Umfang der Grundorganisation sollte nach dem Bericht der Kommission ungefähr 11.500 systematisierte Arbeitsplätze umfassen.

30.800 Arbeitsplätze		24.400 Arbeitsplätze	
17.500 Arbeitsplätze (SOLL)	13.300 Arbeitsplätze (SOLL)	12.200 Arbeitsplätze (SOLL/IST)	12.200 Arbeitsplätze (SOLL/IST)
Personaldichte (IST) teilweise über 100%	Personaldichte (IST) 70 % - 50%	Personaldichte 100% (Ziel)	Personaldichte 100% (Ziel)
Grundorganisation	Truppe	Grundorganisation	Truppe

Tabelle 1: Geplante personelle Reduzierung und Verteilung (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004)

Die angestrebte personelle Reduzierung konnte von der Kommission nur in einem sehr wagen Ausmaß bestimmt werden, weil diese Maßnahme einer detaillierten Analyse bedurfte, damit die Funktionalität des gesamten Organisationssystems nicht gefährdet würde. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 91) Die Einsatzorganisation soll Bedienstete sowohl mit einem zeitlich befristeten Dienstverhältnis als auch mit einem unbefristeten Dienstverhältnis umfassen. Die

Verwendung von Bediensteten in der Einsatzorganisation mit einem unbefristeten Dienstverhältnis sollte zumindest bis zum 42. Lebensjahr erfolgen. Nach Vollendung des 42. Lebensjahres sollte diesen Bediensteten die Verwendung in allen Bereichen der Organisation offenstehen. Zur Verhinderung der Überalterung der Einsatzorganisation und der Überforderung des Bediensteten werden diese Bediensteten bei Verfügbarkeit eines freien Arbeitsplatzes in der Grundorganisation verwendet. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 94)

4.2.2. Projektorganisation der Reorganisation

Die Bundesheerreformkommission stellte die Basis für die Reorganisation dar, und die Empfehlungen dieser Kommission dienten als Grundlage für die anschließende Reform. Das Projektmanagement der Bundesheerreformkommission wurde nach Abschluss des Berichtes aufgelöst. Zur Realisierung der Empfehlungen der Bundesheerreformkommission wurde eine Projektorganisation implementiert, deren Aufgabe die Planung der Umsetzung der Reform war (siehe Abbildung 8). (Management 2010 2005)

Die Projektorganisation setzte sich aus der Projektabteilung (ProjAbt), der Abteilung für Militärstrategie (MilStrat) und der Abteilung für Betriebswirtschaft und Finanzmanagement (BWFin) zusammen. Der Projektorganisation wurden mit Priorität alle Ressourcen zur Verfügung gestellt, um alle Anstrengungen auf die Realisierung des Reformprojektes zu konzentrieren. (Commenda 2005, 15)

Die Projektabteilung hatte die Aufgabe, die Projektleitung in allen Belangen zu unterstützen und einen umfassenden und zielgerichteten Informationsfluss zu allen an der Projektorganisation beteiligten Stellen zu gewährleisten. Die Abteilung für Militärstrategie war für die Erarbeitung und Definition der Fähigkeiten des Bundesheeres verantwortlich. Die Abteilung für Betriebswirtschaft und Finanzmanagement erstellte die strategische Finanzplanung und erarbeitete die Grundlagen für die Verwaltungsentwicklung und das Beteiligungsmanagement. Ebenfalls in der Projektorganisation eingebunden war das Teilprojekt SK04 „Streitkräfteplanung und Dislozierung“, in der alle Struktur- und Dislozierungsplanungen vorgenommen wurden. (Management ÖBH2010 2005, 397)

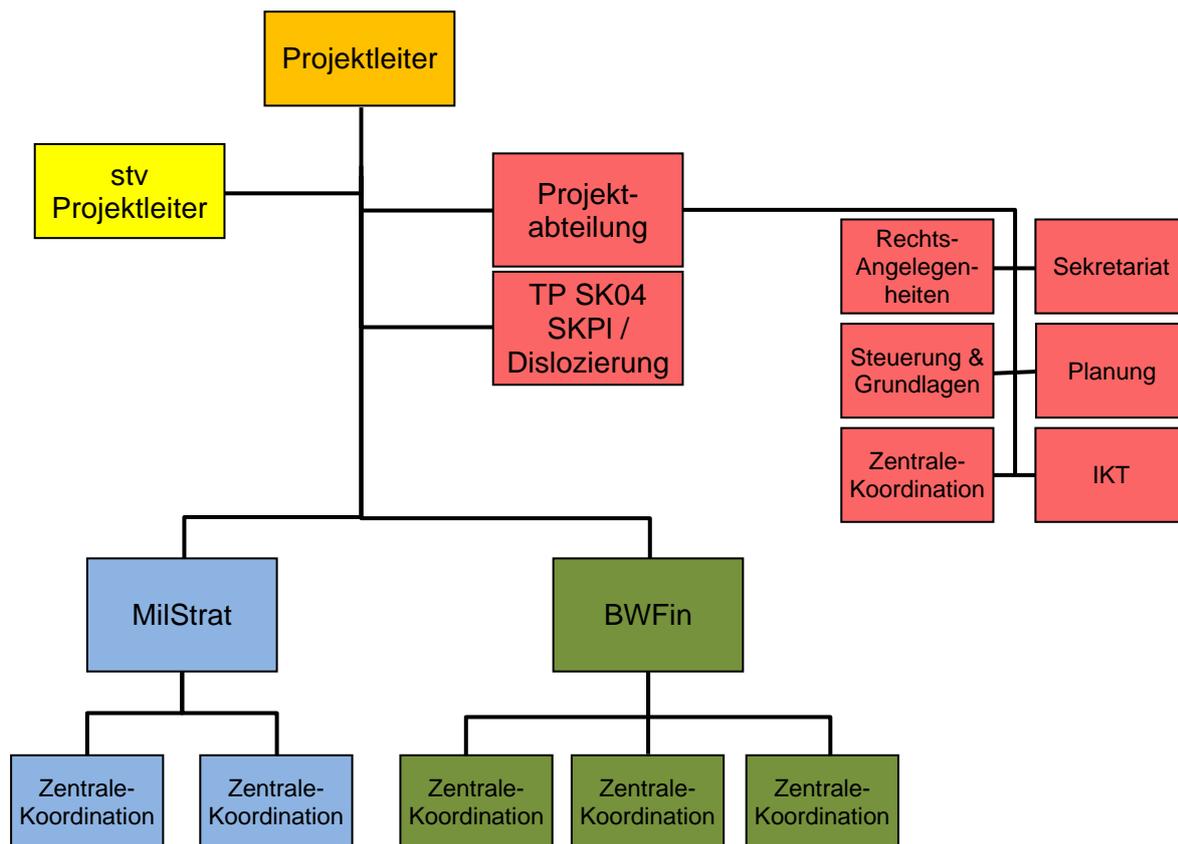


Abbildung 8: Projektorganisation: Management ÖBH 2010 (Commenda 2005, 15)

Eine Reorganisation, die die gesamte Organisation betrifft und eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigen muss, bedarf eines detaillierten Ablaufes, damit jeweils die notwendigen Voraussetzungen für den folgenden Reformschritt geschaffen werden können. Ein unstrukturiertes Vorgehen würde die Reform gefährden. Denn die Ankündigung einer Reorganisation, und sei diese auch noch so rational begründbar, löst bei den Bediensteten Verunsicherung aus. (Labianca, Gray et al. 2000, 253) Gravierende Fehler zu Beginn der Reorganisation hätten die Verunsicherung noch verstärkt und Widerstände hervorgerufen.

Ein von der Projektorganisation entwickelter Phasenplan sollte einen koordinierten Ablauf der Reorganisation gewährleisten und die Übergänge von einer Stufe auf die nächste durch die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen sicherstellen (siehe Abbildung 9). Die einzelnen Phasen wurden im Zuge der Reform noch in Unter- bzw. Zwischenphasen gegliedert. (Commenda 2005, 16)

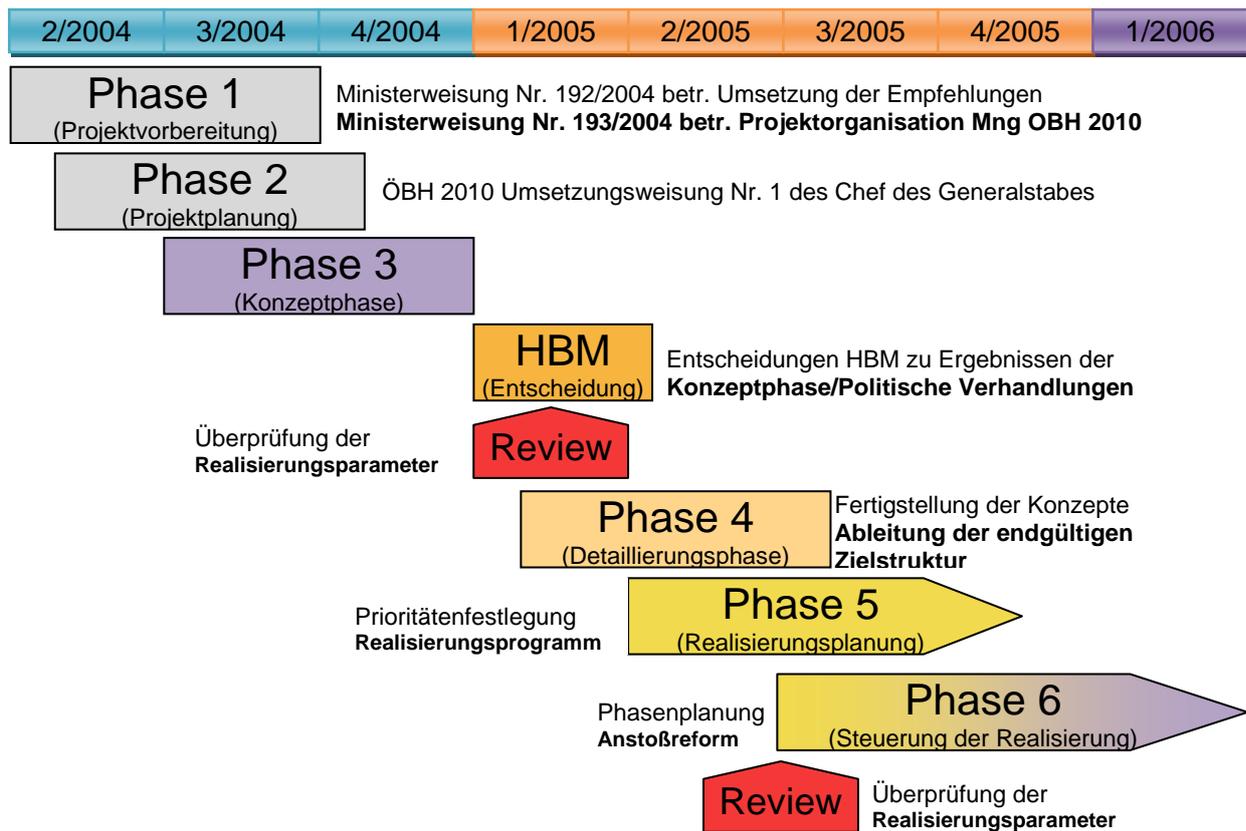


Abbildung 9: Phasenplan der Reform (Commenda 2005, 16)

In der ersten Phase wurden alle Maßnahmen getroffen, die der Projektvorbereitung dienten. Es wurden insbesondere die methodischen, strukturellen und infrastrukturellen Voraussetzungen geschaffen, damit die eigentliche Arbeit am Reorganisationsprojekt begonnen werden konnte. (Commenda 2004, 17) Die erste Phase endete mit einer Weisung durch den Bundesminister für Landesverteidigung in die Einsetzung der Projektorganisation mit der Bezeichnung „Management 2010“ formal angeordnet wurde. (Ministerweisung Nr. 193/2004) Das Management 2010 wurde mit der Umsetzung der Empfehlungen der Bundesheerreformkommission beauftragt. (Ministerweisung Nr. 192/2004). Diese Phase konnte zu Beginn des ersten Quartals 2004 abgeschlossen werden. (Management ÖBH2010 2005, 397) Am Ende des zweiten Quartals 2004 konnte bereits die zweite Phase des Phasenplans eingeleitet werden. Die Schwierigkeiten zu Beginn dieser Phase bestanden darin, dass das in der Projektvorbereitungsphase entwickelte methodische Theoriemodell in bearbeitbare Teilschritte unterteilt werden musste, um daraus Aufträge und Zieldefinitionen zu formulieren. Die finanziellen und personellen Rahmenbedingungen wurden durch die Umsetzungsweisung Nummer eins des Chefs des Generalstabes sichergestellt. (Commenda 2005, 17)

In der Phase zwei wurde die Projektplanung durchgeführt. Diesbezüglich wurde eine Unterteilung des Gesamtprojektes in Teilprojekte sowie eine Definition von Zielvorgaben vorgenommen. Ein Projekthandbuch wurde erstellt, mit dem eine Koordinierung der Planungsprozesse gewährleistet werden sollte, weil diese aufgrund der geplanten raschen Umsetzung der ersten Reorganisationsschritte parallel ablaufen sollten. (Commenda 2005, 17)

Die Phase drei bildete die sogenannte „Konzeptphase“, in der die entscheidenden Arbeiten des Reformjahres 2004 geleistet wurden. In dieser Phase wurden die zuvor definierten Themenkomplexe in 33 Teilprojekte gegliedert und bearbeitet. An der Bearbeitung dieser Themenkomplexe waren in den 33 Teilprojekten insgesamt bis zu siebenhundert Bedienstete aus dem Ressort und externe Experten beteiligt. (Management ÖBH2010 2005, 398) Die Abstimmung und Koordinierung der laufenden Planungen in den einzelnen Teilprojektgruppen erfolgte in periodischen Besprechungen und Konferenzen. (Commenda 2005, 17)

Das Ziel der Konzeptphase war es, bis zum Ende des Jahres 2004 die Analyse des Iststandes durchzuführen und eine erste Zielstruktur für das reformierte Bundesheer zu erarbeiten. Die Zielstruktur sollte die Dislokationen der einzelnen Organisationseinheiten beinhalten. Parallel dazu wurden auch die nötigen legislativen Rahmenbedingungen geschaffen. Am Ende der Konzeptphase wurde dem Bundesminister für Landesverteidigung ein Bericht über die Ergebnisse vorgelegt, welcher im Anschluss einem Review-Prozess unterzogen wurde. (Commenda 2005, 18) Der Bericht wurde dabei so gestaltet, dass die Ergebnisse unter Einbindung der relevanten ressortinternen Stellen noch einmal überprüft wurden. Einige Teilberichte wurden einer nochmaligen Überarbeitung zugeführt und mit den zuständigen ressortinternen Stellen optimiert. (Commenda 2005, 19)

Während des noch laufenden Review-Verfahrens wurde bereits mit der vierten Phase der Realisierung, der sogenannten „Detaillierungsphase“, begonnen. Diese Phase diente der weiteren Präzisierung der erarbeiteten Zielstruktur und der Dislokationsplanung. Die Änderungen, die sich aus dem Review-Prozess ergaben, wurden in die Detaillierung eingearbeitet. Mit der Fertigstellung der Konzepte wurde auch begonnen, die Ergebnisse allen Bediensteten zu präsentieren. Die Präsentation erfolgte durch Informationsveranstaltungen des Managements 2010. Auf politischer Ebene erfolgten in dieser Phase die Einbindung der Personalvertretung sowie die Befassung des Nationalen Sicherheitsrates. (Commenda 2005, 19) Den Abschluss

der Detaillierungsphase bildeten die Ministerratsbeschlüsse vom 24.05. und 07.06. 2005, bei denen die Heeresgliederung ÖBH 2010 und die „Grundsätzlichen Angelegenheiten der Garnisonierung“ beschlossen wurden. (Management 2010 2005, 399)

Am Ende des zweiten Quartals 2005 wurde mit Phase fünf, der „Realisierungsphase“, begonnen. Die ersten konkreten Umsetzungsmaßnahmen betrafen insbesondere Strukturanpassungsmaßnahmen und die Einnahme von vorläufigen Strukturen, die eine Vorstufe für die endgültige Einnahme der Zielstruktur darstellten. (Commenda 2005, 20)

Die „Steuerung der Realisierung“ stellte die sechste Phase des Phasenplans dar und definierte den Endpunkt der Planungsphase und den Beginn der Transformation. Diese Phase erstreckt sich bis zur endgültigen Einnahme der Zielstruktur. Die sechste Phase war für eine Dauer von fünf Jahren geplant. Die Steuerung der Realisierung sollte eine effiziente Umsetzung der Planungen sicherstellen und durch einen erneuten Review-Prozess notwendige Korrekturmaßnahmen gewährleisten. Die Möglichkeit der Adaptierung des Reorganisationsplans durch das Management 2010 war vorgesehen, wenn gravierende Änderungen der Umweltbedingungen auf die Einnahme der Zielstruktur wirken sollten. (Commenda 2005, 21)

Das Risikomanagement, mit dem die Einflussfaktoren, die das Projekt gefährden könnten, wurde definiert, analysiert und bewertet, um dadurch das Potenzial der Beeinflussung festzustellen. Den Einflüssen sollte mit einem vom Management erstellten Maßnahmenkatalog begegnet werden. Zur Früherkennung der Einflüsse wurde für den jeweiligen Reorganisationsabschnitt ein „Risikoletter“ erstellt, der auf die jeweiligen zu erwartenden Einflüsse hinwies. Ebenso wurden im Zuge der Risikoanalyse die am Projekt beteiligten Stakeholder identifiziert und im Speziellen jener Personenkreis, der direkt vom Reorganisationsprojekt betroffen war, definiert. Die Vorgehensweise zur Beeinflussung der Stakeholder und der betroffenen Bediensteten war ein Maßnahmenkatalog, um die Betroffenen für die Reorganisationsmaßnahmen zu gewinnen. (Commenda 2005, 23)

Die Projektion des Vierphasenmodells von Labianca, Gray et al. (2000) ermöglicht die Herstellung des Bezuges zum Ablauf der Reorganisation aus der Perspektive der Organisationsmitglieder. Dadurch können die Phasen der Reorganisation einer generellen personalzentrierten Sichtweise gegenübergestellt werden. Die erste Phase umfasst die Motivation der Bediensteten. Dies geschah bei der

Reorganisation des österreichischen Bundesheeres durch die Einsetzung der Reformkommission und den daraus resultierenden Bericht sowie den Beginn der Umsetzung der Empfehlungen. In der Phase der Generation eines neuen Organisationsschemas, welche die zweite Phase von Labianca, Gray et al. (2000) darstellt, wurde durch das Management ÖBH2010 die Zielstruktur des österreichischen Bundesheeres erarbeitet und erste Maßnahmen zur Transformation gesetzt. Die dritte Phase nach Labianca, Gray et al. (2000) ist die permanent vergleichende Phase, in der das alte Schema ständig mit dem neuen verglichen wird. Die Organisationsmitglieder stehen zu diesem Zeitpunkt in einem sehr ambivalenten Verhältnis zur Reorganisation und begegnen dieser mit Skepsis und Kritik. Der Erfolg der Reorganisation ist an diesem Punkt wesentlich von der Stimmung der Bediensteten abhängig. Bei der Reorganisation des österreichischen Bundesheeres begann diese Phase im Zuge der ersten Umsetzungsschritte, nachdem die ersten Kasernen geschlossen und Verbände aufgelöst wurden. Diese Phase dauert noch bis zum Abschluss der Reorganisation an und hat die Reorganisation auch beeinflusst, sodass Steuerungsmaßnahmen durch das Management ÖBH2010 erforderlich waren.

In welcher Form diese Einflüsse stattgefunden haben und inwieweit das Management ÖBH2010 Steuerungsmaßnahmen setzen konnte, werden die nachfolgenden Erläuterungen zeigen bzw. diese sind ein Teil der Forschung.

Die vierte Phase nach Labianca, Gray et al. (2000) bildet die Stabilisierungsphase, in der die Organisationsstruktur endgültig akzeptiert oder abgelehnt wird. In diese Phase tritt die Reorganisation, wenn die Transformation so weit abgeschlossen ist, dass alle Zielstrukturen eingenommen sind. Eine Ablehnung der neuen Organisationsstruktur ist nicht zu erwarten, aber die Umwelteinflüsse haben die Reorganisation im Gesamten beeinflusst.

4.2.3. Realisierung des Reorganisationsprojekts

Die Realisierung des Reorganisationsprojekts wird in der Folge aus personalwirtschaftlicher Sicht betrachtet, und die damit verbundenen Schnittstellen werden aufgezeigt. Jene Reorganisationsmaßnahmen, die parallel umgesetzt werden, werden in die folgende Betrachtung nicht einbezogen, weil dadurch der Forschungsrahmen zu weit gesteckt wäre.

Einen entscheidenden Einfluss auf das Personal hatte die Dislokationsplanung der Reform, weil dadurch die Interessen der einzelnen Bediensteten wesentlich beeinflusst wurden.

Das Management ÖBH2010 identifizierte die Dislokationsplanung als einen wesentlichen Faktor, weil sie sich nachhaltig auf die künftige Organisationsstruktur und auf die Bediensteten auswirkte. Daher wurde bereits in der Konzeptphase eine Standortobjektivierung durchgeführt, in der eine Nutzwertanalyse eine Bewertung und Reihung der einzelnen Liegenschaften ermöglichte. Dabei wurden einzelne Parameter definiert, die eine objektive Bewertung und nachvollziehbare Reihung ermöglichten. (Commenda 2005, 87)

Die Standortobjektivierung erfolgte in einem ersten Schritt durch eine Definition der Standorte, die einer Analyse unterzogen werden sollten. Für diese Standorte wurde eine Georeferenzierung durchgeführt, und die dadurch gewonnenen Daten wurden für die weitere Analyse herangezogen. Danach wurden jene Parameter definiert, nach denen objektiviert werden sollte. Zu diesen Parametern zählten das Personal, die Anlagen, aus denen die Kaserne bestand, soziale Aspekte und die Wirtschaftlichkeit. Zur Ermittlung dieser Parameter wurden mehrstufige Verfahren definiert, die die jeweiligen Parameter repräsentativ machten. (Commenda 2005, 88)

Die Daten für die einzelnen Parameter wurden aus verfügbaren internen Quellen, intern zu erhebenden Daten und extern verfügbaren Daten gewonnen. Diese Daten wurden in sogenannte Güteprädikate transformiert. Güteprädikate waren gewichtete, kumulierte Daten der einzelnen Parameter. (Commenda 2005, 89) Die Gewichtung erfolgte in einer Konferenz auf Ebene des Bundesministeriums für Landesverteidigung in Verbindung mit externen Experten und Interessenvertretungen. Dem Personal wurde die höchste Gewichtung zugeordnet, mit einem Wert von 35,375% gegenüber allen anderen Parametern. (Commenda 2005, 89f)

Dem Beurteilungsparameter Personal wurde eine sehr starke Gewichtung eingeräumt, weil für die zukünftige Entwicklung der Zielstruktur dem Personal bzw. dem Personalaufkommen ein entscheidender Faktor zugeordnet wurde. (Commenda 2005, 94)

Die Entscheidung, das Personal in der Strukturobjektivierung mit einer relativ hohen Gewichtung zu versehen, war von großer Bedeutung, denn nach Bogumil, Schmidt (2001) ist das Verhalten der Bediensteten im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen

weniger durch den Umstand beeinflusst, dass sie bei der Entwicklung verschiedener Teilkonzepte der Reorganisation nicht beteiligt waren, sondern dass sie vielmehr darüber besorgt sind, dass sich einzelne Maßnahmen auf ihre berufliche Situation auswirken. Sie fürchten insbesondere, dass sie ihren bisherigen Arbeitsplatz verlieren, mit dem der Großteil der Bediensteten zufrieden ist. (Bogumil, Schmid 2001, 121) Der Einzugsbereich für jeden einzelnen Standort stellte einen Aspekt des Parameters dar. Diesbezüglich wurde von dem zu beurteilenden Standort die Entfernung zu den jeweiligen Einzugsbereichen ermittelt, und regionale Zusammenhänge wurden hergestellt wie z.B. gängige Pendelentfernungen in der zu beurteilenden Region. Diese Beurteilung erfolgte auf Basis des Individualverkehrs und der damit verbundenen Leistungsfähigkeit der Zubringerstrecken sowie der Verfügbarkeit und Qualität der öffentlichen Verkehrsmittel. (Commenda 2005, 94)

In einem nächsten Analyseschritt werden die Standorte mit den definierten Einzugsbereichen und den Hauptwohnsitzen der Bediensteten in Beziehung gesetzt. Als kritische Entfernungen wurden Fahrzeiten von 30 und 60 Minuten oder eine maximale Entfernung von 50 km festgesetzt. (Commenda 2005, 98)

In Bezug auf die Entscheidungskriterien wurden beim Beurteilungsparameter Personal vor allem der Iststand des Personals und das zukünftige Personalaufkommen hinsichtlich der Qualität und Quantität beurteilt. (Commenda 2005, 101) Ebenso wurden regionale Zusammenhänge wie die Möglichkeit der Personalverschiebung und ein realistisches Personalaufkommen in Beziehung zueinander gesetzt. (Commenda 2005, 102)

Für sehr viele Bedienstete in einer militärischen Organisation stellt nicht die Entfernung zum Arbeitsplatz das entscheidende Kriterium dar, sondern die Tatsache, wie ausgeprägt der Teamgeist bzw. die Kameradschaft ist.

Die detaillierte Planung, Umsetzung und Steuerung des Reformprojektes im Bereich der Personalwirtschaft wurde durch die Unterprojektgruppe 02 (UP02) wahrgenommen. Durch diese Unterprojektgruppe sollte das durch die Reform freigesetzte Personal in der Organisation nach den Vorgaben des Managements 2010, im Sinne des Reformziels aber sozial verträglich in die Zielstruktur übergeführt werden. Mit dem Steuerungserlass Nummer eins „Zur personellen Umsetzung BH2010“ wurde der gesamte personelle Transformationsprozess an die Unterprojektgruppe übertragen, und jede personalwirtschaftliche Maßnahme hatte in Abstimmung und Koordination mit dieser Unterprojektgruppe zu erfolgen. Die

zentrale Steuerung wurde gewählt, um erforderlichenfalls Steuerungs- und Koordinationsmaßnahmen setzen zu können, wenn eine der Reform entgegenlaufende Entwicklung erkannt werden sollte. Eine weitere Aufgabe der Unterprojektgruppe war die Koordination aller Maßnahmen mit den Unterprojektgruppen Ausbildung, Infrastruktur und Logistik. Diese Koordination wurde angestrebt, um mit dem Stichtag der personellen Überleitung (z.B. dem Termin der Kasernenschließung) alle begleitenden Maßnahmen wie den Abschluss der erforderlichen Ausbildung bzw. Umschulungsmaßnahmen, die Verfügbarkeit des neuen Organisationsplans und die damit verbundene Verfügbarkeit eines freien Arbeitsplatzes sowie die entsprechenden Räumlichkeiten gesetzt zu haben. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 1) Alle geplanten Personalmaßnahmen sollten so gestaltet werden, dass vertretbare Lösungen angestrebt würden, auch wenn diese nicht einer Ideallösung entsprechen. Wesentlich für die Unterprojektgruppe 02 war, dass normierte Abläufe eingehalten und nicht Ausnahmen zur Norm erhoben würden. Der Kommunikation mit den regionalen und auch überregionalen Verantwortlichen wird besondere Bedeutung zugemessen, um die Suche nach Lösungen zu erleichtern. Ein weiteres Ziel der Unterprojektgruppe ist, dass Bedienstete nur auf freie Arbeitsplätze in definierten Zielverbänden, die abgeleitet aus der Dislokationsplanung als sozial vertretbar definiert wurden (Commenda 2005, 87), eingeteilt werden. Sollte der Fall eintreten, dass die Zielstruktur keinen adäquaten Arbeitsplatz bietet, jedoch in absehbarer Zeit einer hinzukommt oder frei wird, dann wird ein Zielarbeitsplatz geschaffen. In diesem speziellen Fall soll im Organisationsplan ein Arbeitsplatz mit einer Positionsnummer 900 oder höher geschaffen werden. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 2) Ein wesentlicher Grundsatz der Unterprojektgruppe 02 war, dass die Personalmaßnahmen sozial verträglich gestaltet werden und nicht ausschließlich die aus militärischer Sicht optimale Personalmaßnahme durchgesetzt werden soll. Die Betreuung der Bediensteten, die von der Reorganisation betroffen sind, sollte in der Intensität durchgeführt werden, dass Ängste und Verunsicherungen sowie Missverständnisse hintangehalten werden. Die Unterstützung sollte dahin gehend erfolgen, dass in der Zielstruktur ein Arbeitsplatz für den Bediensteten gefunden wird, der den Kenntnissen und Fähigkeiten entspricht und auch die entsprechende dienst- und besoldungsrechtliche Qualität aufweist. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 1, 1) Es sollten in jedem Fall die soziale Verträglichkeit und die

militärische Notwendigkeit geprüft werden, und es soll der sozialen Komponente dabei ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Bei einer annähernd gleichen Qualifizierung soll jener Bedienstete bevorzugt werden, der die Erreichung der Zielstruktur am besten unterstützt. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 2)

Die soziale Verträglichkeit wurde auch dahin gehend gemessen, dass den Bediensteten nicht weiter als fünfzig Kilometer entfernt ein adäquater Arbeitsplatz zugeteilt wird. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 1, 2) Zur Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft der Bediensteten sollten zusätzlich Zubringerlinien beantragt werden, die das Erreichen von Massenbeförderungsmittel ermöglichen. Ebenso wurde auch eine monetäre Mobilitätsförderung zur Erhöhung der Mobilitätsbereitschaft zur Verfügung gestellt. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 9)

Ferner sollten gemäß den Grundsätzen der Unterprojektgruppe 02 Personalmaßnahmen nicht ausschließlich darauf abzielen, eine besoldungsrechtliche Besserstellung zu erzielen, wie etwa die Auslösung einer Wahrungsfunktion, die in weiterer Folge eine Einteilung für einen Arbeitsplatz mit einer geringeren Verwendungs- bzw. Entlohnungsgruppe ohne Zustimmung des Bediensteten verhindert. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 3) Das Gehaltsgesetz (§ 113h Abs. 1a, 6; GehG 1956) wurde insofern angepasst, als jene Bediensteten, die im Zuge der Reorganisation einer Verwendungsänderung unterzogen werden und deren neuer Arbeitsplatz derselben Verwendungsgruppe, aber einer niedrigeren Funktionsgruppe zugeordnet ist, für einen Zeitraum von sechs Jahren eine Differenzausgleich erhalten. Dieser wird nach Vollendung des sechsten Jahres noch weitere drei Jahre in einer Abstufung von 90, 75 und 50% ausbezahlt. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 3)

Zur Unterstützung der Koordinations- und Steuerungsfunktion der Unterprojektgruppe 02 wurde bis zum Juni 2006 ein elektronischer Personaleinsatzplan in der ersten Ausbaustufe entwickelt und implementiert. Dieser elektronische Personaleinsatzplan stellt kein Kontrollsystem dar, sondern wirkt als Verbindungs- und Kommunikationselement zwischen den Dienststellen und Behörden. Dadurch wurden eine effizientere und zeitsparende Arbeitsweise sowie die Datensicherung ermöglicht. Die Zugangsberechtigung erhielten in der ersten Phase die leitenden Dienststellen, und dem Fach- und Zentralausschuss der Personalvertretung wurde die Möglichkeit zur Einsichtnahme geschaffen.

(BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 4) Durch die Unterprojektgruppe 02 wurde die Funktion des Regionalverantwortlichen geschaffen, dieser nimmt in einem definierten Raum die räumliche und zeitliche Koordination der Transformation in personalwirtschaftlicher Hinsicht wahr. Für die Regionalverantwortlichen wurden Verbindungsstellen bei den höheren Kommanden eingerichtet, um eine laufende Abstimmung sicherzustellen. Der Regionalverantwortliche ist in der jeweiligen Region der Ansprechpartner der Überleitungsverantwortlichen. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 5) Der Überleitungsverantwortliche ist nach der Diktion der Unterprojektgruppe 02 entweder der Kommandant oder der Dienststellenleiter eines aufzulösenden bzw. eines zu transformierenden Organisationselementes. Ist die Aufstellung eines neuen Organisationselementes geplant, so ist der designierte Kommandant oder Dienststellenleiter der Überleitungsverantwortliche. Der Aufgabenbereich des Überleitungsverantwortlichen ist die Begleitung des gesamten Transformationsprozesses in personalwirtschaftlicher Hinsicht. In dieser Funktion sorgt er für ausgeglichene Personalmaßnahmen zwischen vorhandenem und hinzukommendem Personal. Er ist dazu aufgefordert, Steuerungsmaßnahmen, die vor allem die Region betreffen, mit den Regionalverantwortlichen abzustimmen und im Falle einer Auflösung mit den Zieltruppenkörpern zu koordinieren. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 5) Die Überleitung der Bediensteten eines Organisationselementes in ein anderes im Zuge einer Auflösung sollte gemäß der Planung der Unterprojektgruppe 02 möglichst horizontal erfolgen. Dadurch sollte ein Abfließen der Bediensteten von der Einsatzorganisation in die Grundorganisation verhindert werden. Die Personalflussvorgaben wurden in einem Masterplan festgehalten, der von den Verantwortlichen zu berücksichtigen war. Das Ziel war es, die Personalströme zu erfassen, darzustellen und jährlich zu adaptieren. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 4, 1) Die Grundlage zur personellen Überleitung bildete eine Analyse des Iststandes sowohl von den aufzulösenden als auch von den Zielverbänden. Erhoben wurde in erster Linie die Quantität und Qualität des Personals in Verbindung mit einer Altersstruktur und die daraus resultierenden Ausscheidungsprognosen sowie die geplanten Ruhestandsversetzungen.

Die generelle Analyse des Personalstandes des österreichischen Bundesheeres ergab, dass dieser nur in einem geringen Umfang der angestrebten Zielstruktur der Bundesheerreform entspricht. Dies trifft vor allem auf die Altersstruktur als auch auf

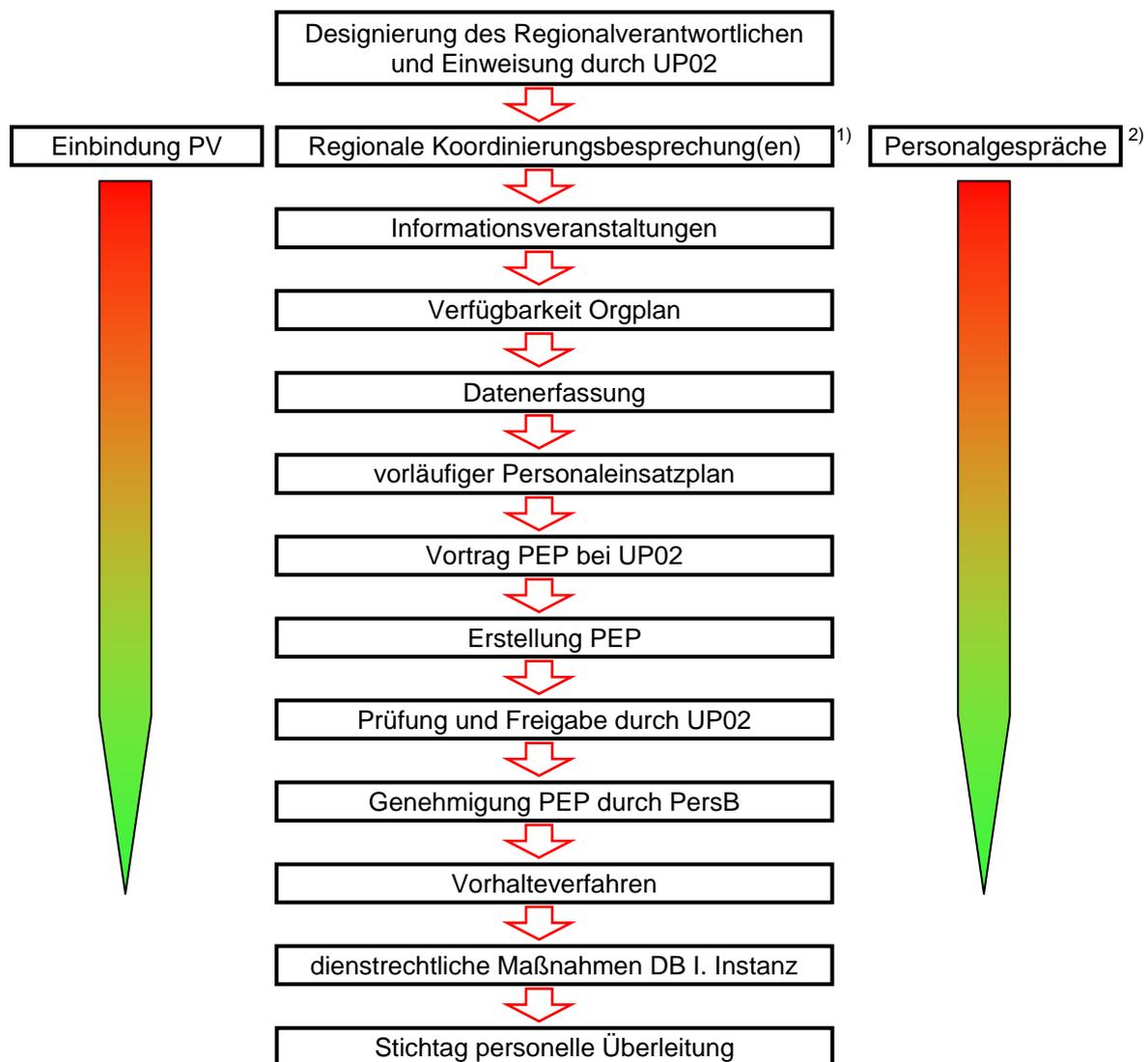
die Dislozierung des Personals zu. Die geplante Reduzierung von Verbänden und Dienststellen sollte dazu beitragen, dieses Ungleichgewicht auszugleichen. Dies erfordert, dass die Bediensteten im erheblichen Umfang neu einzuteilen waren. Es wurde das Ziel verfolgt, ein äquivalentes Verteilungsverhältnis zwischen Grund- und Einsatzorganisation herzustellen. Zu diesem Zweck sollten die Bediensteten der Verwaltung zugunsten der Einsatzorganisation reduziert werden. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 1, 1) Zur Erreichung einer äquivalenten Personalaufteilung wurden eine weitgehende Befüllung der Arbeitsplätze in der Einsatzorganisation sowie Truppenelemente in der Grundorganisation angestrebt. Deshalb wurde eine größtmögliche horizontale Personalverschiebung angestrebt. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 1, 1) Ein Wechsel von der Verwaltung zur Einsatzorganisation sollte immer zu favorisieren sein, sofern der Bedienstete das 40. Lebensjahr noch nicht vollendet hat. Eine Einteilung der Bediensteten in der Grundorganisation sollte erst ab dem 40. Lebensjahr erfolgen, jüngere Bedienstete sollten ausschließlich in der Einsatzorganisation eingeteilt werden. Ein Wechsel von der Einsatzorganisation in die Verwaltung sollte innerhalb eines Korridors vom vierzigsten zum achtundvierzigsten Lebensjahr erfolgen. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 1, 2)

Die Ergebnisse der Analyse der Zielverbände und die daraus resultierenden verfügbare Arbeitsplätze der jeweiligen Regionalbereiche wurden zusammengefasst. Ebenso wurden in die Analyse der Zielverbände Organisationsplanprognosen einbezogen. Die erhobenen Daten der Zielverbände dienten dazu eine Angebotsliste an freien Arbeitsplätzen zu erstellen. Diese Arbeitsplätze mussten für die frei werdenden Bediensteten der aufzulösenden Verbände reserviert werden. Frei werdende Arbeitsplätze aus den Organisationsplan- und Ausscheidungsprognosen werden durch Ziel- und Projektarbeitsplätze definiert. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 4, 1)

Bei den Bediensteten der aufzulösenden Organisationseinheiten wurde eine Interessenerhebung durchgeführt und diese einer Sozialverträglichkeitsanalyse zugeführt. Im Anschluss wurde ein vorläufiger Personaleinsatzplan erstellt, und Einschulungs- und Umschulungsmaßnahmen wurden festgelegt. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 4, 2)

Die Möglichkeit zur Mitbestimmung durch die Interessenerhebung wirkt in der Regel positiv auf die Arbeitszufriedenheit (Ferris, Adams et al. 2002, 208), zusätzlich wird

die Unsicherheit der Bediensteten verringert und ein Verständnis für Abläufe und Aktionen innerhalb der Organisation erzielt. Es wird ein Gefühl der Eigenkontrolle geschaffen. (Witt, Andrews et al. 2000, 351)



1) Anzahl nach Bedarf

2) laufender Prozess, nicht erst ab einem bestimmten Zeitpunkt

Abbildung 10: Phasen der Überleitung (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 1)

Die terminliche Planung für eine geplante personelle Überleitung ist so gestaltet worden, dass drei Monate vor dem Beginn der Überleitung der Organisationsplan verfügbar sein muss (siehe Abbildung 10). In den darauf folgenden vier Wochen ist der vorläufige Personaleinsatzplan zu erstellen und innerhalb von vierzehn Tagen der Unterprojektgruppe 02 vorzulegen. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 6) Diese Terminvorgaben betreffen in der Regel nur jene Organisationselemente, die einer Transformation unterzogen werden; bei

aufzulösenden Verbänden ist der Auflösungsstichtag die wesentliche Terminvorgabe. Im Zuge der Überleitung wurden regionale Koordinierungsbesprechungen abgehalten. Diese dienen dazu, in jenen geografischen Räumen, in denen das Personal horizontal verschoben werden soll, die einzelnen Maßnahmen der Überleitungsverantwortlichen unter der Leitung des Regionalverantwortlichen zu koordinieren. Die terminliche und räumliche Koordinierung sowie die Definition des Teilnehmerkreises erfolgen durch den Regionalverantwortlichen in Abstimmung mit der Dienstbehörde. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 6)

Die Informationsveranstaltungen werden durchgeführt, um die Bediensteten über den Ablauf einer der geplanten Auflösung bzw. Transformation zu informieren. Diese Informationsveranstaltung ist in zwei Teile gegliedert, in einen allgemeinen und einen regionsbezogenen Teil. Die Anzahl der Informationsveranstaltungen sollten dazu dienen, die Bediensteten über den generellen Ablauf der Überleitung zu informieren. Die Informationsveranstaltungen und der Teilnehmerkreis werden vom Überleitungsverantwortlichen in Koordination mit dem Regionalverantwortlichen festgelegt. Der allgemeine Teil befasst sich im Wesentlichen mit der Definition der Reform und den Aufgaben der Unterprojektgruppe 02 sowie den Verfahren der Umsetzung und Grundsätze der Personalentscheidungen. Im regionalen Teil werden der Regionalverantwortliche vorgestellt und die Auswirkungen der personellen Transformation innerhalb der Region erläutert. Ebenso wird in diesem Zusammenhang der Personalbedarf bei den Zielverbänden dargestellt und dem disponibaren Personal gegenübergestellt. Der abschließende Teil dient der Beantwortung von Fragen. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, Beilage 6, 1)

Personalgespräche sollen vorrangig dazu dienen, von der Reorganisation betroffenen Bediensteten die Möglichkeit zu eröffnen, Sorgen, Ängste und Wünsche an den Überleitungsverantwortlichen heranzutragen.

Der Überleitungsverantwortliche, der auch Kommandant oder Leiter der Dienststelle ist, hat im Rahmen seiner Fürsorgepflicht auf die Anliegen der Bediensteten einzugehen. Im Zuge einer Überleitung muss zumindest ein Personalgespräch mit jedem Bediensteten geführt werden.

In der Phase der Überleitung wurde mit jedem Bediensteten ein Gespräch geführt. Das sogenannte Personalgespräch dient dazu, den Bediensteten über die geplanten Personalmaßnahmen zu informieren und im erforderlichen Fall alternative

Möglichkeiten zu erörtern. Das Personalgespräch ist zu dokumentieren, vor allem im Gespräch angebotene konkrete Möglichkeiten, Wünsche des Bediensteten und mögliche Alternativen. Insbesondere ist zu dokumentieren, mit welchem Status das Gespräch geendet hat. Im Personalgespräch sind auch die notwendigen dienstrechtlichen Maßnahmen anzusprechen, und es ist auf Fristen hinzuweisen wie auch die entsprechenden sozialen Begleitmaßnahmen hervorzuheben sind. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 7) Ein für das Personalgespräch vorgesehenes Frageblatt sollte den Bediensteten dabei unterstützen, einen auf seine Bedürfnisse abgestimmten Arbeitsplatz zu definieren. Der Überleitungsverantwortliche war jedoch dazu angehalten, in diesem Zusammenhang zu verdeutlichen, dass einerseits größtmögliche Anstrengungen unternommen werden, die Wünsche des Bediensteten zu berücksichtigen, soweit sie nicht übersteigert oder unrealistisch waren, und andererseits auch die geplante Zielstruktur angestrebt wird, wobei demzufolge andere Rücksichten zum Tragen kommen können. Obwohl das Personalgespräch die Grundlage für eine weitere Personalplanung darstellte, wurde darauf hingewiesen, dass das Personalgespräch keine endgültige Personalentscheidung darstellt. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 7)

Die Interessenvertretung der Bediensteten, im konkreten Fall die Personalvertreter, werden in jeder Phase der Überleitung eingebunden, insbesondere bei den Informationsveranstaltungen und den Personalgesprächen. Jeder erarbeitete Personaleinsatzplan wird unter Einbindung des Zentralausschusses der Personalvertretung genehmigt. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 8)

Die freien Arbeitsplätze in den jeweiligen Zielverbänden wurden nach dem § 7 Bundesgleichbehandlungsgesetz (B-GIBG) zur Bewerbung bekannt gegeben. Die Personalgespräche sollten auch dafür genutzt werden, diesem Bundesgesetz zu entsprechen. Diesbezüglich wurde den Bediensteten eine Einsichtnahme in den relevanten Organisationsplan ermöglicht. Die Kommandanten der Zielverbände hatten das legitime Bestreben, möglichst alle freien Arbeitsplätze zu besetzen, dennoch wurde ein Sammelantrag zur Ausschreibung aller freien Arbeitsplätze untersagt. Zur ressortweiten Bekanntgabe sollten nur jene Arbeitsplätze kommen, die nach der Beurteilung der Unterprojektgruppe 02 auch reale Umsetzungschancen hatten. Eine wird vonseiten der Unterprojektgruppe 02 nach Prioritäten und realen

Umsetzungschancen beurteilt und bekannt gegeben. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 9)

Zu diesem Punkt muss festgehalten werden, dass die Kommandanten und Leiter der Dienststellen durch die Maximierung des Personalstands versuchten ihre Interessen zu wahren. Die Größe bzw. der Befüllungsgrad eines Verbandes wurde als Investition in die Zukunft gesehen, um das Bataillon oder die Dienststelle vor geplanten Reduzierungen zu schützen. Im Falle einer Kürzung sollte dann zumindest noch ein Kernbereich erhalten bleiben, auch wenn andere Teile gestrichen werden. (Peters 1992, 204) Diese Intention wurde noch durch die Tatsache verstärkt, dass der Befüllungsgrad im Zuge der Dislokationsplanung ein entscheidender Faktor war. Durch die Zielverbände wurden aus diesem Grund gezielt Personalwerbungsmaßnahmen bei den aufzulösenden Verbänden betrieben, die teilweise den Intentionen der Unterprojektgruppe 02 entgegenwirkten.

Im Zuge der Reorganisation wurde zur besseren Koordination der Überleitung bei den von der Reform betroffenen Organisationselementen ein Versetzungsstopp verhängt. Durch diesen konnte die Dienstbehörde keine Versetzungen der Bediensteten genehmigen. Eine Ausnahmeregelung zur Umgehung dieser Verordnung wurde nur mit einer detaillierten Begründung genehmigt. Dabei musste eingehend begründet werden, warum eine konkrete Personalvornahme vorgezogen werden sollte. Die Genehmigung konnte nur durch die Unterprojektgruppe 02 erteilt werden. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 8)

4.2.4. Maßnahmen bei der Überleitung

Die Unterstützung des Reorganisationsprojektes durch die Bediensteten ist unbedingt erforderlich, damit die Ziele der Reform erreicht werden können. Der Nutzen bzw. die Präferenzen, die ein Bediensteter verwirklicht sehen möchte, hängen im Wesentlichen vom Individuum ab. Das Kontinuum der Präferenzen reicht von „anspruchsvoll“ bis „anspruchlos“. Ein anspruchsvoller Bediensteter wird keine wie auch immer gearteten Einschnitte akzeptieren, die ihm durch die Reorganisation erwachsen. Der anspruchlose Bedienstete ist bereit, sehr viele persönliche Einbußen in Kauf zu nehmen. (Picot, Freudenberg et al. 1999, 47) Der Großteil der Bediensteten ist in der Mitte des Kontinuums zu finden, und demzufolge wird durch das Reorganisationsmanagement versucht, die Bediensteten zu motivieren, um dadurch die Umsetzung der Reform zu erleichtern. Bei der Überleitung des Personals ist die Zielstruktur durch das Management ÖBH2010/UP02 wurde ein

Maßnahmenpaket beschlossen, das die Flexibilität des Personals durch ein Anreizsystem erhöhen sollte. Die Flexibilität soll dadurch erhöht werden, indem der Bedienstete bei der Annahme eines Arbeitsplatzes verschiedene Vergütungen erhält. Ein Mobilitätszuschuss ist geschaffen worden, der eine örtliche, organisatorische und funktionelle Mobilität steigern soll. Der Mobilitätszuschuss für eine funktionelle Mobilität kommt dann zur Wirkung, wenn der Arbeitsplatzwechsel mit einer Umschulungsmaßnahme verbunden ist. Jede Umschulungsmaßnahme, die mit dem Mobilitätszuschuss gefördert wird, muss dem Masterplan zur Transformation, der auf die Zielstruktur des österreichischen Bundesheeres ausgerichtet ist, entsprechen. Die Höhe des Zuschusses ist gestaffelt und davon abhängig, ob ein Wechsel in der Waffengattung oder in der Fachrichtung erfolgt, oder ob innerhalb der Fachrichtung ein neuer Arbeitsplatz eine zusätzliche Qualifikation erfordert. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 2, 2006, 1f) Trotz des Anreizsystems, mit dem die Überleitung in die Zielstruktur gefördert werden sollte, konnte ein gewisses Maß an Eigendynamik nicht verhindert werden. Der Grund für diese Eigendynamik lag vielfach im Informationsdefizit der Bediensteten und in deren Intention, den eigenen Nutzen zu maximieren (Ansari, Kappor 1987, 40), besonders dann, wenn es der Organisation nicht gelingt, die Ziele der Organisationsreform so zu transportieren, dass der Bedienstete die Hintergründe erkennen und akzeptieren kann. Wenn die Verwirklichung der organisationalen Ziele durch die Reorganisationsverantwortlichen ausschließlich in der Durchsetzung von Innovationen, Ideen und der Verbesserung von Abläufen besteht (Ansari, Kappor 1987, 40) und die Mitwirkung aller Bediensteten vernachlässigt wird, existiert eine Gefahr darin, dass sich die Reorganisation durch opportunistisches Verhalten in die falsche Richtung entwickelt. Ungewissheit verursacht Verunsicherung und ist auf einen Mangel an Informationen in Bezug auf zukünftige Ereignisse zurückzuführen. (Hickson 1971, 219) Die Ungewissheit vieler Bediensteter über ihren Verbleib in der Zielstruktur ließ diese nach Alternativen suchen, deren Auswirkungen auf die Zielstruktur nicht vorhersagbar waren.

In der Situation der Reorganisation bietet die Organisation eine Vielzahl von autonomen Handlungszentren. Ebenso wird auch die klare Hierarchiestruktur, wie sie in Organisationen wie dem österreichischen Bundesheer vorherrscht, beeinträchtigt. Die Implementierung des Managements 2010 und die damit verbundenen

Unterprojektgruppen griffen in diese Befehlsstruktur ein. Dadurch gab es verschiedenste Entscheidungsträger bei den unterschiedlichen Schnittstellen.

Die Bediensteten vertrauen der Organisationsführung, wenn sie die Notwendigkeit der Reform verstehen, und akzeptieren die Maßnahmen als legitimen Eingriff in die Organisationsstruktur. Die Organisationsmitglieder vertrauen der Führung, wenn diese den Eindruck vermitteln kann, dass sie die definierten Ziele erreichen kann. Das Vertrauen beginnt jedoch zu sinken, wenn die Führung angekündigte Ziele nicht umzusetzen kann oder wenn der Zeitpunkt der Umsetzung nicht definierbar ist. Das Vertrauen in das Management sinkt, sobald dieses nicht im Stande ist, die Ziele zu verwirklichen. Dann beginnen die Bediensteten ihre eigenen Ziele zu verfolgen, und die Intensität der mikropolitischen Prozesse steigt. Ein hohes Maß an Vertrauen steht in Kombination mit einem regelkonformen Verhalten - sinkt jedoch das Vertrauen, führt dies zu opportunistischen mikropolitischen Handlungen. (Farrell, Petersen 1982, 408)

Die vielfältigen Faktoren, die auf die Reform wirkten, boten und verursachten bei den Bediensteten die Intention zum mikropolitischen Handeln, und sie begannen ihre eigenen Ziele zu verfolgen. Diese Ziele hatten monetären als auch nichtmonetären Charakter. In jedem Fall versuchten die Akteure unabhängig von der geplanten Zielstruktur ihre eigenen Ziele zu verwirklichen, um den persönlichen Nutzen zu maximieren. (Blickle, Slogan 2006, 640)

Somit beteiligen sich die Bediensteten an Prozessen, die vorwiegend dazu dienen, die eigenen Interessen zu maximieren, auch wenn dies auf Kosten anderer Akteure oder der Organisation geht. (Ferris, Adams et al. 2002, 165)

Nach den ersten Schritten der Überleitung wurde erkannt, dass zwischen den Personalströmen und der Zielstruktur Divergenzen entstanden sind. Eine erste Ursachenforschung hat ergeben, dass jene Personengruppen, die unmittelbar von der Umsetzung der Reformschritte betroffen sind, also die Überleitungsverantwortlichen und die Bediensteten, die auf neue Arbeitsplätze eingeteilt werden sollen, ein erhebliches Informationsdefizit aufweisen. Dies führte wie oben dargestellt zu Verunsicherung, Eigendynamik und Unmut bei den betroffenen Bediensteten. Diese Ursachen sind durch das Management ÖBH2010/UP02 identifiziert und im dritten Steuerungserlass berücksichtigt worden, indem alle nachgeordneten Dienststellen aufgefordert werden, alle Weisungen und

die damit verbundenen Informationen unverzüglich weiterzuleiten. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 1)

Die ersten Überleitungsmaßnahmen wurden ab Juli 2006 realisiert. In Zeitraum vom Juli 2006 bis Dezember 2006 wurden in etwa 1900 Bedienstete auf Arbeitsplätze in der neuen Zielstruktur eingeteilt. 120 Bedienstete wurden auf niedriger bewertete Arbeitsplätze eingeteilt, und ungefähr 360 Bedienstete mussten zu diesem Zeitpunkt noch über den Personalstand der jeweiligen Zielverbände geführt werden, weil auch in diesen Umstrukturierungsmaßnahmen geplant waren, jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt der Reorganisationen. Aus diesem Grund waren auch die notwendigen Organisationspläne mit den entsprechenden Arbeitsplätzen noch nicht vorhanden. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 2) Diese Bediensteten wurden wie im ersten Steuerungserlass vorgesehen auf Zielarbeitsplätze eingeteilt. Das bedeutet, wenn in der Zielstruktur kein freier Arbeitsplatz vorhanden ist, so wird der betroffene Bedienstete auf einen Arbeitsplatz in der Zielstruktur des Verbandes eingeteilt. In dem Fall, in dem in der Zielstruktur weder ein freier Arbeitsplatz noch ein Zielarbeitsplatz vorhanden wäre, sollte der Bedienstete auf einen Arbeitsplatz mit der Positionsnummer 900 oder höher eingeteilt werden. Diesen Arbeitsplätzen ist in den jeweiligen Organisationselementen kein Aufgabenbereich zugeordnet worden, deshalb musste ein Projektauftrag erteilt werden. Mit der Bearbeitung dieses Problembereiches wurde eine Unterprojektgruppe des Managements ÖBH2010 beauftragt. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 2)

Die Bediensteten, die auf Ziel- und Projektarbeitsplätze eingeteilt waren, waren besonders verunsichert, denn sie wussten zu diesem Zeitpunkt nicht, ob die geplante Zielstruktur realisiert würde oder nicht. Eine Änderung der Struktur oder der Arbeitsplatzbewertungen in den Organisationsplanentwürfen würde sich sehr negativ auf ihre persönliche Situation auswirken. Auf diese Situation der Unsicherheit und Ungewissheit sind die Widerstände der Bediensteten und das mikropolitische Verhalten zurückzuführen. Die Situation der betroffenen Bediensteten hatte auch Signalwirkung auf andere Bedienstete, die daraufhin versuchten, eine Einteilung auf Ziel- oder Projektarbeitsplätze zu verhindern.

Im dritten Steuerungserlass wurde diesbezüglich auch von ersten Fehlentwicklungen in der personellen Umsetzung der Reform gesprochen, die dem ersten Steuerungserlass und dessen Grundsätzen entgegenlief. Eine dieser Fehlentwicklungen war, dass zu junge Bedienstete in die Grundorganisation, d.h. auf

reine Verwaltungsposten, wechselten, wodurch das Ziel der Reorganisation, die Truppe zu stärken, unterlaufen wurde und für ältere Bedienstete, die das 40. Lebensjahr bereits überschritten hatten, keine freien Arbeitsplätze in der Grundorganisation zur Verfügung waren. Ebenso wurde generell ein Trend identifiziert, dass zu viele von der Einsatzorganisation in die Grundorganisation wechselten. In den Verbänden, die einer Transformation unterzogen wurden, wurden viele Bedienstete über den Personalstand geführt, vor allem dann, wenn sie schon vorher der Dienststelle angehörten, im neuen Organisationsplan diese Position aber nicht mehr aufgenommen wurde. Eine Analyse dieser Situation ergab, dass dies in manchen Fällen begründbar war, weil verschiedene Projektaufgaben wahrgenommen werden mussten. Eine Überprüfung der Verfügbarkeit von freien Arbeitsplätzen aus einer gesamt- oder überregionalen Perspektive ergab, dass im ausreichenden Umfang freie Arbeitsplätze zur Verfügung gestanden sind. Die Voraussetzung für die Befüllung dieser Arbeitsplätze wäre eine örtliche Mobilität des Bediensteten gewesen. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 1, 2006, 2)

Die Anwendung einer Zwischenapplikation des elektronischen Personaleinsatzplanes führte zu einer verringerten Informationstransparenz, wodurch Fehlinterpretationen und Missverständnisse entstanden. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 3)

Ebenso musste nach dem Beginn der ersten Reorganisationsmaßnahmen im Dezember 2006 festgestellt werden, dass die weiteren Reorganisationsschritte mit Verzögerungen eintreten würden, weil in personeller Hinsicht die notwendigen Organisationspläne vorhanden sein sollten, bevor mit den nächsten Überleitungsschritten begonnen werden konnte. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 2) Die Funktion der Regionalverantwortlichen wurde im dritten Steuerungserlass einer kritischen Bewertung unterzogen. Diese Position wurde als wichtige Stelle zur Koordination bestätigt, jedoch wurde der Informationsfluss als kritisch bewertet. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 3)

Das Management ÖBH2010/UP02 versuchte den identifizierten Fehlentwicklungen in der Überleitung des Personals durch Steuermaßnahmen entgegenzuwirken, um dadurch die geplante Zielstruktur zu erreichen. Konkret wurde in diesem Zusammenhang beschlossen, die Kooperation mit den Organen der Personalvertretung zu erhöhen, und die betroffenen Dienststellen wurden angewiesen, den ersten und zweiten Steuerungserlass zu beachten und für eine bessere

Informationsweitergabe Sorge zu tragen. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 2) Insbesondere wurde auf die Intensivierung und Verbesserung der Kommunikation und des Informationsaustausches zwischen den Überleitungsverantwortlichen und dem Regionalverantwortlichen bzw. den Dienstbehörden hingewiesen. Als konkrete Maßnahme wurde daraus abgeleitet, dass vor der Genehmigung eines Personaleinsatzplanes die Dienstbehörde noch einmal prüfen musste, ob der Regionalverantwortliche ausreichend eingebunden wurde. Materiell wurde der Regionalverantwortliche mit einem Mobiltelefon ausgestattet, um dadurch den Informationsfluss zu erhöhen. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 3)

Als großes Problemfeld wurde das Fehlen der Organisationspläne erkannt, deshalb wurde mit dem Management ÖBH2010 vereinbart, dass nach jeder personellen Überleitung eine dreimonatige Überleitungsphase folgen sollte. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 2) Jede erfolgte Überleitung wurde daraufhin drei Monate nach dem Überleitungszeitpunkt einer Evaluierung unterzogen, in der Abweichungen und noch offene Personalmaßnahmen analysiert wurden. Mit den jeweiligen Überleitungsverantwortlichen sollte dann unter Beteiligung des zuständigen Regionalverantwortlichen ein Umsetzungsgespräch geführt werden, bei dem weitere Maßnahmen unter Berücksichtigung der identifizierten Abweichungen besprochen werden sollten. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 3, 2006, 4)

Eine weitere Festlegung von Steuerungsmaßnahmen erfolgte im dritten Steuerungserlass jedoch nicht. Der Erlass gab auch keinen Aufschluss darüber, welche Ursachen diese Fehlentwicklungen hatten, und ob und in welchem Umfang eine Ursachenforschung betrieben wurde. Am Beginn des dritten Steuerungserlasses werden die nachgeordneten Dienststellen darauf hingewiesen, alle Steuerungserlässe an die Bedarfsträger bis auf die Ebene des kleinen Verbandes unverzüglich zu verteilen. Dies lässt darauf schließen, dass Informationsdefizite eine der Ursachen für die Fehlentwicklungen waren. Weitere Faktoren für die Fehlentwicklungen gingen aus dem dritten Steuerungserlass nicht hervor und wurden vermutlich auch nicht erhoben.

Der vierte Steuerungserlass berücksichtigte die im dritten Steuerungserlass erkannte Verzögerung und definierte die zeitliche Änderung in der Realisierung der Personalüberleitungsmaßnahmen. Die Verschiebung wurde vor allem aufgrund fehlender finanzieller Mittel zur Bewirtschaftung der Zielstruktur notwendig.

(BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 4, 2007,1) Dieser Umstand wirkte sich insbesondere auf die Organisationspläne aus, die nicht verfügt werden konnten, wodurch das freigesetzte Personal aus den transformierten und aufgelösten Verbänden nicht eingeteilt werden konnte.

Zur Verbesserung der Koordination wurden die vorerst ad hoc abgehaltenen Überleitungsbesprechungen, in denen alle Ebenen, die vom jeweiligen Reorganisationsschritt betroffen waren, eingebunden und in den grundsätzlichen Verfahrensablauf aufgenommen. Diese Koordinierungsbesprechungen erwiesen sich als zweckmäßig, weil alle am jeweiligen Schritt betroffenen Akteure eine Detailkoordinierung durchführen konnten und Fehlentwicklungen entgegengewirkt werden konnte. Der Zeitpunkt dieser Besprechung sollte zeitlich vor dem Beginn der Einteilung im elektronischen Personaleinsatzplan anberaumt werden. (BH2010/UP02, Steuerungserlass Nr. 4, 2007, 4)

4.2.5. Auflösung eines kleinen Verbandes

Die empirische Forschung bezieht sich auf eine Suborganisation des österreichischen Bundesheeres, die im Zuge der Reorganisation in der Zielstruktur nicht mehr abgebildet worden ist. Das Bataillon war ausgerüstet mit einem Raketenjagdpanzer vom Typ „Jaguar“. Die Hauptaufgabe dieses Panzertyps besteht darin, die weitreichende Panzerabwehr in Kampfverbund mit einer mechanisierten Brigade sicherzustellen.

Die sicherheitspolitischen Rahmenbedingungen haben sich durch den Wegfall des Ost-West-Konfliktes wesentlich verändert und zu einer Erweiterung und Vertiefung der Zusammenarbeit im Rahmen der europäischen Union und der North Atlantic Treaty Organization (NATO) geführt. Durch die Bundesheerreformkommission wurde aufgrund dieser geänderten Umweltbedingungen die zukünftige Aufgabenstruktur definiert, und Empfehlungen für die zukünftige Struktur der Streitkräfte wurden entwickelt. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 21)

Die Bundesheerreformkommission kam zur Überzeugung, dass die militärische Landesverteidigung in ihrer Kernaufgabe die staatliche Souveränität gewährleisten und Assistenzleistungen auf Ersuchen ziviler Behörden leisten, insbesondere auch über Fähigkeiten verfügen sollte, damit Hilfeleistungen im Falle eines Terroranschlags gewährleistet werden können. Als weitere Aufgabe wurde die solidarische Beteiligung an Maßnahmen im Rahmen der Gemeinsamen Außen- und

Sicherheitspolitik bzw. im Rahmen der Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik festgelegt. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 47) Als Auswirkungen auf die Organisation ist empfohlen worden, eine rasche Modernisierung der Ausrüstung herbeizuführen verbunden mit einer Reduzierung von Organisationselementen, die nicht mehr den Anforderungen entsprechen. Die Reduzierung der Organisationselemente wird durch eine Prioritätenreihung detailliert. (Bericht der Bundesheerreformkommission 2004, 56)

Obwohl zu diesem Zeitpunkt noch keine Verbände definiert wurden, die in der Zielstruktur nicht mehr abgebildet sein würden, war es für aufmerksame Beobachter möglich, Schlussfolgerungen abzuleiten. Ein Waffensystem, das auf die Landesverteidigung ausgerichtet ist und in Rahmen der Beteiligung an Maßnahmen im Rahmen der Europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik ausschließlich im oberen Spektrum also Kampfeinsätzen zur Krisenbewältigung zum Einsatz gebracht werden kann entspricht nicht den geänderten Anforderungen. Diese Folgerung der Bundesheerreformkommission (2004) führte zu Spekulationen über eine mögliche Streichung der Teilorganisation. Die Bekanntgabe des Berichtes wirkte daher verunsichernd auf die Bediensteten des Panzerabwehrbataillons. Im Panzerabwehrbataillon sind informelle Informationen verbreitet worden, die davon sprachen, dass das Bataillon aufgelöst wird oder eine andere Aufgabenzuordnung erfährt. Diese Art der Information erfüllte in kurzer Zeit die gesamte Teilorganisation, und es wurden ständig neue Reformvarianten verbreitet, sodass die Gerüchte nicht mehr unterbunden werden konnten. (Interview 1, 2010)

Die Unsicherheit wurde durch die Dauer des Prozesses noch weiter geschürt. Bis zur Veröffentlichung des Reorganisationskonzepts im Juni 2005 verstrich ein Jahr. In diesem Zeitraum wurden die Bediensteten mit den unterschiedlichsten Informationen konfrontiert, wodurch die Verunsicherung weiter zunahm und erste Anzeichen von Eigeninitiativen erkennbar wurden. (Interview 1, 2010) Medienberichte verdeutlichten, wie kontrovers der Zugang von politischen Parteien und den staatlichen Stellen war.

Kurze Zeit nach der Veröffentlichung des Berichtes der Bundesheerreformkommission versuchte der Bundesminister für Landesverteidigung in einer parlamentarischen Fragestunde ersten Gerüchten entgegenzuwirken. Von ihm wurde versichert, dass alle Planungen die Standorte betreffend nach objektiven

Kriterien erfolgen und ein seriöser Diskussionsprozess mit den betroffenen Bundesländern geführt würde. (Pressemitteilung, ÖVP-Parlamentsklub, 09 07 2004) Ebenso begann nach der Veröffentlichung des Berichtes der Bundesheerreformkommission auch in den im Nationalrat vertretenen Parteien eine Diskussion über die Realisierungsschritte der Reform. Hier traten vor allem regionale und länderspezifische Interessen in den Vordergrund. Von den politischen Parteien wurden unabhängig vom Bericht der Bundesheerreformkommission verschiedene Ansichten vertreten und diese auch in der Öffentlichkeit publik gemacht. Die Freiheitliche Partei Österreichs trat dafür ein, dass die Truppen der Landstreitkräfte zur Sicherung des Landes benötigt würden. (Pressemitteilung, Freiheitliche Partei Österreich, 29 07 2004) Nach dieser Diktion würde dies auch das Panzerabwehrbataillon umfassen.

Der Bundesminister für Landesverteidigung kündigte in einer Pressemitteilung (06 08 2004) an, dass bis Ende des Jahres 2004 die Streitkräfteplanung finalisiert würde und danach erst jene Standorte bestimmt werden, die für eine weitere militärische Nutzung von Bedeutung sind. Er betonte in diesem Zusammenhang, dass die Empfehlungen der Bundesheerreformkommission in vollem Umfang berücksichtigt würden. Auf diese Tatsache wurde vom Bundesminister noch einmal hingewiesen, und er betonte, dass diese Empfehlungen auch die Veräußerung von vierzig Prozent der Liegenschaften vorsähen. Er hob deshalb hervor, dass die Diskussion über einzelne Standorte zu diesem Zeitpunkt nicht zielführend wäre. (Pressemitteilung, Bundesministerium für Landesverteidigung, 06 08 2004) Die Information des Landesverteidigungsministeriums sollte die Spielräume für Spekulationen etwas einschränken und verhindern, dass eine verfrühte Diskussion und Festlegung von Standorten einer objektiven Beurteilung und Streitkräfteplanung entgegenwirkten. Für die Bediensteten des betroffenen Standortes konnte aber die Verunsicherung nicht gemindert werden, weil ständig neue Informationen von außen auf die Organisation wirkten.

Durch den Bundesminister für Landesverteidigung wurde zum Jahreswechsel 2004 erneut betont, dass in der zweiten Jahreshälfte 2005 konsequent mit der Umsetzung der Reform begonnen würde und ab Jänner 2005 die politischen Verhandlungen anfangen. Dabei sollte ein neuer Weg eingeschlagen werden, indem die Personalvertretung bereits in die Planungsphase über den Stand der Reform laufend informiert wurde, um eine größtmögliche Transparenz und Akzeptanz bei den

Bediensteten zu erzielen. (Pressemitteilung, Bundesministerium für Landesverteidigung, Platter, Günther 23 12 2004)

Von manchen politischen Fraktionen wurde nach der Bekanntgabe der aufzulösenden Standorte gefordert, eine Studie über die Nachnutzung von Kasernen in Auftrag zu geben, um die Strukturreform so rasch als möglich voranzutreiben. Insbesondere die Gewerkschaft öffentlicher Dienst wollte aber diese übereilte Vorgangsweise nicht und verwies auf die anzustrebende Seriosität bei der Planung und die Respektierung der Erkenntnisse aus dem Bericht der Bundesheerreformkommission. (Pressemitteilung, Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, Taborsky, Hannes, 16 09 2004)

Zudem wurde hervorgehoben, dass die Notwendigkeit bestand, leistungsfähige Standorte zu schaffen, wobei in diese Entscheidung auch die Bundesländer eingebunden wurden. In dieser Presseaussendung des Bundesministeriums für Landesverteidigung wurden die Spekulationen über vorentschiedene Standorte relativiert, und es wurde auf laufende Standortobjektivierung verwiesen, ohne dabei die Landesebene zu vernachlässigen. (Pressemitteilung, Bundesministerium für Landesverteidigung, Platter, Günther 28 01 2005)

Im März 2005 wurde von den Oppositionsparteien wiederum eine Klarstellung über die Schließung von Standorten gefordert. Es sind einzelne Listen mit Standorten, die zur Schließung vorgesehen waren, in Umlauf gekommen. Deshalb forderte die Oppositionspartei, endlich das Schweigen zu brechen und die Betroffenen zu informieren. Es wurde in diesem Zusammenhang vermutet, dass durch eine ständige Verunsicherung der Widerstand gegen die Schließungswelle gebrochen werden sollte. Die Ausschließung der Öffentlichkeit wurde in diesem Zusammenhang von der Opposition stark verurteilt, und dem Management 2010 wurde ein konspiratives Vorgehen unterstellt, während in der Öffentlichkeit bereits die Zahl von neun vorbereiteten Kasernenschließungen kursierten. (Pressemitteilung, Landtagsklub der SPÖ NÖ, Weninger, Hannes 24 03 2005)

Am 05 05 2005 wurde eine „schwarze Liste“ durch die Medien veröffentlicht. In dieser Liste wurden dezidiert jene Standorte aufgelistet, die zur Schließung vorgesehen waren. (Pressemitteilung, Landtagsklub der SPÖ NÖ, Heinzl, Anton. 24 03 2005) Die sogenannte „schwarze Liste“ konnte auch über den Teletext abgerufen werden und erreichte in sehr kurzer Zeit die betroffenen Bediensteten. Der überwiegende Anteil der Bediensteten des Panzerabwehrbataillons hat auf diesem

Wege über die Schließung der Kaserne und die damit verbundene Auflösung des Verbandes erfahren. Die offizielle Bestätigung erfolgte erst auf Anfrage einige Stunden später auf den Dienstweg. Offiziell bekannt gegeben wurden die Standorte, die über das Jahr 2010 hinweg militärisch genutzt würden, nach dem Ministerrat vom 07.06.2005, bei dem die grundsätzlichen Angelegenheiten der Garnisonierung diskutiert und beschlossen wurden. (Commenda 2005, 53)

Die Verunsicherung der Bediensteten wurde durch diese Mitteilung noch weiter verstärkt, weil zu diesem Zeitpunkt noch keine Begleitmaßnahmen bekannt waren. Dadurch wurde auch das Vertrauen der Bediensteten in die Reorganisation und in das dahinterstehende Management beeinträchtigt. Labianca, Gray et al. (2000) verweisen darauf, dass die Akteure aktiven Widerstand gegen die Reorganisation leisten, wenn sie der Meinung sind, dass die Maßnahmen des Managements nicht vertrauenswürdig sind. Zur Stärkung des Vertrauens der Organisationsmitglieder sollte das Management deutliche, sichtbare und nachvollziehbare Aktionen setzen. (Labianca, Gray et al. 2000, 253)

Aus der Perspektive eines Bediensteten des Panzerabwehrbataillons erscheinen die Entwicklungen sehr unzufriedenstellend. Seit der Veröffentlichung des Berichtes der Bundesheerreformkommission (2004) begann die Diskussion über die Zukunft des Panzerabwehrbataillons und wurde über einen Zeitraum von einem Jahr geführt. In diesem Jahr wurde der Bedienstete mit den unterschiedlichsten Aussagen konfrontiert. Die Phase der Ungewissheit wurde durch die Veröffentlichung einer Liste beendet, in der die Kasernenschließungen bekannt gegeben wurden. Jedoch existierte zu diesem Zeitpunkt noch kein detailliertes Konzept, wie und in welcher Weise die freigesetzten Bediensteten in der Gesamtorganisation weiterverwendet würden. Alle Bediensteten blickten zu diesem Zeitpunkt einer unsicheren Zukunft entgegen. (Interview 1 2010) Es liegt daher die Vermutung nahe, dass viele der Bediensteten versuchten ihre eigenen Ziele zu verwirklichen.

Der erste Erlass, der den Ablauf der personellen Überleitung konkretisierte, war der Steuerungserlass Nr. 1 von der Unterprojektgruppe 02. In diesem wurde festgelegt, dass der gesamte personelle Prozess der personellen Überleitung in Abstimmung mit der Unterprojektgruppe 02 zu erfolgen hat, damit das Ziel der Gesamtreform erzielt werden kann und die Personalflüsse koordiniert und steuerbar ablaufen. Diese Steuerung war notwendig, weil eine Harmonisierung mit der Ausbildung, Infrastruktur und Logistik hergestellt werden musste. In Bezug auf das Panzerabwehrbataillon

konnte erst mit dem Steuerungserlass Nr. 3 vom 19.12.2006 (Steuerungserlass Nr. 3, 2006) ein genauer Überleitungsstichtag festgelegt werden. Es war dies der 01.07.2007. (Steuerungserlass Nr. 3, 2006, Beilage 3)

Die ersten Maßnahmen des unmittelbar vorgesetzten Kommandos befassten sich mit der Aufgabenerfüllung bis zum Zeitpunkt der Auflösung. In personalwirtschaftlicher Hinsicht wurde darauf hingewiesen, dass alle geplanten Personalmaßnahmen erst dann verfügt werden, wenn die Begleitmaßnahmen wie das Prämiensystem verfügt sind. Ebenso wurde darauf hingewiesen, dass es zu keinen Einzelversetzungen kommen wird, sondern alle Maßnahmen in Koordination mit dem Management BH2010/UB02 erfolgt. Der Befehl zur Umsetzung des Reformkonzeptes wurde am 06.06.2006 erlassen und beinhaltete noch keine konkreten Maßnahmen das freigesetzte Personal betreffend. Bis zu diesem Zeitpunkt ist in etwa ein Jahr vergangen, seitdem die Schließung der Kaserne beschlossen worden war. Die Stimmung bei den Bediensteten war angespannt, weil noch keine konkreten Informationen über die zukünftige berufliche Tätigkeit verfügbar waren. Zur Eindämmung weiterer Verunsicherungen wurde im zweiten Befehl zur Umsetzung des Reformkonzeptes darauf hingewiesen, dass den organisationsinternen Informationen Vorrang gegenüber externen Informationen zu geben sei.

Mit dem dritten Brigadebefehl der 3. Panzergrenadierbrigade vom 15.12.2006 wurden detaillierte Maßnahmen zur Überleitung der Bediensteten des Panzerabwehrbataillons befohlen. Am 17.01.2007 wurde eine Personalplanungskonferenz einberufen, mit der die Personalflüsse koordiniert werden sollten. Das Ziel dieser Konferenz sollte es sein, den größten Anteil der freigesetzten Bediensteten auf Arbeitsplätze bei der Truppe oder den Truppenelementen der Grundorganisation einzuteilen. Dadurch sollte eine größtmögliche horizontale Verschiebung sichergestellt werden, wobei besonderes Augenmerk auf die gesundheitliche Erfassung in Abstimmung mit der zentralen Personalsteuerung erfolgen sollte. Die zentrale Steuerung sollte durch den „Elektronischen Personaleinsatzplan (E-PEP) sichergestellt werden. Der Zugriff auf den E-PEP sollte vier Monate im Voraus möglich sein. Drei Monate vor der endgültigen Überleitung sollten die Personalgespräche abgeschlossen sein und jeder Bedienstete über einen zukünftigen Arbeitsplatz verfügen. Bedienstete, die über keinen freien Arbeitsplatz verfügten, sollten auf Ziel- oder Projektarbeitsplätze eingeteilt werden. (3. Brigadebefehl zur Realisierung ÖBH2010, 2006)

Ab der Bekanntgabe der Standorte, die für eine weitere militärische Nutzung nach dem Jahr 2010 nicht vorgesehen waren, bis zu dem Zeitpunkt, an dem konkret mit Personalgesprächen begonnen wurde, erstreckte sich eine Zeitspanne von fast zwei Jahren. In dieser Zeit waren die Bediensteten verschiedenen Einflüssen von Medien und Informationsquellen ausgesetzt, die aus ihrem Arbeitsumfeld und von außen auf die Organisation einwirkten. (Interview 1 2010) Die dadurch entstehende Unsicherheit ist nach Hickson (1971) das Ergebnis eines Mangels an Informationen, mit denen zukünftige Ereignisse kalkulierbar sind. Eine Fülle von unterschiedlichen und divergierenden Informationen führen dazu, dass Alternativen und deren Ergebnisse nicht vorhersagbar sind. (Hickson 1971, 219) Dadurch fehlen den Bediensteten auch die Perspektiven, und sie beginnen eigene Ziele zu definieren, die ihren Ansprüchen genügen und nur bedingt mit den Zielen der Organisation übereinstimmen.

Ein zusätzlicher Einfluss, der im Zuge der Reorganisation zu wirken begann, war das Bestreben von anderen Dienststellen, frei werdende Bedienstete an sich zu ziehen, um dadurch die eigene Position zu stärken. Peters (1992) beschreibt dieses Phänomen als ein Bestreben, den kollektiven Nutzen zu maximieren, wobei angestrebt wird, die Größe der jeweiligen Teilorganisation zu maximieren, indem der Personalstand voll aufgefüllt und wenn möglich noch vergrößert wird. Eine in personeller Hinsicht voll aufgefüllte Teilorganisation besitzt eine starke Verhandlungsposition und wirkt einer Reduzierung von Positionen entgegen. (Peters 1992, 204) Zusätzlich besteht in diesem Zusammenhang die Möglichkeit der Personalauswahl. Dieses Verfahren der Personalsteuerung beeinflusste das angestrebte Reorganisationsziel, weil in Teilbereichen die Personalströme umgeleitet wurden. In diesem Zusammenhang kann auf den Steuerungserlass Nr. 3 verwiesen werden, der darlegt, dass nach den ersten Überleitungen ein personeller Zufluss in die Grundorganisation erfolgt ist und nicht die angestrebte horizontale Verschiebung in der Einsatzorganisation stattgefunden hat.

Der Personalstand betrug zum Zeitpunkt der Bekanntgabe der Kasernenschließung 132 Bedienstete mit unterschiedlichen Dienstverhältnissen. Darunter waren Zeitsoldaten, Soldaten mit provisorischem Dienstverhältnis und Soldaten mit unbefristetem Dienstverhältnis.

Die Bediensteten konnten sich wie sehr viele andere Bedienstete der öffentlichen Verwaltung auf eine durch das Beamtendienstrecht (BDG 1979) gewährleistete

weitgehende Sicherheit des Arbeitsplatzes abstützen. (Bogumil, Schmid 2001, 128) Jedoch schützt das Beamtendienstrecht nicht generell vor Versetzung. Bei einem provisorischen Dienstverhältnis kann eine Versetzung auch ohne wichtiges dienstliches Interesse erfolgen, und bei definitiven liegt dann kein Versetzungsschutz vor, wenn ein wichtiges dienstliches Interesse gegeben ist. Dieses wichtige Interesse ist vorhanden, wenn bei einer Änderung der Verwaltungsorganisation Arbeitsplätze aufgelassen werden. (BDG 1979, §38 Abs. 1-3)

Das grundsätzliche Verständnis des Beamtentums basiert auf einer leistungsunabhängigen Besoldung, schwierigen Effizienzkontrolle und auf Beförderungen nach dem Senioritätsprinzip. (Bogumil, Schmid 2001, 128) Aus einer personalwirtschaftlichen Perspektive erscheint die Reorganisation des Bundesheeres als ein konservativer Ansatz einer Reorganisation. Dieses Vorgehen ist aber auf die Besonderheit der öffentlichen Verwaltung zurückzuführen. (Bogumil, Schmid 2001, 132) Die öffentliche Verwaltung in Österreich weist eine sehr starke Interessenvertretung auf, und die Bediensteten sind durch das Beamtendienstrecht vor einer Schlechterstellung geschützt. Daher ist die Reform durch den Verzicht auf Personalfreisetzen, Gehaltskürzungen oder eine wesentliche Schlechterstellung der Bediensteten geprägt. Auch bei Versetzungen müssen diese Rechte des Bediensteten im Wesentlichen gewahrt bleiben.

Der umfangreiche Schutz des Arbeitsplatzes des Bediensteten ist aber an die Verpflichtung des Beamten gebunden, seine dienstlichen Aufgaben gewissenhaft wahrzunehmen, und inkludiert ebenso die Bereitschaft zur Ausführung von Anweisungen (BDG 1979, §§ 43, 44) auch gegen inneres Widerstreben des Akteurs. (Blickle, Solga 2006, 613) Daraus begründet sich die Unterordnung in das System der Organisation. Diese Bereitschaft kann durch eine autoritäre Struktur der Organisation verbunden mit Symbolen wie z.B. durch Uniformen, Titel oder Dienstgrade wie im Falle des Bundesheeres weiter verstärkt werden. (Blickle, Solga 2006, 613) Die Wirksamkeit der autoritären Führungsstruktur bei der Umsetzung von Aufträgen durch Untergebene ist ein wesentliches Indiz dafür und ist essenziell für große Organisationen, damit sie effektiv und einigermaßen reibungslos funktionieren. (Yukl, Falbe 1991, 422) Demgegenüber stehen die Realabläufe, die wie Bosetzky (1988) definiert eher wildwüchsigen und chaotischen Zuständen ähneln und nicht den erwarteten Idealtypus einer Bürokratie entsprechen. Die Bediensteten in den Organisationen verhalten sich nicht nach den erwarteten Rollenbildern, sondern eher

unberechenbar, aber dennoch immer auf irgendeine Weise geregelt und zielgerichtet. Dieses Verhalten kommt vor allem dann zum Vorschein, wenn sich die Rahmenbedingungen aufgrund von Reorganisationen zu Ungunsten der Bediensteten verändern. (Bogumil, Schmid 2001, 128)

Aufgrund des oben angeführten besonderen Verhältnisses des Bediensteten zur Organisation wird auf informelle und unaufdringliche Formen des Widerstandes innerhalb der Routineabläufe zurückgegriffen. (Thomas, Davies 2005, 686)

Wenn die Bediensteten Stressoren ausgesetzt werden, wie dies im Zuge einer Reorganisation sehr häufig vorkommt, und eine Ungewissheit darüber herrscht, wie das zukünftige Leben in der Organisation aussieht, kann der Rückgriff auf unauffällige, informelle Verhaltensweisen, wie dies bei der Anwendung von Mikropolitik der Fall ist, einen Ausweg darstellen. Unsicherheit und Ungewissheit bilden besonders bei Reorganisationen eine sehr gute Basis für die Entstehung von Mikropolitik. (Ferris, Adams et al. 2002, 224) Mikropolitik ermöglicht den Bediensteten nicht nur die Anwendung von reaktiven Handlungen des Widerstandes, sondern bietet die Möglichkeit, aktiv das Geschehen zu beeinflussen und angestrebte Ziele zu realisieren.

Die Reorganisation des österreichischen Bundesheeres bot für viele Bedienstete die Möglichkeit, mikropolitische Taktiken einzusetzen, um individuelle Ziele zu verwirklichen. Diese Ziele sind und können zumeist auch nicht mit den Reorganisationszielen in Einklang gebracht werden, wodurch ein negativer Einfluss auf diese ausgeübt wird.

Im beschriebenen Fall der Auflösung des Panzerabwehrbataillons entstand eine beinahe zweijährige Phase der Ungewissheit, in der viele der Bediensteten ihre eigenen Ziele definierten und durch die Anwendung von mikropolitischen Taktiken zu realisieren versuchten.

Das thematische Forschungsinteresse bezieht sich demzufolge auf jene Phase der Reorganisation, in der für die Bediensteten kein erkennbarer Reformfortschritt stattgefunden hat, weshalb diese dadurch Ungewissheit und Unsicherheit ausgesetzt waren. Diese Situation kann in Kombination mit dem Bestreben der Bediensteten, im Zuge der Reorganisation den eigenen Nutzen zu maximieren, und einer negativen Einstellung gegenüber der angestrebten Reform zu mikropolitischen Aktivitäten führen und insgesamt die allgemeine mikropolitisch Wahrnehmung intensivieren.

Mit dem Forschungsprojekt wird versucht am oben angeführten Stand der Forschung anzuknüpfen, um hier insbesondere die mikropolitische Sichtweise einer Reorganisation in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Landesverteidigung zu untersuchen und das entwickelte Mikropolitikmodell empirisch zu evaluieren.

Hier soll untersucht werden, welche Taktiken besonders in der öffentlichen Verwaltung bei der Umsetzung von Reorganisationen angewandt werden, und ob sie mit der Eigenart des Beschäftigungsverhältnisses und des Organisationstyps in Verbindung gebracht werden können. Von Interesse ist in diesem Zusammenhang auch, ob die öffentliche Verwaltung spezielle mikropolitische Taktiken ausgeprägt hat, die aufgrund der Eigenart der Organisation zur Anwendung kommen.

5. Methodologie und Datengewinnung

5.1. Forschungsstrategie

Der Forschungsstrategie liegt das Konzept der Explorationsforschung zugrunde.

Im Allgemeinen befasst sich die Explorationsforschung damit, wie sich Akteure in Bezug auf das zu untersuchende Phänomen verhalten, welche Bedeutung in ihren Handlungen zu finden ist, und mit welchen Ereignissen sie sich befassen müssen. Das Ziel der Explorationsforschung ist es zu ergründen, was diesem Phänomen zugrunde liegt, aber ohne jegliche vordefinierte Erwartungshaltung. Die Explorationsforschung basiert auf Forschungsmethoden, die es ermöglichen, einen verhältnismäßig großen und unstrukturierten Umfang an Daten zu analysieren. (Schutt 2006, 14)

Die Explorationsforschung ist im Speziellen darauf ausgerichtet, Erklärungen für soziale Phänomene zu testen. Der Forschungsprozess wird durch eine Theorie induziert, worauf ein Prozess der Datengewinnung und Datenanalyse folgt. In der letzten Phase werden die gewonnenen und analysierten Daten mit der ursprünglichen Theorie (Schutt 2006, 71) verglichen. Die Explorationsforschung ist daher einem Forschungskreislauf unterworfen. Diese Forschungsstrategie ist darauf fokussiert, Erklärungen von Phänomenen zu testen.

Qualitative Forschungskonzepte werden sehr oft in Form einer Explorationsforschung durchgeführt, weil sie zumeist einen induktiven Ansatz erfordern. Der Explorationsforschung liegen erhobene Daten zugrunde, die den Ausgangspunkt der Forschung darstellen. Der darauf folgende Forschungsprozess versucht Erklärungen für das beobachtete und durch die Daten beschriebene Phänomen zu finden. Die Fragen, die sich aus den Erklärungsversuchen der Situation ergeben, werden in Form von ergänzenden Forschungsfragen formuliert. (Schutt 2006, 77)

Die Explorationsforschung im gegenständlichen Forschungsprojekt erfordert aber aufgrund des integrierten Forschungskonzeptes einen deduktiven Ansatz. Die Forschung stützt sich auf eine allgemeine Theorie, die dann durch die qualitativ gewonnenen Daten, die für diesen Zweck erhoben werden, getestet werden. Die Theorie wird dabei nicht in ihrer Gesamtheit hinterfragt, sondern in Bezug auf ein bestimmtes Phänomen getestet. Das bedeutet, dass zwei oder mehrere Variable, die sich gegenseitig beeinflussen, in Bezug auf das Phänomen getestet werden. Die

Variation von unabhängigen Variablen ermöglicht die Vorhersage, Beeinflussung oder bestimmte Effekte in Bezug auf eine abhängige Variable, die das Phänomen oder bestimmte Aspekte davon darstellen. (Schutt 2006, 72)

Die Interaktion der Variablen wird im Anschluss in Hypothesen gefasst, die mit den zur Verfügung stehenden Daten getestet werden können. Das Ergebnis der Hypothesentestung ermöglicht in weiterer Folge eine Adaptierung der allgemeinen Theorie in Teilbereichen oder auch eine Bestätigung.

5.2. Forschungskonzept

Den meisten mikropolitischen Forschungsprojekten liegen entweder qualitative oder quantitative Methoden zugrunde. Im Forschungsfeld der Mikropolitik dominieren wie in vielen anderen Forschungsbereichen quantitative Forschungsmodelle. Die bekanntesten Erhebungsinstrumente in diesem Bereich sind der „Profiles of Organizational Influence Strategies“ POIS (Engelhart 1994a, 7), die in der Methode der Erhebung als reaktiv (Neuberger 1995, 136) kritisiert werden. Qualitative Forschungsprojekte stehen einem positivistischen, quantitativen Mainstream eher kritisch gegenüberstehen und wenden sich Theorien wie dem symbolischen Interaktionismus (Bogumil, Schmid 2001, 196) oder der Phänomenologie zu. Die Frage, warum die Mikropolitikforschung der zunehmend qualitativen Methode den Vorzug gibt, liegt darin, dass eine flächendeckende Datengewinnung mit einem unverhältnismäßigen Aufwand verbunden ist (Bogumil, Schmid 2001, 197) und in unterschiedlichen oder auch in sehr großen Organisationen und deren Teilorganisationen sehr differenzierte Binnenstrukturen vorherrschen, die sehr schwer miteinander vergleichbar sind. Ein weiteres Argument für die qualitative Methode ist die Sensibilität des Untersuchungsgegenstandes, bei dem die Akteure in Organisationen über Konflikte und Einflusstaktiken Auskunft geben sollen und dies zumeist nur dann tun, wenn eine grundlegende Vertrauensbasis vorherrscht (Bogumil, Schmid 2001, 197). Dieses Vertrauensverhältnis kann im Zuge einer quantitativen Datenerhebung nicht geschaffen werden, weil der persönliche Kontakt zwischen Forscher und Probanden nicht gegeben, sondern nur ein anonymisierter Kontakt initiiert worden ist.

Qualitative Daten können bei der Untersuchung eines Phänomens Aufschluss darüber geben, wie getroffene Maßnahmen wirken, und warum bestimmte Handlungen der Akteure gesetzt worden sind bzw. warum diese bestimmte mikropolitische Taktiken gewählt haben. Gegenüber einer quantitativen

Datenerhebung sind die gewonnenen Daten wesentlich umfangreicher und ermöglichen eine detaillierte Analyse. (Patton 1987, 115) Der qualitative Ansatz bietet zusätzlich bessere Möglichkeiten, strukturelle Charakteristika darzustellen (Brower, Abolafia et al. 2000, 365), als dies bei einem quantitativen Ansatz möglich wäre.

Die qualitative Forschung wurde sehr oft wegen der unzureichenden Reliabilität und Validität der Daten kritisiert sowie die Methode an sich als unsystematisch bezeichnet. (Srnska, Koeszegi 2007, 30) Den qualitativen Forschungszugang zeichnen aber gerade diese kreativen Prozesse aus, die es ermöglichen, neue Sichtweisen zu gewinnen. Die Qualität des Ergebnisses hängt wesentlich von einer akribischen und unbeeinflussten Datengewinnung sowie der systematischen Transkription und Analyse des gewonnenen Datenmaterials ab. (Srnska, Koeszegi 2007, 30) Qualitätskriterien müssen definiert, entwickelt und implementiert werden, damit nach jedem Forschungsschritt eine Qualitätsprüfung durchgeführt werden kann. Wenn die geforderten Qualitätskriterien nicht erfüllt werden, muss der Schritt adaptiert und wiederholt werden.

Der Forderung nach Reliabilität und Validität der qualitativen Forschung kann durch eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden entsprochen werden (Srnska, Koeszegi 2007, 31). Die Kombination von beiden Methoden kann in verschiedener Weise erfolgen. Der Datengewinn und kann qualitativ oder quantitativ erfolgen, aber auch mit beiden Methoden gleichzeitig, entweder parallel oder auch sequenziell. Weitere Modelle sind integrierte Modelle, bei denen qualitativ gewonnene Daten quantitativ analysiert werden oder umgekehrt. (Srnska, Koeszegi 2007, 33)

Ein integriertes Forschungsdesign beleuchtet das Forschungsobjekt sowohl phänomenologisch als auch statistisch. Die Forschung startet entweder mit einer qualitativen oder quantitativen Methode. Wesentlich für ein integriertes Modell ist, dass beide Methoden in einem einzelnen Forschungsprozess (Srnska, Koeszegi 2007, 33) zur Gewinnung und Analyse von Daten angewandt werden. Im gegenständlichen Forschungsprojekt ist es erforderlich, die gewonnenen qualitativen Daten in quantitativ analysierbare Zahlen zu fassen. (Srnska, Koeszegi 2007, 33)

Die Hauptkritik an der qualitativen Forschung ist das Problem der Generalisierbarkeit (Kudera, 192). Diesem Argument kann durch die Anwendung von kombinierten Forschungsmethoden (Srnska, Koeszegi 2007, 31) begegnet werden.

Ein integriertes Forschungsdesign kombiniert die Stärke beider Ansätze und ermöglicht die Gewinnung von Erkenntnissen, die weder die quantitative noch die qualitative Methode allein zu leisten imstande gewesen wäre. (Srnska, Koeszegi 2007, 30) Eine kombinierte Anwendung von qualitativen und quantitativen Methoden ist in der Forschung lange Zeit vermieden worden, weil beide an den entgegengesetzten Enden der Erkenntnistheorie angesiedelt sind. (Srnska, Koeszegi 2007, 30) Die Frage der Anwendbarkeit von kombinierten qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden hat sich in den letzten Jahren von den erkenntniswissenschaftlichen und philosophischen Standpunkten entfernt und zur Forschungspraxis entwickelt. Es stellt sich nicht mehr die Frage, ob die Forschungsmethode mit den erkenntniswissenschaftlichen und philosophischen Standpunkten vereinbar werden kann (Flick 2006, 41), sondern, ob sie zur Lösung des Forschungsproblems beiträgt. Der zunehmende Pragmatismus in der Forschung hat die philosophischen Gegensätze reduziert und zu einer vermehrten Anwendung geführt, obwohl nach wie vor Vorbehalte bestehen.

Das integrierte Forschungsdesign wird aufgrund einer möglichen Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse in verschiedenen Feldern der Betriebswirtschaft angewandt. Dieses Modell vereint die wesentlichen Vorteile und gewährt einen umfangreichen Einblick in das Forschungsproblem. Das integrierte Forschungsdesign mit qualitativer Datenerhebung und quantitativer Analyse ist dazu geeignet, verallgemeinerbare Ergebnisse zu liefern. (Srnska, Koeszegi 2007, 34) Die Verwendung dieses Designs erfordert klar definierte Prozesse sowie eine akribische Dokumentation jedes Forschungsschritts, wodurch eine theoriebildende Ableitung (Srnska, Koeszegi 2007, 34) des Ergebnisses nachvollziehbar wird. Die Dokumentation dient vor allem auch dazu, den Qualitätskriterien der Reliabilität und Validität Rechnung zu tragen.

Der zielgerichtete Einsatz von entsprechenden qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden (Flick 2006, 36) dient dazu, den Forschungsprozess bestmöglich zu gestalten, um in jeder Phase des Forschungsprozesses optimierte Ergebnisse zu erhalten. Der integrierte Forschungsansatz ermöglicht ausgehend von einer herkömmlichen phänomenologischen Datenanalyse eine standardisierte Zuordnung der Statements und Wortkombinationen (Creswell 2005, 55) zu verschiedenen Ausprägungen, die aus vorhandener Literatur entnommen werden.

Die gewählte Problemstellung der mikropolitischen Analyse des Reorganisationsprozesses in der öffentlichen Verwaltung unter besonderer Betrachtung der angewandten Strategien und Taktiken, die dazu eingesetzt werden um individuelle Interessen zu verwirklichen, bedingt eine Kombination eines qualitativen und quantitativen Forschungskonzepts. Die Variante der Integration von qualitativer und quantitativer Forschung erscheint daher im gegenständlichen Forschungsprojekt die entsprechende Form zu sein.

Im Forschungsprojekt sollen beide Forschungskonzepte aufeinander abgestimmt werden (Creswell 2001, 177), um zu einem für die Analyse der Problemstellung geeignetsten, integrierten Forschungsansatz zu kommen. (Srnka, Koeszegi 2007, 33), (Flick 2006, 36) Die Vorteile beider Ansätze sollen darin am besten aufeinander abgestimmt sein. Die Integration qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden in das Forschungskonzept ermöglicht den zielgerichteten Einsatz (Flick 2006, 36) der jeweils geeigneteren Methode in den verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses.

Die Anwendung des integrativen Verfahrens ermöglicht die Kombination des deduktiven-induktiven Forschungskonzepts mit qualitativer Datengewinnung und quantitativer Datenanalyse. Diese Kombination eröffnet einen neuen Forschungszugang (Creswell 2001, 175), der geeignet ist, alternative Perspektiven eines Phänomens zu ergründen.

Das Forschungsdesign wird dadurch etwas komplexer, wodurch aber sichergestellt wird, dass verschiedene Aspekte des Forschungsproblems beleuchtet werden können.

Die qualitative Forschung ist darauf ausgerichtet, konkrete Fälle im lokalen und zeitlichen Zusammenhang zu analysieren, indem hauptsächlich die Eindrücke und Handlungen der beteiligten Akteure in Verbindung mit dem lokalen Kontext erfasst werden. (Flick 2006, 30) Die Transformation der aus Interviews oder Beobachtungen stammenden qualitativen Daten in quantitative Daten durch die Identifizierung und Kategorisierung von mikropolitischen Ausprägungen sowie deren numerische Erfassung ermöglicht eine weiterführende statistische Bearbeitung. (Flick 2006, 39)

5.2.1. Forschungsfragen

Das Forschungsinteresse bezieht sich auf die Auswirkungen der umfassenden Reform des österreichischen Bundesheeres, insbesondere die dadurch ausgelösten mikropolitischen Prozesse, welche durch die einzelnen Phasen der Reform

hervorgerufen worden sind. Die Reduktion von Organisationselementen sollte ohne wesentliche Beeinträchtigungen des Apparates ablaufen und dazu dienen, Einsparungs- und Effizienzziele erfüllen.

Eine Organisationsreform kann innerorganisatorisch sehr effizient sein, wenn es gelingt, die Organisationsmitglieder vom Bedarf und der Zielstruktur der Reorganisation zu überzeugen. Organisationen reagieren sehr konservativ auf Innovationen und tendieren dazu, stabile Verfahren und Strukturen zu bewahren. (Peters 1992, 211)

Das Forschungsinteresse bezieht sich auf die Untersuchung der Wirkung eines Reorganisationskonzepts auf die Akteure in der Organisation, insbesondere auf die Verwendung von mikropolitischen Taktiken und Strategien, die dadurch hervorgerufen werden könnten.

Im Speziellen werden der Forschung folgende Forschungsfragen vorangestellt:

- Welche mikropolitischen Taktiken wurden eingesetzt, und welche mikropolitischen Strategien lassen sich daraus ableiten?
- Führen organisationsspezifische Faktoren zur Bildung von neuen mikropolitischen Taktiken, die generell der öffentlichen Verwaltung zugeordnet werden können?
- Welche Taktiken oder Strategien werden von den Bediensteten eingesetzt, um angestrebte Ziele zu verwirklichen?
- Welche personenbezogenen, situationsbedingten und prozessualen Faktoren politisieren das Organisationsklima und führen zu einer verstärkten Wahrnehmung von Mikropolitik in der Organisation?
- Steht die mikropolitische Wahrnehmung in einem signifikanten Zusammenhang mit den einstellungs- und verhaltensbezogenen organisationalen Auswirkungen?
- Wie beeinflussen die mikropolitischen Strategien und die organisationale Informationspolitik die organisationalen Auswirkungen?
- Wie wirken mikropolitische Strategien und organisationale Informationspolitik als Moderatoren auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den einstellungs- und verhaltensbezogenen Auswirkungen?

5.2.2. Aufbau der empirischer Forschung

Der forschungsmethodologische Rahmen bildet die Grundlage für ein Forschungsdesign, das es dem Forscher ermöglicht, mit dem Forschungsfeld in Interaktion zu treten (Brower, Abolafia et al. 2000, 374) und dadurch die Bedingungen der Möglichkeit eines Phänomens zu ergründen. Es dient dazu, Handlungen, Äußerungen und Symbole, die das Phänomen bedingen (Creswell 2005, 52), zu deuten, um dadurch den sozialen Interaktionsprozess konstruieren zu können (Schwandt 2000, 226).

Die Authentizität der Studie kann anhand von zwei Faktoren bestimmt werden, einerseits, ob der Forscher wirklich im Forschungsfeld tätig war, und andererseits, ob der Forscher die gewonnenen Erkenntnisse auch unverändert transportiert. Die Authentizität lässt sich vor allem durch das Detailwissen des Forschers überprüfen, das er nur in der tatsächlichen Feldarbeit erhalten kann. (Brower, Abolafia et al. 2000, 374) Sie ist ein wesentliches Qualitätskriterium und wird dadurch verdeutlicht, indem in der Forschungsdokumentation darauf eingegangen wird, wie Daten gesammelt und analysiert worden sind. Durch diese Dokumentation wird dargestellt, welcher wissenschaftstheoretische Ansatz der Forschung zugrunde liegt und wie in den einzelnen Schritten des Forschungskonzeptes vorgegangen worden ist. Insbesondere im Zuge der qualitativen Forschung ist eine illustrative Beschreibung (Brower, Abolafia et al. 2000, 375) gefordert, in der erläutert wird, wie Informanten befragt worden sind und welche Umweltbedingungen vorgeherrscht haben. Qualitative Forschungsmethoden werden in der Regel nicht zum Testen von Hypothesen herangezogen, sie werden vor allem dazu verwendet, spezielle Forschungsfragen zu beantworten. Insbesondere sind qualitative Methoden dazu geeignet, bisher unbestimmte spezielle Prozesse aufzuklären und die Verbindung zu theoretischen Konzepten herzustellen. (Brower, Abolafia et al. 2000, 386) Zur Überprüfung, ob gefundene Ergebnisse verallgemeinerbar sind, bedarf es einer quantitativen Methode. Aus diesem Grund wurde ein integriertes Forschungskonzept gewählt.

Das Modell des integrierten Forschungskonzeptes (siehe Abbildung 12) soll dazu dienen, die qualitativen und quantitativen Abschnitte zu beschreiben und die Schnittstellen darzustellen.

Ein entscheidender Aspekt der qualitativen Forschung am Beginn des integrierten Forschungskonzepts ist die Frage, inwieweit es möglich ist, eine als Realität existierende Tatsache in einer validierbaren Form darzustellen. Der Ausgangspunkt der Forschung ist immer ein soziales Ereignis, eine Form der Kommunikation. (Flick 2006, 84) Die Datengewinnung durch die Kombination verschiedener Erhebungsinstrumente ist in der qualitativen Forschung eine gängige Methode, weil dadurch eine umfangreiche Sichtweise eines Untersuchungsgegenstandes möglich wird. Die Erhebungsmethoden sind abhängig vom Forschungsgegenstand und können eine Kombination aus Interviews und teilnehmender Beobachtung oder eine Archivdatenanalyse sein. (Brower, Abolafia et al. 2000, 371)

Ausgehend von der herkömmlichen phänomenologischen Datenanalyse (Creswell 2005, 55) ermöglicht ein integrierter Forschungsansatz eine standardisierte Zuordnung von Statements und Wortkombinationen zu verschiedenen Ausprägungen eines Categorieschemas.

Die Transformation der aus den Interviews stammenden qualitativen Daten ermöglicht eine weiterführende quantitative Bearbeitung durch statistische Verfahren. (Flick 2006, 39) Der systematische Ablauf des integrierten qualitativen-quantitativen Forschungsmodells (siehe Abbildung 11) unterteilt sich in mehrere Stufen, wobei die erste Stufe die Datengewinnung und die Transkription des Datenmaterials in eine Textform darstellt. Das Ergebnis dieser Stufe ist das Ausgangsmaterial (Srnska, Koeszegi 2007, 35) für jede weitere Datenanalyse und repräsentiert den gesamten qualitativen Teil der Forschungsarbeit. Der Grad der Sorgfalt, der bei der Datengewinnung angewandt worden ist, spiegelt die Datenqualität wider. Diese Stufe repräsentiert den Transformations- und Analyseprozess, indem die qualitativen Einheiten in codierbare Informationen transformiert werden. Dies erfolgt vorerst durch die Unitisierung des gesamten Textes durch eine Form der Inhaltsanalyse. Der parallel dazu verlaufende quantitative Prozess liefert eine entsprechende Theorie, die als Grundlage für die Entwicklung eines Codierungsschemas dient. Der Entwicklung und Adaptierung des Codierungsschemas liegt zumeist ein deduktiver-induktiver Prozess zugrunde. (Srnska, Koeszegi 2007, 35) Zur Erreichung der notwendigen Reliabilität und Validität sind Wiederholungsschleifen erforderlich, die zu einer Qualitätssteigerung beitragen.

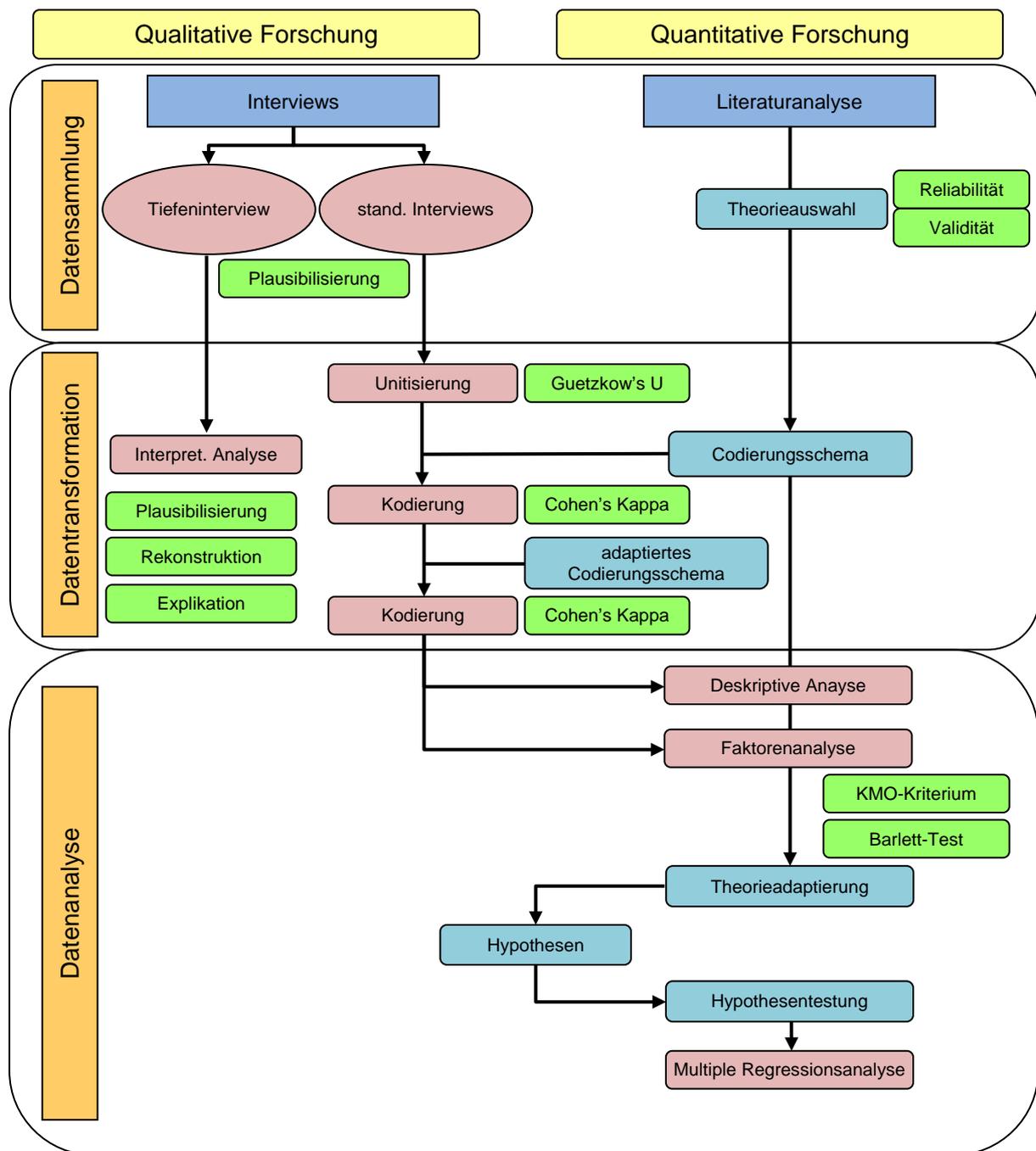


Abbildung 11: Forschungsgrafik des integrierten Forschungsdesigns

Der nächste Schritt ist die Codierung der gebildeten Einheiten durch die Zuordnung der einzelnen mikropolitischen Handlungen, die in den Textteilen beschrieben sind. Die Zuordnung erfolgt anhand eines deduktiv gewonnenen Categorieschemas, womit statistisch verwertbare Zahlen gewonnen werden. (Srnska, Koeszegi 2007, 35) Die abschließende dritte Stufe der Hypothesentestung ermöglicht die Testung der aus der Theorie formulierten Hypothesen. Dazu werden die in der zweiten Stufe erzielten Ergebnisse auf deren Generalisierbarkeit überprüft. Die aus der Theorie formulierten

Hypothesen werden getestet und zur Erklärung der beobachteten Phänomene herangezogen.

5.2.3. Datensammlung

5.2.3.1. Standardisiertes Interview

Der überwiegende Anteil der Daten wurde durch Interviews mit am zu untersuchenden Phänomen beteiligten Akteuren erhoben. Die Datengewinnung in Form von Interviews ermöglicht einen Einblick in die persönliche Welt des Probanden, um seine beobachteten Handlungen verstehen zu können. Der Interviewte kann auch Auskunft über nicht beobachtete oder beobachtbare Handlungen geben sowie über Gefühle, Gedanken und Intentionen (Patton 1987, 109). Die Methode des Interviews eröffnet im vorliegenden Fall zusätzlich sehr gute Möglichkeiten, um einen Einblick in das politische Verhalten (Fairholm 1993, 39) des Akteurs als Organisationsmitglied zu erhalten, weil auch in der Interviewsituation mikropolitische Prozesse ablaufen (Ferris, Russ et al. 1989, 148) und dadurch eine intensivere Evaluierung des Interviewpartners möglich wird. Diese Interviews wurden in Form von halb-, teilstrukturierten (Thomas, Davies 2005, 688; Flick 2006, 68) bzw. standardisierten Interviews (Patton 1987, 112) durchgeführt.

Das teilstrukturierte bzw. standardisierte Interview wird aus den bereits gewonnenen Erkenntnissen entwickelt und dient vor allem dazu, die Hintergründe, Mittel und Ziele des Akteurhandelns zu erfragen (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 483), wobei es dem Interviewpartner ermöglicht wird, frei zu formulieren. Dadurch ist diese Form des Interviews besonders dafür geeignet, subjektive Ansichten so nah wie möglich an der Sichtweise der befragten Person zu halten, womit eine hohe Validität der Informationsgewinnung erzielt wird, weil die Beeinflussung gering gehalten werden kann. (Flick 2006, 68) Das standardisierte Interview besteht vor allem aus Erfahrungs- und Verhaltensfragen, in dem der Interviewpartner seine Erlebnisse und Verhaltensweisen auf ein beobachtbares Ereignis beschreibt. (Patton 1987, 116) Dadurch ist es besonders geeignet, um das vom Akteur erlebte Phänomen so nah als möglich an der Sichtweise der befragten Person zu halten (Flick 2006, 68), um eine hohe Validität der Informationsgewinnung zu gewährleisten, weil die Beeinflussung durch den Interviewer gering gehalten werden kann.

Das standardisierte Interview ist darauf ausgelegt, jeden der Interviewpartner mit demselben Set an Fragen zu konfrontieren. Die Fragen eines standardisierten Interviews sind offene Fragen, die in einer bestimmten Sequenz gestellt werden und sorgfältig ausgewählt und formuliert sind. Die Flexibilität bei der Fragestellung wird dadurch sehr eingeschränkt. Der Zeitpunkt, wann eine Frage gestellt wird, ist für die Antwort von Bedeutung (Litkowski 1991, 41). Deshalb muss die Struktur des Interviews für den Interviewten erkennbar sein, damit er nicht erst über den Zusammenhang der Fragen nachdenken muss, sondern sich auf die Antworten konzentrieren kann. (Friedrichs 1999, 210) Dadurch können Zwischenfragen verhindert werden. In der Regel wird gemäß der geplanten Sequenz des Interviews vorgegangen (Litkowski 1991, 41), jedoch sind geringe Abweichungen möglich, aber nur, wenn dies der Verlauf des Interviews erfordert. (Patton 1987, 112) Manchmal kann abhängig von der Beantwortung der Frage eine Variation in der folgenden Fragestellung erforderlich sein, um den roten Faden (Litkowski 1991, 41) des gesamten Interviews nicht zu verlieren. Ein weiterer Grund für eine Abweichung ist, dass der Interviewpartner die gestellte Frage missverstanden hat. Wenn der Interviewer erkennt, dass der Interviewte Fragen nicht oder nicht zur Gänze verstanden hat, dann sollte der Interviewer sofort beginnen, die Frage zu präzisieren oder das Gespräch auf den Kern der Frage zurücklenken und dann die Frage noch einmal von Neuem stellen. (Litkowski 1991, 83) Ein Abweichen von der vorgegebenen Sequenz erfordert eine geschickte und geübte Interviewführung. (Patton 1987, 112)

Das Führen von Interviews erfordert das offene Stellen von Fragen, aktives Zuhören und die Aufnahme der gegebenen Antworten sowie ergänzende Fragestellungen, um dadurch die gesamte benötigte Information zu erhalten (Patton 1987, 108).

Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Interviewer zu, wenn er introvertierte Interviewpartner zur ausführlichen Schilderungen bringen soll, ohne selbst zu viel zu sprechen. Der Interviewer muss in diesem Fall zu Beginn des Interviews eine Gesprächsbasis schaffen, die von Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Es ist erforderlich, den Interviewpartner zu motivieren, indem die Bedeutung seiner Mitwirkung hervorgehoben und jedweder Zweifel ausgeräumt wird, dass die bereitgestellte Information organisationsinterne Nachteile nach sich zieht. Die Durchführung des Interviews erfordert daher Geschick und Erfahrung beim Aufbau einer positiven Atmosphäre durch ein erforderliches Maß an Sensitivität,

Konzentration und Disziplin. Der wesentliche Unterschied zu einer herkömmlichen Konversation ist, dass jede Art des Missverständnisses vermieden oder ausgeräumt werden muss, damit das Gespräch in die Tiefe geht und nicht oberflächlich verläuft. (Patton 1987, 108) Im Gegensatz dazu muss der Interviewer besonders gesprächsfreudige Interviewpartner immer wieder auf den eigentlichen Inhalt des Interviews zurückführen, was wiederum durch gut formulierte Nebenfragen erfolgen kann, die in Gesprächspausen gestellt werden.

Ein weiterer Aspekt, der bei Gesprächsführung im Zuge der Interviews beachtet werden muss, ist die Empathie, indem beim Interview darauf geachtet wird, dass man den Interviewpartner als gleichberechtigt betrachtet (Litkowski 1991, 42) und diesbezüglich auch die Formulierung der Fragen darauf abstimmt. Interviewte, die dem Gespräch nicht folgen können, werden frustriert, was sich in Kommunikationsverweigerung, dem Nichtbeantworten von Fragen oder im Abbruch des Interviews äußern kann. (Litkowski 1991, 42)

Der Interviewer muss des Weiteren mit dem Konzept des Forschungsprojektes vertraut sein (Friedrichs 1999, 229), weil er in der Lage sein muss, bereits während des Interviews abzuwägen, ob die Frage beantwortet oder diese aufgrund eines Missverständnisses durch den Interviewten falsch interpretiert worden ist. Er muss in der Lage sein, während des Interviews Nebenfragen zu formulieren, um interessante Details weiter zu hinterfragen oder Missverständnisse auszuräumen. Dies untermauert den wesentlichen Vorteil des persönlich geführten Interviews gegenüber einem Telefoninterview (Litkowski 1991, 14), weil der Interviewer vor allem anhand der nonverbalen Kommunikation erkennen kann, ob der Befragte die Frage verstanden hat, oder wie er auf eine Frage reagiert.

Ebenso muss berücksichtigt werden, dass der Interviewer sowohl mit der Organisation als auch mit dem zu untersuchenden Phänomen vertraut ist, um die erforderliche Plausibilitätsprüfung durchführen zu können.

Den standardisierten Interviews liegt ein Fragebogen (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 220) mit teilstrukturierten Fragen (Flick 2006, 68) zugrunde, die im weitesten Sinne ebenfalls standardisiert sind. Dieser Fragebogen dient dazu, das Gespräch auf die gesuchte Variable abzustimmen, sodass die Antworten den gesuchten Variablen zuzuordnen sind. (Friedrichs 1999, 209) Die Struktur des Fragebogens ist darauf ausgelegt, zu Beginn des Interviews das Interesse des Befragten zu erwecken und

ihn mit der Interviewsituation vertraut zu machen, schwierigere und komplexere Themen sind an das Ende des Fragebogens gestellt (Friedrichs 1999, 211). Bei der Formulierung der Fragen und der Sprachwahl wurde das Niveau der gewählten Stichprobe berücksichtigt, damit nicht zu hochgestochen formuliert wird. (Litkowski 1991, 41) Berücksichtigt wurde die Vermeidung von wenig gebräuchlichen Fremdwörtern und wissenschaftlichen Fachbegriffen. Im Gegensatz dazu sollte die Verwendung von militärischen Abkürzungen und Fachjargon kein Problem darstellen und identitätsfördernd wirken. Die Prämisse ist, dass der Interviewte jederzeit die Möglichkeit hat, der Frage zu folgen. Verständnisschwierigkeiten führen zur Qualitätsminderung oder einer nicht entsprechenden Beantwortung der Fragen (Litkowski 1991, 41).

Eine Verzerrung der Frage bzw. Antwort tritt dann auf, wenn die Frage so gestellt wird, dass die Antwort nicht die wahre Meinung des Interviewpartners widerspiegelt. Die Verzerrung einer Frage entsteht, wenn sie Stellungnahmen, angedeutete Antworten oder ungleich geladene Antwortmöglichkeiten enthält, die den Befragten beeinflussen. (Litkowski 1991, 46)

Bei der Struktur des Fragebogens können nach Friedrichs 1999 sozialstatistische Angaben zu Beginn oder am Ende des teilstrukturierten Fragebogens gereiht werden. Diese Fragen beziehen sich insbesondere auf allgemeine Angaben des Interviews und des Interviewten. Dazu zählen Name, Anschrift, Telefonnummer, Geburtsdatum des Interviewten sowie Datum, Dauer, Anwesende und Ort des Interviews. (Friedrichs 1999, 211)

Der teilstrukturierte Fragebogen dient als Interviewprotokoll (Creswell 2005, 126; Patton 1987, 128), das in der weiteren Datenbearbeitung die Basis für die Transkription darstellt.

Durch die Motivation des Interviewers wird der Gesprächspartner dazu veranlasst, frei und ohne innere Zensur das Erlebte und die eigene Reaktion sowie die dahinterliegenden Überlegungen wiederzugeben. Zur Schaffung einer Vertrauensbasis, aber auch aus Gründen des Datenschutzes ist dem Interviewpartner Anonymität (Litkowski 1991, 76) und Vertraulichkeit bei der weiteren Bearbeitung der Daten zuzusichern.

5.2.3.2. Tiefen- oder Intensivinterview

Als Tiefen- bzw. Intensivinterview wird nach Friedrichs (1999) eine mündliche Befragung verstanden, die nicht standardisierte Fragen beinhaltet. Ziel eines

Intensivinterviews ist es, genauere Informationen von den Befragten zu erhalten, die sich auf Perspektiven, Einstellungen und Bedürfnisse und Erfahrungen des Befragten beziehen. Es kann auch dazu dienen, zusätzliche Informationen (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 483) bezüglich eines Prozesses, einer Situation oder einer getroffenen Entscheidung zu erlangen. Diese Art des Interviews wird in der vorliegenden Studie für die Datenerhebung von Experten angewandt. Durch diese Interviews werden Daten erhoben, die dazu geeignet sind, das Reformkonzept und dessen Umsetzung detailliert zu erörtern und Umsetzungspraktiken zu identifizieren. Das Tiefen- bzw. Intensivinterview wird anhand eines Leitfadens durchgeführt, bei dem die Möglichkeit besteht, stärker auf den Befragten einzugehen. Das Intensivinterview bezieht sich auf den Leitfaden (Friedrichs 1999, 227), dem das Forschungsdesign zugrunde liegt. Die Daten der Intensivinterviews dienen dazu, die gestellten Forschungsfragen in Teilbereichen zu beantworten.

Der Leitfaden beinhaltet jene Fragen, die notwendig sind, um das Reformkonzept zu detaillieren und die Art der Umsetzung zu ergründen. Durch diese Art der Gesprächsführung erhöht sich die Möglichkeit, die Fragen zu präzisieren oder, wenn es erforderlich ist, ergänzende Fragen zu stellen, um Einstellungen und Interpretationshintergründe zu identifizieren. (Friedrichs 1999, 224) Die Fragen sind in der Regel offene Fragen, nur die erforderlichen Nebenfragen werden in Form von geschlossenen Fragen formuliert. Im Zuge der Erstellung des Leitfadens werden Schlüsselfragen definiert, die erforderlich sind, um die gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Die ergänzenden Neben- oder Eventualfragen (Friedrichs 1999, 227) werden nur gestellt, wenn eine Präzisierung der Antwort erforderlich ist, oder um Missverständnissen vorzubeugen. In diesem Zusammenhang ist es von noch größerer Bedeutung als dies bei den standardisierten Interviews der Fall ist, dass der Interviewer mit dem Konzept des Forschungsprojektes vertraut ist. Der Interviewer muss in der Lage sein, bereits während des Interviews ein Stück der Analysearbeit zu leisten (Friedrichs 1999, 227), um einen Vergleich zwischen Konzept und realer Umsetzung ziehen zu können. Er muss den erforderlichen Informationsbedarf erkennen, um dem Befragten ergänzende Fragen zu stellen, damit die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Informationen gewonnen werden können.

5.2.3.3. Fragebögen

Ein Teil der Daten wird in Form von Fragebögen, aus den standardisierten Interviews, durch eine Sekundärerhebung gewonnen. Durch diese Erhebungsmethode kann das System der Datengewinnung und Datentransformation stringent gehalten werden. Die Stichprobe für die sekundäre Datenerhebung bleibt unverändert, wenn in jedem Interview die erforderlichen Informationen enthalten sind und kein Interview frühzeitig abgebrochen worden ist. Im Idealfall ist das Sample identisch. (Friedrichs 1999, 314)

Bei der Sekundärerhebung wurden Codierer zur Beantwortung der Items herangezogen. Die dafür erforderlichen Informationen werden aus den Inhalten der Interviews gewonnen. Die Informationen werden durch die Codierer aus dem Gesamtkontext (Friedrichs 1999, 237) des beschriebenen Phänomens interpretiert und objektiv bewertet. Die Beantwortung der Items erfolgt durch Zuordnung auf einer Likert-Skala.

Der Codierer nimmt bei der Beantwortung des Fragebogens die Position eines Beobachters ein und versucht die verbalen Aussagen des Probanden zu interpretieren und die Fragen zu beantworten.

Eine einfache subjektive Interpretation müsste als irrelevant bewertet werden, deshalb ist es erforderlich, diese zu kontrastieren. Dieser Kontrast wird durch eine weitere Interpretation erzielt, um einen objektivierten Zusammenhang herzustellen. Dadurch wird den wissenschaftlichen Kriterien Rechnung getragen. Die Kontrastierung erfolgt durch den Einsatz eines zweiten Codierers, der unabhängig vom anderen den Fragebogen ausfüllt. Das Ergebnis wird im Anschluss auf Übereinstimmung getestet und abgestimmt. Die Reliabilität der Daten wird dadurch erzielt, dass der Fragebogen ein getestetes Messinstrument ist oder die erforderliche Reliabilitätsprüfung durchgeführt wird.

Als Messinstrument kommt die „Perception of Organizational Politics Scale (POPS)“ zur Anwendung. Der POPS wurde von Ferris, Kacmar (1992) publiziert und stellt ein Messinstrument dar, mit dem die mikropolitische Wahrnehmung von Akteuren in Organisationen erfasst werden soll. Der POPS setzt sich aus fünf Subskalen zusammen und verfügt über eine fünfteilige Likert-Skala. (Engelhart 1994b, 170)

Ein wesentlicher Vorteil der sekundären Datenerhebung ist die Vermeidung der gegenseitigen Beeinflussung, die sich in der direkten sozialen Interaktion zwischen Forscher und Probanden ergibt. Weitere Faktoren, die durch die sekundäre

Datenerhebung ausgeschlossen werden können, sind die Phänomene der subjektiven Einschätzung und der sozial erwünschten Antworten, indem der Proband danach trachtet, den Erwartungen des Forschers gerecht zu werden. (Friedrichs 1999, 314)

Durch diese Erhebungsmethode werden die Probanden auch nicht überbeansprucht, und die Gesamtzeit für die Datenerhebung kann in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden. Dadurch kann eine höhere Bereitschaft zur Teilnahme erwartet werden.

5.2.3.4. Einflüsse auf die Datenerhebung und Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Die soziale Interaktion von Interviewer und Interviewten ist während des Gespräches sehr intensiv, wodurch eine gegenseitige Beeinflussung stattfindet. Das Interview stellt sowohl für den Interviewer als auch für den Interviewten eine sehr spezifische Situation dar, weil es sich durch seinen strukturierten Aufbau wesentlich von einem Alltagsgespräch unterscheidet (Friedrichs 1999, 209). Das Gespräch in Form eines Interviews wird durch die Fragestellung reglementiert und führt sehr oft zu untypischen Reaktionen und Verhaltensweisen des Interviewten, die sich sehr von seinem Alltagsverhalten unterscheiden. Die Interviewsituation kann auch zu einer selektiven Beantwortung der Fragen führen. Im Zuge des Interviews übernehmen sowohl der Interviewer als auch der Interviewte Rollen (Litkowski 1991, 78), die wiederum auf das Interview zurückwirken. Sowohl der Interviewer als auch der Interviewte beeinflussen einander gegenseitig. Die Rolle des Interviewers kann in der Regel durch Training und Vorbereitung beeinflusst werden (Litkowski 1991, 78), die des Interviewten hingegen nicht. Die Kernaufgabe des Interviewers sollte demnach sein, eine ausgewogene Beziehung zwischen ihm und dem Interviewten aufzubauen, der sich als einen ehrlichen und unbefangenen Sammler von Daten (Litkowski 1991, 78) präsentiert und danach bestrebt ist, auf derselben Ebene (Litkowski 1991, 78) wie der Interviewte zu kommunizieren.

Einflüsse, die von Interviewpartner ausgehen, können hingegen nur zu einem geringen Teil ausgeblendet werden. Es liegt in der Regel am Interviewer, diese Situation so realitätsnah wie möglich zu gestalten, um einen verzerrenden Einfluss möglichst gering zu halten. Die Erfahrung des Interviewers ist zumeist für eine Reduzierung dieser Einflüsse sehr ausschlaggebend. (Friedrichs 1999, 215) Erfahrene Interviewer können dazu beitragen, den verzerrenden Einfluss auf das Interview zu verringern.

Die Kommunikation in Interviewsituationen verläuft einerseits auf einer inhaltlichen und andererseits auf einer Beziehungsebene, wobei durch den Interviewer darauf zu achten ist, dass durch affektive Handlungen die Beziehungsebene nicht gestört wird, weil dies unmittelbare Auswirkungen auf die inhaltliche Ebene nach sich zieht. (Friedrichs 1999, 229) Nach Litkowski (1991) muss sich der Interviewer auch bewusst sein, dass das Gespräch bereits durch sehr subtile, auch nonverbale Einflüsse beeinträchtigt werden kann. (Friedrichs 1999, 216; Litkowski 1991, 66)

Die meisten der potenziellen Gesprächspartner sind es nicht gewohnt, Interviews zu geben, abgesehen von der Angabe von persönlichen Daten oder Auskünften bezüglich ihres Arbeitsumfeldes. In Interviews zur Datengewinnung werden sie aufgefordert, Meinungen, Gefühle und Kritikpunkte abzugeben (Litkowski 1991, 81).

Aus diesem Grund brauchen sie Unterstützung. Deshalb ist für den Verlauf des Interviews die nonverbale Kommunikation ein wesentlicher Faktor. Unterstützend wirken für den Interviewten besonders ein bestätigendes Nicken, gerade und interessierte Körperhaltung, der Augenkontakt, aber auch Aussagen wie „Das klingt sehr interessant“, „Ich verstehe“, „Wichtiges Argument“ usw. (Litkowski 1991, 81) Diese Bestätigungen bzw. Stimuli durch den Interviewer oder andere ermutigende Signale (Friedrichs 1999, 218) wirken sich positiv auf den Umfang und Detaillierungsgrad der Antworten aus.

Kontraproduktiv sind diverse Ausgleichsbewegungen wie Tippen, unruhiges Sitzen, Spielen mit dem Schreibgerät und vieles mehr. Durch dieses Verhalten werden dem Interviewpartner Desinteresse (Friedrichs 1999, 218), aber auch Unsicherheit signalisiert, was wiederum zu kurzen Antworten oder zur Zurückhaltung von Informationen führen kann.

Ein weiterer Aspekt, der beachtet werden muss, ist das Bedürfnis des Interviewpartners, sich selbst darzustellen, um dadurch sein Selbstwertgefühl zu wahren. Dies kann dadurch erfolgen, dass er eigene Erfolge hochstilisiert und für Niederlagen andere und ungünstige Umweltbedingungen verantwortlich macht. (Schilit, Locke 1982, 308) Deshalb ist es wesentlich, auch diese Eindrücke des Interviews festzuhalten.

Der Interviewer muss sich immer bewusst sein, dass ein ständiger Interaktionsprozess vorherrscht und ein Fehlverhalten eine Beeinflussung des Datenmaterials nach sich zieht. Deshalb ist es erforderlich, mit der

dementsprechenden Einstellung, Sorgfalt und Konzentration die Datengewinnung zu betreiben.

Nach erfolgtem Interview sollte keine unmittelbare Datenbearbeitung anschließen. Durch die soziale Interaktion ist auch der Interviewer beeinflusst. Deshalb versucht er die gewonnenen Eindrücke sofort zuzuordnen, wodurch Stereotypieeffekte auftreten. Der Interviewer ist dazu verleitet, den Interviewten aufgrund der bisherigen Erfahrungen einzustufen und einer entsprechenden Kategorie zuzuordnen. Die Handlungen und Verhaltensweisen sollten infolgedessen zuerst einer Reflexion unterzogen werden. (Friedrichs 1999, 217) Dem Beobachtereindruck kommt daher besondere Bedeutung zu.

Der Interviewer hat demnach die Aufgabe, das Verhalten des Interviewten zu beobachten und zu dokumentieren (Litkowski 1991, 78). Hier können vor allem Eindrücke bezüglich der Nervosität, der Bereitwilligkeit zur Mitarbeit, des Dranges zur Selbstdarstellung (Schilit, Locke 1982, 308) und der Flüssigkeit der Antworten sowie der allgemeinen Stimmung während des Interviews eingefangen werden. (Friedrichs 1999, 211) Erste Indikatoren für eine Veränderung im Verhalten des Interviewten sind zumeist eine veränderte Gestik und Mimik oder die plötzliche Änderung der verbalen Ausdrucksfähigkeit. (Litkowski 1991, 79)

Ebenso wichtig wie das Erkennen von Veränderungen beim Interviewten ist eine permanente Selbstreflexion. Die Selbstreflexion während des Interviews ist erforderlich, damit einer durch das eigene Verhalten ausgelösten Beeinflussung entgegengewirkt werden kann, indem das Rollenverhalten so weit adaptiert wird (Litkowski 1991, 78), dass das Interview in geplanter Weise stattfinden kann.

Es ist wesentlich, dem Interview nicht nur verbal, sondern auch in beobachtender Form zu folgen (Patton 1987, 139) und dies zu dokumentieren. Jede Beobachtung, die zusätzlichen Aufschluss über das Interview und die gewonnenen Daten geben kann, ist von Bedeutung. Ein gutes Interview beinhaltet demnach auch eine sorgfältige Beobachtung, denn auch nonverbal gewonnene Daten können zur weiteren Analyse herangezogen werden. (Patton 1987, 139) Nonverbale Kommunikation, die für die weitere Analyse wesentliche Daten enthält, muss bei Interviews, die nicht audiovisuell dokumentiert werden, schriftlich mitprotokolliert werden.

Im Anschluss an das Interview müssen durch den Interviewer Eindrücke und Beobachtungen (Patton 1987, 143) das Interview betreffend überprüft und ergänzt werden. (Friedrichs 1999, 211) Dazu zählen Verhalten des Befragten, eigenes Verhalten und dergleichen. Dies dient dazu, damit extreme Abweichungen in der späteren Analyse erläutert werden können.

Neben der gegenseitigen Beeinflussung wirkt auch die Umgebung auf den Interviewpartner. Die Umgebung, in der die Datenerhebung stattfindet, beeinflusst das Ergebnis. In einer Laborsituation hat der Forscher mehr Möglichkeiten, die Situation zu kontrollieren, und kann dadurch die unabhängigen Variablen besser handhaben als in Feldstudien, bei denen eine Anzahl von Interviewvariablen wirkt und das Ergebnis beeinflussen können. Die Interviewsituation bietet nur eine sehr kurze Interaktion zwischen dem Forscher und dem Akteur. (Higgins, Judge et al. 2003, 93)

Der Einfluss der Variablen kann besser berücksichtigt werden, wenn dem Interview ein standardisiertes Interviewszenario zugrunde liegt. (Creswell 2005, 130) Die Interviews sollten daher immer unter ähnlichen Rahmenbedingungen durchgeführt werden, damit zu starke Umwelteinflüsse nicht zu verzerrtem Datenmaterial führen. Insbesondere bei der Durchführung von externen Interviews besteht die Gefahr von suboptimalen Umweltbedingungen wie Lärm, Stimmen anderer Leute und ungemütliche Sitzpositionen. Diese Faktoren sind bei der Vereinbarung von Interviews zu beachten und Lokationen so zu wählen, dass den Qualitätsanforderungen entsprochen werden kann. Die Aufgabe des Forschers bei der Datenerhebung besteht auch darin, die erforderlichen Rahmenbedingungen für das Interview sicherzustellen, sodass der Proband exakt auf die gestellten Fragen antworten kann (Patton 1987, 109).

Signale, die die Distanz zwischen Interviewer und Interviewten definieren können, sind ebenfalls ausschlaggebend für die Schaffung einer entsprechenden Gesprächsatmosphäre. Dazu zählt auch die Wahl der Kleidung, die das Interview beeinflussen kann. Eine zu förmliche Kleidung schafft Distanz im Interview, besonders dann, wenn das Interview mit jungen Gesprächspartnern oder Personen geführt wird, die keinen strengen Bekleidungs Vorschriften unterliegen. (Litkowski 1991, 74, 79)

Der Umstand, dass die Datengewinnung von der Bereitschaft des Probanden zur Mitarbeit abhängt, erfordert Kompromisse bei der Wahl des Ortes und des Zeitpunktes, wodurch teilweise weniger geeignete Rahmenbedingungen für das Interview vorherrschen. Beim Interviewer ist daher eine größere zeitliche und lokale Flexibilität gefordert (Litkowski 1991, 74).

Die Wahl des Interviewortes ist nicht unwesentlich, vor allem dann, wenn sensible Themen angesprochen werden. Jedoch gilt es zu bedenken, dass ein angenehmes Gesprächsklima beim Interview vom Wohlempfinden (Litkowski 1991, 75) des Gesprächspartners abhängt. Um dieses zu gewährleisten, ist es ratsam, Einbußen, die von der Umgebung ausgehen, in Kauf zu nehmen.

Die Länge des Interviews hängt von der Art der Beteiligung des Interviewten am Forschungsgegenstand sowie von dessen Kommunikationswillen und -fähigkeit ab. Ausschlaggebend für die Länge ist auch, in welchem Umfang Daten gewonnen werden wollen. Die Länge der Interviews betrug im Fall von Stull, Maynard-Moody et al. (1988) ein bis zwei Stunden, in denen Schlüsselinformationen gewonnen wurden. Stull, Maynard-Moody et al. (1988) wählten eine zeitlich und inhaltlich unbegrenzte Interviewform, bei der der Proband in der Lage war, alle gestellten Fragen ausführlich zu beantworten. Die Interviews wurden ebenfalls mithilfe eines standardisierten Fragebogens geführt. (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 220)

Bei der Planung des Datenumfanges ist nach Friedrichs (1999) darauf zu achten, dass die dafür notwendige Interviewlänge sechzig Minuten nicht übersteigt, weil alles über diese Zeit hinaus die Länge des Interviews bei den Probanden auf Ablehnung (Friedrichs 1999, 214) stößt. Längere Interviews führen unweigerlich zu einer Ermüdung (Friedrichs 1999, 214) des Interviewten und lassen die Qualität der erhobenen Daten sinken.

Die Forderung in Bezug auf die qualitative Datensammlung liegt darin, die Qualität der Daten so hoch wie möglich anzusetzen, indem die Anzahl und die Auswahl der Probanden gewissenhaft ausgewählt bzw. getroffen und die Umfeldbedingungen einbezogen und berücksichtigt werden. Die Aufzeichnung der Umfeldbedingungen ist eine unumgängliche Maßnahme, und zwar vor allem, um der Authentizität gerecht zu werden. Die Einbeziehung der Situation in die Präsentation darf in diesem Zusammenhang nicht als Subjektivität verstanden werden, sondern hilft dabei, die

Situation zu verstehen, und trägt zur Validität der Daten bei. (Brower, Abolafia et al. 2000, 388)

Die persönliche Durchführung von Interviews, in denen ein direkter Kontakt mit dem Gesprächspartner besteht, wirkt sich positiv auf die Datenqualität der gewonnenen Daten aus. (Litkowski 1991, 13) Dieser Qualitätsstandard kann bei einem Telefoninterview (Litkowski 1991, 13) oder bei der Datenerhebung mittels Fragebogen nicht erreicht werden.

Das standardisierte Interview mit offenen Fragen wurde deshalb gewählt, weil es wichtig war, die Variation der Fragestellung zu minimieren, um dadurch ein möglichst gut vergleichbares Datenmaterial zu erhalten. (Patton 1987, 113) Dadurch wurde auch versucht, die Zweideutigkeit des Datenmaterials so gering wie möglich zu halten. (Patton 1987, 113)

Die Strukturierung der gestellten Fragen hat zur Folge, dass nur jene Daten gewonnen werden, die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind.

Es ist immer darauf Bedacht zu nehmen, dass qualitativ gewonnene Daten von Akteuren stammen, die ganz unterschiedliche Hintergründe haben, und diese Daten stets durch den Interviewer oder Beobachter gefiltert werden. Der Forscher ist daher aufgefordert, unablässig dafür zu sorgen, dass dabei die Plausibilität nicht verloren geht. (Brower, Abolafia et al. 2000, 381)

Die Prüfung der Reliabilität von Antworten im Zuge des Interviews kann sowohl durch Wiederholungen einer Frage in einem anderen Teil des Fragebogens als auch durch eine telefonische Nachbefragung gesichert werden. (Friedrichs 1999, 223) Von einer telefonischen Nachbefragung wurde in der Studie Abstand genommen und stattdessen die Methode der Kontrollfragen gewählt. Im Forschungsprojekt wurden zur Sicherstellung der Reliabilität zwei Kontrollfragen eingebaut.

Zur Verifizierung der gewonnenen Daten, insbesondere jener, die sich auf durch Dokumente beweisbare Fakten beziehen, können die Interviewdaten der Intensivinterviews mit den vorhandenen Dokumenten verglichen werden, um dadurch Missverständnisse zu vermeiden. Dies trifft vor allem auf jene Angaben zu, die sich auf einen bestimmten Zeitpunkt beziehen.

Allgemeine Informationen können durch die Befragung eines weiteren Akteurs (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 484), der anwesend war, verifiziert werden. Der Umstand, dass alle beteiligten Akteure zum selben Phänomen befragt werden, ermöglicht eine stichprobenartige Überprüfung von getroffenen Aussagen.

Dieses Messinstrument zur Qualitätssicherung kann jedoch nur unter Berücksichtigung aller ethischen und moralischen Grundsätze angewandt werden. Ein gezieltes und standardisiertes Nachfragen wäre moralisch nicht vertretbar, weil jedem Interviewpartner Vertraulichkeit zugesichert wird. Vertretbar ist ausschließlich der Vergleich der Transkripte der Interviews in Bezug auf ein gemeinsam beobachtetes Ereignis. Dadurch lassen sich Fehler wie die Fehlinterpretation einer Situation, aber auch Fehler, die aufgrund der Retrospektive entstehen, beheben. (Bacharach, Bamberger et al. 1996, 484)

Die Plausibilisierung ist eine Interpretation der gewonnenen Daten in Bezug auf eine Datengrundlage (Kudera 1992, 200), die sich aus der Forschung bereits ergeben hat, aber auch in Bezug auf ein generelles Alltagswissen. Dieses Wissen drückt sich vor allem durch ein kollektiv geteiltes kognitives und normatives Deutungsmuster aus (Kudera 1992, 200).

Die Überprüfung der getroffenen Aussagen auf Plausibilität kann bereits während des Interviews erfolgen, wodurch ein Nachfragen zur Vermeidung von Missverständnissen möglich ist. Der Wissenschaftler beurteilt bereits während der Datenerhebung, ob der Proband zu Selbstdarstellung neigt oder sich profilieren will. Abweichungen vom Normverhalten sowie das Vorenthalten von Informationen müssen entsprechend vermerkt und bei der Analyse berücksichtigt werden. (Kudera 1992, 200)

Der Umfang des Forschungsprojektes und die notwendigen Kenntnisse der Organisation legen nahe, die Datenerhebung selbst durchzuführen, damit einer Fehlinterpretation vorgebeugt wird und die Möglichkeit zur Plausibilitätsprüfung besser genutzt werden kann. Somit kann unter Berücksichtigung aller Beeinflussungsfaktoren ein Höchstmaß an Datenqualität erzielt werden. In der Studie von Stull, Maynard-Moody et al. (1988) zur Reorganisation in der öffentlichen Verwaltung wurde die Datenerhebung ebenfalls auf diese Weise durchgeführt.

Zur Dokumentation des Interviews werden in der Literatur (Friedrichs 1999, Litkowski 1991) zwei gängige Varianten vorgeschlagen, das schriftliche Protokollieren des Interviews durch den Interviewer und die Aufzeichnung des Interviews auf Datenträgern. Der Vorteil des Protokollierens ist, dass unerfahrene Interviewpartner entspannter sind und generell die Gefahr geringer ist, dass Informationen vorenthalten werden. Der wesentliche Nachteil des Protokollierens während es

Interviews ist, dass man sich als Interviewer nicht völlig auf das Gespräch und den Befragten konzentrieren kann. Das bedeutet, dass eine Selektion der Information vorgenommen werden muss (Friedrichs 1999, 229), und es entstehen Pausen, bis der jeweilige Gesprächsabschnitt protokolliert ist. Es ist schwieriger, wieder an das Gespräch anzuknüpfen. Damit verbunden ist auch, dass man weniger Zeit für Analyse und Interpretation hat, was wiederum Auswirkungen auf die nachfolgenden Fragen hat. Für die Aufzeichnung der Interviews oder auch bei der Beobachtung des Interviews durch Dritte (Litkowski 1991, 76) ist eine Genehmigung des Interviewpartners erforderlich. Der Interviewte findet sich in einer für ihn ungewohnten Situation wieder, und es besteht die Gefahr, dass er eine Selektion bei der Informationsweitergabe vornimmt. Der wesentliche Vorteil liegt in der Erfassung aller verbalen und paralinguistischen Elemente der Kommunikation (Friedrichs 1999, 229), wodurch eine Analyse aller übermittelten Daten ermöglicht wird. Treten in der anschließenden Analyse Unklarheiten auf, besteht die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen und Korrekturen vorzunehmen. (Schilit, Locke 1982, 308)

Aufgrund der oben angeführten Argumente und des gewählten Forschungskonzeptes ist eine Dokumentation des Interviews auf Datenträgern unumgänglich, wobei ausschließlich die Phase des Interviews aufgezeichnet wird. Das informelle Gespräch zu Beginn des Treffens und die Information zur Erläuterung des Forschungsprojekts sind davon ausgenommen. Die Vertraulichkeit des Inhalts des Interviews sind dem Probanden zuzusichern (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 220). Die Interviews sind vor der weiteren Bearbeitung oder der Bearbeitung durch Dritte zu anonymisieren (Allen, Madison et al. 1979, 77), damit die versprochene Anonymität gewahrt bleibt. Den Probanden ist jedoch von vornherein einzuräumen, dass die kumulierten Ergebnisse der Studie veröffentlicht werden (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 220).

5.2.3.5. Diskussion der gewählten Methode zur Datenerhebung

In der Literatur wird die Anwendung von Tiefeninterviews (Creswell 2005, 122) bzw. Intensivinterviews (Friedrichs 1999, 226) für eine phänomenologische Betrachtung eines Forschungsproblems empfohlen (Creswell 2005, 122), weil dadurch sichergestellt werden kann, dass alle Aspekte der gewonnenen Erfahrungen ergründet werden können bzw. eine Exploration von bisher unbekanntem Aspekten (Friedrichs 1999, 226) oder eine Vertiefung bisheriger Ergebnisse ermöglicht wird. Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse bei Intensivinterviews gegenüber

standardisierten Interviews wird von Friedrichs 1999 als gering eingeschätzt. Die Befragung erfolgt sehr umfangreich und ist individuell abgestimmt, wodurch wenig vergleichbare Informationen (Friedrichs 1999, 236) gewonnen werden können.

In der gegenständlichen Studie wird von Tiefeninterviews für die Erhebung von Daten von mikropolitischen Aktivitäten Abstand genommen. Es werden standardisierte Interviews angewandt, weil bei Tiefeninterviews der Stichprobenumfang zu groß und kein allzu großer Informationszugewinn zu erwarten ist. Die Interviewführung mit einem teilstrukturierten bzw. standardisierten Fragebogen (Stull, Maynard-Moody et al. 1988, 220) wurde anderen Interviewarten vorgezogen, weil dadurch die Möglichkeit der strukturierten Interviewführung mit einem sehr hohen, aber fokussierten Datengewinn bestand. Die Fragestellung kann sehr prägnant erfolgen, lässt aber dem Interviewten die Möglichkeit, ausgiebig zu antworten. Dennoch wird die Antwortmöglichkeit durch die Art der Fragestellung auf einen relativ engen Themenbereich eingeschränkt. Aus der Sicht des Interviewers besteht jedoch jederzeit die Möglichkeit, Zusatzfragen zur Konkretisierung der Antwort, aber auch ergänzende Fragen zu stellen, wenn der Interviewte nicht entsprechend auf die Fragestellung eingeht. Diese Art der Steuermöglichkeit ist für die Datengewinnung von hoher Bedeutung, weil zu vermuten ist, dass die am Phänomen beteiligten Akteure die mikropolitischen Taktiken unbewusst einsetzen. Die im Bedarfsfall gezielte Steuerung der Interviews spricht dafür, dass die mit der Untersuchung in Verbindung stehenden Interviews persönlich durch den Forscher durchgeführt werden. Jeder Eingriff in das Interview stellt eine Beeinflussung dar. Das Ausmaß der Beeinflussung kann durch den Interviewer am besten bestimmt und erkannt werden.

Aufgrund der Summe der Problemfelder in der Erhebungssituation in Form des Tiefeninterviews, aber auch des standardisierten Interviews argumentieren einige Forscher, dass das Interview keine vergleichbaren Daten liefern kann. (Friedrichs 1999, 208) Ein alternativer Ansatz zur Forscher-Kontakt-Befragung (Friedrichs 1999, 220) ist die in Friedrichs 1999 vorgeschlagene „Realkontakt-Befragung“. Bei dieser Art des Interviews schlüpft der Forscher in eine im Untersuchungsfeld vorhandene Rolle und befragt in dieser Rolle Personen zum Thema der Forschung. Diese Art des Interviews nähert sich der teilnehmenden Beobachtung, unterscheidet sich jedoch in dem Sinn, dass der Forscher eine wesentlich aktivere Rolle einnimmt. Trotz dieser Annäherung an den Befragten muss der Wissenschaftler auch seine Rolle als

Forscher offenlegen, damit er nicht in einen moralisch ethischen Grenzbereich kommt. (Friedrichs 1999, 220)

Die Datenerhebung durch „Realkontakt-Befragung“ wurde verworfen, weil sich im vorliegenden Forschungsprojekt die Datenerhebung auf ein Phänomen in der Vergangenheit bezieht und daher eine „Realkontakt-Befragung“ gar nicht möglich gewesen wäre. Außerdem wurde eine Vielzahl von Akteuren zur selben Zeit mit dem Phänomen konfrontiert, sodass es gar nicht möglich gewesen wäre, an allen Handlungsorten gleichzeitig zu sein. Ein weiteres Argument, das gegen eine „Realkontakt-Befragung“ sprach, war, dass mikropolitische Prozesse über einen längeren Zeitraum hinweg ablaufen und das Ereignis der sozialen Interaktion nicht im Voraus bestimmt werden konnte.

Eine quantitative Erhebung der Daten durch standardisierte Fragebögen wurde bereits bei der Definition des Forschungsprojektes ausgeschlossen. Der Grund dafür bestand im fehlenden methodischen Forschungsinteresse, aber auch dahin gehend, dass in der Literatur der Forschungsbedarf an einer alternativen Form der Datengewinnung definiert worden ist.

Der in der Forschung häufig verwendete standardisierte POIS-Fragebogen von Kipnis, Schmidt et al. (1980) ist unter Forschern umstritten (Neuberger 1995), weil er eine zum Teil sehr hohe Skaleninterkorrelation aufweist sowie eine hohe Anzahl von Itemfehlloadungen. (Engelhart 1994a, 21) Die Zuverlässigkeit der Skala ist zu gering, weil die Gesamtvarianz unter 50% liegt, und der Prozentsatz der Fehlloadungen und niedrigen Faktorloadungen liegt bei über 30%. Ebenso sind die Interkorrelationen zwischen den verschiedenen Skalen so hoch, dass sie nicht als unabhängig gewertet werden können. (Neuberger 1995, 135) Das entscheidende Argument, das im gegenständlichen Forschungsprojekt gegen eine quantitative Datenerhebung sprach, war das von Yukl, Seifert et al. (2008) angeführte Argument, dass eine in standardisierter Form geforderte Selbsteinschätzung nie so genau ist wie eine Einschätzung durch einen neutralen Codierer.

Der standardisierte Fragebogen als Instrument zur Datenerhebung stellt eine reaktive Methode dar, bei der Reaktionen auf bestimmte Items eruiert werden. Der Proband kann seine Erfahrungen nicht spontan einbringen, sondern muss sie in Kontext mit früheren, ähnlichen oder sogar abstrakten Erfahrungen bringen.

Die Fehlerquellen in diesem Zusammenhang sind, dass sie vorgegebene Items Möglichkeiten suggerieren oder jene Option gewählt wird, die einer sozialen Erwünschtheit entspricht. (Neuberger 1995, 136)

Wesentlich für die Qualität der Forschung ist es, eine weitgehend unbeeinflusste, vollständige und reale soziale Interaktion in einer validierbaren Form darzustellen. (Flick 2006, 84)

Die aus den Interviews stammenden Tondokumente stellen daher einen Beleg (Patton 1987, 128) dar, der für eine weitere Analyse aber in eine bearbeitbare Form gebracht werden muss, weshalb die im Interview verbal getätigten Aussagen transkribiert werden müssen.

5.2.3.6. Dokumentenauswahl

Creswell (2001) vertritt die Ansicht, dass ein qualitatives Forschungskonzept keine umfangreiche Rezension der bestehenden Forschungsliteratur erfordert. Die Begründung dafür liegt darin, dass qualitative Forschungsprojekte zumeist das Ziel verfolgen, einen neuen Aspekt in einem Forschungsgebiet zu ergründen. Abweichend davon argumentiert Flick (2006), dass es zu den meisten Forschungsthemen zumindest verwandte Forschungsprojekte gibt und dass insbesondere diese den Ausgangspunkt bzw. den Rahmen für die Forschung bilden können. (Flick 2006, 57)

Nach Flick (2006) und Creswell (2001) wurde die Literatursauswahl auf vier Bereiche ausgedehnt. Diese umfassen theoretische Literatur das Thema der Arbeit betreffend sowie empirische Literatur über frühere Studien, die sich direkt oder mit sehr ähnlichen Themen befassen. Ein weiterer Themenbereich der Literatursauswahl betrifft methodologische Literatur, die dazu geeignet ist, den eigenen methodischen Ansatz zu erläutern, zu untermauern oder mögliche Fehlerquellen aufzuzeigen. Der vierte Bereich umfasst die theoretische und empirische Literatur, die dazu dient, das eigene Ergebnis zu erläutern und zu vergleichen, aber auch, um dieses einer Plausibilitätsprüfung zu unterziehen. (Flick 2006, 58)

Die empirische oder methodische Literatur wurde herangezogen, um einen Vergleich mit anderen Forschungsprojekten (Flick 2006, 60) anzustellen, die dieselbe oder eine ähnliche Methode angewandt haben.

Eine Rezension ausgewählter empirischer und methodischer Literatur bildet die Grundlage für das methodische Konzept der Studie und ermöglicht eine kritische Bewertung der Stärken und Schwächen (Creswell 2001, 24) der gewählten Methode.

Der Vergleich ermöglichte es, Problemfelder (Flick 2006, 60) frühzeitig zu identifizieren und den Erfolg der Methode zur Erklärung des zu untersuchenden Phänomens abschätzen zu können. Die Dokumentenauswahl wurde auf Studien konzentriert, die sich auf ein ähnliches Forschungsprojekt bezogen. Der Fokus lag diesbezüglich auf angewandten Methoden, die dazu geeignet sind, dass am Ende das Ergebnis mit anderen verglichen werden kann.

Die der Forschung zugrunde liegende empirische und methodische Literatur bildet ein Spiegelbild der Forschungsmethodologie (Creswell 2001, 21) und ist nicht dafür geeignet, direkt Forschungsfragen zu beantworten.

Die theoretische Literatur, die den Themenbereich der Forschung umfasste, diente insbesondere zu Beginn der Forschungsarbeit dazu, einen intensiven Bezug zum Thema herzustellen (Flick 2006, 58) und sich mit der Situation am Forschungsfeld vertraut zu machen. Die Literatur ist aber nicht zur Generierung von Hypothesen geeignet, sondern sollte nur einen kritischen Überblick über angewandte Theorien sowie methodologische Debatten geben. (Flick 2006, 59)

Die ausgewählte Literatur half, einen Rahmen festzulegen (Creswell 2001, 21), in den die eigene Studie eingebettet werden konnte, und lieferte ergänzende Erkenntnisse. Die theoretische Literatur wird zum einen dazu verwendet, auf das Thema hinzuführen, und zielt zum anderen darauf ab, Lücken im Forschungskontinuum des Forschungsgegenstandes zu erkennen (Creswell 2001, 21) sowie einen ergänzenden Forschungsbedarf zu identifizieren. Durch das Forschungsprojekt soll dann versucht werden, die in der Literatur eruierten Lücken im Forschungskontinuum zu schließen oder an bereits gewonnene Erkenntnisse anzuschließen. Die theoretische Literatur diente dazu, einen Forschungsrahmen zu definieren. (Creswell 2001, 22)

Das integrierte Forschungskonzept bedingt neben der qualitativen Forschung auch einen quantitativen Zugang, weil die bisherigen Studien einen theoretischen Rahmen bilden, aus dem in einem deduktiven Prozess die theoretische Grundlage für die weitere quantitative Datenanalyse abgeleitet wird.

Die Entwicklung der theoretischen Grundlage erfolgt durch die Identifizierung einer entsprechenden mikropolitischen Theorie, die aus der Literatur deduziert wird.

Die Selektion der Literatur erfolgte nach Creswell (2001) nach geografischen sowie nach zeitlichen Gesichtspunkten (Flick 2006, 58). Vorerst wurde die verfügbare

Literatur im deutschsprachigen Raum ausgewählt und danach die Suche auf den angloamerikanischen Raum ausgedehnt, wobei mit den aktuellsten Studien begonnen wurde. Der Fokus der Auswahl lag hierbei vor allem auf ähnlichen Forschungsprojekten, publiziert in Fachzeitschriften, wodurch der Forschungsstand im deutschsprachigen Raum ermittelt werden konnte und ein Vergleich der einzelnen Studien ermöglicht wurde. Sammelbände dienen dazu, einen Überblick über die wissenschaftliche Literatur zu diesem Thema zu gewinnen. (Creswell 2001, 27)

Die Auswahl der Literatur für die Dokumentenanalyse konzentrierte sich unter Berücksichtigung auf das zu behandelnde Themengebiet vorerst auf Publikationen in einschlägigen Fachzeitschriften aus dem Gebiet der Betriebswirtschaft, aber auch aus der Soziologie, Psychologie und der Politikwissenschaft.

Die Selektionskriterien für die verwendete Literatur haben sich nicht nur auf den Inhalt der Publikation bezogen, sondern auch auf Kriterien wie die der angewandten Forschungsmethoden und der dokumentierten Wissenschaftlichkeit, die der Publikation zugrunde liegt. Als Referenzsystem für die wissenschaftliche Qualität des Artikels wurde das Ranking des VHB - Journals herangezogen.

5.2.4. Datentransformation, deskriptive und explorative Datenanalyse

5.2.4.1. Interpretative Datenanalyse

Das Datenmaterial der Intensivinterviews wird einer interpretativen Analyse unterzogen (Friedrichs 1999, 227) und dient zur Verifizierung der Inhalte, die aus den standardisierten Interviews stammen, sowie der Darstellung der Sichtweise der Reorganisationsverantwortlichen. Es erfolgt eine systematische bzw. inhaltliche Analyse in Form einer systematischen Interpretation der Interviewtranskripte.

Die systematische Inhaltsanalyse ist eine Methode, in der vorher definierte Merkmale objektive aus dem Inhalt des Textes erfasst und festgehalten werden. Die Inhaltsanalyse analysiert die soziale Kommunikation im Text und versucht Fakten, Absichten und Nachrichten des Textes zu erfassen. Die Analyse der Texte als Medium der menschlichen Kommunikation basiert auf der Semiotik einer allgemeinen Theorie sprachlicher Zeichen und Verknüpfungsregeln. (Friedrichs 1999, 315) Einige Aspekte der Kommunikation können bei der Inhaltsanalyse schwer erfasst werden, dies sind in der Regel die Sprache und die nonverbale Kommunikation. (Friedrichs 1999, 315) Deshalb wurde bereits bei der Datengewinnung festgelegt, dass diese Elemente schriftlich zu erfassen sind. Der

standardisierte Fragebogen diente auch als Interviewprotokoll, indem die Eindrücke des Interviewers festgehalten wurden. Die Daten für eine Analyse der nonverbalen Kommunikation sind daher in einem angemessenen Umfang vorhanden.

Das Problem, mit dem der Codierer bei der Inhaltsanalyse konfrontiert wurde, war die Mehrdeutigkeit der Sprache, wodurch eine zuverlässige Interpretation des Textes erschwert wurde. Zur Reduktion von Mehrdeutigkeiten wurde der Text in problemrelevante Abschnitte (Friedrichs 1999, 316) unterteilt und inhaltlichen Passagen einem Categoriesystem zugeordnet. Das Categoriesystem war weniger detailliert wie bei der Analyse der standardisierten Interviews. Das Categoriesystem diente lediglich dazu, Antworten auf bestimmte Fragestellungen durch eine systematische, objektive und validierte Textanalyse zu erhalten.

Die Inhaltsanalyse setzte ein allgemeines Sprachverständnis (Friedrichs 1999, 317) voraus, im Besonderen aber auch die Kenntnis des Fachjargons damit Mehrdeutigkeit vermieden werden konnte.

Diese Form der Analyse stellte eine nonreaktive Methode dar, weil keine unmittelbare Interaktion zwischen Forscher und Akteur stattgefunden hat. Dadurch kann auch eine Verzerrung, wie sie in der Datenerhebungssituation (Friedrichs 1999, 317) möglich gewesen wäre, ausgeschlossen werden.

Kudera (1992) stellt in Bezug auf die qualitative Forschungen die kritische Frage, wie das Allgemeine vom Besonderen getrennt werden kann, denn bei der Auswertung des qualitativen Datenmaterials tritt immer das Problem auf, wie von der Ebene des Textes, der die Individualität der befragten Person repräsentiert, auf die Allgemeinheit geschlossen werden kann. Vom Gesichtspunkt des Forschers entsteht in diesem Zusammenhang das Problemfeld, sich von der Perspektive des Betroffenen zu lösen (Kudera 1992, 202) und sich einer forschungsleitenden Perspektivität zuzuwenden.

5.2.4.2. Systematische Datentransformation

Der systematischen Datentransformation liegt das Prinzip des Verstehens zugrunde, indem der Forscher versucht Wissen über das Erleben einer sozialen Interaktion in der Sichtweise des untersuchten Akteurs zu erhalten. (Brower, Abolafia et al. 2000, 369) Verstehen steht dabei im Gegensatz zur Naturwissenschaft, die versucht, vereinheitlichte und wiederholbare Gesetze (Brower, Abolafia et al. 2000, 369) zu erstellen, die zumindest zu ähnlichen Ergebnissen führen.

Die Analyse der Daten in der Sozialwissenschaft versucht dagegen die Wirkung eines Phänomens auf einen Akteur nachzuerleben oder jenes Einfühlungsvermögen zu entwickeln, um die innere Haltung des Akteurs nachvollziehen zu können. Im Wissen, dass das Erleben nicht identisch mit dem des Probanden sein kann, versucht der Forscher eine Annäherung (Brower, Abolafia et al. 2000, 369) durch einen Vergleich mit eigenen Erfahrungswerten zu erreichen und die erhaltenen Informationen zu interpretieren bzw. zu deuten. Er versucht, das untersuchte Phänomen in all seinen Facetten zu verstehen.

In dieser qualitativen Forschung erfüllen Texte grundsätzlich drei verschiedene Aufgaben. Texte sind nicht nur grundlegende Daten, auf denen die gewonnenen Erkenntnisse basieren, sondern auch die Basis der Interpretation sowie das zentrale Medium für die Präsentation und Information der gewonnenen Erkenntnisse. Der Text ist nicht ausschließlich die Basis für hermeneutische Forschung, sondern auch eine Methode der qualitativen Forschung. Die gewonnenen Informationen aus Interviews werden ebenso in eine Textform transkribiert, wie Beobachtungen in dieser Form festgehalten werden. In diesem Sinne sind Texte das Ergebnis der Datengewinnung (Flick 2006, 83) und somit die Grundlage für jede weitere Bearbeitung und Interpretation der gewonnenen Daten. Im Zuge der Datenanalyse muss sich der Forscher der Tatsache bewusst sein, dass die Schilderungen des Interviewten dem mimetischen Prozess des Einflusses unterliegen. Die Daten bieten zwar einen allgemeinen Rahmen der Ereignisse, die stattgefunden haben, aber ein Teil der Information ist durch die Erfahrung und die Interpretation des Interviewten, aber auch durch die Interviewsituation selbst beeinflusst. (Flick 2006, 89)

Die qualitative Forschung zielt auf das Verstehen der Bedeutung eines sozialen Phänomens ab. (Schwandt 2000, 223; Creswell 2005, 31). Sie basiert daher auf dem Verstehen der sozialen Realität durch die Interpretation von Texten.

Daraus resultieren zwei Fragen: Was geschieht bei der Übersetzung von der Realität in die Textform, und was geschieht bei der Rücktransformierung in die Realität? (Flick 2006, 83) Der Text steht als Substitut für den Forschungsgegenstand, denn sobald der Forscher die Daten gesammelt hat, werden diese in eine Textform transkribiert und dienen in der Folge als Gegenstand der Forschung. Texte, die in dieser Form verwendet werden, werden für weitere Interpretationen herangezogen.

Ergebnisse, die daraus erzielt werden, können nachvollzogen und bei Bedarf wiederholt werden (Flick 2006, 83), weil durch die Aufzeichnungen bzw. Transkriptionen die Möglichkeit des Wiederholens gegeben ist.

Das Lesen und Reflektieren eines Textes ist ein aktiver Prozess (Flick 2006, 87), der eine Form von Realität erzeugt. Diese Realität wird nicht nur durch den Autor erzeugt, der den Text verfasst hat, sondern auch durch den Leser, der durch den Text beeinflusst wird und diesen aufgrund seines Erfahrungsschatzes interpretiert. Der wechselnde Prozess der Interpretation und Rezeption durch Verfasser und Leser eines in Textform vorliegenden Ereignisses, also die sogenannte Mimesis, wird in drei Abschnitte eingeteilt. Die erste Phase der Mimesis ist das vorgefasste Verstehen einer sozialen Interaktion bzw. eines Ereignisses sowie dessen Bedeutung, Symbolik und zeitliche Eingrenzung. Durch dieses Vorverständnis entsteht eine Annahme in Bezug auf die reale Situation. Die zweite Phase ist das Festhalten des erworbenen Eindrucks verbunden mit den eigenen Erfahrungen zum Zwecke der Forschung als ein Prozess der Gestaltung der Handlung (Flick 2006, 87). Dies erfolgt durch die Interpretation von dokumentierten Prozessen, bei denen Bedeutungen im Zusammenhang mit spezifischen Handlungsabläufen kreiert, vertieft oder modifiziert werden (Schwandt 2000, 225). Das Endstadium der Interpretation der Handlungsabläufe ist das Verstehen. (Schwandt 2000, 225) Es bildet den abschließenden und dritten Prozess der Mimesis (Flick 2006, 87). Dieser Prozess dient als Schnittpunkt der Welt aus Texten und der Welt der Interviewer und Leser.

Die Methode des Verstehens birgt grundsätzlich zwei Fehlerquellen. Einerseits muss in der Interpretation von Ereignissen darauf Bedacht genommen werden, dass, bevor endgültige Schlussfolgerungen gezogen werden, ausreichend Beweismittel für dieses Phänomen gesammelt werden, damit es zu keinen Fehlinterpretationen kommt. Ebenso müssen Beweismittel in ausreichendem Umfang und im Detail vorhanden sein, bevor eine Theorie postuliert wird. (Brower, Abolafia et al. 2000, 369) Die Überzeugungskraft von qualitativen Forschungsergebnissen wird in der Regel an den drei Faktoren Authentizität, Plausibilität und Kritikalität gemessen. Die Authentizität kann dadurch erreicht werden, dass der Forscher schlüssig darlegen kann, dass er sich direkt im Forschungsfeld befunden hat, wodurch auch der erforderliche Grad der Plausibilität der Erklärungsversuche erzielt wird. Die

überzeugendste Wirkung erzielt jedoch die Kritikalität, die den Leser herausfordert, gängige Ansätze kritisch zu hinterfragen. (Brower, Abolafia et al. 2000, 369)

Die Datengewinnung durch eine Kombination von verschiedenen Erhebungsinstrumente ist bei qualitativen Forschungsansätzen eine gängige Methode (Brower, Abolafia et al. 2000, 371), daher ist die Beachtung von Validitäts- und Reliabilitätskriterien von entscheidender Bedeutung.

Die Methode der Unitisierung, verbunden mit einer darauf aufbauenden Codierung unter ständiger Kontrolle der Intercoderreliabilität durch unabhängige Codierer, stellt dafür einen Lösungsweg dar, der nicht nur der Forschungsneutralität gerecht wird, sondern auch einen Rückschluss auf die Grundgesamtheit ermöglicht.

Diesbezüglich werden die dokumentierten und transkribierten Interviews (Creswell 2005, 32) in ihrer Textform einem weiteren Analyseverfahren zugeführt.

Die Unitisierung bildet dabei den ersten Schritt des Analyseprozesses. In diesem werden die Texteinheiten, durch die Methode des Verstehens, ausgewählt und unterteilt. Die in diesem Prozess gebildeten Einheiten fungieren als Grundlage für die weitere systematische Analyse des Textes. Die Möglichkeiten, die sich für die Bildung von codierbaren Einheiten bilden, sind vielfältig und in der Regel von den gewonnenen Daten und vom Forschungsziel abhängig. In den meisten Fällen eröffnen die Daten mehrere Möglichkeiten der Unitisierung. In den seltensten Fällen sind Abschnitte eindeutig abgrenzbar. Die Forschung schlägt mehrere Arten der Bildung von Einheiten vor (Srnka, Koeszegi 2007, 36). Es können dies sinnzusammengehörige Textpassagen oder auch einzelne Statements sein. Diese Textbausteine müssen nicht zwangsläufig in einen Gesamtkontext gebracht werden, sollen aber Gedanken-, Bedeutungs- oder Sinneinheiten widerspiegeln, damit sie codierbar sind.

Die Texte werden durch den Prozess der Unitisierung im gegenständlichen Forschungsprojekt in sinnzusammengehörige Textpassagen unterteilt. Der Fokus der Unitisierung liegt auf dem Inhalt in den einzelnen Textpassagen (Srnka, Koeszegi 2007, 41), die eine angewandte mikropolitische Taktik widerspiegeln sollen. Jede identifizierte Texteinheit enthält demnach eine codierbare mikropolitische Taktik, wobei darauf zu achten ist, dass, wenn die Taktik nicht direkt bezeichnet wird, diese auch aus den Sinnzusammenhängen der Texteinheit interpretierbar sein kann.

Der Unitisierung liegt dabei wie oben erwähnt der Prozess des Verstehens zugrunde. Das Verstehen basiert auf Kenntnissen gemeinsamer Erfahrungen sozialer Interaktionen. (Schwandt 2000, 226) Dadurch soll durch den Codierer erkannt werden, welche Textpassagen eine Einheit bzw. eine Gedanken- oder Sinneinheit bilden, indem der Codierer die Handlungen der Mitmenschen als bedeutsam erkennt und diese mit Erfahrungen aus eigener sozialer Interaktion vergleicht. (Schwandt 2000, 226)

Der Intersubjektivität bei der Unitisierung muss dadurch begegnet werden, dass für die Unitisierung und Codierung zwei unabhängige Experten einzusetzen sind. (Srnska, Koeszegi 2007, 38) Die Codierer sollen mit dem Umfeld der Organisation vertraut sein, müssen jedoch nicht über ein Detailwissen bezüglich des Forschungsprojektes verfügen. Sie sind aber so weit in das Projekt zu integrieren, dass dadurch der Unitisierungsreliabilität und der interpretativen Reliabilität (Srnska, Koeszegi 2007, 38) Rechnung getragen werden kann.

Zur Messung der Reliabilität bezüglich der Anzahl der codierbaren Einheiten, die von den beiden unabhängigen Codierern identifiziert werden, wird Guetzkow's U verwendet.

$$U = \left(\frac{O_1 - O_2}{O_1 + O_2} \right)$$

Das O_1 repräsentiert die Anzahl der codierbaren Einheiten, die vom ersten Codierer identifiziert worden sind. Ebenso bezieht sich das O_2 auf die Anzahl der Einheiten, die vom zweiten Codierer gebildet worden sind.

Abhängig davon, wie hoch der Grad der Übereinstimmung ist, muss entschieden werden, ob ein weiterer Unitisierungsdurchgang folgen muss. Der Grad der Übereinstimmung soll so hoch als möglich sein und einen Wert höher als 0,01 aufweisen. (Srnska, Koeszegi 2007, 42)

Die Reliabilitätsprüfung nach Guetzkow bezieht sich auf die durch die beiden Codierer identifizierte Anzahl der Units. Der Test misst aber nicht die inhaltliche Übereinstimmung.

Die Messung der auf den Text bezogenen Übereinstimmung stellt ein weiteres Kriterium für die Reliabilität der Daten dar. (Srnska, Koeszegi 2007, 42) Die Reliabilitätsprüfung bezüglich der inhaltlichen Übereinstimmung der identifizierten Einheiten wird nach folgender Formel durchgeführt:

$$R = \frac{2A}{(C_1 + C_2)}$$

A ist die Anzahl der identischen Units. C_1 ist die Gesamtanzahl der codierten Units von Codierer eins, und C_2 ist die Gesamtanzahl der codierten Units von Codierer zwei.

Auch in diesem Fall muss abhängig vom Ergebnis beurteilt werden, ob eine weitere Runde der Unitisierung erforderlich ist, um einen Wert zu erhalten, der die Datenqualität gewährleistet. (Srnska, Koeszegi 2007, 42) Der Wert für eine textbezogene Übereinstimmung sollte demnach größer als 95% sein.

Für jeden weiteren Unitisierungsprozess ist es erforderlich, die unterschiedlichen Interpretationsschemata der Codierer zu harmonisieren (Srnska, Koeszegi 2007, 42) und detailliertere Unitisierungsregeln zu erstellen.

Die Codierung ist ein Verfahren zur Gewinnung von vergleichbaren Werten (Friedrichs 1999, 212) aus qualitativen Interviews. Im vorliegenden Fall wird ein Codierungsschema angewandt, das mikropolitische Handlungsweisen aufzeigt und messbar macht. Jeglicher Codierung von qualitativ gewonnenen Daten liegt ein Kategorie- bzw. Codierungsschema zugrunde. Der Codierungsprozess ist ein formaler und zugleich kreativer Prozess, der grundsätzlich von erfahrenen Forschern durchgeführt werden muss. (Srnska, Koeszegi 2007, 36) Die Auswertung der qualitativen Daten durch ein Codierungssystem erfordert somit zumindest zwei Codierer. (Allen 1979, 77)

Die der Codierung zugrunde liegende Skala bzw. das Schemata sollte einen akzeptablen Wert von interner Konsistenz (Creswell 2001, 124) aufweisen.

Deshalb wird die im Forschungsprojekt verwendete Skala, in einem ersten Schritt, deduktiv aus der Literatur abgeleitet. Nach dem Abschluss der ersten Codierungsphase wird das Schema induktiv ergänzt. Durch die deduktive Ableitung der Skala, aus einschlägiger Literatur, kann davon ausgegangen werden, dass das Messinstrument eine interne Konsistenz aufweist.

Dennoch ist eine Qualitätsprüfung erforderlich, um das Instrument auch auf die Anwendbarkeit in Bezug auf die erhobenen Daten sowie die Reliabilität der induktiv ergänzten Skala zu überprüfen.

Bei der Auswahl des Codierungsschemas ist besonders auf eine hohe Konvergenzvalidität Bedacht zu nehmen, die die Eignung des Instruments (Hofstede

1998, 42) bestimmt. Die Konvergenzvalidität gibt an, inwieweit das Instrument in der Lage ist, mikropolitische Taktiken zu identifizieren.

Die erhobenen und unitisierten Daten werden durch die Codierung einer Gruppe von k Items (gemäß dem ausgewählten Kategorieschema) zugeordnet. Cronbachs α ist demnach als die durchschnittliche Korrelation zwischen den gewählten Items definiert, die um k durch die Spearman-Brown-Formel nach oben korrigiert werden.

Das Cronbach α bildet daher das Maß der internen Konsistenz (Yukl, Falbe 1990, 136; Ansari, Kappor 1987, 43) des gewählten Kategorieschemas und sollte einen Wert höher als $\alpha > 0,6$ aufweisen. (Yukl, Falbe 1990, 136)

Der Definition des Kategorieschemas liegt ein deduktives-induktives Verfahren zugrunde, weil dadurch für den ersten Schritt der Codierung dem Kriterium der Reliabilität Rechnung getragen wird. Das induktive Verfahren dient der Ergänzung des Schemas (Srnska, Koeszegi 2007, 37), das auf die nicht zuordenbaren Daten abgestimmt wird, und wodurch die Validität des Messinstruments erhöht wird.

Die Detaillierung des Codierungsschemas erfolgt, indem den einzelnen Kategorien entsprechende Subkategorien zugeordnet werden, sodass dem Codierer nur ein eingeschränkter Interpretationsspielraum bleibt, wodurch die Validität der Codierung gewahrt bleibt. Im Gegenzug ist versucht worden, eine zu starke Detaillierung zu vermeiden, weil hier angenommen werden kann, dass dies zu einer sehr niedrigen Intercoderreliabilität führt. (Srnska, Koeszegi 2007, 37)

Die Intersubjektivität bei der Codierung wird durch den Einsatz von zwei unabhängigen Experten eingeschränkt. Die Codierer müssen jedoch mit dem Umfeld der Organisation vertraut und so weit in das Projekt integriert sein, dass der interpretativen Reliabilität (Srnska, Koeszegi 2007, 38) Rechnung getragen werden kann.

Kipnis, Schmidt et al. (1980) bewerteten die Reliabilität bei einem Übereinstimmungsgrad von 60-65% als hoch reliabel. Die Zuordnung der mikropolitischen Taktiken, erfolgte dabei zu den von ihm definierten Kategorien, mit drei unabhängigen Codierern. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 442)

Zur Messung der Übereinstimmung standen primär zwei Verfahren zur Auswahl: der Scott's Phi-Koeffizient (Tepper 1995, 1196) oder Cohen's Kappa (Srnska, Koeszegi 2007, 38). Das für diese Studie favorisierte Messinstrument war Cohen's Kappa. Die

erste Messung der Übereinstimmung erfolgt nach der ersten Codierungsrunde und dient dazu, die Intercoderreliabilität (Srnrka, Koeszegi 2007, 44) zu messen. Die Messung gibt grundsätzlich Aufschluss darüber, ob die Übereinstimmung hoch genug ist oder ob es erforderlich ist; Adaptierungen am Schemata vornehmen, damit der Wert auf das geforderte bzw. definierte Maß ansteigt. Die Berechnung erfolgt nach folgender Formel:

$$K = \frac{p_0 - p_c}{1 - p_c}$$

p_0 stellt in diesem Zusammenhang den gemessenen Wert der Übereinstimmung der beiden Codierer dar, und p_c ist der Wert der erwarteten Übereinstimmung. Bei einem Ergebnis von $K = 1$ besteht eine hundertprozentige Übereinstimmung zwischen den beiden Codierern. (Srnrka, Koeszegi 2007, 44)

$$p_0 = \frac{\sum_{i=1}^z h_{ii}}{N}$$

p_0 ist der Wert der übereinstimmenden Codierungen, und N stellt die gesamte Anzahl der zu codierenden Ausprägungen dar.

$$p_c = \frac{1}{N^2} \cdot \sum_{i=1}^z h_{i.} \cdot h_{.i}$$

Der Wert der erwarteten Übereinstimmung wird durch die aufsummierten Produkte der Randsummen, gebildet aus der Zeilensumme mal der Spaltensumme einer Kategorie, im Verhältnis zum Quadrat der Gesamtsumme ermittelt. (Srnrka, Koeszegi 2007, 44)

Zur Identifizierung der häufigsten Codierungsinkonsistenzen wird eine Intercoderkonsistenzmatrix verwendet. Diese Matrix wird dazu verwendet, systematische Differenzen in der Codierung zu identifizieren, damit eine Anpassung der Codierungsregeln möglich wird. Diese Matrix dient auch dazu, Zweideutigkeiten in den Kategorien und Subkategorien zu identifizieren. Die systematischen Inkonsistenzen sollen darauf hinweisen, dass die codierten Dateneinheiten verschieden interpretiert worden sind und dass daher dieser Teil des Codierungsschemas ungeeignet ist, die vorliegenden Daten zu repräsentieren. Das Codierungsschema muss auf diese Bedingungen angepasst und erläutert werden. (Srnrka, Koeszegi 2007, 39) Nicht zuordenbare Kategorien werden zunächst unter der Kategorie „unklassifizierte Items“ codiert. (Srnrka, Koeszegi 2007, 43) Aus der Kategorie „unklassifizierte Items“ werden nach dem Abschluss der ersten Codierungsrunde induktiv weitere Kategorien definiert. Dadurch wird das Schema

erweitert, und in der zweiten Codierungrunde werden die bisher nicht zuordenbaren Einheiten den neuen Kategorien zugeordnet. Die Adaptierung des Kategorieschemas kann am Ende einer vollständigen Codierung aller verfügbaren Daten erfolgen oder nach Abschluss eines Anteils der Daten. Tepper (1995) schlägt vor, das Codierungsschema nach der Codierung von etwa zwanzig Prozent (Tepper 1995, 1197) des Datenmaterials zu adaptieren. Diesem Vorschlag wird bei diesem Forschungsprojekt nicht entsprochen, weil der vollständige Abschluss der ersten Runde eine exaktere Anpassung des neuen Schemas ermöglicht.

Zur Kontrolle, ob die Codierung den Qualitätsanforderungen entspricht (Wright 2004, 752) wird Cohen's Kappa zur Messung der Interoderreliabilität angewandt. Diese dient dazu, um Aufschluss über die Stabilität der Messung zu erhalten.

5.2.5. Datenanalyse

5.2.5.1. Deskriptive Analyse

Die deskriptive Forschung bildet den ersten Teil der Analyse eines beobachteten Phänomens und ermöglicht einen ersten Fokus auf weitere Analyseverfahren. (Schutt 2006, 13) Sie dient der ersten Interpretation der bisher gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse. Dieser Analyseschritt stellt eine Beschreibung des Phänomens dar und bildet den ersten Schritt des Analysekreislaufs. Es erfolgt aber kein Rückschluss auf die dem Forschungsprojekt zugrunde liegende Theorie (Schutt 2006, 79) Die deskriptive Analyse stellt einen einleitenden Schritt in der Datenanalyse dar und dient in erster Linie dazu, die Fülle der gewonnenen Daten und deren Ausprägungen in übersichtlicher und kumulierter Form darzustellen. Dadurch wird versucht, eine erste Übersicht über Häufigkeiten zu gewinnen. Dennoch ist besonders darauf zu achten, dass die Gültigkeit der Daten gewahrt bleibt und keine verallgemeinernde Schlüsse gezogen werden, sondern Erkenntnisse für die weiteren Forschungsschritte gewonnen werden. (Schutt 2006, 78) Die Beschreibung der Daten erfolgt durch eindimensionale Häufigkeitstabellen (Friedrichs 1999, 388), wie z.B. die Häufigkeit der eingesetzten mikropolitischen Taktiken. In der deskriptiven Analyse erfolgt auch die Beschreibung aller unabhängigen und abhängigen Variablen (Creswell 2001, 124) der Studie. Diesbezüglich werden Mittelwerte und Häufigkeiten sowie Standardabweichungen aufgezeigt, um ein erstes Bild über die Verteilung der Variablen zu erhalten. (Creswell 2001, 124) Eine tabellarische und grafische Darstellung der Häufigkeiten zur übersichtlichen Darstellung wird angestrebt. Im ersten Schritt werden die aus der

qualitativen Erhebung gewonnenen und transformierten Daten einer Frequenzanalyse (Srnka, Koeszegi 2007, 49) unterzogen. In dieser werden die Kategorien der mikropolitischen Taktiken dargestellt und interpretiert. Deskriptiv statistisch sollen ebenfalls die Ergebnisse der Interkorrelation aller abhängigen und unabhängigen Variablen sowie der Mittelwert, die Standardabweichung und die Cronbach-Alpha-Reliabilität dargestellt werden. Alle weiteren Ergebnisse, die für die weitere Interpretation und Erläuterung im Forschungsprojekt von Bedeutung sind, werden nach dem Abschluss des entsprechenden Analyseverfahrens deskriptiv statistisch (Schutt 2006, 442) dargestellt.

5.2.5.2. Faktorenanalyse

Die Definition von mikropolitischen Beeinflussungskategorien durch eine ausschließliche Exploration der Taktiken und deren rationale Unterteilung in Kategorien birgt die Gefahr der konzeptionellen und empirischen Überlappung. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 443) Eine Analyseform zur Vermeidung von Überlappungen, ist die Faktorenanalyse, die eine eindeutige Zuordnung der Taktiken ermöglicht. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 444)

Die Faktorenanalyse ermöglicht es, Daten zu reduzieren, indem aus einem Korrelationsmatrix mit allen verwendeten Variablen jene Dimensionen extrahiert werden, die einen engeren Zusammenhang zwischen mehreren Variablen beschreiben. Je stärker sich die Zusammenhänge zwischen den Variablen darstellen, desto größer ist die Zahl der Faktoren bzw. Dimensionen. (Friedrichs 1999, 392)

Der entscheidende Schritt der Datenanalyse und -interpretation ist die Generalisierung des Forschungsergebnisses. (Friedrichs 1999, 393) Sehr häufig wird die Generalisierbarkeit qualitativer Forschungsergebnissen aufgrund der relativ geringen Zahl der Stichprobe angezweifelt.

Die Sicherung der Generalisierbarkeit von Ergebnissen in der qualitativen Forschung beginnt bereits bei der Auswahl der Stichprobe (Kudera 1992, 200) (Srnka, Koeszegi 2007, 38), diese ist bereits so zu wählen, dass die Stichprobe einen repräsentativen Charakter in Bezug auf die definierte Gesamtpopulation aufweist. Die Verallgemeinerung von qualitativen Daten kann durch zwei unterschiedliche Konzepte, der Repräsentanz und der Typik, erzielt werden. Das Konzept der Repräsentanz stützt sich im Wesentlichen auf ein formalisiertes Verfahren sowie

replizierbare Routinen, die im Wesentlichen in wahrscheinlichkeitstheoretischen Kalkülen enden. Die Grundlage bildete ein ausgewählter Anteil der Grundgesamtheit. (Kudera 1992, 196)

Das Allgemeine und Generalisierte bei einer qualitativen Datenbasis kann durch rekonstruktive Verfahren ermittelt werden. Dies erfolgt durch Interpretationstechniken auf Grundlage der Typenbildung. Dies bedeutet, dass nicht von einer begrenzt verfügbaren Menge an Daten auf die Allgemeinheit geschlossen wird, sondern das Auffinden vom Allgemeinen aus einer begrenzten Menge. Das Entscheidende bei der Typisierung (Kudera 1992, 197) ist das Trennen von Wesentlichem und Unwesentlichem. Im Konkreten wird darunter verstanden, dass durch die Abstraktion auf das Wesentliche auf Allgemeines geschlossen wird. Kudera (1992) stellt die berechnete Frage in der qualitativen Forschungen, wie das Allgemeine vom Wesentlichen getrennt werden kann, denn bei der Auswertung des qualitativen Datenmaterials tritt immer das Problem auf, wie man von der Ebene des Textes, der die Individualität der befragten Person repräsentiert, zur Allgemeinheit gelangen kann. Vom Gesichtspunkt des Forschers entstehen auch Problemfelder, die daher rühren, dass er sich von der Perspektive des Betroffenen lösen kann und sich einer forschungsleitenden Perspektivität zuwendet. Das oben beschriebene Verfahren, in dem der Weg vom Text zu Zahlen beschrieben wird, stellt den Weg dar, sich von der Perspektive des Betroffenen zu lösen.

Die Faktorenanalyse soll dazu dienen, die Daten zu reduzieren und die angewandten mikropolitischen Taktiken den verschiedenen Kategorien zuzuordnen. Mit der Faktorenanalyse soll überprüft werden, ob die durch den POIS gewonnenen Daten dieselben Faktoren ausbilden wie von Kipnis, Schmidt et al. (1980) definiert, oder ob sich noch weitere Faktoren aufgrund Eigenart der untersuchten Organisation ergeben. Im Anschluss wird eine weitere Datenreduktion vorgenommen, wobei eine Zuordnung in grundlegende mikropolitische Ausrichtungen erfolgen soll. Diese Faktoren werden im definierten mikropolitischen Theoriemodell weiter überprüft.

5.2.5.3. Multiple Regressionsanalyse

Die weiterführende Datenanalyse erfolgt anhand eines Mehrebenenmodells (Ferris, Adams et al. 2002; Valle, Perrewé 2000) durch multiple lineare Regressionsanalysen, die die Beziehung zwischen den verschiedenen Variablen der Einflussfaktoren erfassen und mit der mikropolitischen Wahrnehmung in Verbindung

setzen. Zusätzlich werden durch das Mehrebenenmodell die moderierenden Variablen berücksichtigt und die Auswirkungen auf die Organisation gemessen. Diese unterschiedlichen Analyseebenen sind erforderlich, weil die verschiedenen Faktoren, die das Phänomen der Mikropolitik beschreiben, aus diversen organisationalen Bereichen zusammenwirken. Das sich daraus bildende mikropolitische Konstrukt muss aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert werden, damit aussagekräftige Antworten generiert werden können. (Ferris, Adams et al. 2002, 212)

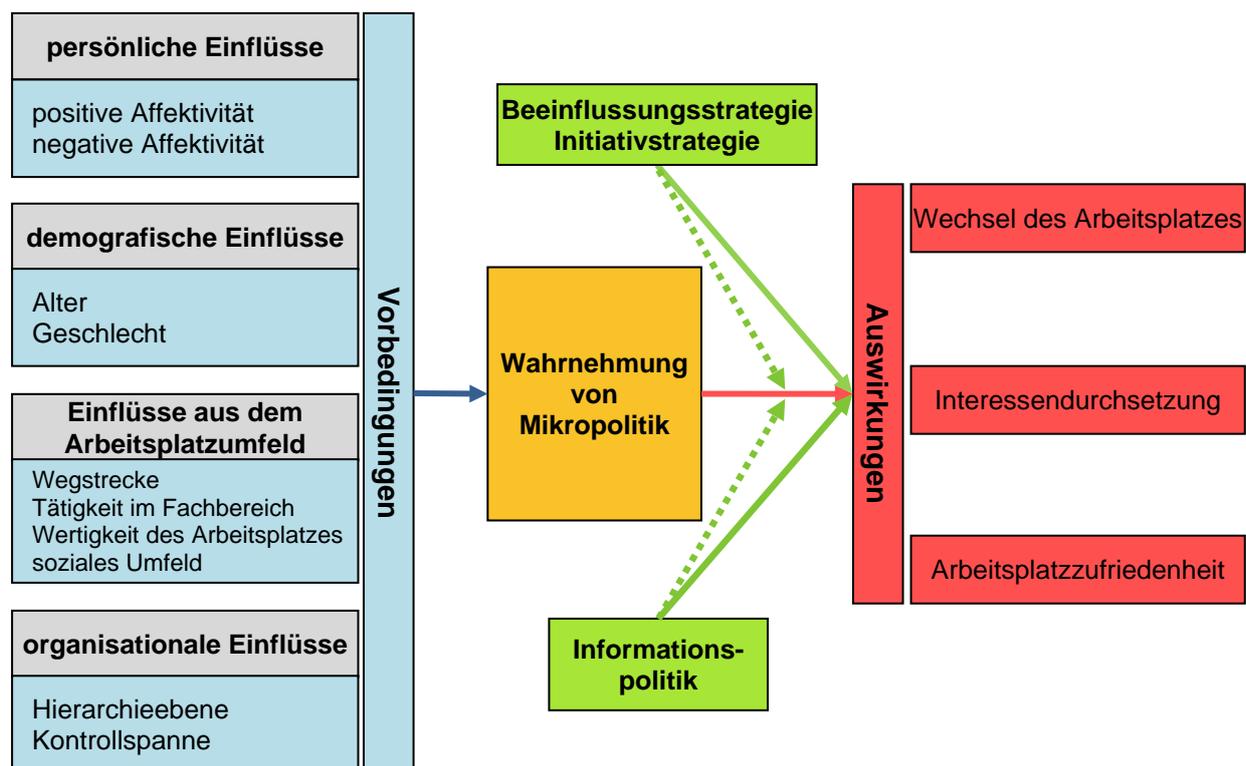


Abbildung 12: Mikropolitikmodell

Das Mehrebenenmodell (siehe Abbildung 12) ermöglicht es, Faktoren einer Ebene zu untersuchen, die signifikante Auswirkungen auf einer anderen Ebene haben. Es muss daher sichergestellt werden, dass, wenn eine Ebene von einer anderen signifikant beeinflusst wird, beide Ebenen zueinander in Verbindung gesetzt werden. Das Bindeglied stellt dabei das zu untersuchende Phänomen dar. (Ferris, Adams et al. 2002, 212) Der konzeptionelle und theoretische Aufbau des Mehrebenenmodells erfolgt in Anlehnung an Ferris, Russ et al. (1989), Maslyn, Fedor (1998), Witt, Andrews et al. (2000) und Valle, Perrewe (2000).

Die Analyse der Daten erfolgt entlang des entwickelten Mikropolitikmodells (siehe Abbildung 13), das durch multiple Regressionsanalyseverfahren jene Variablen in Beziehung setzt, die dazu beitragen, das mikropolitische Phänomen der Reorganisation zu beschreiben.

Dieses Modell und die gewählten Analysemethoden ermöglichen die Integration der aus mehreren Ebenen gewonnenen Daten in eine Gesamtanalyse.

6. Empirische Analyse der Reorganisation im österreichischen Bundesheer

6.1. Stichprobe

Der grundlegende Schritt für die erforderliche Datengewinnung hat in der Auswahl der Stichproben bestanden (Creswell 2005, 111), die dazu geeignet sind, Aufschluss über das Forschungsproblem zu geben. Ein wesentliches Kriterium für die Datengewinnung war die gewählte Forschungsstrategie (siehe Abbildung 12). Eine zu kleine Stichprobe hätte lediglich eine qualitative Datenanalyse und Interpretation ermöglicht, im Gegensatz dazu hätte eine zu große Stichprobe ein wesentlich größeres Forschungsteam erfordert, weil die Identifizierung der relevanten Textpassagen und die anschließende Unitisierung und Codierung zu zeitintensiv und anstrengend gewesen wären. Bereits die Gewinnung der Daten wäre durch einen Interviewer nicht möglich gewesen. Es wurde angestrebt, die Stichprobe so zu wählen, dass das Forschungsproblem möglichst gut erfasst werden konnte und nicht die Inferenzstatistik (Creswell 2005, 111) handlungsleitend für die Auswahl und Anzahl der Probanden war.

Die Stichprobe (N = 78) setzte sich aus den Bediensteten des aufgelösten Panzerabwehrbataillons zusammen und bezog sich ausschließlich auf Angehörige des aktiven Dienststandes, die im österreichischen Bundesheer aufgrund eines Dienstverhältnisses tätig sind. Diese 78 Probanden wurden einerseits nach den Personengruppen Offiziere und Unteroffiziere unterteilt, andererseits nach ihrem Dienstgrad. Die Stichprobe besteht aus neun Probanden, die einen Offiziersrang bekleiden, und 69 Probanden sind dem Unteroffiziersstand zuzuordnen. Die Unterteilung nach dem Dienstgrad erfolgte in einem Spektrum von Unteroffizier im Dienstgrad von Wachtmeister bis Vizeleutnant und Offizier im Dienstgrad von Hauptmann bis Oberstleutnant. Das bedeutet, dass das Spektrum vom höchsten im Verband dienenden Offizier im Rang eines Oberstleutnants bis zum niedrigsten Unteroffiziersdienstgrad, dem Wachtmeister, abgedeckt werden konnte.

Auch die Dauer der Zugehörigkeit ist wesentlich für die Auswahl des Samples gewesen, weil davon ausgegangen wurde, dass länger dienende Offiziere und Unteroffiziere über ein stärker ausgeprägtes Netzwerk verfügen. Einschränkend ist hier zu bemerken, dass mehr länger dienende Unteroffiziere und infolgedessen höhere Unteroffiziersdienstgrade in die Stichprobe aufgenommen worden sind, dies

ist aber vor allem auf die generelle Altersstruktur des Verbandes zurückzuführen. Die Dauer der Zugehörigkeit reicht von sechs bis zu fünfunddreißig Dienstjahren. Jene Bediensteten, die aufgrund ihres Lebensalters ein Ruhestandsmodell in Anspruch genommen haben, sind nicht in die Stichprobe aufgenommen worden, ebenso nicht jene Bediensteten, die den Unteroffiziersrang noch nicht erreicht haben, weil hier die Ausscheidungsrate aufgrund diverser Zulassungsprüfungen zu den erforderlichen Kursen sehr hoch ist.

Die Gewinnung der Daten erfolgte in einer ausgewählten Organisationseinheit des österreichischen Bundesheeres, die in der generellen Organisation, Struktur und Größe im Wesentlichen den anderen Teilorganisationen entspricht. Das bedeutet, dass die Bataillonsstruktur in der militärischen Organisation grundsätzlich vergleichbare Strukturen aufweist. Ein einzelnes Bataillon wurde ausgewählt, weil hier für alle Bediensteten die gleiche Ausgangssituation vorherrschte (Kudera 1992, 200), wie der Zeitpunkt der Auflösung, die Art der Informationsweitergabe und die Dauer der Auflösung.

Ein weiterer Aspekt, der berücksichtigt werden musste, war die Tatsache, dass alle Probanden denselben Prozess (Creswell 2005, 111) der Auflösung miterlebt haben sollten, weil dies für die der Studie zugrunde liegenden phänomenologischen Forschungstheorie als wesentliche Voraussetzung angesehen wurde. Bei der Auswahl der Probanden wurde deshalb ein aufzulösender Verband gewählt, wodurch die Probanden auch mit demselben Phänomen konfrontiert waren. Diese mussten in weiterer Folge aber auch bereit sein, die erlebten Erfahrungen wiederzugeben. In manchen Fällen erwies es sich als schwierig, die Probanden zur Mitarbeit zu bewegen, weil Bedenken in Bezug auf die Anonymität geäußert wurden. Dadurch, dass die Stichprobe in einer Organisationseinheit gezogen wurden, konnten durch den hervorgerufenen Gruppeneffekt alle ausgewählten Probanden motiviert werden, an der Studie teilzunehmen.

Die Probanden wurden persönlich kontaktiert, und die Einwilligung zur Mitarbeit wurde eingeholt. Auf den Einsatz neuer Kommunikationsmedien (Creswell 2005, 111) wie die der E-Mail-Anfrage wurde bewusst verzichtet, weil die Durchdringung der Organisation noch nicht den Stand aufweist, um alle Probanden zu erreichen, und es schwieriger gewesen wäre, die Bediensteten zur Mitarbeit zu bewegen.

Für ein ausschließlich qualitatives Forschungsdesign wird ein Stichprobenumfang von in etwa zehn Probanden (Creswell 2005, 113) vorgeschlagen. Das für das

Forschungsprojekt gewählte kombinierte qualitative-quantitative Forschungsdesign würde aber bei einem Stichprobenumfang von zehn Personen nicht dazu geeignet sein, eine umfangreiche Analyse der mikropolitischen Prozesse und der mikropolitischen Wahrnehmung durchzuführen. Daher ist eine Anzahl von mehr als 70 Probanden definiert worden, wodurch auch ein höherer Grad der Repräsentativität erzielt wird. Eine Vergleichbarkeit mit der Gesamtorganisation ist darin begründet, dass die einzelnen kleinen Verbände des österreichischen Bundesheeres im Wesentlichen gleich strukturiert sind.

In diesem Zusammenhang soll der Standpunkt des Forschers gegenüber dem Forschungsobjekt dargelegt werden. Der Umstand, dass sowohl die Probanden als auch der Datenerhebende derselben Organisation angehören, birgt die Gefahr der fehlenden Distanz und bringt den Verlust der Unabhängigkeit mit sich. Ein weiterer Diskussionspunkt ist die Preisgabe von Informationen durch die Probanden, die nicht immer alle Informationen offenlegen, weil sie einerseits Angst verspüren, dass ihre Geheimnisse preisgegeben werden könnten und sie mit negativen Konsequenzen zu rechnen hätten. Andererseits bestand die Befürchtung, dass das Arbeitsklima (Creswell 2005, 114) durch das Bekanntwerden von Daten nachhaltig gestört werden könnte.

Diesen Gefahren wurde dahin gehend begegnet, dass die Untersuchung erst ein Jahr nach der vollständigen Auflösung des Verbandes durchgeführt wurde und alle Akteure an anderen Dienststellen ihren Dienst versahen. Somit waren sie nicht der Gefahr ausgesetzt, dass ihre Aussagen die Versetzung auf einen angestrebten Arbeitsplatz beeinträchtigen könnten. Die Validität der Information wurde durch eine Plausibilitätsprüfung überprüft und Aussagen anderen Interviews gegenübergestellt. Generell wurde den Probanden, die sich an der Studie beteiligten, Anonymität zugesichert und sie wurden darüber informiert, dass sie sich von der Studie jederzeit zurückziehen könnten. Es ist ihnen versichert worden, dass das Interview lediglich der Datengewinnung dient und keinen investigativen Hintergrund hat.

6.2. Datenerhebung

Die Interviews, mit denen die Daten erhoben wurden, wurden unter Zuhilfenahme eines teilstrukturierten Fragebogens geführt. Die Anwendung von teilstrukturierten Fragebögen zur Identifizierung sozialer Interaktionsprozesse, wie diese im Zuge von Reorganisationen auftreten, ist eine gängige Praxis. (Labianca, Gray et al. 2000,

241) Diese Art der Interviewführung erweist sich in vielen Fällen als effektiv, weil es detaillierte deskriptive Informationen über das kognitive und behaviorale Schema des Probanden liefert. (Labianca, Gray et al. 2000, 242) Ein weiterer Aspekt, warum dem teilstrukturierten Interview der Vorzug gegeben wurde, war, dass die damit gewonnenen Daten leichter weiterbearbeitet werden konnten (Patton 1987, 113), vor allem in Hinblick auf die Unitisierung und Codierung des Datenmaterials.

Der entwickelte Fragebogen wurde einem Pretest unterzogen. Ein Pretest wurde als notwendig erachtet, um die erforderliche Stringenz des Fragebogens zu überprüfen, aber auch, um zu sehen, ob die gestellten Fragen den gewünschten Teilbereich der sozialen Interaktion erfragen. Ebenso sollte der Gesamtaufbau des Interviews getestet werden. Insgesamt wurde für den Pretest ein Stichprobenumfang von acht Probanden (N = 8) gewählt. Der Pretest gab Aufschluss darüber, dass die Struktur des Fragebogens und die damit verbundene Sequenz der Fragestellung, aber auch die Formulierung einiger Fragestellungen adaptiert werden mussten.

Im Detail konnte durch den Pretest festgestellt werden, dass die Fragestellungen zu redundant und auch zu wenig konkret waren, um die soziale Interaktion und die darin enthaltenen mikropolitischen Taktiken zu erfassen. Das Ergebnis des Pretests legte eine Adaptierung des Fragebogens nahe, um eine bessere Strukturierung der Interviews zu erhalten und um bei den folgenden Interviews die nötigen Daten gewinnen zu können. Die wesentlichste Änderung betraf die Struktur des Interviews, die in der Folge in sechs Phasen gegliedert wurde. Dazu war es erforderlich, fünf Schlüsselfragen zu präzisieren, um den Befragten auch wirklich auf das beabsichtigte Thema hinzuführen. Zwei Fragen wurden aus dem Fragebogen gestrichen und vier Eventualfragen hinzugefügt. Durch diese Überarbeitung konnten eine verbesserte Abstimmung der Fragen und die daraus resultierende zielgerichtete Fragestellung sichergestellt werden. Diese Adaptierung ermöglichte eine stringenter Interviewführung und verringerte die Gefahr des Abschweifens in eine narrative Form der Fragenbeantwortung.

Der überarbeitete teilstrukturierte Fragebogen gliedert sich in einen allgemeinen Teil, der dazu dient, die sozialstatistischen Daten (Friedrichs, 1999) zu erfassen. Dazu zählen Familien- und Vornamen, Geburtsdatum, Geschlecht, Adresse und Telefonnummer sowie Daten, die sich auf die Funktion in der Organisation beziehen. Diesbezüglich wurde nach der Zugehörigkeit zu einer Personengruppe (Offizier, Unteroffizier), nach der Wertigkeit der Position und nach den abgeleisteten

Dienstjahren gefragt. Dieser Teil wurde vorangestellt, damit das Interview mit einfach zu beantwortenden Fragen beginnen konnte, um so dem Interviewpartner die Möglichkeit zu geben, sich an die Interviewsituation zu gewöhnen.

Der zweite Fragenkomplex betraf die individuellen und organisationalen Perspektiven der erlebten Reorganisationsphasen. Die Fragen zu diesem Themenkomplex umfassten einerseits die Anforderungen an einen neuen Arbeitsplatz als auch die Informationsgewinnung bezüglich möglicher neuer Arbeitsplätze. Von Bedeutung war auch die Information betreffend der Art der Anbahnung. Diesbezüglich sollte erhoben werden, ob sie informell oder durch eine Stellenausschreibung erfolgte, und welcher Personenkreis darin involviert war. Abschließend wurden noch Fragen bzgl. des Arbeitsplatzes gestellt, den der Proband nach der Auflösung des Verbandes innehatte, und wie er diesen letztendlich erhalten hat. Die Interviewführung mit einem teilstrukturierten Fragebogen wurde anderen Interviewarten vorgezogen, weil dadurch die Möglichkeit der weitgehenden strukturierten Interviewführung möglich war und somit eine zielgerichtete Datengewinnung ermöglicht wurde. Die Fragestellung konnte sehr prägnant erfolgen und ließ den Interviewten dennoch die Möglichkeit, ausgiebig zu antworten. Der Befragte wurde aber durch die Art der Fragestellung auf einen relativ engen Themenbereich eingeschränkt. Aus der Sicht des Interviewers bestand darüber hinaus die Möglichkeit, Zusatzfragen zur Konkretisierung der Antwort, aber auch ergänzende Fragen zu stellen, wenn der Interviewte nicht entsprechend der Fragestellung antwortete, jedoch auch dann, wenn dem Interviewer die Antwort nicht plausibel erschien. Diese Art der Steuermöglichkeit war für die geführten Interviews von hoher Bedeutung, weil die interviewten Akteure die mikropolitischen Taktiken sehr oft unbewusst eingesetzt haben.

Die Fragestellung barg nach der Überarbeitung des Fragebogens keine Verständnisschwierigkeiten und konnte in allen Fällen vollständig abgeschlossen werden. Die Länge des Fragebogens wurde durch eine Reduzierung der Anzahl der Fragen eingeschränkt. Durch die Begrenzung des Interviews aufgrund der Interviewführung entstand eine Befragungszeit von max. 45 Min., weil sonst der daraus resultierende Umfang des Datenmaterials für die Unitisierung und anschließende Codierung zu groß und unüberschaubar geworden wäre.

Zu Beginn der Datenerhebung wurde festgelegt, die Interviews persönlich zu führen, obwohl in einigen Fällen aufgrund der räumlichen Entfernung ein Telefoninterview

(Creswell 2005, 124) einfacher gewesen wäre. Ebenso wurde die Durchführung der Interviews durch Assistenten und Kollegen bereits zu Beginn ausgeschlossen. Zur besseren Einschätzung des Gesprächspartners wurde entschieden, dem persönlichen Eindruck vom Interviewpartner den Vorzug zu geben. Dies erwies sich auch für die anschließende Beurteilung und Bewertung des Interviews als sehr wichtig und notwendig.

Alle mit der Untersuchung in Verbindung stehenden Interviews wurden demnach persönlich durchgeführt. Obwohl durch Friedrichs (1999) eine Trennung von Forscher und Interviewer vorgeschlagen wird, sind im vorliegenden Fall aus den oben angeführten Gründen sowie aufgrund des Umfangs der Stichprobe, aber auch aus Gründen eines vereinheitlichten Sprachspieles und der speziellen Termini die Interviews persönlich durchgeführt worden. Die persönliche Durchführung ermöglichte auch das rasche Herstellen einer Gesprächs- und Vertrauensbasis.

Jedes Interview wurde im Detail vorbereitet, und, soweit der Interviewpartner persönlich nicht bekannt war, wurden vorab Informationen eingeholt, um während des Interviews sehr rasch zu einer Vertrauensbasis zu gelangen. In einem Vorgespräch wurden noch einmal die Ziele des Forschungsprojektes erläutert, und auch eine kurze Information bezüglich Mikropolitik als Phänomen wurde gegeben, wie auch die Anwendung mikropolitischer Taktiken dargestellt wurde. Dieses Vorgespräch erwies sich als sehr wichtig, weil dabei Fragen geklärt werden konnten, die im Verlauf des Interviews zu administrativen und klärenden Zwischenfragen geführt hätten. Der Interviewpartner wurde im Detail über die Struktur des Interviews aufgeklärt, und die Genehmigung zur Aufzeichnung des Interviews wurde eingeholt. Jedem Interviewpartner wurde Vertraulichkeit bezüglich dem Inhalt des Gespräches zugesichert, und auf Wunsch wurde eine Transkription des Interviews zugesagt.

Obwohl die Interviewpartner in der Vorbereitung des Interviews über den Gegenstand und das Ziel des Forschungsprojektes aufgeklärt wurden, erfolgte keine Information über die einzelnen Fragen, damit für das gesamte Sample einheitliche Bedingungen vorherrschten. Der Interviewte sollte mit der Fragestellung unmittelbar konfrontiert werden, damit dieser dazu aufgefordert war, spontane, nicht reflektierte Antworten zu geben. Als Länge für das Interview war eine Dauer zwischen dreißig und fünfundvierzig Minuten geplant.

Der Ablauf des Interviews wurde in sechs Phasen unterteilt, wodurch sichergestellt werden konnte, dass bei jedem Probanden der gleiche Ablauf eingehalten wurde und alle mit dem gleichen Informationsstand das Interview begannen.

Die erste Phase betraf die Auswahl und die Vorinformation des Interviewpartners. Hier wurde aus der definierten Menge nach der Zugehörigkeit zur Personengruppe, aber auch nach der Bereitwilligkeit, ein Interview zu geben, jeweils ein Proband ausgewählt. Jeder ausgewählte Interviewpartner erhielt fernmündlich vorab eine Information über das Forschungsprojekt und den Beitrag, den er dazu leisten konnte. Die zweite Phase stellte die interpersonelle Vorbereitung des Interviews dar, indem durch den Interviewer noch einmal mündlich persönlich das Forschungsprojekt erklärt wurde und Fragen der Probanden beantwortet werden konnten. Darüber hinaus wurde versucht, bereits zu diesem Zeitpunkt eine gute Gesprächsbasis für das darauf folgende Interview zu schaffen. Diese Vorbereitung erwies sich in weiterer Folge als äußerst positiv, weil die meisten Interviewpartner dem Thema Mikropolitik einerseits skeptisch und andererseits uninformatiert gegenüberstanden. Hier zeigte sich, wie notwendig es war, das Thema Mikropolitik vorher zu erörtern, weil sehr viele mikropolitische Taktiken unbewusst eingesetzt werden und den Probanden daher als unwichtig und nicht nennenswert erschienen. Das vorbereitende Gespräch konnte ein Bewusstsein für diese Art der informellen Interessendurchsetzung erzeugen.

Die dritte Phase betraf die sozialstatischen Angaben. Diese blieben im Wesentlichen unverändert und wurden auch weiterhin zur Einleitung und zur Gewöhnung an die Interviewsituation verwendet. Diese Anordnung hat sich bereits bei den Pretests bewährt und wurde deshalb auch beibehalten.

Die vierte Phase war so strukturiert, dass alle emotionsbehafteten Ereignisse der Reorganisation zusammengefasst waren und diese sich auf Empfindungen und emotionale Handlungen bezogen, die durch einzelne Reorganisationsschritte hervorgerufen wurden. Die Fragen bezogen sich auf die Informationspolitik der Reorganisation und darauf, welche Gefühle bei den einzelnen Bediensteten aufgetreten waren, als diese von der Auflösung erfahren haben, sowie jene Handlungen, die damit verbunden waren. Zusätzlich sollten die positiven und negativen Motivatoren ergründet werden und auch, wie sehr diese das Handeln des Akteurs bestimmten. Schließlich wurden Fragen zum Betriebsklima am neuen

Arbeitsplatz gestellt, um einen Einblick über die Zufriedenheit am neuen Arbeitsplatz zu gewinnen.

Die fünfte Phase bildete den Fragenkomplex, mit dem die angewandten mikropolitischen Taktiken erhoben werden sollten. Die Fragen bezogen sich im Wesentlichen auf die Suche, Auswahl und die Einteilung auf einen neuen Arbeitsplatz. Dieser Teil des Interviews begann mit einer einleitenden allgemeinen Fragestellung, bei der der Gesprächspartner die Möglichkeit bekam, in groben Zügen den Prozess der Reorganisation, mit Fokus auf den Individualbezug, zu beschreiben, der ihn auf seinen neuen Arbeitsplatz führte. Danach wurden durch den Interviewer detailliertere Fragen gestellt, die sich auf den erlebten Ablauf der Reorganisation bezogen, und es wurde erörtert, welche soziale Interaktion dabei beim Bediensteten ausgelöst wurde. Im Detail wurde danach gefragt, welche Möglichkeiten genutzt wurden, um Informationen über Arbeitsplätze zu bekommen, und wie viele Arbeitsplätze zur Auswahl standen und woran die Einteilung auf den Arbeitsplatz geknüpft war.

Diese Fragen wurden chronologisch nach dem generellen Prozess der Reorganisation und der damit verbundenen Arbeitsplatzsuche gereiht.

Die sechste und letzte Phase wies eine Reflexion des Interviews durch den Interviewer auf. Hier soll die Bereitwilligkeit der Probanden zur Offenlegung der angewandten mikropolitischen Taktiken eingestuft werden. Die Skala weist drei Ausprägungen auf: „Proband präsentiert offen alle angewandten Taktiken“, „...verbirgt Taktiken, vor allem jene, die im moralischen Grenzbereich liegen“, „...legt nicht alle Taktiken offen, weil er viele unbewusst angewandt hat und nicht alle wiedergeben konnte“.

Die Dokumentation des Interviews erfolgte durch eine digitale Aufzeichnung der teilstrukturierten Interviews. Diese wurden im Anschluss wortwörtlich transkribiert (Labianca, Gray et al. 2000, 241), wodurch gewährleistet werden konnte, dass keine relevanten Informationen verloren gingen. Der Inhalt eines Interviews kann nur im Detail analysiert werden, wenn das Gespräch aufgezeichnet wird. Diese Meinung vertritt auch Patton (1987), indem er betont, dass ein Aufnahmegerät zur Grundausstattung eines Interviewers gehört. Die Möglichkeit, das Gespräch aufzunehmen, trug zur verbesserten Kommunikation bei, indem es möglich war, sich intensiv auf die Inhalte des Gespräches zu konzentrieren, und dass die Konversation nicht durch das Notieren von Informationen unterbrochen wurde. (Patton 1987, 137)

Handschriftliche Aufzeichnungen während des Interviews dienten als Rückversicherung (Labianca, Gray et al. 2000, 241) für den Fall, dass die digitale Aufnahme fehlerhaft oder im Nachhinein die Genehmigung zur Verwendung des Tondokuments vom Probanden entzogen worden wäre.

Die Gewinnung qualitativer Daten mittels Interview erfordert eine sorgfältige Dokumentation, denn selbst wenn die grundlegende Sprachbarriere wie die einer Fremdsprache ausgeschlossen werden kann, gibt es dennoch berufstypische Sprachausprägungen, die im allgemeinen Sprachgebrauch nicht verwendet werden oder eine andere Bedeutung haben. (Srnlka, Koeszegi 2007, 35) Eine weitere Quelle von Fehlinterpretationen ist die Verwendung von Mundart. Im vorliegenden Forschungsprojekt erwies es sich als schwierig bzw. unmöglich, in der Interviewsituation den Interviewpartner auf die Problematik der Verwendung von Fachausdrücken bzw. von Mundartsprache hinzuweisen. Selbst wenn in der Vorbesprechung darauf hingewiesen wurde, verwendete der Großteil der Interviewpartner berufsspezifische Fachausdrücke, Abkürzungen und Mundart. Zur Vermeidung allfälliger Fehlinterpretationen bei der Transkription wurde diese persönlich durchgeführt, wobei alle Abkürzungen ausformuliert und Fachausdrücke in allgemein bekannte Begriffe übersetzt wurden. Insgesamt wurde die Transkription in hochdeutscher Sprache verfasst. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Bedeutung der Information erhalten blieb.

Die Tondokumente aus den Interviews stellten einen Beleg (Patton 1987, 128) dar, der zur weiteren Bearbeitung transkribiert werden musste. In der gegenständlichen Studie wurde jeweils das gesamte Interview transkribiert, lediglich jene Stellen, an denen der Interviewte vom Thema abwich, wurden nicht transkribiert. Unvollständige Sätze, die für sich alleine keinen Sinn ergaben, wurden mit vor- oder nachstehenden Aussagen in Verbindung gebracht, und organisationsspezifische Ausdrücke wurden in der Transkription erläutert oder durch ein allgemein gebräuchliches Wort ersetzt.

Die Interviews fanden in den Räumlichkeiten der jeweiligen Interviewpartner statt. Nach der Überarbeitung des Fragebogens wurden alle Fragen richtig erfasst und auch beantwortet. Zur Konkretisierung einzelner Fragestellungen wurden mehrere Nebenfragen formuliert bzw. wurde bei einzelnen Antworten nachgefragt, um Hintergründe zu erfahren. Durch diese Wahl des Interviewortes konnte zusätzlich die Spannung reduziert werden, weil sich der Interviewte in einer für ihn vertrauten Umgebung befand. Im Zuge der Interviews konnte festgestellt werden, dass

mikropolitische Taktiken als selbstverständlich hingenommen werden und daher als nicht erwähnenswert erschienen. Diesbezüglich wurden informelle Abläufe als völlig normal angesehen und offizielle Verfahrenswege als notwendiges Übel empfunden. Der sogenannte „kleine Dienstweg“ stellte die gängige Praxis dar. Ebenso wurde die Kontaktaufnahme mit ehemaligen Vorgesetzten oder auch Gleichrangigen zur Gewinnung von Informationen und informeller Bewerbung nicht als eine mikropolitische Verhaltensweise empfunden. Die wesentliche Aufgabe beim Interview bestand demnach darin, diese Verhaltensweise zu erfragen, damit nicht wesentliche Aspekte der mikropolitischen Interaktion unerwähnt blieben.

Infolgedessen wurde bei der Durchführung der Interviews immer darauf Bedacht genommen, diese als Zweiwegkommunikation ablaufen zu lassen. Der Interviewte sollte nicht den Eindruck erhalten, dass er einer Befragung (Patton 1987, 126) ausgesetzt war oder mit Fragen überhäuft wurde. Es wurde immer darauf geachtet, eine angenehme Gesprächsbasis zu schaffen und zu erhalten, um dadurch eine möglichst offene und ungezwungene Kommunikation zu erhalten. Der Interviewte konnte selbst darüber entscheiden, in welchem Umfang und Detaillierungsgrad er die Fragen beantworten wollte.

Obwohl die Interviews auf etwa fünfundvierzig Minuten begrenzt waren, wurde in einigen Fällen die Interviewzeit durch die zeitliche Verfügbarkeit (Patton 1987, 113) der Interviewpartner zusätzlich eingeschränkt. Einige der Interviewpartner hatten nur einen Zeitrahmen von circa dreißig Minuten zur Verfügung. In diesen Fällen wurden die einleitende Vorinformationen und die sozialstatistischen Angaben in einer kürzeren Form behandelt.

In der Regel bot sich nur die Gelegenheit, mit jedem Interviewpartner ein einziges Interview zu führen. Dies erforderte eine eingehende Vorbereitung auf das Interview, und der teilstrukturierte Fragebogen erwies sich diesbezüglich als äußerst zweckdienlich. Die Fragen wurden auf einem Interviewbogen vorbereitet, der strukturiert in Form und Fragensequenz aufgebaut war. Nebenfragen, die Missverständnisse beim Interviewpartner ausräumen sollten, wurden in den Fragebogen aufgenommen.

Bei der Durchführung der Interviews erschien es als äußerst zweckdienlich, eine neutrale Haltung gegenüber dem Interviewpartner als auch gegenüber den gewonnenen Daten zu zeigen, weil ansonsten die Gefahr der Beeinflussung als zu groß eingestuft werden musste. Der Interviewte sollte zu keinem Zeitpunkt den

Eindruck gewinnen, etwas sagen zu müssen, was dem Interviewer gefällig stimmen könnte, und dass er nur das sagen dürfte, was sozial erwünscht wäre.

Obwohl der überwiegende Teil der Interviews in einer entspannten Atmosphäre durchgeführt werden konnte und der Eindruck entstand, dass der Interviewte offen auf alle Fragen antwortete, wurde versucht, nach jedem Gespräch dieses einer Plausibilitätsprüfung zu unterziehen und zu beurteilen, inwieweit der Proband seine Fragen wahrheitsgetreu beantwortet hatte.

Bereits nach wenigen Interviews sind diese zur Routine geworden. Der Fragebogen führte in den wenigsten Fällen zu Rückfragen. Sollte eine Frage nur zum Teil verstanden worden sein, oder wurde die Frage nicht zur Gänze beantwortet, dann wurden zusätzliche Fragen gestellt, um die Frage weiter zu detaillieren, sodass in der Regel alle Fragen in vollem Umfang beantwortet werden konnten.

6.3. Datentransformation

6.3.1. Unitisierung

Die Unitisierung stellt den ersten Schritt des Transformationsprozesses dar (siehe Abbildung 12). Dadurch sollen die einzelnen Textfragmente für die weitere Analyse aus den Interviews identifiziert werden. Diese Elemente oder Units bilden die Grundlage für die anschließende Bewertung und Zuordnung anhand eines Codierungsschemas.

Der Unitisierungsprozess erstreckte sich aufgrund der Datenfülle über mehrere Wochen und erweckte nach den ersten Interviews einige Zweifel in Bezug auf die Definition der Units. In mehreren Arbeitssitzungen wurde versucht, eine codierbare Unit-Größe zu definieren.

Den Hintergrund der Betrachtung bildeten die Forschungsfragen, die mit den gewonnenen und analysierten Daten beantwortet werden sollten. Die einzelnen Einheiten sollten nicht zu groß gefasst werden, damit bei der späteren Codierung eine eindeutige Zuordnung zu einer Ausprägung möglich ist.

Die Aspekte, die sich bezüglich der Größe einer codierbaren Einheit ergaben, haben zur Folgerung geführt, dass eine isolierte Darstellung von mikropolitischen Taktiken und Emotionen dazu führen würde, nur Fragmente der eigentlichen Information zu erhalten, die aus dem größeren Zusammenhang gerissen ist, wodurch die Gefahr der Fehlinterpretation bei der Codierung bestehen würde. Aus diesem Grund wurde beim gegenständlichen Forschungsprojekt dahin gehend übereingestimmt, die Units aus sinnzusammenhängenden Absätzen zu bilden.

Die Bildung der Units erfolgt nach folgenden Regeln:

Identifiziere und verwende sinnzusammenhängende Einheiten, die sich auch aus mehreren Satzfragmenten zusammensetzen können, aber auf ein Thema bzw. eine Idee ausgerichtet sind, auch wenn darin mehrere erläuternde Informationen enthalten sind, die aber insgesamt eine Idee eines Akteurs verfolgen.

Identifiziere jene Einheiten, die für sich stehend unmissverständlich die Intention repräsentieren, die der Akteur damit verbindet und auch außerhalb des Zusammenhanges dieselbe Bedeutung haben (z.B.: Jeder ist sich selbst der Nächste, Handeln, bevor man behandelt wird etc.)

Die definierten Regeln bildeten die Grundlage für einen Unitisierungspretest, bei dem acht Interviews unitisiert und im Anschluss miteinander verglichen wurden.

Die Interviews, die aus dem Datensampelpool stammten, enthielten eine Vielfalt an Variationen zur Beschreibung der individuellen Situation und durchgeführten Handlungen, wobei der Beschreibung immer dieselbe Frage zugrunde lag.

Bei der ersten Überprüfung wurde festgestellt, dass der Großteil der Unitisierungsabweichungen auf eine unterschiedliche Interpretation der ersten Regel zurückzuführen war. Der Fehler bestand zumeist darin, dass ergänzende oder überleitende Informationen unterschiedlich zugeordnet wurden. Zur Detaillierung der ersten Regel wurde festgehalten, dass jegliche überleitende Information der vorhergehenden sinnzusammenhängenden Einheit zugeordnet wird und somit jede neue Einheit mit Informationen beginnt, die sich direkt auf den jeweiligen Kern der Aussage beziehen.

Nach der erfolgten Detaillierung der ersten Regel konnte ein wesentlicher Faktor eliminiert werden, der zu unterschiedlichen Unitisierungsergebnissen geführt hat.

Der erste Durchgang war nach sechs Wochen abgeschlossen. Die gewonnenen Daten wurden im Anschluss einer Reliabilitätsprüfung unterzogen, um deren Qualität zu sichern und eine hochwertige Basis für die anschließende Codierung zu schaffen. Zur Prüfung der Reliabilität wurden die beiden in Kapitel vier angeführten Verfahren angewandt.

Dies ist der Guetzkow U Test und der Test zur Überprüfung der text- bzw. inhaltsbezogenen Übereinstimmung.

Der Guetzkow U Test ($U = ((O_1 - O_2)/(O_1 + O_2))$) zur Messung der Reliabilität der Anzahl der codierbaren Einheiten ergab einen Wert von 0,02983. Das entspricht einer zahlenmäßigen Übereinstimmung der gebildeten Units von 97,017%.

Der Test auf Intercoderreliabilität bezüglich der inhaltsbezogenen Übereinstimmung $R = 2A/((C_1 + C_2))$ ergab einen Wert von 0,8976. Das bedeutet, dass 89,7% der Units inhaltsgleich sind.

Aufgrund der Komplexität und des Umfangs des Datenmaterials sind die oben angeführten Werte als ausgesprochen gut zu bezeichnen. Trotzdem entspricht die Reliabilität in Bezug auf die codierbaren Einheiten als auch die Intercoderreliabilität nicht den geforderten Werten, um eine qualitativ hochwertige Basis für die Codierung darzustellen. Insgesamt betrug die Abweichung zwischen den codierbaren Einheiten 162 Units, und von den durchschnittlich 2715 Units waren 2437 identisch.

Zur Sicherstellung der geforderten Reliabilität wurde die Entscheidung getroffen, die Daten einem weiteren Unitisierungsprozess zu unterziehen.

Die häufigsten Fehlerquellen bei den codierbaren Einheiten bestanden darin, dass insbesondere größere Units, die in zwei oder mehr Einheiten teilbar gewesen wären, nicht weiter unterteilt wurden, weil die Möglichkeit zur Teilung nicht erkannt oder gefunden wurde.

Sehr häufig sind auch ergänzende Informationen als Einheiten dargestellt worden, obwohl diese für sich stehend keine Aussagekraft aufweisen und in der Folge auch nicht zugeordnet werden können.

Bei der inhaltsbezogenen Übereinstimmung bestand die häufigste Abweichung in der Zuordnung von Bindeworten oder inhaltsergänzenden Informationen. Zum Teil wurden diese Informationen geteilt und jeweils einem Unit oder dem jeweils anderen Unit zugeordnet. Dadurch entstand der Großteil der inhaltlichen Abweichungen.

Diese Problemfelder wurden in einer Koordinierungsbesprechung diskutiert, und noch detailliertere Regeln wurden für die Zuordnung von inhaltsergänzenden Informationen festgelegt.

Zusätzlich wurde die Problematik der Teilung von Textblöcken diskutiert, insbesondere dann, wenn die Trennung zwischen den Sinnzusammenhängen nicht

eindeutig war. In diesem Fall wurde beschlossen, immer eine Teilung anzustreben und als Trennungsmerkmal die Interpunktion zu verwenden. Die Trennung wurde als erforderlich angesehen, weil zu große Textblöcke keine eindeutige Codierung zuließen.

Diese Detaillierung verringerte die Unsicherheit in der zweiten Runde der Unitisierung und führte zu einer sehr hohen Übereinstimmung. Auch das Ergebnis der zweiten Unitisierung wurde der Reliabilitätsprüfung unterzogen.

Mit dem Guetzkow U Test zur Überprüfung der Reliabilität der Anzahl der codierbaren Einheiten wurde nach der zweiten Runde ein Wert von 0,00052 erreicht. Das entspricht einer Übereinstimmung von 99,94%. Insgesamt betrug der Unterschied in Realzahlen drei Units.

Ebenso wurde auch der Test zur Intercoderreliabilität durchgeführt, und auch hier konnte ein Wert von 0,9935641 (99,35%) Übereinstimmung erzielt werden. Die beiden Reliabilitätswerte stellen einen akzeptablen Wert dar und ermöglichen die Einleitung des Codierungsprozesses auf hohem qualitativen Datenniveau.

Die verbleibenden differierenden Units wurden diskutiert, und im Anschluss wurde abgestimmt, sodass für die weitere Datenverarbeitung der gesamte Datenumfang vorhanden war. Die abschließende Summe der codierbaren Einheiten betrug 2879 Units.

6.3.2. Codierung

6.3.2.1. Entwicklung des Codierungsschemas

Das vorliegende Forschungsprojekt ermöglichte die Identifizierung einer Fülle von verschiedensten Schemata, die zur Codierung der gewonnenen Daten herangezogen werden konnten. Zur Entwicklung eines Codierungsschemas standen die Skalen und Dimensionen der Studie von Kipnis, Schmidt et al. (1980), die Machttaktiken von Fairholm (1993), die politischen Taktiken von Zanzi, Arthur et al. (1991), die Machtstrategien von Falbo (1977), die auf Vorgesetzte ausgerichtete Beeinflussungstaktik von Tepper (1995), die Skala von Beeinflussungsverhalten von Yukl, Tracey (1992) und (2003), die Einflusstaktiken in Organisationen von Blickle (2004a) und die organisationspolitischen Taktiken von Allen, Madison et al. (1979) zur Auswahl.

Die Skala von Kipnis, Schmidt et al. (1980) umfasste acht verschiedene Ausprägungen. Eine Weiterentwicklung dieser Skala führte zur Erstellung des

„Profiles of Organizational Influence Strategies“ (POIS) Fragebogens. (Engelhart 1994a, 7)

Der POIS wurde vorerst im angloamerikanischen Raum eingesetzt, um die relative Häufigkeit der von Akteuren angewandten Beeinflussungstaktiken zu messen.

Es wurde erkannt, dass die Anwendung der verschiedenen Taktiken wesentlich von der Position der Person in der Organisation abhängig ist. Diesem Umstand wurde bei der Weiterentwicklung des Fragebogens entsprochen. Im deutschsprachigen Raum erfolgte die Anwendung des „Profiles of Organizational Influence Strategies“-Fragebogens erstmals durch Wunderer, Weibler (1992). (Engelhart 1994a, 6)

Ein Messinstrument wie der POIS reflektiert nicht auf den Unterschied von Selbst- und Fremdwahrnehmung, die insbesondere bei mikropolitischen bzw. sozialen Einflussnahmen wesentlich sind. Die Messung mit Fragebögen birgt immer die Gefahr, dass Einflüsse von den Probanden nicht wahrgenommen werden, oder Handlungen, die gesetzt werden, nicht als mikropolitisch bewertet werden, weil sie zum Teil auch unbewusst gesetzt werden. (Engelhart 1994b, 179) Durch die Verwendung des POIS als Grundlage für das Codierungsschema können diese Aspekte erkannt und bewertet werden.

Ein Überblick von Engelhart (1994a) zeigt, dass die POIS und dessen Derivate bisher ausschließlich in unterschiedlichen quantitativen Studien zum Einsatz gekommen sind.

Obwohl der POIS in einer Reihe von Untersuchungen angewendet worden ist, ist dieses Instrument zur Ermittlung von mikropolitischen Taktiken nicht unumstritten, weil er eine zum Teil sehr hohe Skaleninterkorrelation aufweist sowie eine hohe Anzahl von Itemfehlloadungen. Durch diese geringe psychometrische Qualität lässt sich seine Anwendung infrage stellen. (Engelhart 1994a, 21) Die Kritikpunkte, die von Engelhart (1994b) angebracht worden sind, können durch Wunderer, Weibler 1992 und Neuberger (1995) bestätigt werden.

Die psychometrische Qualität des POIS bezieht sich im Wesentlichen auf dessen Anwendung in quantitativen Studien. Durch den qualitativ-quantitativen Ansatz des Forschungsprojektes beeinflussen Itemfehlloadungen und Skaleninterkorrelationen die Zuordnung zu den Haupt- und Subkategorien nicht, weil die Codierung einen iterativen Prozess durchläuft und Mehrdeutigkeiten ausgeräumt werden können. Die endgültige Codierung anhand der durch den Codierungsprozess angepassten Skala

von Kipnis, Schmidt et al. (1980) wird im Anschluss einer faktorenanalytischen Überprüfung unterzogen und überprüft, inwieweit eine Übereinstimmung der Dimensionen vorliegt. Es besteht die Möglichkeit, dass sich durch die Adaption des Codierungsschemas neue Dimensionen gebildet haben oder auch vorhandene Dimensionen zusammengeführt worden sind.

Der Umfang der Stichproben, bei dem der POIS als Messinstrument angewandt wurde, reicht von 2231 bis 52, wobei der durchschnittliche Stichprobenumfang bei 254 liegt. (Engelhart 1994a, 10) In diesem Fall ist zu berücksichtigen, dass sich der Stichprobenumfang auf quantitative Datenerhebungen bezieht und dadurch ein größeres Sample angestrebt wird. Der gegenständlichen Forschung liegt eine qualitative Datenerhebung zugrunde. Demzufolge befindet sich auch die Größe der Stichprobe im unteren Bereich.

Durch den im wissenschaftlichen Ansatz definierten deduktiven Prozess wurde die Skala von Kipnis, Schmidt et al. (1980) als Grundlage für die Codierung ausgewählt. Die Auswahlkriterien wurden dahin gehend festgelegt, dass die Skala einen Großteil der individuellen Beeinflussungstaktiken repräsentieren, aber insgesamt nicht zu viele Dimensionen ausweisen sollte, weil dies eine Überforderung der Codierer zur Folge hätte.

Der Verbreitungsgrad der Skala stellte ein weiteres Auswahlkriterium dar, weil dadurch die Möglichkeit des Vergleiches zu anderen Studien gegeben war.

Ein weiterer Grund für die Auswahl war die Vergleichbarkeit mit Dimensionen anderer Skalen. Einige Dimensionen der Skala von Kipnis, Schmidt et al. (1980) sind in ähnlicher Form in den Skalen von Blickle (2004b) Allen, Madison (1979), Yukl, Tracey (1992), Yukl, Tracey (2003) und Schriesheim, Hinkin (1990) zu finden.

Zur Erstellung des ersten Codierungsschemas auf Basis des POIS wurde auf die von der amerikanischen Originalversion ins Deutsche übertragene Version von Wunderer, Weibler (1992) zurückgegriffen (siehe Tabelle 2). Die Übersetzung erfolgte in der Studie von Wunderer, Weibler (1992) durch zwei unabhängig erstellte Übersetzungen und eine abschließende Kontrolle durch einen nativen Lektor der Hochschule Sankt Gallen. (Wunderer, Weibler 1992, 523) Die übersetzten Items und Dimensionen wurden von einem Abdruck aus Neuberger (1995) entnommen.

Die in der Studie von Kipnis, Schmidt et al. (1980) gebildeten Dimensionen dienen als Hauptkategorien des Codierungsschemas. Die den Dimensionen zugeordneten Items bilden die Subkategorien. Die Inhalte der einzelnen Items wurden zu aussagekräftigen Wörtern oder Wortkombinationen zusammengefasst, damit der Codierungsprozess computerunterstützt ablaufen konnte. In einer Übersichtstabelle, die jedem Codierer zur Verfügung gestellt wurde, erfolgte eine zusätzliche Erläuterung und Definition jeder Subkategorie, um eine Fehlinterpretation der Subkategorie zu vermeiden. Die Erklärung und Definition der Subkategorie spiegeln im Wesentlichen den Inhalt des Items wider.

Kipnis, Schmidt et al. (1980) unterteilen die Skala in neun Dimensionen. Dazu zählen: die Durchsetzung bzw. Bestimmtheit, das Einschmeicheln, die Rationalität, die Sanktion, der Tauschhandel, das Ins-Spiel-Bringen von Hierarchie, das Blockieren, die Koalition und unklassifizierte Items. Die verwendeten Dimensionen und jene mikropolitischen Taktiken, die diesen Dimensionen zugeordnet sind, werden im Anschluss erläutert.

Die Durchsetzung der Interessen eines Akteurs gegenüber einem anderen ist dann gegeben, wenn dies auch gegen den Widerstand des anderen gelingt. Die Durchsetzung wird durch den Einsatz verschiedenster mikropolitischen Taktiken realisiert (siehe Tabelle 2). (Küpper, Felsch 2000, 152) Die Fähigkeit zur Durchsetzung von Interessen basiert in den meisten Fällen auf dem Rückgriff auf Machtressourcen. Zu diesen Machtbasen zählen: die Entlohnungsmacht, die Positionsmacht, die Zwangsgewalt, die Macht durch Vorbild sowie die Expertenmacht. (French, Raven 1974, 155f) Eine weitere Machtbasis stellt die Informationsmacht dar, die sowohl den Zugang als auch die Kontrolle von Informationen inkludiert. (Yukl, Falbe 1991, 416) Die Dimension der Durchsetzung bzw. Bestimmtheit umfasst demnach Beeinflussungstaktiken, die sich auf Forderungen, Befehle, Anweisungen und das Setzen von Fristen stützen, sowie jene Maßnahmen, die dazu geeignet sind, diesen Forderungen Nachdruck zu verleihen. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 447)

Die Taktik des Einschmeichelns (siehe Tabelle 2) umfasst alle Aktionen, die dazu geeignet sind, bei den beeinflussten Personen das Gefühl der Wertschätzung und

Wichtigkeit zu erwecken. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 447) Der anwendende Akteur trachtet ebenfalls danach, sich in einem guten Licht zu positionieren, damit er vom Rezipienten gemocht wird. Für den Erfolg der Taktik ist entscheidend, dass es dem Akteur gelingt, eine positive Referenzmacht aufzubauen, weil eine erhöhte Attraktivität auch die Akzeptanz beim Beeinflussten erhöht. (Blickle 2004b, 61)

Das Ergebnis dieser Taktik soll die Verbesserung der Ausgangsposition für künftige Gefälligkeiten oder Vergünstigungen sein. Im Prinzip ist es eine Art der Manipulation, um gegenüber anderen zum eigenen Vorteil bessergestellt zu sein. Die Umsetzung dieser Beeinflussung und ob die Manipulation als solche erkannt wird ist abhängig vom politischen Geschick des Akteurs. (Ferris, Treadway et al. 2007, 304f)

Das plakative Aussprechen von Lob, die gezeigte Zustimmung sowie kleinere Gefälligkeiten zählen zu der Taktik des Einschmeichelns. (Blickle, Solga 2006, 614f)

Die Beeinflussung anderer durch Einschmeicheln kann im Wesentlichen in dreierlei Hinsicht erfolgen: der Adressat wird durch Komplimente aufgewertet, es erfolgt eine Selbstaufwertung, indem sich der Akteur als umgänglich und verträglich darstellt, und durch Gefälligkeiten, die der Zielperson erwiesen werden. Die Taktik des Einschmeichelns kann infolgedessen zur Fremd- und Selbstaufwertung angewandt werden. (Blickle 2004b, 61)

Die Anwendung der Taktik des Einschmeichelns löst in den meisten Fällen ein Reziprozitätsprinzip mit einer daraus resultierenden Verpflichtung zur Gegenleistung aus. (Blickle 2004a, 84) Nach bisherigen Erkenntnissen hat die Taktik des Einschmeichelns generell positive Effekte in Bezug auf die angestrebten Einflussziele. (Higgins, Judge et al. 2003, 97)

Rationalität ist dann gegeben, wenn die Argumentation eines Akteurs mit dem Konstrukt von Rationalität der Zielperson vereinbar ist. (Mohr 1999, 64) Der Akteur verwendet dafür logische Argumente und Fakten, um den Beeinflussten davon zu überzeugen, dass der von ihm gemachte Vorschlag die beste aller Alternativen ist. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 447)

Das Ziel der Anwendung einer rationalen Taktik besteht darin, durch Information und Begründung eine Verhaltensänderung beim Beeinflussten zu erzielen, indem das eigene Anliegen möglichst rational und emotionsneutral dargestellt wird. (Blickle 2004b, 61) Der handelnde Akteur muss diesbezüglich die Fähigkeit besitzen, seine Position auf Argumente zu stützen und diese logisch abzuleiten. Die Taktik der

Rationalität (siehe Tabelle 2) wird durch das Anführen von logischen Argumentationsketten verwirklicht. (Blickle, Solga 2006, 614)

Die Effektivität der Rationalität zur Verwirklichung von Zielen wird in der Literatur als gut eingeschätzt und weist einen positiven Einfluss in Bezug auf die Umsetzung von extrinsischen Zielen auf. (Higgins, Judge et al. 2003, 98)

Die Beeinflussung von anderen Akteuren kann auch durch sanktionierende Maßnahmen (siehe Tabelle 2) wie das Setzen von Fristen, Trainings und Erläuterungen erfolgen. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 443)

Die Sanktion kann sowohl positiv in Form einer Belohnung als auch negativ durch eine Bestrafung erfolgen. (Neuberger 1995, 138) Die Sanktion als mikropolitische Taktik kann ein System von Anreizen, aber auch die Aussicht auf negative Konsequenzen umfassen. Durch die Androhung von negativen Konsequenzen können Zwang und Druck erzeugt werden, indem die Nichtbefolgung einer Anordnung mit Strafen oder Nachteilen behaftet ist. (Neuberger 1995, 138) Dadurch kann ein bestimmtes Verhalten beim Beeinflussten erzielt werden. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 447)

Die generelle Absicht der Sanktion ist, dass deren Androhung aversiv wirkt, sodass dadurch eine Vermeidungsreaktion ausgelöst wird. Die mikropolitische Taktik der Sanktion hat in erster Linie eine psychologische Wirkung, die darin besteht, dass die Ankündigung derselben ausreicht, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. (Blickle 2004b, 60)

Die Voraussetzung für den Einsatz dieser Taktik ist, dass der Ausübende auch tatsächlich die erforderliche Machtbasis besitzt und er auch bereit ist, diese einzusetzen. Bei positiven Sanktionen muss durch die gesetzte Maßnahme das Anspruchsniveau des Adressaten getroffen werden. (Blickle 2004a, 84)

Die mikropolitische Taktik des Tauschhandels (siehe Tabelle 2) wird verwirklicht, indem ein Akteur einen Austausch von Gefälligkeiten anbietet. Der Akteur bekundet im Gegenzug seinen Willen, zu einem späteren Zeitpunkt diese Gefälligkeit zu vergelten, oder er kann auch die Aufteilung des Nutzens anbieten, wenn eine Unterstützungsleistung zugesagt wird. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 447) Der Tauschhandel bedingt aber einen Wert, der verhandelbar ist. Dieser Wert kann der Zugang zu Ressourcen oder aber auch eine Gefälligkeit sein. Der Tauschhandel ist

sehr stark von Ebenen abhängig, wodurch diese Taktik zumeist von Vorgesetzten gegenüber Untergebenen eingesetzt wird. (Yukl, Falbe et al. 1990, 135)

Der Austausch von Gefälligkeiten ist ein wesentlicher Bestandteil sozialer Interaktionen. (Strauss 1962, 174) Es besteht jedoch die Gefahr, dass, wenn diese Taktik zu oft bzw. zu einseitig in Anspruch genommen wird, die Anzahl von Gegenleistungen unüberschaubar wird oder auch Gefälligkeiten gefordert werden, die sich außerhalb der organisationalen Regeln befinden.

Die mikropolitische Taktik des Tauschhandels erfolgt sehr häufig zwischen Gleichgestellten und wird durch den Austausch von Geschäft und Gegengeschäft vollzogen.

Der Tauschhandel als mikropolitische Taktik wird durch ein explizites oder implizites Angebot an einen Akteur angebahnt. Damit das Tauschgeschäft für beide Akteure lukrativ ist, muss das angebotene Geschäft für den anderen Akteur begehrenswert und/oder angepasst sein. Die Grundlage für ein solches Austauschgeschäft bilden daher der Zugang oder die Kontrolle von unterschiedlichsten Ressourcen wie z.B. Material oder Information oder auch der Zugang zu einflussreichen Akteuren. (Fairholm 1993, 83) Manchmal können auch Unterstützung oder Assistenz als Tauschobjekte fungieren. (Yukl, Tracey 1992, 528)

Die Einschaltung einer höheren Instanz (siehe Tabelle 2) wird auch als mikropolitische Beeinflussung verstanden. (Blickle, Solga 2006, 614f) Der Akteur sucht die formelle und/oder informelle Unterstützung einer höheren hierarchischen Ebene. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 447)

Die Effektivität der Beeinflussung beruht im Wesentlichen auf der Beziehung zum Vorgesetzten. Deshalb ist der Aufbau dieser Beziehung von entscheidender Bedeutung. Die Nutzung von Small Talk und informeller Kommunikation unterstützt den Aufbau dieser Beziehung. (Waldron 1991, 300). Der handelnde Akteur strebt daher das persönliche Gespräch mit den Vorgesetzten an, um dadurch ein positives Image aufzubauen und Unterstützung für seine Anliegen zu erhalten. Ein Akteur, der versucht, einen Vorgesetzten zu beeinflussen verwendet daher keine Taktiken, die der Dimension der Durchsetzungsfähigkeit zugeordnet werden können, sondern die Taktiken sind vielmehr darauf ausgerichtet, die Unterstützung von Personen in höheren Positionen zu erlangen. (Ferris, Treadway et al. 2005, 131)

Das Einschalten einer höheren Instanz bezieht sich in der Regel auf hierarchische Organisationen, bei der davon ausgegangen wird, dass eine höhere Stellung auch mit der entsprechenden Positionsmacht verbunden ist. Der Akteur der unteren Hierarchieebene versucht Unterstützung in formeller oder informeller Form zu erhalten, weil die Machtbasis des Vorgesetzten höher ist und er dadurch die Möglichkeit besitzt, Dritte zu beeinflussen.

Der Zugang zu höher gestellten Akteuren wird durch Loyalitätsbekundungen oder Vorleistungen geschaffen. (Blickle 2004a, 62)

Zusammenfassend kann geschlossen werden, dass das Einschalten einer höheren Instanz oder auch das Ins-Spiel-Bringen der Hierarchie eine mikropolitische Taktik ist, bei der sich der mikropolitisch aktive Akteur Zugang zu einer in der Hierarchie höher stehenden Person verschafft, um dadurch seine Interessen zu verwirklichen. Dies kann einerseits dadurch erfolgen, dass die höher gestellte Person direkt Einfluss auf die Zielperson ausübt oder der Akteur diese Kompetenz erhält. (Blickle 2004a, 85)

Blockieren ist das Unterbinden der Zusammenarbeit, die Aufkündigung einer guten Arbeitsbeziehung oder bewusst langsames Arbeiten (siehe Tabelle 2). (Blickle, Sloga 2006, 614f) Der Akteur versucht durch hindernde Maßnahmen den Beeinflussten bei der Ausführung von Handlungen zu behindern oder diese zu unterbinden. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 447) Eine komplexe Organisationsstruktur erfordert ein Regelwerk an Steuerungsmaßnahmen. Ein Akteur, der bezüglich dieser Normen über ein detailliertes Wissen verfügt, kann diese zu seinen Gunsten auszunutzen und durch strikte Regelbefolgung Maßnahmen der Vorgesetzten blockieren. (Mechanic 1962, 362)

Die wortgetreue Befolgung von Aufträgen ist eine Form des Blockierens und zielt darauf ab, keine eigene Initiative zur erfolgreichen Umsetzung des Auftrages zu setzen und dadurch das Projekt scheitern zu lassen. (Strauss 1962, 172).

Das Blockieren ist eine mikropolitische Taktik, die sich vor allem gegen Vorgesetzte richtet. (Kipnis, Schmidt et al. 1980, 448) Diese Taktik kann dazu verwendet werden, um nicht erwünschte Maßnahmen oder andere Entwicklungen zu blockieren. (Fairholm 1993, 54)

N°	Hauptkategorien	Definition	sub-code	Sub-Kategorien	Definition & Erklärung
1	Durchsetzung, Bestimmtheit	Umfasst Beeinflussungstaktiken, die sich auf Forderungen, Befehle, Anweisungen und das setzen von Fristen stützen sowie Maßnahmen um diesen Nachdruck zu verleihen.	1	ständige Kontrolle	Kontrollierte ihn/sie andauernd
			2	befehlen	Befahl ihm/ihr einfach, was zu tun war
			3	auffordern	Forderte ihn/sie auf zu tun, was ich verlangte
			4	anschnauzen	Schnauzte ihn/sie an.
			5	Fristen setzen	Setzte ihm/ihr einen Termin, bis zu dem er/sie zu tun hatte, was ich wollte.
			6	exakte Ausführung	Sagte ihm/ihr, dass die Arbeit wie angeordnet auszuführen sei oder dass er/sie eine bessere Methode vorschlagen solle.
			7	auf die Nerven gehen	Wurde Unangenehm (ging ihm/ihr solange auf die Nerven, bis er/sie getan hatte, was ich wollte).
			8	ständiges Erinnern	Erinnerte ihn/sie wiederholt an das, was sich wollte
			9	Ärger verbal ausdrücken	Brachte meinen Ärger mündlich zum Ausdruck
			10	offene Auseinandersetzung	Suchte die offene Auseinandersetzung, bei der ich ihm/ihr direkt die Meinung sagte.
			11	auf Vorschriften pochen	Wies darauf hin, dass er/sie sich entsprechend den Vorschriften zu fügen habe.
2	Einschmeicheln	Diese Taktik umfasst alle Aktionen, die dazu führen damit sich die beeinflusste Person wichtig und geschätzt fühlt.	1	Wichtigkeit betonen	Gab ihm/ihr das Gefühl, wichtig zu sein ("Nur Sie haben den Graps und das Talent, das zu bringen").
			2	Bescheidenheit ausdrücken	Behielt mich bei meinem Ansuchen sehr bescheiden ihm/ihr gegenüber.
			3	Freundlichkeit demonstrieren	War sehr freundlich, bevor ich um das bat, was ich wollte.
			4	gutes Klima aufbauen	Sorgte dafür, dass er/sie gut zu mir stand, bevor ich meine Bitte vorbrachte.
			5	Bedeutung übermäßig betonen	Übertrieb die Bedeutung dessen, was ich von ihm/ihr wollte.
			6	loben	Lobte ihn/sie
			7	Mitgefühl zeigen	Zeigte ihm/ihr gegenüber Mitleid über die zusätzlichen Probleme, die mein Wunsch verursachte.
			8	Stimmung abwarten	Wartete bis er/sie in einer zugänglichen Stimmung war, bevor ich meine Bitte äußerte.
			9	Angewiesenheit demonstrieren	Zeigte, dass ich auf seine/ihre Hilfe angewiesen war.
			10	höflich bitten	Bat höflich, damit dem Anliegen entsprochen wird
			11	pseudo Demokratie	Gab vor, ihn/sie selbst entscheiden zu lassen und sorgte dafür, dass herauskam, was ich wollte (verhieß mich Pseudo-demokratisch)
3	Rationalität	Der Akteur verwendet logische Argumente und Fakten, um den Beeinflussten davon zu überzeugen, dass der von ihm gemachte Vorschlag die beste der Alternativen ist.	1	detaillierter Plan	Schrieb einen detaillierten Plan, der mein Ansuchen begründete.
			2	unterstützende Informationen	Legte ihm/ihr Informationen vor, die meinen Standpunkt stützten.
			3	erklärende Begründung	Erklärte die Gründe für mein Ersuchen.
			4	logische Argumentation	Überzeugte sie/ihn durch logische Argumentation.
			5	Beschreibung des Ansuchens	Verfasste einen Vermerk, der beschrieb, was ich wollte.
			6	Kompromiss	Bot einen Kompromiss an (gab ein wenig nach)
			7	Kompetenz. Können demonstrieren	Demonstrierte ihm/ihr meine Kompetenz, bevor ich mein Ersuchen vorbrachte

Mikropolitik

		Mikropolitik	
4	Sanktionen	Diese Taktik umfasst Anreizsysteme bzw. die Aussicht auf negative Konsequenzen, um ein bestimmtes Verhalten beim Beeinflussten zu erzielen.	<p>1 Entzug der freien Auswahl</p> <p>2 Nichtberücksichtigung sozialer Aspekte</p> <p>3 Arbeitsplatz- / Funktionsversprechen</p> <p>4 ungünstige Personalbeurteilung</p> <p>5 Ablehnung der Einteilung</p>
5	Tauschhandel	Der Akteur bietet einen Austausch von Gefälligkeiten und bekundet seinen Willen diese zu einem späteren Zeitpunkt zu vergelten oder er verspricht eine Aufteilung des Nutzens, wenn eine Unterstützungsleistung zugesagt wird.	<p>1 Bot einen Tauschhandel an ("Wenn Du das für mich tust, werde ich etwas für Dich tun")</p> <p>2 erinnerte ihn/sie an einen Gefallen, den ich ihm/ihr früher getan hatte.</p> <p>3 Bot eine persönliches Opfer an, wenn er/sie tun würde, was ich wollte (z.B. länger arbeiten, mehr arbeiten, einen Teil seiner/ihrer Arbeit übernehmen)</p> <p>4 Tat ihm/ihr einen persönlichen Gefallen.</p> <p>5 Bot Hilfe an, wenn er/sie läte, was ich wollte.</p>
6	Die Hierarchie ins Spiel bringen	Der Akteur sucht die formelle und/oder informelle Unterstützung auf einer höheren hierarchischen Ebene.	<p>1 formelle Unterstützung beantragen</p> <p>2 informelle Unterstützung</p> <p>3 Beschwerde einreichen</p> <p>4 Vorgesetzten einschalten</p>
7	Blockieren	Der Akteur versucht durch hindernde Maßnahmen den Beeinflussten bei der Ausführung von Handlungen zu behindern oder diese zu unterbinden.	<p>1 Drohte mit der Benachrichtigung einer dritten Stelle, wenn er/sie meiner Bitte nicht nachkäme.</p> <p>2 Drohte die Zusammenarbeit mit ihm/ihr einzustellen, bis er/sie nachgab.</p> <p>3 Drosselte meine Arbeitsleistung bis er/sie tat, was ich wollte.</p> <p>4 Ignorierte ihn/sie und stellte mein freundliches Benehmen ein.</p> <p>5 verdrehte die Gründe oder Beleg ihn/sie über die Gründe, weshalb er/sie tun sollte, was ich wollte.</p>
8	Koalitionen	Der Akteur verwendet die Unterstützung anderer den Beeinflussten zu überzeugen oder zu überreden oder gemeinsam ein Ziel zu verfolgen.	<p>1 Sichert die Unterstützung von Kameraden/Bekanntem, um der Forderung Nachdruck zu geben.</p> <p>2 Besprechung oder Treffen arrangieren, auf der Anliegen oder Forderung vorgebracht werden</p> <p>3 Unterstützung von Kameraden mit gleichem Anliegen sichern, um der Forderung Nachdruck zu verleihen.</p>
9	Unklassifizierte Items	Jene Handlungen, die nicht in die oben angeführten Kategorien zuordenbar sind.	<p>1 hänseln</p> <p>2 anderen ignorieren</p> <p>3 Vorteile verschaffen</p> <p>4 in Frage stellen</p> <p>5 Unfähigkeit vortauschen</p> <p>6 eigene Gründe verheimlichen</p> <p>7 sonstige</p>

Tabelle 2: Erstes Codierungsschema „Mikropolitik“

Die Taktik wird vor allem dann angewandt, wenn eine Maßnahme oder Aktion von einem betroffenen Akteur als Bedrohung wahrgenommen wird. Der Akteur versucht daher diese Maßnahme zu blockieren, um dadurch persönliche Nachteile bzw. deren unmittelbaren oder zukünftigen Auswirkungen zu vermeiden. (Valle, Perrewé 2000, 364)

Die mikropolitischen Taktiken des Blockierens wirken sehr oft durch ihre Androhung und weisen ein Reziprozitätsprinzip auf, bei dem abhängig vom Input eine positive wie auch ablehnende Reaktion durch den Rezipienten zu erwarten ist. (Blickle, Solga 2006, 615)

Die Koalitionsbildung (siehe Tabelle 2) ist eine Taktik, die angewendet wird, um Innovationen durchzusetzen, die von Unterebenen herrühren, oder um Vorgesetzte zur Rücknahme von unpopulären Maßnahmen zu bewegen. Die Koalitionstaktik dient auch dazu, Gleichgestellte zu beeinflussen, die dieselbe Autorität besitzen (Yukl, Falbe 1990, 135)

Die Koalitionsbildung umfasst ferner die Taktik, die eigenen Interessen von Dritten vertreten zu lassen. Dazu zählt, dass bei Abstimmungen eigene Anträge unterstützt oder auch bei Abwesenheit die eigenen Interessen vertreten werden. (Yukl, Falbe 1990, 135) Koalitionen sind organisationsbezogene Beeinflussungstechniken und basieren auf der Überredung von anderen zu gemeinsamen Handlungen. (Strauss 1962, 180)

Die vorrangig unabhängig voneinander agierenden Akteure in Organisationen können zur Verwirklichung gemeinsamer Ziele Koalitionen bilden. Dies ist vor allem dann möglich, wenn die einzelnen Akteure gleiche oder ähnliche Ziele verfolgen. (Fairholm 1993, 88)

Durch die Koalitionsbildung erfolgt eine Interessenabgleichung von Gleichgestellten, aber auch Unterebenen. (Ferris, Treadway et al. 2007, 306)

Komplexe Organisationen bieten eine Vielfalt von verschiedenen Personengruppen, die ihrerseits einen bestimmten Bereich kontrollieren. Die Koordination der verschiedenen Teilorganisation obliegt dem Management. Erfolgt jedoch die Bildung von Koalitionen auf unterer Ebene, so kann eine effektive Kontrolle der Organisation verhindert werden, was die Machtausübung von Unterebenen ermöglicht.

(Mechanic 1962, 362) Die Koalitionsbildung kann bei der Beeinflussung von Vorgesetzten sehr wirkungsvoll sein. (Ferris, Treadway et al. 2007, 306)

Als unklassifizierte Items (siehe Tabelle 2) wurden jene Taktiken gewertet, die keine der oben angeführten acht Dimensionen repräsentieren, aber bei Kipnis, Schmidt et al. (1980) ein hohe Landung im Zuge der Faktorenanalyse aufwiesen.

Emotionen nehmen in der individuellen Perzeption der Umwelt sowie der sozialen Interaktion eine zentrale Rolle ein. Eine umfassende Forschung, die alle Teilbereiche erfasst, ist aufgrund der Vielzahl von Möglichkeiten sehr schwierig, deshalb wird die Forschung auf verschiedene Aspekte fokussiert, wodurch auch nur ein eingeschränktes Spektrum beleuchtet werden kann. (Shaver, Schwartz et al. 1982, 1061) Während eines organisationsumfassenden Reorganisationsprojektes wirken Emotionen entscheidend auf das Organisationsklima und bilden daher auch eine Voraussetzung für das Entstehen eines mikropolitischen Organisationsklimas. Wie die mikropolitischen Taktiken werden die Emotionen, die im Zuge der Reorganisation wirken, anhand eines Codierungsschemas erfasst. Die Grundlage für das Codierungsschema bildet die Emotionsskala von Shaver, Schwartz et al. (1982)

Die Emotionsskala nach Shaver, Schwartz et al. (1982) weist kein abgeschlossenes System von Subkategorien auf. Es werden jene Subkategorien dargestellt, die am besten die Dimensionen repräsentieren. Die Dimensionen mit den dazugehörigen Subskalen sind offen, und es ist zulässig, weitere Subkategorien hinzuzufügen, wenn diese die jeweilige Dimension repräsentieren. (Shaver, Schwartz et al. 1982, 1062) Die der Skala zugrunde liegende allgemeine Betrachtung von Emotionen bei sozialen Interaktionen gab den Ausschlag, dass diese Skala als Grundlage des Codierungsschemas (siehe Tabelle 3) zum Erfassen von Emotionen ausgewählt wurde.

Wie bei der Erfassung der mikropolitischen Taktiken werden auch die Emotionen des jeweiligen Akteurs im Zuge der Reorganisation durch zwei unabhängige Codierer erfasst und der jeweiligen Ausprägung zugeordnet.

Im Anschluss sollen die einzelnen Dimensionen der Emotionsskala erläutert werden.

Betroffenheit (siehe Tabelle 3) lässt sich in der Grundempfindung als Rezeption eines gefährlichen oder bedrohlichen Ereignisses oder Zustands beschreiben. Das

Gefühl wird von einer Situation ausgelöst, in der sich diese Gefahr bzw. Bedrohung realisiert hat. Das Gefühl kann aber auch von einer persönlichen Erfahrung mit Situationen ausgelöst werden, in der der Verlust von Freunden, einer sozialen Beziehung oder der soziale Abstieges etc. persönlich erlebt wurden. Der Betroffene fühlt sich macht- und hilflos und ist bestrebt, diesen unglücklichen Umstand zu ändern. Die ist aber nicht möglich, weil dieser Umstand bereits eingetroffen ist. (Shaver, Schwartz et al. 1982, 1077)

Betroffenheit leitet die Wahrnehmung des Akteurs in eine negative Richtung und verleitet dazu, immer an das unglückliche Ereignis oder den Vorfall zu denken. (Shaver, Schwartz et al. 1982, 1077)

Die wahrgenommenen Bedingungen, die als Auslöser von Ärger und Zorn (siehe Tabelle 3) angesehen werden, können sind jene Faktoren, die auf Pläne oder Ziele eines Akteurs störend wirken. Diese Störungen wirken auf den Akteur machtreduzierend, erwartungsverringern und frustrierend. Der Akteur empfindet diese Störungen als illegitim und ungerecht, weil er nun mit einer Realität konfrontiert ist, die sich entscheidend von der von ihm erwarteten oder geplanten Realität unterscheidet. (Shaver, Schwartz et al. 1982, 1077) Der ärgerliche Akteur reagiert auf diese Situation mit einem energiegeladenen Verhalten, welches sich dahin gehend äußert, dass er versucht, die störende Ursache zu bekämpfen oder darüber zu schimpfen. Das generelle Verhalten ist ein offensives, um die Ursache der Störung zu beseitigen. Wie auch andere starke Emotionen hat der Ärger eine kanalisierende Wirkung auf Wahrnehmung und Gedanken. (Shaver, Schwartz et al. 1982, 1078)

Freude (siehe Tabelle 3) ist in der Gesamtkonzeption als Gegenteil von Betroffenheit zu sehen und findet ihren Ausgangspunkt in einem positiven Ereignis. Irgendein erhofftes oder angestrebtes Ereignis ist eingetroffen und strahlt nun dessen positive Auswirkungen aus. Das Ereignis kann durch einen persönlichen Erfolg, aber auch durch eine soziale Interaktion eintreffen. Der Akteur reagiert darauf mit Fröhlichkeit und Begeisterung. Das Verhalten des Akteurs wird extrovertiert und äußerst kommunikativ. Er sucht den sozialen Kontakt mit anderen, agiert extrem zuvorkommend und freundlich, mit der Absicht, seine Gefühle mit anderen zu teilen. Das physische Verhalten wirkt in einer positiven Form energiegeladen, aufgerichtet, ausladend und in manchen Fällen intensiv gestikulierend.

N°	Hauptkategorien	Definition	sub-code	Sub-Kategorien	Definition & Erklärung
10	Betroffenheit	Gefühle, die die Hilfslosigkeit bzw. den Umkehrbarkeit der Situation ausdrücken	1	Unzufriedenheit	Mit den gegebenen Verhältnissen, Leistungen o.ä. Nicht einverstanden sein
			2	Schwermut	Ein Zustand, in dem man so traurig ist, dass man nichts mehr tun will
			3	Verzweiflung	Der Zustand, in dem jemand keine Hoffnung mehr hat
			4	Bestürzung	Das Gefühl, das aufkommt, wenn man etwas Schlimmes erfährt
			5	Enttäuschung	Etwas, das jmdn. traurig macht, weil es seine Erwartungen nicht erfüllt
			6	Missmut	Eine Stimmung die Unwillen und Widerstand hervorruft
			7	Ablehnung	Etwas nicht annehmen, weil man es nicht will
			8	Verwirrung	Ein chaotischer Zustand, in dem keine klaren Verhältnisse herrschen
11	Ärger, Groll	Gefühle, die Abneigung und Widerstand gegenüber einer Situation ausdrücken	1	Zorn, Wut	Ein starkes Gefühl des Ärgers
			2	Empörung	Reaktion auf eine Situation oder Handlung, die man nicht akzeptieren kann
			3	Hass	Eine sehr starke und tiefe Abneigung gegen Menschen oder bestimmte Zustände
			4	Verbitterung	Lähmendes Gefühl, des widerfahrenen Unrechts, dem man ohnmächtig entgegensieht
			5	Verachtung	Etwas für schlecht empfinden und deshalb stark ablehnt
12	Freude	Beschreibt das Gefühl von Glück od. Zufriedenheit, das mit einer Person od. Sache verbunden ist	1	Zufriedenheit	Froh, dass alles so ist, wie man es will
			2	Glück	Günstige Umstände od. erfreuliche Zufälle, auf die man keinen Einfluss hat und die einem einen persönlichen Vorteil od. Erfolg bringen
			3	Begeisterung	Der Zustand, dass jmd. von Freude und Erregung erfüllt wird
			4	Befriedigung	Befriedigung von Ansprüchen, Bedürfnissen, Genugtuung
			5	Behagen	Etwas entspricht jemandes Erwartungen, Vorstellungen
			6	Optimismus	Die Einstellung, bei der nur das Gute gesehen oder erwartet wird
13	sonstige Emotionen	weitere Gefühle	1	Sonstige	

Emotionen

Tabelle 3: Erstes Codierungsschema „Emotionen“

Im Gegensatz zur Betroffenheit und dem Ärger werden das Verhalten und die Gedanken des Akteurs nicht kanalisiert, sondern die Emotion der Freude wirkt bewusstseinsweiternd. (Shaver, Schwartz et al. 1982, 1078)

6.3.2.2. Fragebogencodierung

Ferris, Russ et al. begannen 1989, ein Messinstrument zur Perzeption von Mikropolitik zu entwickeln, das in der Lage ist, validierbare und seriöse Ergebnisse liefern, die auch untereinander vergleichbar sind. Diesbezüglich wurde der eindimensionale 5-Item umfassende „Perceptions of Organizational Politics Scale“ (POPS) entwickelt. Der POPS wurde in den folgenden Jahren zu einem multidimensionalen Fragebogen weiterentwickelt. In der letzten Stufe erreichte der Fragebogen 31 bzw. 40 Items, womit die verschiedensten Aspekte der mikropolitischen Wahrnehmung abgebildet werden sollten.

Der 31-Item POPS Fragebogen ist in der Lage, drei Dimensionen abzubilden. Dazu zählen: das Mitarbeiter- und Arbeitsgruppenverhalten, die Organisationspolitik und Politikausübung sowie das Verhalten von Vorgesetzten.

Der 40-Item Fragebogen bildet zusätzlich noch die Entlohnung und die Beförderung sowie das angepasste und proaktive Verhalten ab. (Ferris, Adams 2002, 187)

Eine Reliabilitätsprüfung erfolgte durch Ferris, Kacmar et al. (1992) nur in Form eines internen Konsistenzkoeffizienten und weist mit einem Wert von 0.87 und 0.93 eine sehr hohe Reliabilität auf. (Engelhart 1994b, 174) Die Itemanalyse auf Validität weisen darauf hin, dass durch die Autoren besonderer Wert auf die Vermeidung von Multikollinearität gelegt worden ist. Dies hat den Ausschluss von sehr vielen Items erfordert, wodurch die Endversion des POPS nur noch zwölf Items aufweist. (Engelhart 1994b, 175)

Der POPS stellt ein Messinstrument dar, das nicht konkrete Beeinflussungstaktiken erfasst, sondern dazu dient, die Wahrnehmung der Politisierung des Organisationsklimas durch die Organisationsangehörigen zu messen. (Engelhart 1994b, 178)

Mikropolitische Wahrnehmung

Der Fragebogen, der für die Codierung der mikropolitischen Wahrnehmung verwendet wurde, war die zwölf Item Version des POPS (siehe Anhang III). Die gesamte Skala besteht aus drei Subskalen: dem grundlegenden politischen Verhalten, Mitmachen, um voranzukommen, Bezahlung und Beförderung.

Die Subskala des grundlegenden politischen Verhaltens umfasst Fragestellungen, durch die die Wahrnehmung von Begünstigungen und bevorzugten Behandlungen, die in der Organisation stattfinden gemessen werden.

Die Subskala der „Mitwirkung, um voranzukommen“ fragt danach, ob die Bediensteten die wahrgenommenen politischen Prozesse ansprechen.

Die Subskala Bezahlung und Beförderung enthält Items, die danach fragen, inwieweit von den Bediensteten wahrgenommen wird, ob die Bezahlung und Beförderung durch politische Motive oder Aktivitäten beeinflusst wird. (Conner 2006, 724)

Die Codierung erfolgt anhand einer fünfteiligen Likert-Skala von „stimme ganz und gar nicht zu“, „stimme nicht zu“, „neutral“, „stimme zu“, „stimme ganz entschieden zu“. Der Likert-Skala wurden Werte von eins bis fünf zugeordnet, wobei der jeweils höhere Wert den Anstieg der mikropolitischen Wahrnehmung darstellt.

Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln

Die Messung der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Intention zum Wechsel des Arbeitsplatzes erfolgte durch die Einschätzung der Codierer. Die Codierer mussten aufgrund der Schilderung in den Interviews auf einer fünfteiligen Likert-Skala bewerten, wie zufrieden der Befragte mit seinem Arbeitsplatz war und ist. Die Codierer mussten dabei alle positiven und negativen Aspekte einander gegenüberstellen und zu einer endgültigen Einschätzung gelangen. In gleicher Weise erfolgte die Erfassung der Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln. Im Wesentlichen wurde durch die Codierer bewertet, ob die Rahmenbedingungen in der Organisation den Befragten dazu veranlassten, aus eigener Intention heraus einen neuen Arbeitsplatz in der Organisation zu suchen.

Informationspolitik

Die Verfügbarkeit von Information wurde ebenso durch Bewertung der Codierer gewonnen. Die Indikatoren dafür waren die von den Probanden geschilderten Informationswege und wie die Information in der Organisation verteilt wurde. Insgesamt sollte durch die Codierer anhand einer fünfteiligen Likert-Skala beurteilt werden, ob die Informationen hauptsächlich offen über das Informationssystem der Organisation transportiert wurden, oder ob informelle bzw. externe Informationskanäle die Informationen bereitstellten.

Einflüsse auf den Arbeitsplatz

Die Einflüsse auf den Arbeitsplatz wurden mit vier Items gemessen. Diese sollten ermitteln, welche Faktoren für die Wahl des neuen Arbeitsplatzes ausschlaggebend waren. Die Items fragten nach der Entfernung bzw. der Wegstrecke zum Arbeitsplatz, der Fachrichtung, der Bewertung des Arbeitsplatzes und nach dem sozialen Umfeld.

Die Codierung erfolgte wiederum anhand einer fünfteiligen Likert-Skala mit den oben angeführten Ausprägungen, wobei dieser wieder die Werte eins bis fünf zugeordnet werden.

Individuelle Interessendurchsetzung

In den teilstrukturierten Fragebogen wurde eine geschlossene Fragestellung einbezogen, in der der Proband aufgefordert wurde, selbst einzuschätzen, ob es ihm gelungen ist, seinen angestrebten Arbeitsplatz, den sogenannten „Wunscharbeitsplatz“, zu erhalten. Diese Einschätzung wurde durch die Codierer im Zuge des Codierungsprozesses mit den verfügbaren Informationen aus dem Interview sowie mit jenen Arbeitsplatzvorstellungen verglichen, die im Zuge der Interessenerhebung angegeben wurden. Dadurch konnte eine erfolgreiche Interessendurchsetzung sehr gut erfasst werden. Die Einschätzung der Codierer wurde anhand einer fünfteiligen Likert Skala codiert.

Eine Codierung mit eins, „trifft überhaupt nicht zu“, sagt aus, dass die Einteilung auf einen Arbeitsplatz erfolgt ist, den der Bedienstete ablehnt, und dass er die Einteilung auf diesen Arbeitsplatz nicht verhindern konnte. Das Desinteresse in Bezug auf die Zuweisung eines neuen Arbeitsplatzes wurde mit drei, „weder noch“, codiert. Der Bedienstete lehnt den zugewiesenen Arbeitsplatz nicht ab, zeigt aber auch keine Intentionen, sich damit zu identifizieren. Die Frage zur individuellen Interessendurchsetzung konnte er nicht beantworten. Die Verwirklichung der individuellen Interessen bezüglich der Einteilung auf einen angestrebten Arbeitsplatz wurde mit fünf, „trifft voll und ganz zu“, codiert. Wenn der Bedienstete seinen erstgereihten Arbeitsplatzwunsch nicht realisieren konnte und den an zweiter Stelle gereihten Arbeitsplatz erhielt, so erfolgte die Codierung mit zwei „trifft zu“. Der zweitschlechteste Fall wurde mit vier „trifft nicht zu“ codiert.

6.3.2.3. Codierungsreliabilität und Intercoderkonsistenz

Die Codierungsreliabilität und die interpretative Reliabilität (Srnska, Koeszegi 2007, 38) der Fragebögen wurde durch Cohen's Kappa berechnet. Cohen's Kappa (κ) wurde zunächst nach der ersten Codierungsrunde berechnet, um den Grad der Übereinstimmung durch die beiden Codierer zu messen.

$$\kappa = \frac{p_0 - p_c}{1 - p_c}$$

Cohen's Kappa (κ) zur Berechnung der Intercoderreliabilität wird dargestellt durch p_0 als Wert für die gemessene Übereinstimmung und p_c als Wert der erwarteten Übereinstimmung, der sich auch aus $p_c = 1/(\text{Anzahl der Ausprägungen})$ errechnet. Eine vollständige Übereinstimmung würde einen Wert von $\kappa = 1$ ergeben.

Die Messung der Übereinstimmung ergab 1773 übereinstimmende Codierungen und 177 differierende Zuordnungen. Dadurch wurde eine 90,9-prozentige Übereinstimmung erzielt. Der errechnete Cohen's Kappa Wert ergab 0,88. Bei einem Wert von $\kappa > 0,80$ kann von einem ansprechenden bis ausgezeichneten Wert gesprochen werden.

Der hohe κ - Wert ist zurückzuführen auf die geringe Anzahl der Ausprägungen. Aufgrund dessen hatten die Codierer wenige Auswahlmöglichkeiten, und dies bewirkte eine positive Beeinflussung des Übereinstimmungsgrades. Ein weiterer Effekt, der in diesem Zusammenhang wirksam wurde, ist auf die Interpretation der Interviews zurückzuführen. Bei der Bewertung wurden zumeist die schwächeren Ausprägungen (stimme nicht zu, stimme zu) zugeordnet, insbesondere dann, wenn kein eindeutiges oder unmissverständliches Statement vonseiten der Probanden erfolgte. Zur Identifizierung der häufigsten Codierungsinkonsistenzen wurde eine Intercoderkonsistenzmatrix (Srnska, Koeszegi 2007, 39) verwendet (siehe Tabelle 4). Diese Matrix diente dazu, systematische Differenzen in der Codierung zu identifizieren.

Interkoderkonsistenzmatrix

		Koder 1				
N° der Ausprägungen		1	2	3	4	5
Koder 2	1	102	5	0	0	0
	2	19	491	33	5	0
	3	5	49	531	12	0
	4	1	24	19	645	4
	5	0	0	0	1	181
Gesamt		127	569	583	663	185
Übereinstimmung		80%	86%	91%	97%	98%

1 = stimme ganz und gar nicht zu
 2 = stimme nicht zu
 3 = neutral
 4 = stimme zu
 5 = stimme ganz entschieden zu

Tabelle 4: Interkoderkonsistenzmatrix zur Darstellung der Codierungsinkonsistenzen

Die Interkoderkonsistenzmatrix zeigt, dass der überwiegende Teil der differierenden Bewertungen bei den nicht zustimmenden Ausprägungen erfolgt ist. Jedoch muss hervorgehoben werden, dass sich die Differenz vor allem auf die Stärke der Ausprägung bezieht und die Richtigkeit der zustimmenden oder ablehnenden Einschätzung vorhanden ist.

Aufgrund des hohen κ -Wertes und der geringen Codierungsinkonsistenzen wurde davon abgesehen, die Fragebögen einen zweiten Codierungsprozess durchlaufen zu lassen. Die Übereinstimmung der 177 fehlerhaften Einheiten wurde durch Diskussion und Abstimmung vollzogen, um einen einheitlichen Datensatz für die weitere Analyse zu gewährleisten.

Bei der Codierung der mikropolitischen Ausprägungen wurde dem ersten Codierungsprozess eine intensive Schulung der Codierer vorangestellt. Im Zuge der Einweisung wurde das Codierungsschema im Detail erläutert. Die Einweisung diente auch dazu, einige Units exemplarisch zu codieren, um Unsicherheiten auszuräumen und entstehende Fragen sofort zu erörtern.

Die erste Phase der Codierung war nach ungefähr zwei Wochen abgeschlossen. Die gewonnenen Daten wurden in einer darauf folgenden Reliabilitätsprüfung auf Codierungsreliabilität und interpretative Reliabilität (Srnka, Koeszegi 2007, 38) überprüft. Die Überprüfung der Reliabilität erfolgte wiederum durch Cohen's Kappa.

Insgesamt wurden von jedem Codierer 2879 Units codiert. Von diesen 2879 Units wurden 2506 identisch codiert. Bei 373 Units wurden unterschiedliche Ausprägungen zugeordnet, und daraus resultierte ein Übereinstimmungsprozentsatz von 87,0 Prozent.

Die Reliabilitätsprüfung erfolgte wie bereits bei den Fragebögen durch das Cohen's Kappa Testverfahren. Mit einem Wert von 0,86 konnte nach Kipnis, Schmidt et al. (1980) ein hoher Wert erzielt werden. Kipnis, Schmidt et al. (1980) bezeichnen einen Wert von 60-65% als hoch reliabel. Ferris, Kacmar (1992) legen ein strengeres Reliabilitätsmaß fest und bezeichnen einen Wert von 0,87 als hoch reliabel. Trotz der Tatsache, dass der von Ferris, Kacmar (1992) definierte Wert nicht ganz erreicht werden hat können, kann in Anbetracht der relativ hohen Zahl von Ausprägungen (78) der Wert als hoch reliabel bezeichnet werden. Dies wird auch von Srnka, Koeszegi (2007) bestätigt, die ein $\kappa > 0,80$ als sehr gutes Reliabilitätsergebnis bezeichnen.

Intercoderkonsistenzmatrix

		Coder 1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Coder 2	N° der Ausprägungen									
	Durchsetzung, Bestimmtheit	9	1	0	0	0	0	1	0	0
	Einschmeicheln	0	10	0	1	0	0	0	0	0
	Rationalität	0	1	87	1	1	4	0	3	12
	Sanktionen	1	0	0	32	0	1	1	1	2
	Tauschhandel	0	0	1	0	95	0	0	1	2
	Die Hierarchie ins Spiel bringen	0	0	0	1	2	161	0	17	14
	Blockieren	0	0	0	1	0	1	35	0	1
	Koalitionen	0	0	1	0	1	22	0	180	10
	Unklassifizierte Items	0	4	19	0	2	21	5	10	1627
Gesamt		10	16	108	36	101	210	42	212	1668
Übereinstimmung		90%	63%	81%	89%	94%	77%	83%	85%	98%

Tabelle 5: Intercoderkonsistenzmatrix der neuen mikropolitischen Dimensionen

Der erste Codierungsprozess ergab eine sehr hohe Übereinstimmung mit einem Wert von $\kappa = 0,86$. Mit der Intercoderkonsistenzmatrix (siehe Tabelle 5: Hauptkategorien) wurden die Haupt- und Subkategorien identifiziert, in denen eine systematische Differenz bei der Codierung vorherrschte. Bei den Hauptkategorien

konnte eine Differenz zwischen der sechsten und der achten Dimension festgestellt werden. Dies lässt darauf schließen, dass die Dimensionen „Hierarchie ins Spiel bringen“ und „Koalitionen“ von den Codierern unterschiedlich interpretiert wurden und dadurch eine unterschiedliche Zuordnung zu den jeweiligen Dimensionen erfolgte. Die Verwechslung entstand insbesondere zwischen den Subkategorien „informelle oder formelle Unterstützung“ der Dimension „Hierarchie ins Spiel bringen“ und der Subkategorie „Unterstützung sichern“ der Dimension „Koalitionen“. Die Verwechslung entstand dadurch, dass die Codierer nicht identifizieren konnten, ob der unterstützungsgewährende Akteur in einem Vorgesetztenverhältnis zum handelnden Akteur stand oder ob die Unterstützung einer Person einer Koalition zuzuordnen ist.

Eine weitere systematische Inkonsistenz trat zwischen der dritten und der neunten sowie zwischen der sechsten und der neunten Dimension auf. Die Inkonsistenz bezog sich in der dritten Dimension auf die Subkategorie „Kompetenz, Können demonstrieren“. Diese Subkategorie konnte sehr oft nicht zugeordnet werden, weil bei den Codierern eine Unsicherheit in der Interpretation des Verhaltens bestand. Der Akteur stellte sein Verhalten als engagiert dar, aber es bestand kein Hinweis darauf, dass er über die entsprechende Kompetenz verfügte.

Die Inkonsistenz in der sechsten Gruppe betraf wiederum die Subkategorie „informelle oder formelle Unterstützung“. Hier konnten die Codierer die Ausprägung nicht zuordnen, weil sie die Beziehung zum unterstützenden Akteur nicht identifizieren konnten. In einigen Fällen konnten nach Rückfrage diese Unklarheiten beseitigt werden. Die verbleibenden Einheiten wurden in der neunten Dimension als „unklassifizierte Items“ codiert.

Die Intercoderkonsistenzmatrix der Emotionen (siehe Tabelle 6) wies keine systematischen Inkonsistenzen auf und wurde aufgrund der hohen Übereinstimmung nach dem ersten Codierungsprozess abgestimmt.

Aufgrund der hohen Intercoderreliabilität ($\kappa = 0,86$) wurde auf einen vollständigen zweiten Codierungsprozess verzichtet. Die systematischen Inkonsistenzen wurden im Zuge einer Diskussion angepasst.

Intercoderkonsistenzmatrix

		Coder 1			
		1	2	3	4
Coder 2	<i>N° der Ausprägungen</i>				
	Betroffenheit	126	5	0	0
	Ärger, Groll	6	66	0	0
	Freude	2	0	102	0
	Sonstige Emotionen	1	0	1	9
Gesamt	135	71	103	9	
Übereinstimmung		93%	93%	99%	100%

Tabelle 6: Intercoderkonsistenzmatrix der vier Emotionsdimensionen

Ein überwiegender Anteil der Einheiten (Codierer 1 = 1627; Codierer 2 = 1595) wurde der Dimension der „unklassifizierten Items“ zugeordnet. In dieser Dimension befand sich auch die Subkategorie „sonstige“. Diese Subkategorie diente dazu, alle Einheiten zu codieren, die im Schema nicht abgebildet waren. Die Subkategorie „sonstige“ erreichte bei beiden Codierern einen beachtlichen Umfang (Codierer 1 = 1212; Codierer 2 = 1190), wodurch der Definition von zusätzlichen mikropolitischen Ausprägungen eine wesentliche Bedeutung zukam. Die relativ hohe Anzahl von nicht zuordenbaren Units lässt darauf schließen, dass im Zuge der Reform vermehrt Taktiken angewandt worden sind, die durch den POIS nicht repräsentiert werden. Insgesamt wurden in einem induktiven Prozess acht neue mikropolitische Ausprägungen definiert und aus der Dimension „unklassifizierte Items“ drei der ursprünglichen Subkategorien entfernt, weil diesen keine Units zugeordnet werden konnten (siehe Tabelle 7). An neuen Subkategorien wurden folgende definiert: Netzwerke nutzen, gutes Image aufbauen, Machtbasis sichern oder ausbauen, proaktives Handeln, Schaffen von Optionen, Ausgrenzung oder Diskriminierung, Tatsachen schaffen, Fehlinformationen.

Mikropolitik					
					Verschaffen von verschiedenen Vorteilen, die eigene Ziele fördern
				1	Vorteile verschaffen
				2	In Frage stellen
				3	Information vorenthalten
				4	Netzwerke nutzen
				5	gutes Image aufbauen
				6	Machtbasis sichern, ausbauen
				7	proaktives Handeln
				8	Schaffen von Optionen
				9	Ausgrenzung, Diskriminierung
				10	Tatsachen schaffen
				11	Fehlinformation
9	unklassifizierte Items	Jene Handlungen, die nicht in die oben angeführten Kategorien zuordenbar sind			Die Fähigkeiten anderer in Frage stellen, hinterfragen von organisationalen Maßnahmen, sarkastische Kommentare Verheimlichen der Gründe, die der Beeinflussung zugrunde liegen Durch Ausnutzung von informellen Netzwerken Information und Unterstützung erlangen Eigene Leistung und Bemühen demonstrieren Ausbauen der eigenen Machtbasis durch Befüllung des eigenen Organisationselementes, "ansaugen" von freigesetzten Personal Handeln bevor man behandelt wird. Entscheidungen zuvorkommen Mehrere Alternativen schaffen, damit beim Wegfall einer Alternative Optionen offen bleiben Den anderen bewusst aus Aktivitäten ausschließen, wenig qualifizierte Arbeiten zuteilen Schaffen von schwer umkehrbaren Verhältnissen, provisorische Einteilung auf einen Arbeitsplatz (Dienstzuteilung), aufrechterhalten des Provisoriums bis eine Versetzung, die logische Schlussfolgerung Abgeben von Versprechen, die nicht eingehalten werden oder gezielt Informationen verbreiten, die den Akteur zu Fehlentscheidungen verleiten

Tabelle 7: Adaptiertes Codierungsschema (unklassifizierte Items)

Die Subkategorie „Netzwerke nutzen“ wurde in Anlehnung an Zanzi, Arthur et al. (1991) definiert. Zanzi, Arthur et al. (1991) sehen diese Taktik in der öffentlichen Verwaltung verortet. Er spricht in diesem Zusammenhang jedoch von einem Netzwerkaufbau durch verschiedene andere mikropolitische Taktiken. Im vorliegenden Fall ist dieser Prozess bereits abgeschlossen, und der Akteur nutzt nun die von ihm aufgebauten Netzwerke, um eigene Interessen durchzusetzen. Daher wird hier die Subkategorie „Netzwerke nutzen“ definiert.

Die Beeinflussung durch den Aufbau eines guten Images soll dahin gehend wirken, dem anderen Akteur zu verdeutlichen, dass die eigenen Handlungen nicht nur auf persönlichem Engagement, sondern auch auf Wertehaltungen basieren. (Fairholm 1993, 43) Diese Subkategorie wurde in Anlehnung an Fairholm (1993) definiert und soll sich gegenüber der Subkategorie „Kompetenz, Können demonstrieren“ insofern abgrenzen, als diese auf eine unverzichtbare Fähigkeit schließen lässt und ein Expertenstatus ableitbar ist. Dieser Status ermöglicht es dem Akteur, die Rationalität eines Arguments zu verstärken, wodurch die Chancen der Beeinflussung gesteigert werden. Der Aufbau eines guten Images soll dahin gehend interpretiert werden, dass der Akteur versucht, seine positive Einstellung gegenüber der Organisation oder Teilorganisation zu verdeutlichen, indem er besonders engagiert und überzeugend wirkt. In Bezug auf einen neuen Arbeitsplatz kann diese Taktik entscheidungsbeeinflussend sein.

Der Ausbau bzw. die Sicherung der Machtbasis stellt eine weitere neu definierte Subkategorie dar. Die Machtbasis bezieht sich im Wesentlichen auf die von Yukl, Falbe (1991) definierte personenbezogene Macht. (Yukl, Falbe 1991, 416) Ein Vorgesetzter sichert seine Machtposition, indem er sein Organisationselement personell voll auffüllt und dadurch an Verhandlungsmacht im Zuge einer Reorganisation gewinnt.

Als weitere Subkategorie wurde „proaktives Handeln“ definiert. Diese Taktik begründet sich in den persönlichen Ressourcen eines Akteurs, indem er die Fähigkeit besitzt, Entwicklungen abzuschätzen, sowie die Initiativkraft, eine Handlung zu setzen, die dieser Entwicklung vorgreift. Die gesetzte Handlung läuft in den meisten Fällen dem Regelsystem der Organisation entgegen. Deshalb versucht der handelnde Akteur seine Handlung im Nachhinein zu legalisieren. Im Zuge der Reform wurde diese Taktik sehr häufig angewandt, und zwar besonders dann, wenn zwischen den einzelnen Reorganisationsschritten Phasen des Stillstandes

entstanden. Diese Form der mikropolitischen Ausprägung wird in ähnlicher Form von Fairholm (1993) beschrieben und als Erbringung von Vorleistungen bezeichnet, wobei unter dieser Ausprägung mehrere Taktiken subsumiert sind. (Fairholm 1993, 63)

Die nächste Subkategorie, die sich aus den nicht zugeordneten Items ableiten ließ, ist „das Schaffen von Tatsachen“. Diese Ausprägung entspricht einer proaktiven Handlungsweise. Die Abgrenzung der Ausprägungen besteht darin, dass die proaktive Handlung durch das Regelsystem der Organisation leicht umkehrbar bzw. sanktionierbar ist, wogegen beim Schaffen von Tatsachen bereits eine unumkehrbare Situation geschaffen wurde und dadurch eine Entscheidung vorweggenommen wird. Fairholm (1993) fasst das proaktive Handeln und das Schaffen von Tatsachen unter dem Begriff der „Erbringung von Vorleistungen“ zusammen. (Fairholm 1993, 63)

Ein Bediensteter, der versucht, nicht nur ein Ziel zu verfolgen, sondern danach trachtet, mehrere Möglichkeiten zu schaffen und die für ihn beste zu wählen, verwendet die mikropolitische Taktik des „Schaffens von Optionen“.

Diese Art des Handelns wurde sehr häufig von den Bediensteten geschildert. Sie trachten zumeist danach, verschiedene Arbeitsplatzmöglichkeiten zu schaffen. Alternativ dazu ergaben sich für den Bediensteten verschiedene Optionen, indem er von unterschiedlichen Dienststellen Arbeitsplatzangebote erhielt. In manchen Fällen kam es zu einer Kombination von beiden Prozessen. Der Bedienstete war somit in der Lage, das für ihn beste Angebot zu wählen, oder er konnte die Verfügbarkeit von mehreren Alternativen als Verhandlungsbasis für weitere Zugeständnisse verwenden. Blickle (2004) führt die Möglichkeit der Bediensteten, sich Optionen zu schaffen, auf das Vorhandensein von Mehrdeutigkeit und Ungewissheit zurück. (Blickle 2004, 65)

In jenen Organisationselemente, die dazu vorgesehen waren, freigesetztes Personal aufzunehmen, kam es zu Widerständen gegen die geplante Aufnahme von freigesetzten Bediensteten. Diese Widerstände entstanden, weil die Bediensteten dieser Organisationselemente ihre Entwicklungsmöglichkeiten bedroht sahen. Deshalb versuchten sie durch mikropolitische Interventionen wie Diskriminierung oder Ausgrenzung andere Bedienstete von ihrem Organisationselement fernzuhalten.

Die Verbreitung von Falschinformation bzw. die voreilige Abgabe von Zugeständnissen, ohne deren Realisierbarkeit zu prüfen, mit dem Ziel, einen Bediensteten zu einer falschen Entscheidung zu motivieren, war eine verbreitete Taktik, die im Zuge der Reorganisation angewandt wurde. Daraus abgeleitet wurde die Subkategorie „Fehlinformationen“, die im adaptierten Codierungsschema auch der Dimension „unklassifizierte Items“ zugeordnet wurde.

Der zweite Codierungsprozess war auf eine neuerliche Codierung der unterschiedlich codierten Items sowie auf jene der neunten Dimension, „unklassifizierte Items“, und auf die Zuordnung der neu definierten Ausprägungen ausgerichtet. Insgesamt wurden 1627 „unklassifizierte Items“ codiert und elf Subkategorien zugeordnet.

Die nach dem Abschluss des zweiten Codierungsprozesses durchgeführte Prüfung der Reliabilität, durch Cohen's Kappa, ergab einen Wert von $\kappa = 0,97$. Die Reliabilität kann daher als sehr hoch eingestuft werden. Die verbleibenden unterschiedlich zugeordneten Units wurden in einem Diskussions- und Abstimmungsverfahren vereinheitlicht, um für die weitere Analyse ein einheitliches Datenmaterial verfügbar zu haben.

6.4. Empirische Analyse der Reorganisation

6.4.1. Mikropolitische Handeln in den Phasen der Reorganisation

Die identifizierten mikropolitischen Handlungen wurden von den Akteuren während des Reorganisationsprozesses des betroffenen Organisationselementes angewandt. Die Taktiken wurden mit dem Ziel eingesetzt, den Prozess der Personaleinteilung zu beeinflussen, um eigene Interessen zu verwirklichen. Die Zuordnung der mikropolitisch geprägten Handlung erfolgte durch den oben beschriebenen Codierungsprozess zu den jeweiligen Haupt- und Subgruppen des nach Kipnis, Schmidt et al. (1980) entwickelten Codierungsschemas. Das induktiv erweiterte Schema repräsentiert alle im Zuge der Reorganisation angewandten Taktiken.

Die Datenanalyse ergab, dass einige von Kipnis, Schmidt et al. (1980) definierten Taktiken im Zuge der Reorganisation nur in einem verschwindend geringen Umfang angewandt wurden. Im Gegensatz dazu wurden von den Akteuren mikropolitisch geprägte Handlungen beschrieben, die von Kipnis, Schmidt et al. (1980) nicht erfasst wurden. Diese mikropolitischen Verhaltensweisen traten in einer Häufigkeit auf, dass sie für die weitere Analyse nicht vernachlässigbar waren. Bis zum Abschluss der

weiteren Analysen werden diese Ausprägungen der Dimension der „unklassifizierten Items“ zugeordnet.

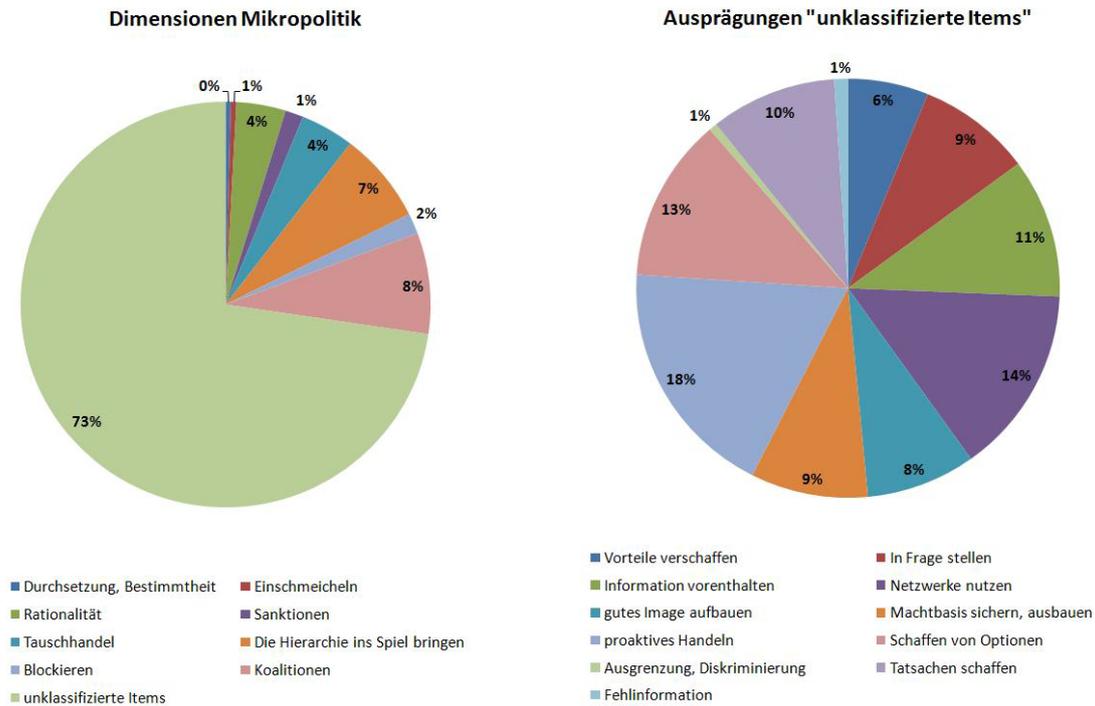


Abbildung 13: Anteile der mikropolitischen Dimensionen und der Subkategorie „unklassifizierte Items“

Die Analyse des Reorganisationsprozesses in Bezug auf angewandte mikropolitische Taktiken ergab einen sehr hohen Anteil an „unklassifizierten Items“ (siehe Abbildung 13). Insgesamt konnten 73% der erhobenen mikropolitischen Handlungen dieser Dimension zugeordnet werden. Die verbleibenden acht Dimensionen verteilten sich auf die restlichen 27%.

Die Ursache für die extrem ungleiche Verteilung der mikropolitischen Dimensionen ist auf die generelle Organisationskultur in der öffentlichen Verwaltung, aber auch auf die spezielle Organisationssituation als Folge der Reorganisation zurückzuführen. Die Bediensteten wandten vermehrt jene Taktiken an, die als erfolgversprechend angesehen wurden und aufgrund der Organisationsstruktur am besten realisiert werden konnten.

Alle Bediensteten, die in der Stichprobe untersucht wurden, haben in irgendeiner Form mikropolitische Taktiken angewandt, um ihre eigenen Interessen im Zuge der Reorganisation zu wahren. Die Intensität der Anwendung ist durch verschiedene Faktoren beeinflusst worden, die in weiterer Folge noch untersucht werden. Generell ergab die Analyse der Häufigkeit des Einsatzes mikropolitischer Taktiken einen Mittelwert von $\mu = 28,7$ ($\sigma = 7,09$).

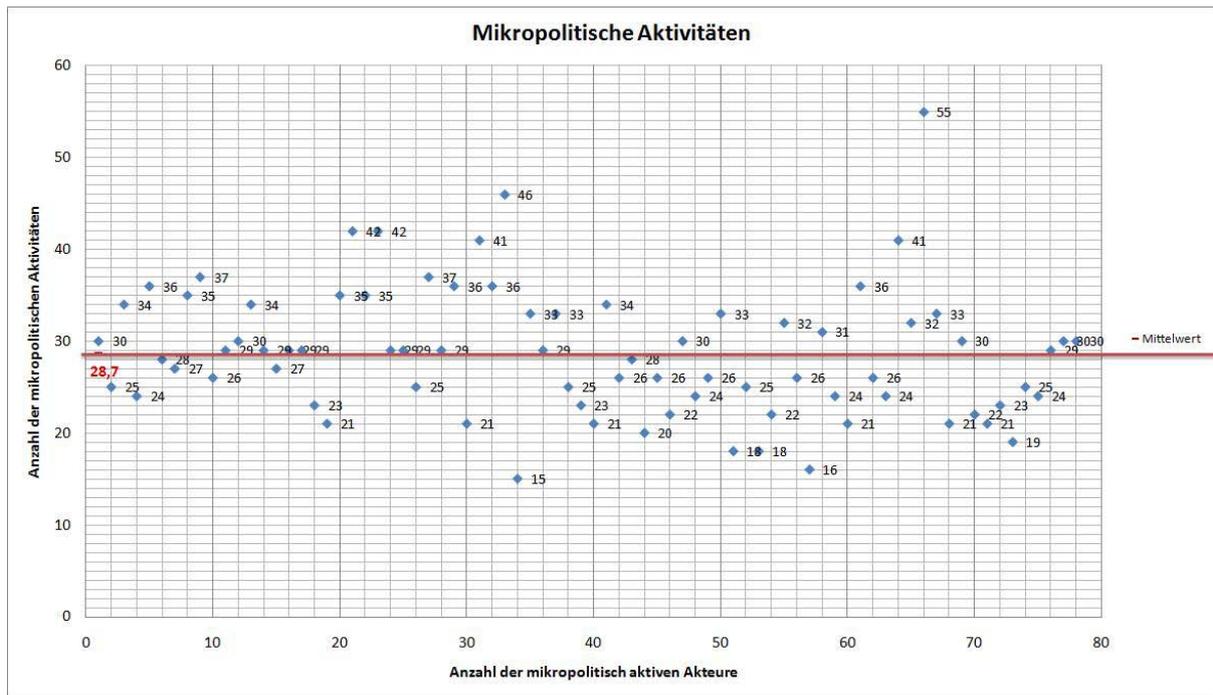


Abbildung 14: Häufigkeit der Anwendung mikropolitischer Taktiken

Die Anzahl der Anwendung umfasst das gesamte Spektrum der mikropolitischen Taktiken und variiert zwischen den einzelnen Akteuren von 15 bis 55, wobei effiziente Taktiken auch mehrmals eingesetzt wurden. Der Großteil der Bediensteten wandte zwischen 21 und 35 Taktiken an (siehe Abbildung 14).

Der Zeitraum der Anwendung war zwischen den einzelnen Akteuren unterschiedlich. Die Messung bezog sich auf jene Phase, in der der Bedienstete sich dazu entschieden hat, aktiv die Arbeitsplatzeinteilung zu beeinflussen, indem er versuchte seine individuellen Interessen zu wahren. Einige Akteure beeinflussten die organisationalen Prozesse von Beginn der Reorganisation an, andere warteten bis zur Endphase.

Die Häufigkeit der Anwendung wurde in Bezug auf drei Variablen untersucht. Diesbezüglich wurden die Hierarchieebene, die Anzahl der Dienstjahre und das Lebensalter untersucht.

Die Hierarchieebenen des Organisationselementes können auf drei Führungsebenen unterteilt werden. Die obere Führungsebene ist die Ebene der Kommandanten und Stabsoffiziere, denen die Führung des Organisationselementes und der einzelnen Einheiten obliegt. Dieser Hierarchieebene kann die Personengruppe der Offiziere zugeordnet werden. In dieser Hierarchieebene ist die Altersstruktur sehr inkonsistent

und reicht von jüngeren Offizieren mit einem Lebensalter von 32 Jahren bis zu älteren Offizieren mit einem Lebensalter von 52.

Die mittlere Hierarchieebene bezieht sich auf die Führung der Teileinheiten oder äquivalente Aufgaben. Dieser Hierarchieebene wurden die Stabsunteroffiziere zugeordnet. Bei dieser Personengruppe ist die Altersstruktur am größten und reicht von 29 bis 61 Lebensjahren.

Die untere Hierarchieebene bildete die Gruppe der Kommandanten der kleinsten in der Organisation vertretenen Elemente. Dies ist die Ebene der Gruppenkommandanten oder von vergleichbaren Organisationselementen. Dieser Hierarchieebene wird die Personengruppe der Unteroffiziere zugeordnet. In Bezug auf die Altersstruktur ist diese Gruppe sehr konsistent und reicht von 26 bis 32 Lebensjahren.

Variable	Anzahl der angewandten Taktiken	Anteil am Gesamtumfang	Anzahl der jeweiligen Gruppe	Anteil an der Variablen­gruppe
Personengruppen				
Offiziere	238	11%	9	12%
Stabsunteroffiziere	1739	78%	60	77%
Unteroffiziere	261	12%	9	12%
Gesamt	2238	100%	78	100%
Dienstjahre				
1-10	103	5%	3	4%
11-20	799	36%	27	35%
21-30	1023	46%	36	46%
31-40	313	14%	12	15%
Gesamt	2238	100%	78	100%
Altersgruppen				
21-30	184	8%	5	6%
31-40	728	33%	25	32%
41-50	954	43%	34	44%
51-65	372	17%	14	18%
Gesamt	2238	100%	78	100%

Tabelle 8: Anzahl der angewandten mikropolitischen Taktiken nach Personengruppen, Dienstjahren und Altersgruppen

Der Umstand, dass die Hierarchieebenen und die damit zugeordneten Personengruppen ein sehr breites Spektrum an Altersstruktur und der damit verbundenen Dauer der Berufsausübung umfassen, erforderte eine weitere Unterteilung der untersuchten Stichprobe (siehe Tabelle 8). Die Stichprobe wurde deshalb hinsichtlich des Lebensalters untersucht, wobei hier eine Unterteilung in Zeitspannen von zehn Jahren erfolgte.

	μ	σ	exakte Ausführung	gutes Klima aufbauen	detaillierter Plan	logische Argumentation	Kompetenz, können demonstrieren	Entzug der freien Auswahl	Quid pro Quo	persönliches Opfer	formelle Unterstützung beantragen	informelle Unterstützung	Vorgesetzten einschalten	Einschaltung von Dritten	Arbeitsleistung drosseln	ignorieren	Unterstützung sichern	Gleichgesinnte suchen	Vorteile verschaffen	In Frage stellen	Information vorerhalten	Netzwerke nutzen	gutes Image aufbauen	Machtbasis sichern, ausbauen	proaktives Handeln	Schaffen von Optionen	Ausgrenzung, Diskriminierung	Tatsachen schaffen	Fehlinformation	Dienstjahre	Hierarchieebene
exakte Ausführung	0,0015	0,007	1,000																												
gutes Klima aufbauen	0,0024	0,011	0,223*	1,000																											
detaillierter Plan	0,0039	0,013	0,172	0,086	1,000																										
logische Argumentation	0,0115	0,026	0,265*	0,417**	0,066	1,000																									
Kompetenz, können demonstrieren	0,0200	0,036	-0,073	0,110	0,065	-0,086	1,000																								
Entzug der freien Auswahl	0,0097	0,019	-0,105	-0,113	-0,047	-0,019	-0,034	1,000																							
Quid pro Quo	0,0407	0,041	-0,150	-0,194	-0,048	-0,024	0,006	0,047	1,000																						
persönliches Opfer	0,0019	0,013	0,549**	-0,030	-0,042	-0,063	-0,107	-0,074	-0,119	1,000																					
formelle Unterstützung beantragen	0,0073	0,017	-0,084	-0,090	-0,007	-0,070	-0,111	-0,223	0,076	-0,059	1,000																				
informelle Unterstützung	0,0654	0,051	-0,065	0,045	-0,053	-0,088	0,153	-0,296*	-0,044	-0,078	0,087	1,000																			
Vorgesetzten einschalten	0,0024	0,009	-0,051	-0,055	-0,077	-0,022	-0,077	-0,047	0,032	-0,036	-0,109	-0,077	1,000																		
Einschaltung von Dritten	0,0036	0,015	0,366**	0,217	0,160	0,467**	0,044	-0,105	-0,087	-0,035	0,020	-0,132	-0,065	1,000																	
Arbeitsleistung drosseln	0,0019	0,009	-0,044	-0,047	-0,066	0,077	-0,142	0,332**	-0,133	-0,031	-0,093	-0,099	-0,057	-0,055	1,000																
ignorieren	0,0092	0,022	0,034	-0,007	-0,126	-0,162	-0,123	0,307**	0,298*	0,136	-0,137	-0,023	-0,033	0,082	0,231*	1,000															
Unterstützung sichern	0,0740	0,055	0,104	-0,002	0,022	0,194	0,032	0,055	-0,033	-0,001	0,032	-0,132	-0,170	0,190	0,009	-0,023	1,000														
Gleichgesinnte suchen	0,0020	0,011	0,453**	-0,040	-0,056	-0,083	-0,075	-0,001	-0,010	0,785**	-0,079	-0,064	0,148	-0,047	-0,042	0,086	-0,089	1,000													
Vorteile verschaffen	0,0450	0,046	-0,095	-0,134	-0,059	-0,163	0,131	-0,167	-0,072	-0,045	-0,030	-0,020	-0,146	-0,037	-0,101	0,085	0,065	-0,107	1,000												
In Frage stellen	0,0622	0,057	0,044	-0,138	0,053	-0,039	-0,167	0,176	0,078	0,165	-0,037	-0,271*	0,193	-0,022	0,140	0,005	-0,120	0,049	-0,340*	1,000											
Information vorerhalten	0,0787	0,040	-0,009	-0,123	0,147	-0,066	-0,183	0,144	-0,111	0,026	-0,065	-0,121	0,116	-0,122	0,085	0,040	0,045	-0,008	-0,043	0,256*	1,000										
Netzwerke nutzen	0,1058	0,057	-0,065	-0,050	-0,045	-0,128	-0,119	-0,105	-0,115	0,102	-0,311*	-0,162	0,034	0,009	-0,012	0,010	-0,072	0,096	0,153	-0,175	-0,169	1,000									
gutes Image aufbauen	0,0629	0,053	-0,003	-0,169	-0,160	-0,159	-0,037	0,001	-0,056	0,205	0,026	-0,037	-0,076	0,127	-0,141	-0,060	-0,185	0,322**	-0,042	-0,102	-0,143	-0,077	1,000								
Machtbasis sichern, ausbauen	0,0650	0,051	0,037	0,124	0,023	-0,039	-0,052	0,158	-0,142	-0,008	-0,038	0,021	-0,040	-0,112	0,213	0,212	-0,266*	-0,098	-0,322*	0,066	0,033	-0,195	-0,075	1,000							
proaktives Handeln	0,1326	0,066	-0,139	0,011	-0,155	-0,041	0,030	-0,147	0,002	-0,242*	-0,101	-0,078	0,076	-0,033	-0,142	-0,257	-0,150	-0,187	0,250*	-0,204	-0,160	0,117	-0,166	-0,214	1,000						
Schaffen von Optionen	0,0933	0,056	-0,077	-0,160	0,063	-0,106	-0,114	0,015	-0,109	-0,203	0,161	0,124	-0,027	0,020	-0,024	0,042	0,314**	-0,154	-0,209	-0,056	-0,156	0,016	0,084	0,089	-0,065	1,000					
Ausgrenzung, Diskriminierung	0,0050	0,017	-0,060	0,202	0,043	0,012	-0,138	-0,158	0,098	-0,042	0,520**	0,034	-0,066	-0,075	-0,066	-0,126	-0,334*	-0,056	-0,084	-0,039	-0,173	-0,053	-0,003	0,010	-0,031	0,069	1,000				
Tatsachen schaffen	0,0698	0,056	-0,175	0,088	-0,171	-0,094	0,099	-0,065	0,004	-0,159	0,043	0,009	-0,091	-0,258	-0,032	0,018	0,239*	-0,170	0,048	-0,272*	-0,071	-0,193	0,094	0,033	-0,199	-0,287*	0,003	1,000			
Fehlinformation	0,0077	0,023	-0,068	-0,073	0,107	0,053	-0,145	-0,052	0,052	-0,047	0,079	-0,056	0,291**	-0,039	-0,075	-0,112	-0,273*	0,016	-0,150	0,306**	0,090	0,090	-0,136	-0,241*	0,019	-0,024	0,311**	-0,207	1,000		
Dienstjahre	2,7308	0,767	0,253*	0,255*	0,106	0,179	0,137	0,112	-0,085	0,232*	-0,023	0,157	-0,310*	0,175	-0,170	-0,104	-0,155	0,128	-0,226*	0,019	-0,152	0,011	0,279*	0,095	-0,226*	0,030	-0,063	0,050	-0,096	1,000	
Hierarchieebene	2,0000	0,483	0,000	0,000	0,000	-0,023	-0,283*	-0,048	0,010	0,000	0,188	0,059	0,262	-0,153	0,000	0,015	0,267*	0,098	-0,010	0,151	0,089	-0,165	-0,064	-0,044	0,078	0,111	-0,375*	-0,128	0,359**	-0,210	1,000

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 9: Korrelationstabelle mikropolitische Ausprägungen

Zur Kontrolle wurde die Dauer der Berufsausübung als Variable herangezogen. Als Zeitspanne wurden auch hier Zehnjahreseinheiten gebildet.

Die Analyse hat sich insbesondere darauf bezogen, ob einer Hierarchieebene oder Altersgruppe ein überdurchschnittlicher Anteil bei der Anwendung von Mikropolitik zuordenbar ist. Das Ergebnis zeigt, dass allen definierten Variablen (Personengruppe, Dienstjahre, Altersgruppe) der gleiche Anteil an mikropolitischen Aktivitäten zugeordnet werden kann. Keine der definierten Gruppen weist ein erhöhtes Maß an mikropolitischen Aktivitäten auf. Im Gegenzug bildete sich auch keine Gruppe heraus, für die die Anwendung von Mikropolitik eine auszuschließende Option darstellt.

Im nächsten Schritt wurde analysiert, ob die verschiedenen Gruppen die Anwendung von bestimmten mikropolitischen Taktiken bevorzugen. Es soll analysiert werden, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen einzelnen Gruppen erkennbar ist und ob diese bestimmten Gruppen zugeordnet werden können. Es soll analysiert werden, welche Taktiken besonders häufig angewandt worden sind und welcher Hierarchieebene, Altersgruppe oder Zugehörigkeitsdauer bestimmte mikropolitische Taktiken zuordenbar sind. Wie bereits die einleitende Analyse gezeigt hat, wurden von den meisten Bediensteten jene mikropolitischen Taktiken verwendet, die der Dimension der „unklassifizierten Items“ zugeordnet sind.

Die Untersuchung der insgesamt 61 mikropolitischen Ausprägungen ergab, dass unabhängig von der gewählten Variable nur ein geringer Teil an mikropolitischen Taktiken (siehe Tabelle 9) intensiv genutzt wurde. Deshalb wurden aus der Darstellung jene Taktiken entfernt, die im Zuge der Analyse bei keiner der definierten Gruppen einen Wert über ein Prozent am Gesamtumfang der angewandten mikropolitischen Taktiken erreichte.

Anwendung mikropolitischer Taktiken nach Personengruppen

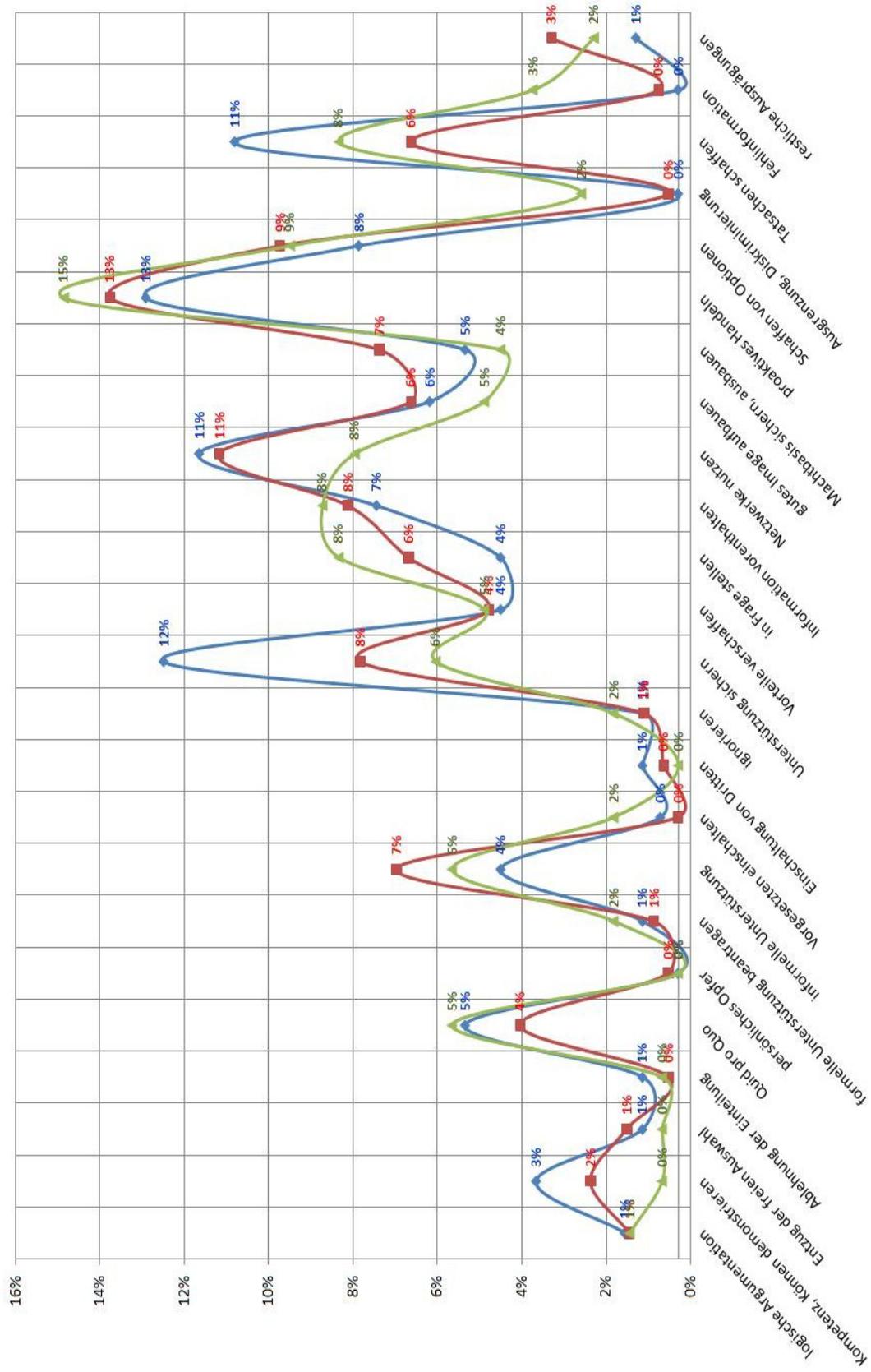


Abbildung 15: Anwendung mikropolitischer Taktiken nach Personengruppen

Bei den Hierarchieebenen (siehe Abbildung 15) kann festgestellt werden, dass die Gruppe der Offiziere die Taktik des „Sicherns von Unterstützung“ aus der Dimension „Koalitionen“ im Vergleich zu den anderen Hierarchieebenen vermehrt anwenden. Ebenso werden sehr häufig die Taktiken der „Nutzung von Netzwerken“ sowie „proaktives Handeln“ und „Tatsachen schaffen“ ausgeübt. Taktiken wie „persönliches Opfer“, „das Einschalten von Vorgesetzten“, „Ausgrenzung, Diskriminierung“ und „Fehlinformation“ werden weder genutzt, noch ist der Bedienstete dieser Hierarchiestufe davon betroffen.

Der im Vergleich zu den anderen hohe Anteil an der mikropolitischen Ausprägung „Unterstützung sichern“, die der Dimension der Koalitionsbildung zuzuordnen ist, kann dadurch erklärt werden, dass die Angehörigen der oberen Hierarchieebene über einflussreiche Koalitionen verfügen und dass daher diese Taktik als besonders erfolgversprechend angesehen wird.

Die mikropolitischen Akteure dieser Gruppe weisen im Vergleich zu den anderen Gruppen einen relativ hohen Wert der Taktik des „Schaffens von Tatsachen“ auf. Dieser Wert weist auch einen signifikanten Zusammenhang zur Taktik „Unterstützung sichern“ auf. Die Kombination dient dazu, eine schwer umzukehrende Situation zu schaffen.

Ein weiterer signifikanter Zusammenhang besteht zwischen der Taktik „Unterstützung sichern“ und der Hierarchieebene. Dies lässt darauf schließen, dass mit zunehmender Hierarchieebene die Taktik vermehrt angewendet wird.

Ein weiterer Zusammenhang besteht zwischen der Taktik „Netzwerke nutzen“ und „formelle Unterstützung beantragen“. Die Verteilung der Häufigkeiten zeigt, dass diese Taktik von Offizieren am häufigsten angewandt worden ist. Es konnte jedoch kein signifikanter Zusammenhang zur Hierarchieebene identifiziert werden.

Die Personengruppe der Stabsunteroffiziere verwendet im Gegensatz zu den anderen Gruppen die mikropolitische Taktik der „informellen Unterstützung“ aus der Dimension „Hierarchie ins Spiel bringen“ intensiver. Diese Taktik steht in Zusammenhang mit dem „Entzug der freien Auswahl“. Daraus kann geschlossen werden, dass, wenn in der Organisation keine Zuweisung von Arbeitsplätzen erfolgt, der Bedienstete versucht, selbst einen Arbeitsplatz zu erhalten, und dazu die Taktik der „informellen Unterstützung“ nutzt. Im vorliegenden Fall konnte bei den Stabsunteroffizieren eine sehr häufige Anwendung dieser Taktik festgestellt werden. Es liegt jedoch kein signifikanter Zusammenhang zur Hierarchieebene vor.

Die Taktik der „informellen Unterstützung“ wird von den Stabsunteroffizieren deshalb sehr intensiv genutzt, weil sie im Zuge der Berufsausübung gute Kontakte zu Bediensteten der oberen Hierarchieebenen herstellen konnten, die sich nun in einer hohen und einflussreichen Position in der Organisation befinden. Diese Verbindung wird daher von den Bediensteten der mittleren Hierarchiestufe genutzt, um die eigenen Interessen zu sichern.

Sehr häufig verwendet werden auch die Taktiken „Unterstützung sichern“ aus der Dimension der Koalitionsbildung und das „Schaffen von Optionen“. Der signifikante Zusammenhang weist darauf hin, dass die Bediensteten verschiedene Koalitionen nutzen, um sich mehrere Optionen zu schaffen. Zur Taktik „Unterstützung sichern“ besteht auch ein signifikanter Zusammenhang zur Hierarchieebene. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit steigender Hierarchieebene diese Taktik vermehrt angewandt wird. Diese Annahme kann auch durch eine Plausibilitätsprüfung sehr einfach bestätigt werden. In der Organisation verfügen höhere Hierarchieebenen über effektive Koalitionen.

In Verbindung mit dieser Taktik kann die mikropolitische Ausprägung des Aufbaues eines „guten Images“ gesehen werden. Hier stellt der Bedienstete seine positiven Eigenschaften in den Vordergrund, um sich die informelle Unterstützung zu sichern.

Die Taktiken „persönliches Opfer“, „Einschaltung von Dritten“ und „Ausgrenzung, Diskriminierung“ sind für die mittlere Hierarchieebene nicht von Bedeutung, weil sie weder von den Akteuren dieser Ebene angewandt werden noch davon betroffen sind.

Die Angehörigen der unteren Hierarchieebene verwenden im Vergleich zu den anderen Hierarchieebenen intensiv die Taktik des „proaktiven Handelns“. Mit dieser steht die Taktik des „Schaffens von Vorteilen“ in einem signifikanten Kontext. Ein frühzeitiges Handeln gewährleistet dem Akteur den Vorteil gegenüber anderen Mitbewerbern oder der Organisation. Eine signifikante Verbindung zur Hierarchieebene konnte nicht nachgewiesen werden. Der Umstand, dass im vorliegenden Fall besonders Unteroffiziere diese Taktik bevorzugt haben, kann auf fehlende oder unterentwickelte Koalitionen bzw. Netzwerke zurückgeführt werden.

Einen sehr hohen Wert erreichen die Taktiken „in Frage stellen“ und „Information vorenthalten“. Auch zwischen diesen beiden Ausprägungen besteht ein signifikantes Verhältnis. Die intensive Anwendung kann dadurch erklärt werden, dass sich besonders die untere Hierarchieebene am Ende der Informationskette befindet und

dadurch ein sehr hohes Maß an Verunsicherung vorherrscht, wodurch das vermehrte Auftreten der Taktik „in Frage stellen“ erklärt wird. Der Informationsmangel führt dazu, dass verschiedene Maßnahmen nicht verstanden und deshalb von den Bediensteten organisationale Maßnahmen hinterfragt werden. Auch hier konnte kein signifikanter Zusammenhang zur Hierarchieebene gefunden werden, aber die häufige Anwendung dieser Taktik durch Unteroffiziere kann für den vorliegenden Fall wie bereits erwähnt durch den fehlenden Zugang zu Informationen erklärt werden.

Die Taktiken „Kompetenz, Können demonstrieren“, „persönliches Opfer“ und „Einschaltung von Dritten“ werden durch die Personengruppe der Unteroffiziere nicht angewandt.

Es besteht jedoch ein Zusammenhang zwischen der Taktik „Kompetenz, Können demonstrieren“ und der Hierarchieebene. Diese Taktik wird mit steigender Hierarchieebene vermehrt ausgeführt. Dadurch kann auch erklärt werden, warum sie von den Unteroffizieren nicht angewandt wurde.

Der nächste Analyseschritt bezieht sich auf die Zuordnung der mikropolitischen Aktivitäten zu den gebildeten Gruppen der Zugehörigkeitsdauer zur Organisation (siehe Abbildung 16). Die Anzahl der Dienstjahre steht im engen Zusammenhang mit dem Lebensalter. Die Analyse dieser beiden Variablen lieferte sehr ähnliche Ergebnisse, wobei insbesondere die Analyse in Bezug auf die Dienstjahre sehr markante Ergebnisse lieferte.

Zwischen den einzelnen Gruppen konnten sehr große Unterschiede in der Auswahl der Taktiken festgestellt werden, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit gesehen werden können. Die erste Gruppe, gebildet aus den Bediensteten mit einer Organisationszugehörigkeit von ein bis zehn Jahren wenden gegenüber den anderen Gruppen in einem sehr hohen Maß die Taktiken „Tatsachen schaffen“, „Vorteile verschaffen“, „Unterstützung sichern“ sowie „Quidproquo“ an und sind im Gegenzug sehr von der Informationsvorenthaltung betroffen.

Die Anwendung der Taktik des „proaktiven Handelns“ ist in einer signifikanten Verbindung zum „Schaffen von Tatsachen“ zu finden. Das „proaktive Handeln“ steht auch in einem eindeutigen Kontext zur Betriebszugehörigkeit bzw. zu den Dienstjahren. Je geringer die Betriebszugehörigkeit ist, desto mehr handeln die Akteure proaktiv.

Anwendung mikropolitischer Taktiken nach Dienstjahren

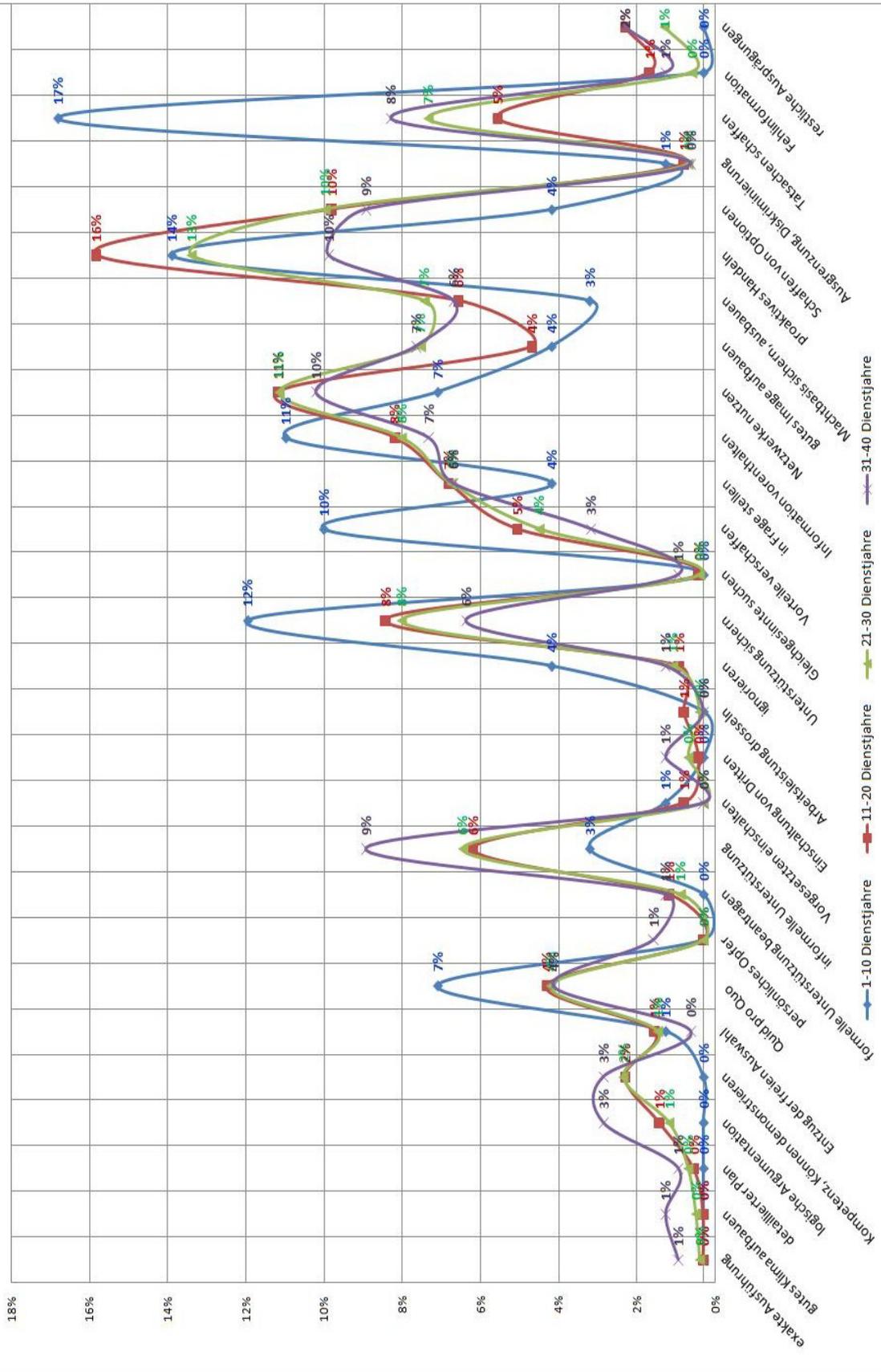


Abbildung 16: Anwendung mikropolitischer Taktiken nach Dienstjahren

Der Kontext zwischen „proaktivem Handeln“ und „dem Schaffen von Tatsachen“ kann dadurch erklärt werden, dass diese Gruppe an Bediensteten vor allem danach trachtet, erzielte Teilerfolge abzusichern, insbesondere in Hinblick darauf, dass eine Einteilung zu Ungunsten des Bediensteten nachhaltige Auswirkungen nach sich zieht. Die geringe Anzahl an Dienstjahren bedeutet, dass der Bedienstete erst am Beginn seiner beruflichen Laufbahn steht, und ein für ihn ungünstiger Arbeitsplatz würde auf lange Zeit erhebliche Nachteile nach sich ziehen. Eine Verlängerung des Weges zum Arbeitsplatz wäre ein solcher Aspekt. Im Unterschied zu den anderen Gruppen weist die Gruppe mit der kürzesten Betriebszugehörigkeit eine häufige Verwendung der Taktik „Quidproquo“ aus der Dimension „Tauschhandel“ auf. Diese Ausprägung steht im signifikanten Zusammenhang mit der Taktik „ignorieren“. Die Kombination dieser Taktik bedeutet, dass der Akteur eine bereits für ihn getroffene Einteilung ignoriert und durch ein Tauschgeschäft versucht, in ein anderes Organisationselement zu kommen.

Das „Schaffen von Vorteilen“ begünstigt die Bemühung, individuelle Ziele zu verwirklichen. Besonders jene Bedienstete, die verhältnismäßig kurz (ein bis zehn Jahre) in der Organisation sind, trachten danach, sich durch frühzeitiges Handeln (proaktives Handeln) Vorteile zu verschaffen.

In Vergleich zu den anderen Gruppen wendet diese Gruppe Taktiken wie „Kompetenz, Können demonstrieren“, „formelle Unterstützung beantragen“, „detaillierter Plan“ oder „logische Argumentation“ nicht an.

Die Gruppe mit einer Organisationszugehörigkeit von elf bis 20 Jahren verwendet in hohem Maß die Taktik des „proaktiven Handelns“. Einen sehr hohen Wert erreichen auch die Taktiken „Netzwerke nutzen“ und „Unterstützung sichern“.

Die Nutzung von Netzwerken in Verbindung mit dem „formellen Beantragen von Unterstützung“ lässt darauf schließen, dass diese Taktik von Bediensteten genutzt wird, die über ein entsprechendes Netzwerk verfügen und auch einen leichteren Zugang zu formeller Unterstützung haben. Im vorliegenden Fall ist dieser Taktik besonders jener Gruppe von Bediensteten zugeordnet, die schon längere Zeit in der Organisation sind (elf bis 20 Jahre). Ein signifikanter Zusammenhang konnte jedoch nicht gefunden werden. Für den vorliegenden untersuchten Fall ist diese Annahme jedoch durchaus plausibel.

Generell ist das „Sichern der Unterstützung“ bei den Bediensteten mit einer längeren Betriebszugehörigkeit eine verbreitete Taktik. Diese steht in einem signifikanten

Kontext mit der Sicherung oder dem Ausbau der Machtbasis bzw. mit dem Schaffen von Optionen und dem Schaffen von Tatsachen.

Bedienstete mit einer längeren Betriebszugehörigkeit benötigen für die Erreichung eines adäquaten Arbeitsplatzes eine gute Machtbasis, weil die angestrebten Arbeitsplätze eine höhere Wertigkeit besitzen. Verfügt der Bedienstete über eine wenig ausgeprägte Machtbasis, so muss er sich die Unterstützung von entscheidenden Akteuren sichern. Dies ist besonders in Phasen der Reorganisation von entscheidender Bedeutung.

Ebenso besteht der Zusammenhang zwischen dem Sichern der Unterstützung und dem Schaffen von Optionen sowie dem Schaffen von Tatsachen. Wenn der Bedienstete im Zuge der Reorganisation über die entscheidenden Koalitionen verfügt, kann er sich die geeigneten Optionen gestalten und auch erreichte Ziele und Teilziele durch das Schaffen von Tatsachen absichern.

Obwohl auch hier kein signifikanter Zusammenhang zu den Dienstjahren gefunden werden konnte, kann darauf geschlossen werden, dass im vorliegenden Fall die Anzahl der Dienstjahre einen Einfluss auf die Qualität und Effektivität der Koalition hat. Ebenso zeigt sich bei dieser Gruppe, dass proaktives Handeln dazu beiträgt, die erforderlichen Wettbewerbsvorteile zu erhalten.

Das hohe Maß an „proaktivem Handeln“ lässt sich ergänzend dadurch erklären, dass auch die Gruppe noch einen Großteil der Dienstjahre vor sich hat und nicht gefordert ist, einen Teil der verbleibenden Dienstjahre dafür aufzuwenden, einen Status zu erreichen, der bereits erreicht worden ist. Es konnte aber auch hier kein signifikanter Zusammenhang zur Höhe der Dienstjahre gefunden werden.

Bei der Betrachtung der dritten Gruppe, die eine Organisationszugehörigkeit von 21-30 Jahre aufweist, zeigt sich, dass hier nur ganz geringe Unterschiede zu der zweiten Gruppe zu erkennen sind. Im Wesentlichen deckt sich die Art und Anzahl der angewandten mikropolitischen Taktiken. Ein geringfügiger Unterschied ist lediglich beim „proaktiven Handeln“ und dem „Schaffen von Tatsachen“ zu erkennen. Das „proaktive Handeln“ befindet sich hier auf einem niedrigeren Niveau als bei der Gruppe von elf bis 20 Dienstjahren. Im Vergleich dazu ist das „Schaffen von Tatsachen“ auf einem höheren Niveau. Die Ursache liegt vermutlich in einer Gegenbewegung zwischen den beiden Taktiken.

In der Gruppe der Bediensteten mit 31-40 Dienstjahren kann der Trend der beiden vorigen Gruppen bestätigt werden. Die beiden Ausprägungen „Machtbasis

ausbauen“ und „Vorteile verschaffen“ korrelieren. Davon lässt sich ableiten, dass durch einen Ausbau der Machtbasis Vorteile erwartet bzw. Vorteile genutzt werden, um die Machtbasis auszubauen. Diese Taktik wird besonders von Bediensteten angewandt, die sich am längsten in der Organisation befinden. Obwohl kein signifikanter Zusammenhang zur Betriebszugehörigkeit nachgewiesen werden konnte, wurde im untersuchten Fall diese Taktik vermehrt von den dienstälteren Bediensteten angewandt. Die Begründung liegt vor allem darin, dass diese Gruppe bereits auf Machtressourcen zurückgreifen kann und diese dazu nutzen, sich in einer Reorganisationsphase Vorteile zu verschaffen, um eigene Ziele zu fördern.

Ein starker Zusammenhang konnte auch noch zwischen dem „Einschalten von Dritten“ und der „logischen Argumentation“ gefunden werden. Beide Ausprägungen wurden von Bediensteten mit einer Betriebszugehörigkeit von 31-40 Jahren gegenüber den anderen Gruppen vermehrt angewandt.

Die Taktiken der exakten Ausführen, die mit der Protestmaßnahme „Dienst nach Vorschrift“ gleichgesetzt werden kann, stehen im signifikanten Zusammenhang mit dem Dienstalder. Ebenso werden die Taktiken „gutes Klima aufbauen, persönliches Opfer und gutes Image aufbauen“ vermehrt von Bediensteten mit langer Betriebszugehörigkeit ausgeführt. Hier konnte auch ein signifikanter Zusammenhang mit der Länge der Betriebszugehörigkeit identifiziert werden.

6.4.2. Mikropolitische Strategien

Dieser Analyseschritt soll dazu dienen, die bei Reorganisationen in der öffentlichen Verwaltung angewandten mikropolitischen Taktiken zu identifizieren und mögliche mikropolitische Strategien und daraus resultierendes generelles mikropolitische Verhalten abzuleiten. Dieser Analyseschritt stellt auch eine wesentliche Voraussetzung für das zu analysierende mikropolitische Wahrnehmungsmodell dar. In diesem soll die Wirkung des mikropolitischen Verhaltens auf das Verhalten und die Einstellung der Organisationsmitglieder sowie auf die Politisierung der Organisation untersucht werden.

Die durch die Codierung gewonnenen mikropolitischen Ausprägungen werden faktorenanalytisch weiter untersucht, ob die Ausprägungen unterschiedliche Gruppen ausbilden. Daraus können mikropolitische Dimensionen bzw. Strategien abgeleitet werden. Die von Kipnis, Schmidt et al. (1980) definierten Dimensionen können für eine weitere Analyse nicht herangezogen werden, denn wie bereits in der deskriptiven Statistik ausgeführt wurde sind einige Dimensionen nur in einem äußerst

geringen Umfang abgebildet, und anderen Dimensionen sind überproportional viele Ausprägungen zugeordnet worden.

Insgesamt mussten 37 der von Kipnis, Schmidt et al. (1980) definierten mikropolitischen Ausprägungen ausgeschlossen werden, weil sie gar nicht oder im Vergleich zu den anderen Taktiken unter einem Prozent im angewandt wurden. Alle anderen Ausprägungen wurden vorerst in die weitere Analyse einbezogen. Der relative Anteil der Ausprägungen reicht von 0,045% bis 13,5%.

Die verbleibenden 25 mikropolitischen Ausprägungen wurden auf deren Eignung zur Faktorenanalyse untersucht. Der Bartlett-Test auf Sphärizität ergab den erforderlichen Signifikanzwert von 0,000, womit die Stichprobeneignung gewährleistet war.

Nach der ersten Analyse der deskriptiven Statistik zur faktorenanalytischen Eignung der Variablen musste festgestellt werden, dass der erforderliche Wert nach dem Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium ($KMO > 0,5$) nicht erfüllt wurde. Eine nähere Betrachtung zeigte, dass einzelne Ausprägungen in der Anti-Image-Korrelationsmatrix einen hohen partiellen Korrelationskoeffizienten auswiesen. Dieser Umstand machte es erforderlich, zusätzliche Variablen auszuschließen.

Insgesamt wurden weitere neun Taktiken ausgeschlossen, um einen für die Durchführung der Faktorenanalyse akzeptablen Wert zu erzielen. Ausgeschlossen wurden die Variablen: Kompetenz, Können demonstrieren, Nichtberücksichtigung sozialer Aspekte, Ablehnung der Einteilung, logische Argumentation, Machtbasis sichern, ausbauen, Gleichgesinnte suchen, ignorieren, Einschaltung von Dritten, Bescheidenheit demonstrieren.

Die Faktorenanalyse bildete bei einem Eigenwert von 1,3 insgesamt vier Faktoren aus. Die vier Faktoren weisen einen kumulierten Eigenwert von 49,85% auf.

Die anschließende Interpretation der Faktoren führte zur Definition von vier mikropolitischen Strategien.

Es ist davon auszugehen, dass diese neu gebildeten mikropolitischen Strategien mikropolitische Prozesse in den Phasen einer Organisationsreform der öffentlichen Verwaltung darstellen. Sie sind hauptsächlich darauf ausgerichtet, die Interessen der Organisationsmitglieder zu verwirklichen. Die Bediensteten versuchen durch den Einsatz dieser Strategien eine Schlechterstellung zu vermeiden. Dies umfasst Aspekte des Arbeitsumfeldes und des Arbeitsplatzes selbst. Die Intensität des

Einsatzes hängt davon ab, ob die Bediensteten den subjektiven Eindruck haben, dass ihre Interessen gefährdet sind. Insgesamt wird die Intensität des Einsatzes von mikropolitischen Strategien zur Interessendurchsetzung davon abhängen, wie gut es dem Reorganisationsmanagement gelingt, die Bediensteten von der Notwendigkeit der Maßnahmen zu überzeugen und deren Befürchtungen zu zerstreuen.

Als Strategien wurden definiert: die handlungsaktive Strategie, die Optionen schaffende Strategie, die Einfluss projizierende Strategie und die Verunsicherungsstrategie (siehe Tabelle 10).

Mikropolitisches Handeln		
Mikropolitische Strategie		Mikropolitische Taktik
Initiativstrategie	Handlungsaktive Strategie	Proaktives Handeln
		Netzwerke nutzen
		Vorteile verschaffen
	Optionen schaffende Strategie	Schaffen von Optionen
		Gutes Image aufbauen
		Quid pro Quo
Beeinflussungsstrategie	Einfluss projizierende Strategie	Fehlinformation
		Tatsachen schaffen
		Unterstützung sichern
		Ausgrenzung, Diskriminierung
	Verunsicherungsstrategie	In Frage stellen
		Entzug der freien Auswahl
		Information vorenthalten
		Informelle Unterstützung

Tabelle 10: Hierarchie des mikropolitischen Handelns

Die handlungsaktive Strategie ist eine offensive Strategie zur Interessendurchsetzung. Sie setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen, die jeweils darauf ausgerichtet sind, den Kernprozess der Initiative zu unterstützen oder zu ergänzen. Die handlungsaktive Strategie stützt sich hauptsächlich auf drei Taktiken. Dazu zählen das proaktive Handeln, die Ausnutzung von Netzwerken und das Verschaffen von Vorteilen. Durch proaktives Handeln kann ein Akteur organisationalen Prozessen vorgreifen, wodurch er gegenüber anderen

Organisationsmitgliedern einen Vorteil erlangt. Die Netzwerke dienen dazu, Unterstützung und Information zu erhalten, sowie als Grundlage für eine frühzeitige Initiative durch proaktives Handeln, um Aktionen von Vorgesetzten und der Organisationsführung vorzugreifen. Zur Umsetzung der Strategie wird danach getrachtet, alle sich bietenden Vorteile auszunutzen, die zumeist durch eine informelle Parallelstruktur entlang der Netzwerke geschaffen werden. Der Bedienstete versucht Vorteile gegenüber anderen zu erlangen und diese auch zu nutzen. Er trifft diesbezüglich Zusagen, ohne über die nötige Kompetenz zu verfügen, nur um gegenüber einem anderen Bediensteten im Vorteil zu sein. Die Strategie ist nicht darauf ausgerichtet, andere Organisationsmitglieder zu verunsichern, um dadurch eigene Vorteile zu gewinnen, sondern darauf, durch aktives und rasches Handeln eigenes Interesse zu fördern und zu verwirklichen.

Der Zweck der Optionen schaffenden Strategie ist es, eine möglichst hohe Anzahl an Alternativen zu schaffen, damit das angestrebte Ziel in Form einer dieser Alternativen verwirklicht werden kann. Die Schaffung von Alternativen wird durch aktive und passive Taktiken gewährleistet. Eine passive Taktik besteht darin, ein gutes Image aufzubauen. Der Bedienstete versucht gezielt Vorgesetzte und andere Akteure durch hohes Engagement und überdurchschnittliche Arbeitsleistung von seinen persönlichen und beruflichen Qualitäten zu überzeugen. Mit dieser Selbstdarstellung wird probiert, die Aufmerksamkeit von Vorgesetzten zu erlangen, mit dem Ziel, ein Arbeitsplatzangebot zu erhalten. Eine aktiv ausgerichtete Taktik ist jene des Austausches von Gefälligkeiten. Die Gründe dafür liegen unter anderem darin, dass sich die Interessen am angestrebten Ziel ergänzen oder dass zu einem späteren Zeitpunkt eine Gegenleistung eingefordert wird. Für eine erbrachte oder zu erbringende Leistung wird eine Gegenleistung angeboten oder gefordert. Diese Gegenleistung kann darin bestehen, dass alternative Optionen angeboten bzw. unterstützt werden. Die Strategie ist im Wesentlichen durch aktive Elemente geprägt und ermöglicht es den Bediensteten, die eigene Initiative in der Organisation aufrechtzuerhalten.

Bedienstete, die auf eine erkannte Bedrohung mit einer Gegenkonzentration von Macht und Einfluss reagieren, wenden eine Einfluss projizierende Strategie an. Sie versuchen die Handlungsmöglichkeit des anderen einzuschränken und begegnen organisationalen Einflüssen mit einer gezielten Manipulation der Information. Es werden gezielt Gerüchte und Halbwahrheiten in die Organisation eingebracht, um

dadurch andere Organisationsmitglieder zu voreiligem oder falschem Handeln zu motivieren. Das Verhältnis zu Kollegen und Mitarbeitern ist dadurch geprägt, dass die Zusammenarbeit mit jenen eingestellt wird, die die Intentionen des handelnden Akteurs nicht unterstützen oder in Konkurrenz zu ihm stehen. Der Bedienstete möchte seine eigene Position stärken, indem er versucht, andere zu seiner Unterstützung zu gewinnen und dadurch aus der Position des Stärkeren heraus Einfluss auf andere Organisationsmitglieder auszuüben. Ein wesentliches Element bei der Anwendung dieser Strategie ist das Schaffen von Tatsachen. Dadurch entsteht eine Situation, die sehr schwer umkehrbar ist, wie z.B. die vorzeitige Einteilung auf einen Arbeitsplatz. Aus dieser Situation heraus ist es für den Bediensteten leichter möglich, diesen Umstand dahin gehend zu beeinflussen, dass diese Einteilung eine endgültige ist.

Die Verunsicherungsstrategie wird von Bediensteten angewandt, um andere Organisationsmitglieder, aber auch Vorgesetzte über die eigenen Absichten im Unklaren zu lassen. Die anderen Organisationsmitglieder sollen dadurch gezielt getäuscht und in ihren eigenen Handlungen verunsichert werden. Die von der Organisation geplanten Maßnahmen werden infrage gestellt und offen kritisiert, mit dem Hintergrund, auch andere zu verunsichern. Die Strategie ist auch darauf ausgerichtet, ein Klima der Verwirrung und Unsicherheit zu erzeugen, wobei der handelnde Akteur diesen Zustand ausnutzt, um Beeinflussung auszuüben und eigene Interessen zu fördern. Die Taktik des Vorenthaltens von Informationen dient dazu, klärende Informationen zu unterbinden, um den oben angeführten Zustand in der Organisation aufrechtzuerhalten. Die Anwendung der Taktik des Entzugs der freien Auswahl ist eine sehr wirksame Art und Weise, andere Organisationsmitglieder zu beeinflussen – vor allem dann, wenn die Bediensteten den Eindruck gewinnen, dass ihnen keine Mitbestimmungsrechte eingeräumt werden. Die Nutzung von informeller Unterstützung trägt dazu bei, dass andere Organisationsmitglieder nicht nachvollziehen können, warum Entscheidungen und Einteilungen getroffen worden sind. Die Verunsicherungsstrategie soll das sensible Organisationsklima noch weiter destabilisieren, um eigene Handlungsräume zu schaffen.

In einem weiteren Schritt wurden die gebildeten mikropolitischen Strategien einer Meta-Strategie zugeordnet. Die Zuordnung erfolgte durch eine Faktorenanalyse zweiter Ordnung.

Die konfirmatorische Faktorenanalyse zweiter Ordnung (second-order confirmatory factor analysis, SOCFA) wurde verwendet (Bagozzi, Yi et al. 1991, 438), um die mikropolitischen Strategien zu gruppieren und eine allgemeine mikropolitische Ausrichtung zu definieren. Dieser Schritt ist notwendig geworden, weil bei einer relativ kleinen Stichprobe (N = 78) durch eine zu hohe Anzahl von unabhängigen Variablen keine interpretierbaren Ergebnisse erwartet werden können.

Das Ergebnis der Faktorenanalyse zweiter Ordnung ermöglichte ein plausibles und interpretierbares Ergebnis. Es konnten zwei Meta-Strategien identifiziert werden, die Initiativstrategie und die Beeinflussungsstrategie. Die Initiativstrategie ist durch ein äußerst proaktives Verhalten gekennzeichnet. Der Bedienstete versucht durch eine aktive Nutzung der organisationalen Prozesse seine Interessen durchzusetzen. Im Vordergrund stehen jene Taktiken, die Möglichkeiten schaffen oder bei deren Realisierung in unterschiedlicher Weise unterstützen.

Die Beeinflussungsstrategie ist hauptsächlich darauf ausgerichtet, Unsicherheitszonen in der Organisation zu schaffen und diese dann zum eigenen Vorteil zu nutzen. Dabei steht der Einfluss auf die anderen Organisationsmitglieder im Vordergrund. Der Bedienstete, der dieses mikropolitische Verhalten anwendet, teilt dabei die Organisationsmitglieder in zwei Gruppen: jene Gruppe, die ihn oder seine Ziele unterstützt, und jene, die über die eigenen Absichten bewusst im Ungewissen gehalten wird. Dadurch soll die Realisierung der eigenen Interessen gefördert werden.

6.4.3. Einflüsse auf die mikropolitische Wahrnehmung und deren Auswirkung

Zur Messung der im abgeleiteten Theoriemodell angeführten mikropolitischen Prozesse werden in einem ersten Schritt die beteiligten Variablen auf deren Eignung überprüft.

Die für die Analyse vorgesehenen Skalen wurden auf interne Konsistenz überprüft, um die Reliabilität des Instruments beurteilen zu können. Wie in der Literatur angeführt (Engelhart 1994, 174) erreichte der von Ferris, Kacmar (1992) publizierte POPS ein Cronbach α von $\alpha > 0,8$, wodurch ein hoher Grad an Reliabilität erzielt wurde. Für die anderen Skalen, die überwiegend nur aus einem Item bestanden, wurde die Reliabilitätsprüfung nach der Codierung mit Cohen's Kappa überprüft, indem gemessen wurde, inwieweit zwei unabhängige Codierer die zu beurteilende Situation gleich einschätzen.

	μ	σ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1 positive Affektivität	9,07	7,45	1																
2 negative Affektivität	4,61	2,63	-0,663**	1															
3 Alter	2,73	0,83	0,293**	-0,284**	1														
4 Geschlecht	1,01	0,11	-0,043	0,071	-0,239*	1													
5 Wegstrecke	4,38	0,63	0,165	-0,157	0,324**	-0,435**	1												
6 Tätigkeit im Fachbereich	3,63	1,02	0,237*	-0,111	0,355**	-0,071	-0,058	1											
7 Wertigkeit des Arbeitsplatzes	3,19	1,24	-0,192*	0,038	-0,277**	0,075	-0,330**	-0,384**	1										
8 soziales Umfeld	3,35	0,87	0,116	0,036	-0,248*	0,219*	-0,248*	-0,191*	0,046	1									
9 Hierarchieebene	3,03	1,25	-0,244*	0,079	-0,168	-0,002	-0,079	-0,115	0,056	-0,080	1								
10 Kontrollspanne	2,00	0,48	-0,166	0,156	-0,258*	0,237*	-0,085	-0,184	0,174	0,217*	-0,280**	1							
11 Wahrnehmung von Mikropolitik	3,50	0,42	-0,027	0,063	-0,197*	0,028	0,140	0,097	-0,105	0,027	0,000	0,216*	1						
12 Information	2,14	0,55	-0,191*	-0,028	-0,114	-0,029	-0,196*	-0,182	0,131	0,087	0,146	-0,195*	-0,182	1					
13 Initiativstrategie	0,00	1,00	-0,081	0,088	0,012	0,173	-0,008	0,001	-0,223*	-0,054	0,074	0,060	0,019	0,058	1				
14 Beeinflussungsstrategie	0,00	1,00	-0,218*	0,106	-0,035	-0,167	0,078	0,074	-0,043	-0,020	-0,099	0,302**	0,194*	0,004	0,000	1			
15 Arbeitsplatzzufriedenheit	4,04	1,21	0,288**	-0,179	0,307**	0,091	0,117	0,096	-0,126	-0,211*	-0,009	-0,288**	-0,344**	-0,183	-0,042	-0,326**	1		
16 Wechsel des Arbeitsplatzes	4,04	1,31	0,394**	-0,258*	0,259*	0,084	0,170	0,059	-0,076	-0,195*	-0,088	-0,184	-0,278**	-0,205*	-0,108	-0,227*	0,905**	1	
17 Interessensdurchsetzung	4,29	1,09	0,313**	-0,289**	0,174	-0,241*	0,210*	0,053	-0,129	-0,178	0,070	-0,245*	-0,203*	-0,199*	-0,162	-0,399**	0,442**	0,435**	1

*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

Tabelle 11: Mittelwert, Standardabweichung und Korrelationen aller Variablen

Die Intercoderreliabilität wies ein Kappa von $\kappa = 88,65\%$ auf. Dies ist in Anbetracht auf den Umfang der zu analysierenden Interviews und die teilweise versteckten Hinweise auf eine bestimmte Ausprägung ein beachtlicher Wert.

Die deskriptive Analyse der am Modell beteiligten Variablen zeigt, dass vor allem die Variable mikropolitische Wahrnehmung mit den Variablen der organisationalen Auswirkungen korreliert, und dass nur geringe Korrelationen zwischen den Variablen der Vorbedingungen und der mikropolitischen Wahrnehmung vorherrschen (siehe Tabelle 11). Dieses Ergebnis der Korrelation wird auch durch frühere Forschungen bestätigt (Ferris, Russ et al. 1989; Valle, Perrewé 2000). Überraschend ist, dass von den Vorbedingungen zwei der neu definierten Variablen Wegstrecke und soziales Umfeld mit der mikropolitischen Wahrnehmung korrelieren und dass Alter einen negativen Korrelationseffekt aufweist. Die Korrelation mit den organisationalen Auswirkungen wurde erwartet und konnte auch bestätigt werden.

6.4.3.1. Determinanten der mikropolitischen Wahrnehmung

Die im Theoriemodell definierten Vorbedingungen sollen in diesem Analyseschritt auf deren Beitrag zur mikropolitischen Wahrnehmung überprüft werden (siehe Tabelle 12). Dieser Schritt dient vor allem dazu, an dem bisherigen Forschungsstand anzuknüpfen und Forschungsergebnisse von Ferris, Russ et al. (1989), Valle, Perrewé (2000) Ferris, Frink et al. (1996), Ferris, Kacmar (1992) zu replizieren. Zusätzlich wurden neue Einflüsse implementiert, die sich vor allem auf das Arbeitsumfeld beziehen. Im Zuge von Reorganisationen ist das Arbeitsumfeld von besonderer Bedeutung, weil dieses am stärksten von der Reorganisation betroffen ist und dadurch den größten Änderungen unterworfen wird.

Abhängige Variablen	Mikropolitische Wahrnehmung
Unabhängige Variablen	<p>Forschungsfrage: Welche personenbezogenen, situationsbedingten und prozessualen Faktoren politisieren das Organisationsklima und führen zu einer verstärkten Wahrnehmung von Mikropolitik in der Organisation.</p> <p>Hypothese (H1a): Die Variablen Hierarchieebene, Kontrollspanne, Entfernung zum Arbeitsplatz, soziales Umfeld, Tätigkeit im Fachbereich, Wertigkeit des Arbeitsplatzes, negative Affektivität stehen in einer positiven Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung.</p> <p>Hypothese (H1b): Die Variablen Lebensalter, Geschlecht und positive Affektivität stehen in einer negativen Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung.</p> <p>Analyse: Multiple Regressionsanalyse (MR)</p>
positive Affektivität negative Affektivität	
Alter Geschlecht	
Wegstrecke soziales Umfeld Tätigkeit im Fachbereich Wertigkeit des Arbeitsplatzes	
Hierarchieebene Kontrollspanne	

Tabelle 12: Zusammenfassung der ersten Analyseebene

Die Analyse zur Identifikation der Einflüsse von Vorbedingungen auf die mikropolitische Wahrnehmung wurde mit den vier definierten Einflussgruppen durchgeführt. Zur Analyse herangezogen wurden die Gruppen: organisationale Einflüsse, Einflüsse aus dem Arbeitsplatzumfeld, persönliche Einflüsse, demografische Einflüsse.

Als Analyseverfahren wird eine multiple Regressionsanalyse im Einschussverfahren verwendet. Aus der Analyse ausgeschlossen wurde die Variable Anstellungszeit, weil in Bezug auf das Lebensalter starke Kollinearitätseffekte auftraten, die das Ergebnis stark beeinträchtigten.

Mikropolitische Wahrnehmung	Beta	T	p <
persönliche Einflüsse			
positive Affektivität	0,005	0,030	0,976
negative Affektivität	0,012	0,076	0,939
demografische Einflüsse			
Alter	-0,311	-2,300	0,025
Geschlecht	0,046	0,358	0,721
Einflüsse aus dem Arbeitsplatzumfeld			
Wegstrecke	0,294	2,014	0,048
soziales Umfeld	0,265	1,924	0,059
Tätigkeit im Fachbereich	-0,038	-0,284	0,777
Wertigkeit des Arbeitsplatzes	0,022	0,177	0,860
organisationale Einflüsse			
Hierarchieebene	0,218	1,683	0,097
Kontrollspanne	0,067	0,534	0,595
	R²	0,182	
	F(10/67)	1,488	
	p<	0,168	

Tabelle 13: Einflüsse der Vorbedingungen auf die mikropolitische Wahrnehmung

Das Ergebnis der multiplen Regressionsanalyse (Tabelle 13) zeigt, dass keine der Gruppen (organisationale Einflüsse, Einflüsse aus dem Arbeitsplatzumfeld, individuelle Einflüsse, demografische Einflüsse) geschlossen einen signifikanten Einfluss auf die mikropolitische Wahrnehmung ausübt.

Mit dem Ergebnis kann die erste Hypothese (H1a) in Bezug auf die Variablen Entfernung zum Arbeitsplatz und soziales Umfeld angenommen und für die Variablen

Kontrollspanne, Hierarchieebene, Anstellungszeit, Tätigkeit im Fachbereich, Wertigkeit des Arbeitsplatzes und negative Affektivität verworfen werden.

Die zweite Hypothese (H1b) kann zum Teil bestätigt werden. Das Lebensalter steht in einer negativen Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung. Die Variablen Geschlecht und positive Affektivität weisen keine signifikanten Effekte in Bezug auf die mikropolitische Wahrnehmung auf.

Bei der Betrachtung der einzelnen Bedingungen weisen das Lebensalter ($\beta = -0,311$; $p < 0,025$), die Wegstrecke zur Arbeitsstelle und das soziale Umfeld am Arbeitsplatz einen signifikanten Zusammenhang mit mikropolitischer Wahrnehmung auf. Zwei der neu hinzugefügten Variablen (Wegstrecke $\beta = 0,294$; $p < 0,048$, soziales Umfeld $\beta = 0,265$; $p < 0,059$) zeigen eine positive Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung. Wenn der Bedienstete eine Schlechterstellung bezüglich der Wegstrecke zum Arbeitsplatz sieht, steigt auch seine mikropolitische Wahrnehmung. Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass die Entfernung zum Arbeitsplatz für die Bediensteten einen sehr hohen Wert hat und eine Verschlechterung als Bedrohung der Lebensqualität angesehen wird. Dadurch steigt auch die mikropolitische Wahrnehmung des Bediensteten, weil die Priorität des Bediensteten darin liegt, einen adäquaten Arbeitsplatz in der unmittelbaren Umgebung zu finden. Dadurch tritt er in Konkurrenz mit anderen Bediensteten, die ähnliche Ziele verfolgten.

Das soziale Umfeld ist für Soldaten ein sehr wichtiger Aspekt, weil sich in den Organisationselementen sogenannte Kampfgemeinschaften herausbilden, in denen Werte wie gegenseitiges Vertrauen und Kameradschaft einen sehr hohen Stellenwert haben. Durch die Organisationsreform werden diese sozialen Bindungen gelöst, und der einzelne Bedienstete hegt die Befürchtung, dass dieses soziale Umfeld nur sehr schwer wieder aufgebaut werden kann. Deshalb ist die Einteilung auf einen neuen Arbeitsplatz sehr sensibel, da diesem Aspekt eine sehr große Bedeutung beigemessen wird. Die Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen wird infolge dieses Einflusses gesteigert, und der Bedienstete verfolgt sehr genau, wie Entscheidungen in der Organisation gefällt werden.

Die mikropolitische Wahrnehmung sinkt mit zunehmendem Lebensalter. Dieses Ergebnis bestätigt jenes von Ferris, Frink et al. 1996 und steht im Widerspruch zu

den Ergebnissen von Valle, Perrew 2000 (n.s.), Kacmar, Ferris et al. 1992 (n.s.). Dieses Phänomen kann dahin gehend erklärt werden, dass die Bediensteten in der öffentlichen Verwaltung im Unterschied zur Privatwirtschaft ein besonderes Anstellungsverhältnis haben. Der Beamte hat einen definitiven Dienstvertrag, und die Entlohnung bzw. der Aufstieg erfolgt nach dem Senioritätsprinzip. Das Ergebnis lässt den Rückschluss zu, dass mit steigendem Alter die Realisierung von beruflichen Zielen immer mehr in den Hintergrund tritt. Dieser Effekt trifft auch auf Reorganisationsphasen zu, selbst dann, wenn der Bedienstete seine bisherige Position bedroht sieht. Denn sogar, wenn der ältere Bedienstete seine Interessen nicht verwirklichen konnte, wusste er, dass er die Zeit bis zum Ruhestand auch auf einer weniger attraktiven Position verbringen konnte.

6.4.3.2. Organisationale Auswirkungen der mikropolitischen Wahrnehmung und der mikropolitischen Strategien

Der nächste Analyseschritt untersucht die organisationalen Auswirkungen der folgenden Faktoren: Alter, Geschlecht, mikropolitische Wahrnehmung, mikropolitische Strategien und Informationspolitik. (siehe Tabelle 14).

Abhängige Variablen	Arbeitsplatzzufriedenheit	Wechsel des Arbeitsplatzes	Individuelle Interessensdurchsetzung
Unabhängige Variablen	Forschungsfragen:		
	Steht die mikropolitische Wahrnehmung in einem signifikanten Zusammenhang mit den einstellungs- und verhaltensbezogenen organisationalen Auswirkungen?		
Alter	Wie beeinflussen die mikropolitischen Strategien und die organisationale Informationspolitik die organisationalen Auswirkungen?		
Geschlecht	Hypothese 2 (H2): Die mikropolitische Wahrnehmung beeinflusst die organisationalen Auswirkungen und führt zu negativen Effekten bei der Arbeitsplatzzufriedenheit, der Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, sowie der individuellen Interessensdurchsetzung.		
Mikropolitische Wahrnehmung (A)			
Initiativstrategie (B1)	Hypothese 3a (H3a): Die Restriktion von Information steht in einer negativen Relation zu den organisationalen Auswirkungen.		
Beeinflussungsstrategie (B2)			
Information	Hypothese 4a (H4a): Die mikropolitischen Strategien „Initiativstrategie“ und „Beeinflussungsstrategie“ stehen in einer negativen Relation zu den organisationalen Auswirkungen (Arbeitsplatzzufriedenheit, Wechsel des Arbeitsplatzes und individuelle Interessensdurchsetzung)		
	Analyse: Hierarchische multiple Regressionsanalyse (MR)		

Tabelle 14: Zusammenfassung der zweiten Analyseebene

Getestet wird, inwieweit die im Modell definierten Faktoren mikropolitische Wahrnehmung, Informationspolitik und mikropolitische Verhalten Einfluss auf die einstellungs- und verhaltensbezogenen organisationalen Auswirkungen haben. Die Analyse erfolgt durch eine multiple lineare Regressionsanalyse im Einschussverfahren.

Variable	Arbeitsplatz-zufriedenheit			Wechsel des Arbeitsplatzes			Interessen-durchsetzung		
	Beta	T	p <	Beta	T	p <	Beta	T	p <
Alter	0,248	2,341	0,022	0,213	1,909	0,060	0,038	-0,366	0,716
Geschlecht	0,121	1,143	0,257	0,131	1,171	0,246	-0,287	2,764	0,007
Mikropolitische Wahrnehmung (A)	-0,290	-2,755	0,007	-0,247	-2,221	0,030	-0,145	-1,407	0,164
Initiativstrategie (B1)	-0,049	-0,486	0,629	-0,116	-1,086	0,281	-0,097	-0,981	0,330
Beeinflussungsstrategie (B2)	-0,240	-2,340	0,022	-0,149	-1,371	0,175	-0,416	-4,133	0,000
Information	-0,200	-1,956	0,054	-0,214	-1,980	0,052	-0,222	-2,211	0,030
R ²	0,305			0,225			0,331		
Sig F	0,000			0,063			0,000		

Tabelle 15: Effekte der Faktoren auf die organisationalen Auswirkungen

Durch das Ergebnis kann die Hypothese zwei in Hinblick auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und auf die Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, bestätigt werden (siehe Tabelle 15). Die mikropolitische Wahrnehmung steht in einer negativen Relation zur Arbeitsplatzzufriedenheit ($\beta = -0,290$; $p < 0,007$). Dies weist darauf hin, dass eine erhöhte Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen die Arbeitsplatzzufriedenheit sinken lässt. Dieses Ergebnis wird auch von Valle, Perrewe 2000, Witt, Andrews et al. 2000, Ferris, Adams et al. 2002 bestätigt. Das Ergebnis ist erwartet worden und erscheint auch plausibel. Die gesteigerte Wahrnehmung von mikropolitischen Prozessen in der Organisation verunsichert die Bediensteten und steigert auch die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, weil durch ein regelkonformes Verhalten die beabsichtigten Ergebnisse nicht gewährleistet werden können.

Die Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, steht in einer negativen Relation ($\beta = -0,247$; $p < 0,030$) zur mikropolitischen Wahrnehmung. Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu den bisherigen Erkenntnissen in der Literatur (Kacmar, Bozeman et

al. 1999), (Ferris, Adams et al. 2002), in der ein positiver bzw. nicht signifikanter Zusammenhang erkannt worden ist. Der negative Zusammenhang lässt sich durch die organisationalen Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung erklären. Die vermehrte Wahrnehmung von Mikropolitik führt dazu, dass die Bediensteten durch einen Wechsel des Arbeitsplatzes wenig Chancen sehen, die Situation zu verbessern, zumal der Wechsel des Arbeitsplatzes organisationsintern vollzogen wird. Ein angestrebter Wechsel des Arbeitsplatzes hätte zur Folge, dass der Bedienstete seine Chancen nur sehr schwer einschätzen kann und die Erfolgsaussichten ungewiss sind. Das Ausscheiden aus der Organisation ist für die Bediensteten in den meisten Fällen keine Option, weil dies mit einem hohen Verlust an Privilegien verbunden ist.

Eine lineare Abhängigkeit zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und der individuellen Interessendurchsetzung konnte nicht erkannt werden. Die Hypothese zwei konnte in Bezug auf die Interessendurchsetzung nicht bestätigt werden.

Die in das Modell implementierte Variable Informationspolitik zeigt in Bezug auf die organisationalen Auswirkungen einen signifikanten Zusammenhang hinsichtlich der Arbeitsplatzzufriedenheit ($\beta = -0,200$; $p < 0,054$), der Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln ($\beta = -0,214$; $p < 0,052$), und der individuellen Interessendurchsetzung ($\beta = -0,222$; $p < 0,030$).

Durch das Ergebnis kann die Hypothese drei (H 3a) zur Gänze bestätigt werden. Daraus kann gefolgert werden, dass je restriktiver die Informationspolitik in der Organisation ist, desto geringer ist die Arbeitsplatzzufriedenheit. Dieser Effekt ist auch bei der Intention zum Arbeitsplatzwechsel zu erkennen. Auch hier führt ein sehr restriktiver Umgang mit Informationen zu einer geringen Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln. Dieser Effekt scheint auf den ersten Blick etwas paradox, jedoch tragen die oben erwähnten organisationsbedingten Hintergründe dazu bei, dass die Bediensteten aufgrund der starken Unsicherheitsfaktoren keinen Arbeitsplatzwechsel anstreben. Eine stark eingeschränkte Informationsverteilung führt demnach auch dazu, dass die Chancen zur Durchsetzung von eigenen Interessen eher gering sind. Dieser Zusammenhang erscheint sehr plausibel, weil es sehr schwierig ist die richtigen, erfolgversprechenden Entscheidungen zu treffen, wenn nicht alle Informationen vorhanden sind.

Von den definierten und in das Modell implementierten mikropolitischen Strategien „Initiativstrategie und Beeinflussungsstrategie“ weist die Beeinflussungsstrategie einen signifikanten Zusammenhang mit der Arbeitsplatzzufriedenheit ($\beta = -0,240$; $p < 0,022$) und der individuellen Interessendurchsetzung ($\beta = -0,416$; $p < 0,000$) auf. Die Hypothese vier (H 4a) kann dadurch teilweise bestätigt werden. Es konnte kein signifikanter Zusammenhang in Hinblick auf die Intention zum Wechsel des Arbeitsplatzes festgestellt werden. Die Beeinflussungsstrategie steht in einem negativen Zusammenhang zur Arbeitsplatzzufriedenheit. Dieser Zusammenhang lässt den Schluss zu, dass eine vermehrte Anwendung dieser Verhaltensausrichtung die Arbeitsplatzzufriedenheit in der Organisation sinken lässt. In gleicher Weise besteht eine negative Relation zur individuellen Interessendurchsetzung. Auch hier wirkt der zunehmende Gebrauch der Beeinflussungsstrategie vermindern auf die Durchsetzung der individuellen Interessen der Bediensteten. Eine Betrachtung der in dieser Verhaltensausrichtung inkludierten Strategien und Taktiken zeigt, dass diese vor allem darauf ausgerichtet sind, die Unsicherheit in der Organisation zu erhöhen und andere Organisationsmitglieder zu beunruhigen.

6.4.3.3. Einfluss von Moderatoren

Der abschließende Analyseschritt bezieht sich auf den Zusammenhang der mikropolitischen Wahrnehmung mit den Variablen der organisationalen Auswirkungen sowie unter Berücksichtigung der wirkenden Moderatoren.

Die Analyse erfolgt mit einer hierarchischen multiplen moderierten Regressionsanalyse (siehe Tabelle 16). Hierbei soll die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den organisationalen Auswirkungen untersucht werden, die durch das mikropolitische Verhalten und der Informationspolitik moderiert wird.

Abhängige Variablen	Arbeitsplatzzufriedenheit	Wechsel des Arbeitsplatzes	Individuelle Interessensdurchsetzung
Unabhängige Variablen	<p>Forschungsfrage: Wie wirken mikropolitische Strategien und organisationale Informationspolitik als Moderatoren auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den einstellungs- und verhaltensbezogenen Auswirkungen?</p> <p>Hypothese 3b (H3b): Die Informationspolitik wirkt moderierend auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den Auswirkungen Arbeitsplatzzufriedenheit, Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, individuelle Interessensdurchsetzung.</p> <p>Hypothese 4b (H4b): Die mikropolitischen Strategien wirken moderierend auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den einstellungs- und verhaltensbezogenen Auswirkungen wie die der Arbeitsplatzzufriedenheit, der Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, und der individuellen Interessensdurchsetzung.</p> <p>Analyse: Hierarchische multiple moderierte Regressionsanalyse (HMMR)</p>		
Alter			
Geschlecht			
Mikropolitische Wahrnehmung (A)			
Initiativstrategie (B1)			
Beeinflussungsstrategie (B2)			
Information			
A x B1			
A x B2			
A x Information			

Tabelle 16: Zusammenfassung der dritten Analyseebene

Das Lebensalter und das Geschlecht werden als Kontrollvariablen in der ersten Analysestufe einbezogen. In der zweiten Stufe steht die mikropolitische Wahrnehmung gefolgt von den mikropolitischen Verhaltensausrichtungen und der Information in der dritten Stufe. In der letzten und vierten Stufe werden die Interaktionsvariablen in die Regression aufgenommen.

Das Ergebnis Analyse lieferte wichtige Erkenntnisse über die moderierenden Effekte der mikropolitischen Strategien und der Informationspolitik auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den organisationalen Auswirkungen (siehe Tabelle 17). Die Interaktion soll durch eine grafische Darstellung (siehe Abbildung 17, 18) verdeutlicht werden. (Valle, Perrewé 2000)

Variable	Arbeitsplatzzufriedenheit			Wechsel des Arbeitsplatzes			Interessendurchsetzung		
	Beta	T	p <	Beta	T	p <	Beta	T	p <
Stufe 1									
Alter	0,348	3,128	0,003	0,296	2,608	0,011	0,123	1,078	0,284
Geschlecht	0,174	1,564	0,122	0,155	1,362	0,177	-0,211	-1,843	0,069
R ²	0,123			0,090			0,072		
ΔR ²	0,123			0,090			0,072		
Sig F	0,007			0,030			0,060		
Stufe 2									
Mikropolitische Wahrnehmung (A)	-0,294	-2,786	0,007	-0,233	-2,117	0,038	-0,180	-1,600	0,114
R ²	0,206			0,142			0,103		
ΔR ²	0,083			0,052			0,031		
Sig F	0,007			0,038			0,114		
Stufe 3									
Initiativstrategie (B1)	-0,049	-0,486	0,620	-0,116	-1,086	0,281	-0,097	-0,981	0,330
Beeinflussungsstrategie (B2)	-0,240	-2,340	0,022	-0,149	-1,371	0,175	-0,416	-4,133	0,000
Information	-0,200	-1,956	0,054	-0,214	-1,980	0,052	-0,222	-2,211	0,030
R ²	0,305			0,225			0,331		
ΔR ²	0,099			0,083			0,228		
Sig F	0,024			0,063			0,000		
Stufe 4									
A x B1	0,181	1,720	0,090	0,171	1,541	0,128	-0,056	-0,567	0,573
A x B2	-0,054	-0,450	0,654	-0,038	-0,301	0,764	-0,320	-2,818	0,006
A x Information	-0,103	-0,900	0,371	-0,142	-1,172	0,245	-0,257	-2,374	0,020
R ²	0,346			0,270			0,416		
ΔR ²	0,041			0,046			0,085		
Sig F	0,241			0,245			0,026		

Tabelle 17: Einfluss der Moderatoren auf die organisationalen Auswirkungen

Die Hypothese 3b (H 3b) und die Hypothese 4a (H 4b) konnten partiell bestätigt werden. Information moderiert die Beziehung zwischen mikropolitischer Wahrnehmung und der individuellen Interessendurchsetzung ($\beta = -0,257$; $p < 0,020$). Eine hohe Restriktion der Informationsverteilung verstärkt den Effekt der mikropolitischen Wahrnehmung und führt zu einem Rückgang der individuellen Interessendurchsetzung (siehe Abbildung 17).

Es konnte auch ein moderierender Effekt der Beeinflussungsstrategie auf den Zusammenhang von mikropolitischer Wahrnehmung und der individuellen Interessendurchsetzung ($\beta = -0,320$; $p < 0,006$) festgestellt werden. Die Beeinflussungsstrategie verstärkt den Effekt der mikropolitischen und führt zu einem Absinken der Realisierung eigener Interessen (siehe Abbildung 18).

In Bezug auf die anderen einstellungs- und verhaltensbezogenen organisationalen Auswirkungen konnten keine moderierenden Effekte festgestellt werden. Der Zusammenhang zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den organisationalen Auswirkungen Arbeitsplatzzufriedenheit und Intention zum Arbeitsplatzwechsel werden durch die mikropolitischen Verhaltensaushaltungen und die Informationspolitik nicht signifikant beeinflusst.

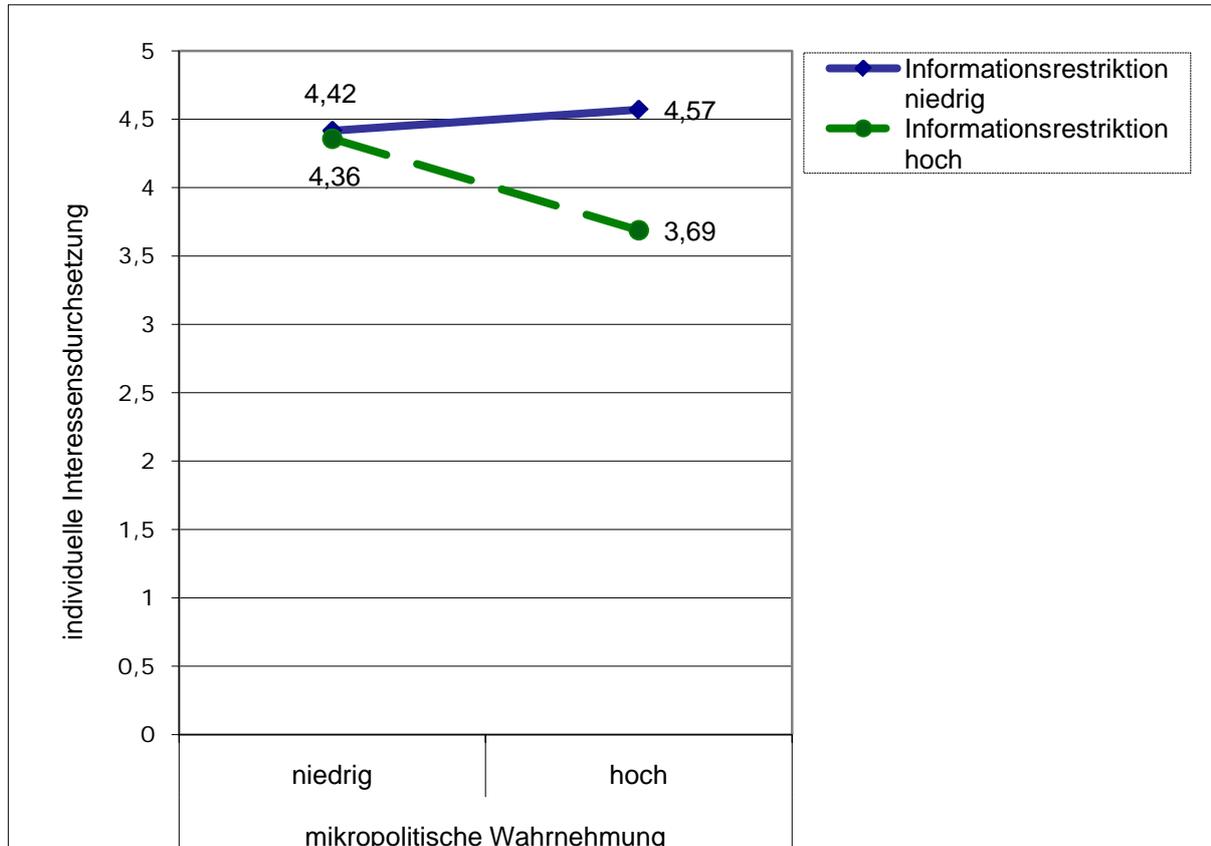


Abbildung 17: Moderierender Einfluss von restriktiver Informationspolitik auf die Interessendurchsetzung

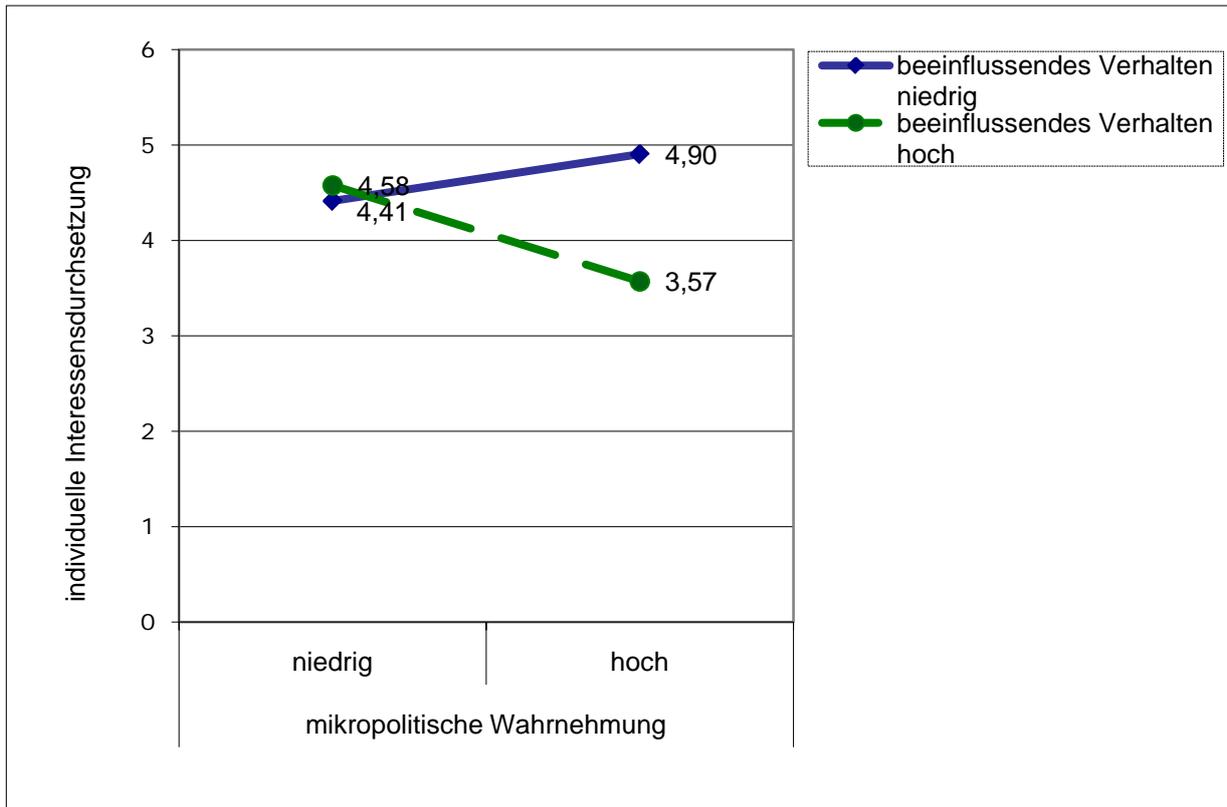


Abbildung 18: Moderierender Einfluss der Beeinflussungsstrategie auf die Interessendurchsetzung

Das Ergebnis verdeutlicht, dass sowohl die Beeinflussungsstrategie als auch eine restriktive Informationspolitik den negativen Zusammenhang zwischen mikropolitischer Wahrnehmung und der individuellen Interessendurchsetzung verstärkt.

7. Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Das Forschungsprojekt hat das Modell von Ferris, Russ et al. (1989), Valle, Perrewé (2000), Witt, Kacmar et al. (2002), Ferris, Adams et al. (2002), Ferris, Treadway et al. (2007) über den Zusammenhang der mikropolitischen Wahrnehmung, deren Vorbedingung und die daraus resultierenden organisationalen Auswirkungen erweitert und auf eine Organisation der öffentlichen Verwaltung mit deren spezifischen Eigenarten angewandt.

Aus der bisherigen Literatur wurde abgeleitet, dass die Datengewinnung überwiegend quantitativ erfolgte. Die Datenerhebung erfolgte zumeist von einer konkreten Situation entkoppelt und bezog sich auf eine fiktive Anwendung von mikropolitischen Handlungen zur Durchsetzung eigener Interessen. Die gewonnenen Daten waren dadurch dem Effekt der sozial erwünschten Antworten und dem Problem der Fehleinschätzung ausgesetzt. (Yukl, Seifert et al. 2008, 610) Dem Aspekt von Yukl, Seifert et al. (2008) folgend wurde die Datenerhebung auf einen konkreten Fall bezogen durchgeführt und die Einschätzung der mikropolitischen Aktivität der handelnden Akteure durch zwei unabhängige Codierer vorgenommen.

Als eine Erweiterung der Untersuchungen von Ferris, Adams et al. (2002), Ferris, Treadway et al. (2007) wurden in der vorliegenden Studie die organisationalen Prozesse anhand eines realen Falles dargestellt. Im gegenständlichen Forschungsprojekt bestand die Möglichkeit, handelnde Organisationsmitglieder konkret auf gesetzte Handlungen anzusprechen und auch die Eindrücke in Bezug auf die mikropolitische Wahrnehmung direkt zu erfassen.

Der Forschungsansatz von Ferris, Adams et al. (2002) und Valle, Perrewé (2000) wurde durch die Einführung zusätzlicher Bedingungen aus dem Arbeitsplatzumfeld vertieft, und deren auslösende Effekte wurden im Hinblick auf die mikropolitische Wahrnehmung getestet. In das Modell wurden noch weitere Faktoren (Informationspolitik, Initiativstrategie und Beeinflussungsstrategie) implementiert und deren Effekte auf die einstellungs- und verhaltensbezogenen organisationalen Auswirkungen untersucht.

Dem Aspekt von Valle, Perrewé (2000) folgend wurde der moderierende Einfluss von mikropolitischem Verhalten auf den Zusammenhang zwischen mikropolitischer Wahrnehmung und organisationalen Auswirkungen untersucht. Die von Valle, Perrewé (2000) definierte proaktive und reaktive Einflussstrategie wurde durch die

zwei identifizierten mikropolitischen Strategien ersetzt, die durch eine Faktorenanalyse zweiter Ordnung aus vier identifizierten mikropolitischen Beeinflussungsstrategien gebildet wurden. Zusätzlich wurde die moderierende Wirkung der Informationspolitik in das Modell eingefügt.

Die von Kipnis, Schmidt et al. (1980) definierten mikropolitischen Dimensionen wurden durch die Anwendung des POIS als Grundlage des Codierungsschemas einer Analyse unterzogen. Es wurde getestet, inwieweit sich der POIS zur Erfassung von mikropolitischen Ausprägungen in Organisationsformen der öffentlichen Verwaltung eignet. Bezogen auf die Organisation ist überprüft worden, ob in hierarchischen/bürokratischen Organisationen, wie der des österreichischen Bundesheeres, aufgrund des besonderen Status der Bediensteten andere mikropolitische Ausprägungen zur Beeinflussung herangezogen werden, und ob daraus mikropolitische Strategien abgeleitet werden können.

Das Ergebnis zeigt, dass der POIS nur in einem sehr geringen Umfang in der Lage war, die angewandten mikropolitischen Taktiken zu erfassen. Ein überwiegender Anteil (72,7%) konnte keiner der von Kipnis, Schmidt et al. (1980) definierten Dimension zugeordnet werden. Jene mikropolitischen Taktiken, die nicht zuordenbar waren, wurden definiert und ergänzend zu den mikropolitischen Ausprägungen hinzugefügt.

Aus den angewandten Taktiken wurden vier mikropolitische Strategien abgeleitet, die in der Lage sind, die in der öffentlichen Verwaltung angewandten Taktiken zu beschreiben. In einem weiteren Generalisierungsschritt wurden mikropolitische Metastrategien entwickelt, die in die folgenden Analyseverfahren eingebunden wurden. Die definierten Taktiken und abgeleiteten Strategien stellen eine Weiterentwicklung des bisherigen Ansatzes in der Literatur dar.

Bisher wurden in der Literatur keine in der öffentlichen Verwaltung angewandten mikropolitischen Taktiken und daraus abgeleitete Strategien beschrieben. Thomas, Davies (2005) stellen einzelne mikropolitische Prozesse von handelnden Akteuren dar und leiten davon mikropolitische Konzepte ab. Der Versuch einer Verallgemeinerung der einzelnen Konzepte konnte aufgrund der fehlenden Daten nicht erzielt werden. Der von Thomas, Davies (2005) geforderte Weiterentwicklung in der Mikropolitikforschung durch die Illustration des mikropolitischen Prozesses unter

Einsatz der erforderlichen empirischen und theoretischen Fundierung soll mit diesem Forschungsprojekt Rechnung getragen werden.

Das mikropolitische Analysemodell wurde auf der Grundlage des Theoriemodells von Ferris, Adams et al. (2002) entwickelt. Dieses Modell bildete die erforderliche theoretische Fundierung und ermöglichte auch die Vergleichbarkeit mit anderen Studien. Die identifizierten und definierten mikropolitischen Verhaltensausrichtungen tragen wesentlich zur Beschreibung und Darstellung mikropolitischer Prozesse bei.

Der erste Analyseschritt bezog sich auf die Untersuchung der Einflussgrößen der definierten Vorbedingungen auf die mikropolitische Wahrnehmung. Die Vorbedingungen wurden in vier Gruppen gegliedert: die persönlichen Einflüsse, die demografischen Einflüsse, die Einflüsse aus dem Arbeitsumfeld und die organisationalen Einflüsse.

Modell: Einflussgrößen auf mikropolitische Wahrnehmung			
Variable:	H1a	H1b	Ergebnisse
positive Affektivität		-	+ (n. s.)
negative Affektivität	+		+ (n. s.)
Alter		-	- (s.)
Geschlecht		-	+ (n. s.)
Wegstrecke	+		+ (s.)
soziales Umfeld	+		+ (s.)
Tätigkeit im Fachbereich	+		- (n. s.)
Wertigkeit des Arbeitsplatzes	+		+ (n. s.)
Hierarchieebene	+		+ (n. s.)
Kontrollspanne	+		+ (n. s.)

Tabelle 18: Einflussgrößen auf die mikropolitische Wahrnehmung

Die Analyse anhand des Theoriemodells ergab eine positive Relation zwischen der Wegstrecke zum Arbeitsplatz und der mikropolitischen Wahrnehmung (siehe Tabelle 18).

Die Wegstrecke, d.h. die Entfernung, die der Bedienstete von seinem Wohnort zum Arbeitsplatz zurücklegen muss, ist eine dem Modell hinzugefügte Variable. Die positive Relation zeigt, dass eine sich anbahnende Verlängerung des Weges zum

Arbeitsplatz einen Anstieg der mikropolitischen Wahrnehmung zur Folge hat (siehe Tabelle 18 (H1a)).

Dieser Effekt liegt darin begründet, dass diese Verlängerung eine nachhaltige Auswirkung auf die Lebensqualität des Bediensteten hat und diese Entwicklung als Bedrohung angesehen wird. Im Zuge von Reorganisationen sind sehr viele Bedienstete von diesem Effekt betroffen. Dadurch steigt die Sensibilität gegenüber Prozessen in der Organisation.

Ein weiterer Zusammenhang, der durch die Analyse erkannt werden konnte, ist der Einfluss des sozialen Umfeldes auf die mikropolitische Wahrnehmung (siehe Tabelle 18 (H1a)). Das soziale Umfeld hat in militärischen Organisationen einen besonderen Stellenwert, weil dem gegenseitigen Vertrauen und der Kameradschaft besonders in kleinen Organisationseinheiten ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt wird. Wird diese Struktur aufgebrochen, ist es für den Bediensteten entscheidend, wieder in solche Strukturen eingebunden zu werden. Darin ist auch der Zusammenhang zwischen dem sozialen Umfeld und der mikropolitischen Wahrnehmung zu sehen. Der Bedienstete nimmt die Prozesse in der Organisation verstärkt wahr und verfolgt, wie und warum Entscheidungen getroffen werden.

Das Lebensalter wies einen negativen Zusammenhang zur mikropolitischen Wahrnehmung auf (siehe Tabelle 18 (H1b)). Ältere Bedienstete haben demnach eine geringere mikropolitische Wahrnehmung als jüngere Bedienstete. Dieses Ergebnis steht zum Teil im Widerspruch zu den bisher publizierten Ergebnissen (Valle, Perrewé 2000, n. s.) Das Ergebnis kann trotzdem als plausibel angesehen werden, weil besonders in der öffentlichen Verwaltung ältere Dienstnehmer vor zu starken Veränderungen in der Organisation geschützt sind. Sie haben ein unkündbares Dienstverhältnis, eine unveränderbare Bewertung des Arbeitsplatzes und werden nach dem Senioritätsprinzip entlohnt. Dieser Umstand führt dazu, dass ältere Mitarbeiter die mikropolitischen Prozesse in der Organisation weniger wahrnehmen oder solchen auch weniger Aufmerksamkeit schenken.

Die zweite Analysephase umfasste die Untersuchung der Effekte der mikropolitischen Wahrnehmung, der mikropolitischen Strategien und der Informationspolitik auf die organisationalen Auswirkungen (siehe Tabelle 19).

Dieses Ergebnis zeigt, dass die mikropolitische Wahrnehmung einen signifikanten negativen Zusammenhang mit der Arbeitsplatzzufriedenheit und der Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, aufweist. Der negative Zusammenhang zwischen

mikropolitische Wahrnehmung und der Arbeitsplatzzufriedenheit entspricht der Erwartung und steht auch im Einklang mit früheren Studien (Harrell-Cook, Ferris et al. 1999, Valle, Perrewé 2000, Witt, Andrews 1999).

Im Widerspruch zu den bisherigen Forschungsergebnissen steht der negative Zusammenhang zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und der Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln (siehe Tabelle 19 (H2)). Frühere Studien fanden einen positiven Zusammenhang, wonach die Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln, mit zunehmender mikropolitischer Wahrnehmung stieg (Randall, Cropanzano 1999, Kacmar, Bozeman 1999). Dieser negative Effekt kann damit begründet werden, dass die organisationalen Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung einen Wechsel der Organisation nicht attraktiv machen, weil die Bediensteten, die die Organisation verlassen, einerseits auf Privilegien verzichten müssten, und die Tätigkeit andererseits so spezialisiert ist, dass es sehr schwer ist, außerhalb der Organisation einen adäquaten Arbeitsplatz zu finden. Der Wechsel des Arbeitsplatzes wird daher fast ausschließlich innerhalb der Organisation vollzogen.

Die Unsicherheit, die aufgrund der Wirkung von mikropolitischen Prozessen entsteht, senkt die Motivation des Bediensteten, seinen Arbeitsplatz zu wechseln, weil er nur sehr schwer einschätzen kann, ob der Wechsel die gewünschte Verbesserung bringt. Die mikropolitische Wahrnehmung hat keine direkten Effekte auf die individuelle Interessendurchsetzung.

Der zweite Effekt, der in diesem Modell getestet wurde, ist der Zusammenhang zwischen den mikropolitischen Strategien und den organisationalen Auswirkungen. Die Beeinflussungsstrategie weist einen negativen Zusammenhang mit der Arbeitsplatzzufriedenheit und der individuellen Interessendurchsetzung auf (siehe Tabelle 19, (H4a)). Die negative Relation zur Arbeitsplatzzufriedenheit lässt sich dadurch begründen, dass die Beeinflussungsstrategie und die darin inkludierten Strategien und Taktiken (Einfluss projizierende Strategie, Verunsicherungsstrategie) darauf ausgerichtet sind, andere Organisationsmitglieder zu verunsichern. Die Betrachtung der in der Strategie enthaltenen mikropolitischen Aktivitäten verdeutlicht dieses Ergebnis. Die Möglichkeit zur Anwendung der ersten in der mikropolitischen Strategie enthaltenen Taktik, Verbreitung von Fehlinformationen, stellt bereits ein erhebliches Beeinflussungspotenzial dar. Die Einfluss projizierende Strategie bietet durch die in ihr vereinten Taktiken die Möglichkeit, Unsicherheitszonen zu schaffen und zu nutzen, um Beeinflussung auszuüben. Die ebenfalls in dieser Strategie

inkludierte Taktik „Unterstützung sichern“ bezieht sich auf die Bildung von Koalitionen. Diese umfasst die Hilfe von anderen Akteuren zur Verwirklichung eines Ziels oder zur Beeinflussung von anderen Akteuren. (Yukl, Tracey 1992, 528) Unterstützung wird gewährt, wenn der Akteur Kollegen und Mitarbeitern vom Erfolg der Beeinflussung überzeugen kann. Dies setzt jedoch ein erhöhtes Maß an sozialer Kompetenz voraus. (Blickle, Solga 2006, 614)

Modell: Auswirkungen der mikropolitischen Wahrnehmung, der Informationspolitik und der mikropolitischen Strategien						
Hypothesen:	H2	H3a	H4a	H3b	H4b	Ergebnisse
Variable:	Arbeitsplatzzufriedenheit					
Mikropolitische Wahrnehmung (A)	–					– (s.)
Initiativstrategie (B1)			–			– (n. s.)
Beeinflussungsstrategie (B2)			–			– (s.)
Information		–				– (s.)
A x B1					–	– (n. s.)
A x B2					–	– (n. s.)
A x Information				–		– (n. s.)
Variable:	Wechsel des Arbeitsplatzes					
Mikropolitische Wahrnehmung (A)	–					– (s.)
Initiativstrategie (B1)			–			– (n. s.)
Beeinflussungsstrategie (B2)			–			– (n. s.)
Information		–				– (s.)
A x B1					–	– (n. s.)
A x B2					–	– (n. s.)
A x Information				–		– (n. s.)
Variable:	Interessendurchsetzung					
Mikropolitische Wahrnehmung (A)	–					– (n. s.)
Initiativstrategie (B1)			–			– (n. s.)
Beeinflussungsstrategie (B2)			–			– (s.)
Information		–				– (s.)
A x B1					–	– (n. s.)
A x B2					–	– (s.)
A x Information				–		– (s.)

Tabelle 19: Auswirkung von mikropolitischen Wahrnehmung, Informationspolitik und mikropolitischen Strategien auf die Organisation

Einfluss auf andere Organisationsmitglieder wird mit der Taktik des Hinterfragens von organisationalen Abläufen (Infragestellen) ausgeübt, wodurch die Verunsicherung von anderen Organisationsmitgliedern weiter verstärkt wird. Jene Bediensteten, die die Möglichkeit besitzen, den Gesamtzusammenhang zu erkennen, haben die Chance, durch gezielte subtile Kritik an Abläufen andere Akteure zu beeinflussen, wodurch die Opposition gegen organisationale Maßnahmen steigt und Unsicherheitszonen geschaffen werden. Die dadurch entstehende Unsicherheit kann der handelnde Akteur zu seinem Vorteil nutzen. Blickle, Solga (2006) sehen in dieser Kombination die mikropolitische Handlungsoption der kalkulierten Vieldeutigkeit und Unsicherheit. Der Aspekt der Unsicherheitszonen wird auch von zahlreichen anderen Forschungsprojekten beleuchtet (Blickle (2004, 66), Neuberger (2006, 191), Higgins, Judge et al. (2003, 198), Bogumil, Schmid (2001, 69)). Durch Unsicherheit können Optionen geschaffen und offengehalten werden. Die Größe des Handlungsspielraums und die damit verbundenen Optionen hängen davon ab, wie sehr der Akteur in der Lage ist, die geschaffene Unsicherheitszone zum eigenen Vorteil zu nutzen. (Crozier, Friedberg 1979, 56)

Ein Organisationsklima, das durch Verunsicherung geprägt ist, senkt die Arbeitsplatzzufriedenheit vor allem dann, wenn es dem Bediensteten nicht möglich ist, seine Handlungsoptionen zu beurteilen. Die Prozesse und Entscheidungen sind für den Bediensteten nicht nachvollziehbar und entsprechen nicht den Organisationsregeln. Im selben Kontext ist der negative Zusammenhang der Beeinflussungsstrategie und der individuellen Interessendurchsetzung zu sehen. Auch hier kann der Bedienstete seine Chancen zur Verwirklichung seiner Interessen nicht abschätzen (siehe Tabelle 19, (H3b), (H4a)).

Eine bedeutende Funktion nimmt die Informationspolitik ein. Je nachdem, ob in der Organisation eine umfassende oder restriktive Informationsverteilung vorherrscht, werden die organisationalen Auswirkungen davon betroffen. Je restriktiver die Information verteilt wird, desto geringer ist die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, es sinkt die Intention zum Wechsel des Arbeitsplatzes und auch die Chance, individuelle Interessen zu verwirklichen (siehe Tabelle 19, (H3a)).

Die Effekte, die durch eine restriktive Informationspolitik ausgelöst werden, erscheinen plausibel, bis auf die Intention, den Arbeitsplatz zu wechseln. Dieser Effekt erscheint auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar, aber auch hier scheinen

jene organisationalen Rahmenbedingungen zu wirken, die einen Wechsel des Arbeitsplatzes in einer ungewissen Situation nicht attraktiv machen.

Diese Sichtweise wird auch von anderen Forschungsergebnissen bestätigt z.B. vertritt Mohr (1999) die Ansicht, dass die Möglichkeit zur Kontrolle von Informationen eines der effektivsten Mittel zur Steuerung ist.

In der dritten Phase der empirischen Analyse wurde die moderierende Wirkung der mikropolitischen Strategien und der Informationspolitik auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und den organisationalen Auswirkungen untersucht. Das Ergebnis zeigt eine moderierende Wirkung auf die Beziehung zwischen der mikropolitischen Wahrnehmung und der individuellen Interessendurchsetzung (siehe Tabelle 19, (H3b), (H4b)).

Zanzi, Arthur et al. (1991) erkannten, dass die Durchsetzung eigener Interessen vom mikropolitischen Verhalten der Akteure beeinflusst wird. Allerdings gingen sie davon aus, dass diese Beeinflussung von organisationalen Rahmenbedingungen wie Organisationsgröße und Struktur der Organisation ausgeht. Durch die vorliegende Studie konnte der empirische Nachweis erbracht werden, dass der negative Effekt der mikropolitischen Wahrnehmung durch eine restriktive Informationspolitik soweit verstärkt wird, dass diese Interaktion Einfluss auf die Durchsetzung eigener Interessen hat. Der Akteur gewinnt mit steigender mikropolitischer Wahrnehmung und einer hohen Informationsrestriktion den Eindruck, dass er seine Interessen immer weniger verwirklichen kann, insbesondere dann, wenn er diese auf formalen regelkonformen Wegen durchsetzen will (siehe Tabelle 19, (H3b)).

In gleicher Weise verstärkt die Beeinflussungsstrategie den Effekt der mikropolitischen Wahrnehmung auf die individuelle Interessendurchsetzung (siehe Tabelle 19, (H4b)).

Die Interpretation des Forschungsergebnisses weist auf die in der Beeinflussungsstrategie enthaltenen Substrategien hin nämlich die Einfluss projizierende Strategie und die handlungsaktive Strategie. Die Auswirkung der Anwendung der genannten mikropolitischen Strategien beeinflusst das Organisationsklima negativ, sodass die Organisationsmitglieder die Chancen zur Verwirklichung ihrer Ziele als geringer einschätzen.

Der moderierende Effekt der restriktiven Informationspolitik und der Initiativstrategie ist in Bezug auf die anderen organisationalen Auswirkungen nicht signifikant.

Mit der Untersuchung der moderierenden Effekte der mikropolitischen Strategien und der Informationspolitik wurde der Ansatz von Valle, Perrewé (2000) erweitert. Die Untersuchung von Valle, Perrewé (2000) war auf die moderierende Wirkung von proaktiven und reaktiven mikropolitischen Strategien ausgerichtet. Proaktives politisches Verhalten nach Valle, Perrewé (2000) beinhaltet jene Taktiken, die darauf ausgerichtet sind, eine wahrgenommene Möglichkeit zu nutzen, indem versucht wird, das Ergebnis für den eigenen Vorteil zu beeinflussen. Reaktives politisches Verhalten nach Valle, Perrewé (2000) ist durch ein generelles vermeidendes Verhalten geprägt indem das Organisationsmitglied vermeidet aufzufallen und ständig versucht sich einer entstehenden Bedrohung zu entziehen.

Der Unterschied zu den hier definierten mikropolitischen Strategien liegt darin, dass diese nach der Definition von Valle, Perrewé (2000) proaktiv sind.

Die Untersuchung von Valle, Perrewé (2000) zeigte moderierende Wirkung von reaktivem Einflussverhalten. Die proaktiven mikropolitischen Strategien zeigten keine signifikante moderierende Wirkung auf die mikropolitische Wahrnehmung und die organisationalen Auswirkungen.

Eine Zusammenschau der gewonnenen Erkenntnisse zeigt, dass die Beeinflussungsstrategie am stärksten das Organisationsklima wirkt.

Das Ergebnis erscheint dadurch plausibel, weil die in dieser Verhaltensausrichtung enthaltenen Taktiken von allen Bediensteten unabhängig von der Position in der Organisation angewandt werden können.

Eine zentrale Erweiterung früherer Modelle (Ferris, Russ et al. 1989; Ferris, Kacmar et al. 1992, Ferris, Adams et al. 2002, Witt, Kacmar et al. 2002, Valle, Perrewé 2000) wird durch die Implementierung der Informationspolitik als moderierender Faktor erzielt. Das Ergebnis verdeutlicht, dass der Informationspolitik eine zentrale Rolle zukommt. Es konnte ein direkter Zusammenhang zwischen Information und allen untersuchten organisationalen Auswirkungen nachgewiesen werden. Ebenso zeigt sich eine sehr stark moderierende Wirkung dieses Faktors in Bezug auf die individuelle Interessendurchsetzung.

Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes liefern wesentliche Erkenntnisse über die Anwendung mikropolitischer Taktiken in der öffentlichen Verwaltung,

insbesondere in Reorganisationsphasen. Es konnten mikropolitische Strategien identifiziert werden, die sich in der öffentlichen Verwaltung aufgrund der dort herrschenden organisationalen Rahmenbedingungen herausgebildet haben.

Als wesentliche Erkenntnis konnte die moderierende Wirkung der Beeinflussungsstrategie und der Informationspolitik auf den Zusammenhang von mikropolitischer Wahrnehmung und der individuellen Interessendurchsetzung gewonnen werden.

Der große Vorteil, der durch die Art der Datengewinnung erzielt worden ist, unterliegt auch einigen Einschränkungen. Die qualitative Datengewinnung ermöglicht nur eine begrenzte Anzahl an Variablen. Eine weitere Einschränkung wurde durch Multikollinearitätseffekte hervorgerufen, die den Ausschluss von einigen angewandten mikropolitischen Taktiken erforderlich machten. Im Forschungsprojekt haben diese Effekte so weit behoben werden können, dass die Ergebnisse nur in einem sehr geringen Umfang beeinflusst werden.

Wooldridge (2006) weist darauf hin, dass bei Regressionsanalysen Endogenitätsprobleme auftreten können. Im vorliegenden Modell kann ein Endogenitätsproblem auftreten, weil die Variablen (Arbeitsplatzzufriedenheit, Wechsel des Arbeitsplatzes, Interessendurchsetzung), die die organisationalen Auswirkungen beschreiben Rückwirkungen auf die Organisationspolitik haben könnten.

Zur Überprüfung der Endogenität wäre die Anwendung einer 2-SLS-Schätzung (Two Stage Least Squares Schätzung) erforderlich, die statt der OLS-Schätzungen (Ordinary Least Squares Schätzungen) zur Anwendung kommt. Die 2-SLS-Schätzung ermöglicht es, anstatt der endogenen Variablen eine Instrumentalvariable zu verwenden, die die exkludierte Variable erklärt. Die Definition einer Instrumentalvariable stellt in Hinblick auf die erhobenen Daten ein zusätzliches Problem dar. Der Umfang des Datenmaterials erlaubt es nicht eine geeignete Instrumentalvariable zu erzeugen. Die qualitative Form der Datengewinnung ermöglichte nur eine begrenzte Generierung von zusätzlichen Daten. Die Verwendung einer wenig geeigneten Instrumentalvariablen würde eine größere Verzerrung der Ergebnisse auslösen als die Verwendung der OLS-Regression.

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse können durch eine weiterführende Forschung vertieft werden. Durch die Untersuchung ist es gelungen, mikropolitische Strategien zu identifizieren, die vor allem in der öffentlichen Verwaltung angewendet werden.

Die weiterführende Forschung in Hinblick auf die Zuordnung der mikropolitischen Strategien zu organisationalen Gruppen sollte darin bestehen, zu prüfen, ob die identifizierten Strategien organisationalen Gruppen zugeordnet werden können.

Die zukünftige Forschung kann auf die erzielten Forschungsergebnisse aufbauen und ein Instrument entwickeln, das es ermöglicht, angewandte mikropolitische Taktiken in der öffentlichen Verwaltung quantitativ zu erfassen.

Aus dem Ergebnis der Studie lassen sich auch konkrete Verfahren ableiten, damit mikropolitische Effekte auf die Organisation abgeschwächt werden.

Ein zentraler Einfluss auf die Organisation geht von der Beeinflussungsstrategie aus, die in vielerlei Hinsicht auf die Organisation wirkt und von jedem Organisationsmitglied unabhängig von der Position in der Organisation angewandt werden kann. Ein weiterer zentraler Einfluss geht von der Informationspolitik aus. Verunsicherung entsteht, wenn Information nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung steht. Dieser Umstand wird vor allem von jenen Akteuren genutzt, die gezielt die Beeinflussungsstrategie zu ihrem Vorteil einsetzen.

Die Maßnahme eines Reorganisationsmanagements müsste daher darin bestehen, eine offensive Informationsverteilung bis zur unteren Hierarchieebene zu betreiben. Es müssen Verfahren gefunden werden, die die Verteilung bis auf die untere Ebene sicherstellen. Länger andauernde Phasen oder Stillstände der Reorganisation müssen offen kommuniziert und erläutert werden, damit Fehlinformation verhindert werden kann.

Die Implementierung eines Reformkonzeptes erfordert deshalb nicht nur eine eingehende Planung von neuen Strukturen und Abläufen sowie deren Optimierung angesichts eines sich ständig ändernden Umfeldes, sondern bedingt auch eine sorgfältig geplante und umgesetzte Informationspolitik.

8. Literaturverzeichnis

Allen, Robert W.; Madison, Dan L.; Porter, Lyman W.; Renwick, Patricia A.; Mayes, Bronston T. (1979): Organizational Politics. Tactics and Characteristics of Its Actors. In: California Management Review, Jg. 22, S. 77-83.

Allen, Robert W.; Porter, Lyman W. (Hg.) (1983): Organizational influence processes. Glenview/Ill.: Scott Foresman and Co.

Ansari, Mahfooz A.; Kappor, Alka (1987): Organizational Context and Upward Influence Tactics. In: Organizational behavior and human decision, Jg. 40, H. 1, S. 39-49.

Ashforth, Blake E. Lee Raymond T. (1990): Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. In: Human Relations, Jg. 43, H. 7, S. 621-648

Bacharach, Samuel B.; Bamberger, Peter; Sonnenstuhl, William J. (1996): The Organizational Transformation Process: The Micropolitics of Dissonance Reduction and the Alignment of Logics of Action. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 41, H. 3, S. 477-506.

Bacharach, Samuel B.; Lawler, Edward J. (1991): Power and politics in organizations. Nachdr. der Ausg. San Francisco [u.a.] 1981. Niedernberg: [Repro Pfeffer].

Bagozzi, Richard P.; Yi, Youjae; Phillips, Lynn W. (1991): Assessing Construct Validity in Organizational Research. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 36, H. 3, S. 421-458.

Barrick, Murray R.; Mount, Michael K. (1993): Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 78, H. 1, S. 111-118.

BH2010/UP02: Steuerungserlass Nr. 2; Zuerkennung des Mobilitätzuschusses und Bekanntgaben von Arbeitsplätzen im Zuge der Transformation; Erläuterungen. Aktenzeichen: GZ S90115/110-BH2010/UP02/2006. Weisung, 10 10 2006.

BH2010/UP02: Steuerungserlass Nr. 3;. Aktenzeichen: GZ S90115/127-BH2010/UP02/2006. Weisung, 19 12 2006.

BH2010/UP02: Steuerungserlass Nr. 4. Aktenzeichen: GZ S90115/35-BH2010/UP02/2007. Weisung, 21 03 2007.

Blickle, Gerhard (1995): Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? - Skalenentwicklung und -validierung. In: Diagnostica, Jg. 41, H. 3, S. 245-260.

Blickle, Gerhard (2004a): Einflusskompetenz in Organisationen. In: Psychologische Rundschau, Jg. 55, H. 2, S. 82-93.

Blickle, Gerhard (2004b): Einfluss ausüben, Ziele verwirklichen. Ein Überblick über Einflusstaktiken in Organisationen und ihre situationsspezifischen Wirkmechanismen. In: Personalführung, H. 6, S. 58-70.

Blickle, Gerhard; & Solga, Marc (2006): Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In: Schuler, Heinz (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2., überarb. und erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe, S. 611-650.

Bogumil, Jörg; Schmid, Josef (2001): Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Opladen: Leske + Budrich (Grundwissen Politik, 31).

Bosetzky, Horst (1988): Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation. In: Küpper, Willi (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Aufl. Opladen: Westdt. Verl., S. 27-37.

Bradshaw-Camball, Patricia; Murray, Victor V. (1991): Illusions and Other Games: A Trifocal View of Organizational Politics. In: Organization Science, Jg. 2, H. 4, S. 379-398.

Brower, Ralph S.; Abolafia, Mitchel Y.; Carr, Jered B. (2000): On Improving Qualitative Methods in Public Administration Research. In: Administration & Society, Jg. 32, H. 4, S. 363-397.

Bundesgesetz über die Gleichbehandlung im Bereich des Bundes (1993): Bundes-Gleichbehandlungsgesetz. (B-GIBG), vom Bundesgesetzblatt 100/1993 in der Fassung vom BGBl. 97/2008.

Bundesgesetz vom 27 06 1979 über das Dienstrecht der Beamten: (Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979 - BDG 1979, vom BGBl. Nr. 333/1979 in der Fassung der Bundesgesetze BGBl. I Nr. 142/2000.

Bundesgesetz vom 29 02 1956 über die Bezüge der Bundesbeamten: Gehaltsgesetz 1956. (GehG), vom Bundesgesetzblatt 15/1956 in der Fassung vom BGBl. Nr. 96/2007.

Bundesministeriengesetz 1986 (BMG 1986), BGBl. Nr. 76/1986, in der Fassung der Bundesgesetze BGBl. I Nr. 3/2009.

Bundesministerium für Landesverteidigung (Hg.) (14 06 2004): Bericht der Bundesheerreformkommission.

Bundesministerium für Landesverteidigung BH2010/UP02 (18 07 2006): Steuerungserlass Nr. 1 zur personellen Umsetzung BH2010. Aktenzeichen: GZ S90115/52-BH2010/UP02/2006.

Bundesministerium für Landesverteidigung: Kick Off - Startschuss zur Reformierung des Bundesheeres. Pressemitteilung vom 21 09 2004.

Bundesministerium für Landesverteidigung: Platter, Günther. Die Bundesheerreform bringt mehr Sicherheit für Österreich. Bundesheer wird schlanker, effizienter und internationaler. Pressemitteilung vom 28 01 2005. Wien (OTS).

Bundesministerium für Landesverteidigung: Platter, Günther. Diskussion über einzelne Bundesheer-Liegenschaften verfrüht. Bis Ende des Jahres wird Streitkräfteplanung ausgearbeitet. Pressemitteilung vom 06 08 2004. Wien (OTS).

Bundesministerium für Landesverteidigung: Platter: Regierungsbeschluss ist Meilenstein für Bundesheer 2010. Ministerrat beschließt schlanke Bundesheer-Strukturen. Pressemitteilung vom 24 05 2005.

Bundesministerium für Landesverteidigung: Projekthandbuch zur Organisation der Arbeitsebene gemäß § 10 der Geschäftsordnung der Bundesheerreformkommission (ÖBH 2010) beim BMLV. Aktenzeichen: GZ 91.900/24-BHRK/2003, 15 10 2003.

Bundesministerium für Landesverteidigung: Tagesbefehl Verteidigungsminister Platter, Günther. Pressemitteilung vom 23 12 2004. Wien (BMLV).

Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG), BGBl. Nr. 1/1930 (WV) in der Fassung der Bundesgesetze BGBl. I Nr. 43/2003.

Cole, Robert E. (1985): The Macropolitics of Organizational Change: A Comparative Analysis of the Spread of Small-Group Activities. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 30, H. 4, S. 560-585.

Commenda, Othmar (Hg.) (2005): ÖBH 2010. Die Realisierung. Bundesministerium für Landesverteidigung. Wien.

Conner, Deondra S. (2006): Human-Resource Professionals' Perceptions of Organizational Politics as a Function of Experience, Organizational Size, and Perceived Independence. In: The Journal of Social Psychology, Jg. 146, H. 6, S. 717-732.

Creswell, John W. (2001): Research design. Qualitative & quantitative approaches. 17. Dr. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Creswell, John W. (2005): Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions. [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: SAGE.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum (Sozialwissenschaft und PraxisBuchreihe des Wissenschaftszentrums Berlin, 3).

Dreyfus, Hubert L.; Rabinow, Paul; Foucault, Michel (1982): Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics. Brighton: Harvester Press.

Drory, Amos (1993): Perceived Political Climate and Job Attitudes. In: Organization Studies, Jg. 14, H. 1, S. 59-71.

Drory, Amos; Romm, Tsilia (1990): The Definition of Organizational Politics: A Review. In: Human Relations, Jg. 43, H. 11, S. 1133-1154.

Engelhart, Roman (1994)a: Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung. Kritischer Vergleich dreier Fragenbogeninstrumente. A. Teil 1: The Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS). In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 8, H. 1, S. 5-24.

Engelhart, Roman (1994)b: Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung. Kritischer Vergleich dreier Fragenbogeninstrumente. Teil 2: Der Influence Behavior Questionnaire (IBQ) und die Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 8, H. 2, S. 158-186.

Europäische Kommission, Amtsblatt C 306 (17 12 2007): Vertrag von Lissabon zur Änderung des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft.

Europäische Kommission, Amtsblatt C 340 (10 11 1997): Vertrag von Amsterdam zur Änderung des Vertrags über die Europäische Union, der Verträge zur Gründung der Europäischen Gemeinschaften sowie einiger damit zusammenhängender Rechtsakte. Europäische Kommission .

Fairholm, Gilbert W. (1993): Organizational power politics. Tactics in organizational leadership. Westport, Conn: Praeger.

Falbo, Toni (1977): Multidimensional scaling of power strategies. In: Journal of Personality and Social Psychology, Jg. 35, H. 8, S. 537-547.

Farazmand, Ali (2002): Administrative reform in developing nations. Westport, Conn., London: Praeger.

Farrell, Dan; Petersen, James C. (1982): Patterns of Political Behavior in Organizations. In: The Academy of Management Review, Jg. 7, H. 3, S. 403-412.

Ferris, Gerald R. (1997): Research in Personnel and Human Resources Management. Vol. 15. Greenwich: JAI Press.

Ferris, Gerald R.; Adams, Garry; Kolodinsky, Robert W.; Hochwarter, Wayne A.; Ammeter, Anthony P. (2002): Perceptions of organizational Politics: Theory and Research Directions. In: Yammarino, Francis J.; Dansereau, Fred (Hg.): The many faces of multi-level issues. Amsterdam: JAI (Research in multi-level issues, 1), S. 179-254.

Ferris, Gerald R.; Brand, J. F.; Brand, S.; Rowland, K. M.; Gilmore, David C.; King, T. R. et al. (1993): Politics and control in organizations. In: Lawler, Edward J.; Markovsky, B.; O'Brien, J.; Heimer, K. (Hg.): Advances in Group Processes. Vol. 10. Greenwich: JAI Press, S. 83-111.

Ferris, Gerald R.; Frink, Dwight D.; Bhawuk, Dharm P. S.; Zhou, Jing; Gilmore, David C. (1996): Reactions of diverse groups to politics in the workplace. In: Journal of Management, Jg. 22, H. 1, S. 23-44.

Ferris, Gerald R.; Judge Timothy A. (1991): Personnel/Human resource Management: A political influence perspective. In: Journal of Management, Jg. 17, H. 2, S. 447-488.

Ferris, Gerald R.; Kacmar, Michele K. (1992): Perceptions of organizational politics. In: Journal of Management, Jg. 18, S. 93-116.

- Ferris, Gerald R.; Russ, Gail S.; Fandt, Patricia M. (1989): Politics in organizations. In: Giacalone, Robert A.; Rosenfeld, Paul (Hg.): *Impression Management in the organization*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, S. 143-170.
- Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; Kolodinsky, Robert W. (2005): Development and Validation of the Political Skill Inventory. In: *Journal of Management*, Jg. 31, S. 126-152.
- Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; Perrewe, Pamela L.; Brouer, Robyn L.; Douglas, Ceasar; Lux, Sean (2007): Political Skill in Organizations. In: *Journal of Management*, Jg. 33, H. 3, S. 290-320.
- Flick, Uwe (2006): *An introduction to qualitative research*. 3. ed. London: SAGE.
- Franklin, Jerome L. (1975): Down the Organization: Influence Processes Across Levels of Hierarchy. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 20, H. 2, S. 153-164.
- French, John; Raven, Bertram (1974): The bases of social power. In: Cartwright, Dorwin (Hg.): *Studies in social power*. 4. print. Ann Arbor, Mich.: Univ. of Michigan Inst. for Social Resources, S. 150-167.
- Friedrichs, Jürgen (1999): *Methoden empirischer Sozialforschung*. 15. Aufl. Opladen: Westdt. Verl. (WV-Studium Sozialwissenschaft, 28).
- Gandz, Jeffrey; Murray, Victor V. (1980): The Experience of Workplace Politics. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 23, H. 2, S. 237-251.
- Gardner, William L.; Martinko, Mark J. (1988): Impression management in organizations. In: *Journal of Management*, Jg. 14, S. 321-338.
- Gewerkschaft Öffentlicher Dienst: Taborsky, Hannes. BS2/GÖD Vorsitzender Taborsky gegen vorauseilende Kasernendebatte und Verschwendung von Steuermitteln. Pressemitteilung vom 16 09 2004. Wien (OTS).
- Grafton, Carl (1979): The Reorganization of Federal Agencies. In: *Administration & Society*, Jg. 10, H. 4, S. 437-464.
- Greenberg, Jerald (1987): A Taxonomy of Organizational Justice Theories. In: *The Academy of Management Review*, Jg. 12, H. 1, S. 9-22.
- Harrell-Cook, Gloria; Ferris, Gerald R.; Dulebohn, James H. (1999): Political Behaviors as Moderators of the Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships. In: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 20, H. 7, S. 1093-1105.
- Harvey, Edward; Mills, Russell (1970): Patterns of organizational adaptation. A political perspective. In: Zald, Mayer N. (Hg.): *Power in organizations*. [proceedings]. Nashville, Tenn.: Vanderbilt Univ. Press (Proceedings of the Annual Vanderbilt Sociology Conference), S. 181-213.
- Higgins, Chad A.; Judge, Timothy A.; Ferris, Gerald R. (2003): Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis. In: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 24, S. 89-106.

Hofstede, Frenkel ter; Audenaert, Anke; Steenkamp, Jan-Benedict E. M.; Wedel, Michel (1998): An investigation into the association pattern technique as a quantitative approach to measuring means-end chains. In: International Journal of Research in Marketing, Jg. 15, S. 37-50.

Jägersberger Gottfried (12 10 2010): Ablauf der Reorganisation des ÖBH aus der Sicht des Reorganisationsverantwortlichen. Interview 1 mit Wolf Christian. Am 12 10 2010 in Wiener Neustadt. Transskript.

Jonston, Les (1988): Controlling police work: Problems of organisational reform in large Public bureaucracies. In: Work, Employment and Society, Jg. 2, H. 1, S. 51-70.

Kacmar, Michele K.; Bozeman, Dennis P.; Carlson, Dawn S.; Anthony, William P. (1999): An examination of the perceptions of organizational politics model. Replication and Extension. In: Human Relations, Jg. 52, H. 3, S. 383-416.

Kipnis, David (2003): The Use of Power. In: Porter, Lyman W.; Angle, Harold L.; Allen, Robert W. (Hg.): Organizational Influence Processes. 2. Aufl.: M.E. Sharpe, S. 44-58.

Kipnis, David; Schmidt, Stuart (1985): The language of persuasion. In: Psychology Today, Jg. 19, H. 4, S. 40-46.

Kipnis, David; Schmidt, Stuart M. (1983): An influence perspective on bargaining within organizations. In: Bazerman, Max H. (Hg.): Negotiating in organizations. 1. printing. Beverly Hills: Sage, S. 303-319.

Kipnis, David; Schmidt, Stuart M.; Wilkinson, Ian (1980): Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. In: The Academy of Management Review, Jg. 65, H. 4, S. 440-452.

Kolodinsky, Robert W.; Treadway, Darren C.; Ferris, Gerald R. (2007): Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. In: Human Relations, Jg. 60, H. 12, S. 1747-1777.

Kudera, Werner (1992): Die Crux mit den kleinen Zahlen - zum Generalisierungsproblem bei qualitativer Sozialforschung. In: Lehner, Franz (Hg.): Technik - Arbeit - Betrieb - Gesellschaft. Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen: Leske + Budrich (Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme, 1), S. 191-204.

Küpper, Willi (Hg.) (1988): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Aufl. Opladen: Westdt. Verl.

Küpper, Willi; Felsch, Anke (2000): Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden: Westdt. Verl. (Organisation und Gesellschaft).

Kumar, Pramod; Ghadially, Rehana (1989): Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations. In: Human Relations, Jg. 42, H. 4, S. 305-314.

Labianca, Giuseppe; Gray, Barbara; Brass, Daniel J. (2000): A Grounded Model of Organizational Schema Change during Empowerment. In: Organization Science, Jg. 11, H. 2, S. 235-257.

Landtagsklub der SPÖ NÖ: "Schwarze Liste" der Kasernenschließungen für Niederösterreich arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Katastrophe. Kahlschlag bei Standorten, Kasernen und Sicherheitsinfrastruktur. Pressemitteilung vom 05 05 2005. St. Pölten, (SPI) - (OTS).

Landtagsklub der SPÖ NÖ: Weninger, Hannes Klarstellung über tatsächliche Kasernenschließung gefordert. Regierung agiert wie bei der Post mit reiner Hinhaltetaktik. Pressemitteilung vom 24 03 2005. St. Pölten (SPI).

Langthaler, Franz: 2. Brigadebefehl zur Realisierung ÖBH2010. Aktenzeichen: ZI.: 5405-2900/30/06. Befehl, 02 06 2006.

Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. (1967): Differentiation and Integration in Complex Organizations. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 12, H. 1, S. 1-47.

Litkowski, Kenneth (1991): Using Structured Interviewing Techniques. Herausgegeben von United States General Accounting Office. Program Evaluation and Methodology Division. Washington D.C. Online verfügbar unter http://www.gao.gov/policy/10_1_5.pdf.

Lowery, Daniel; Evans, Karen G. (2004): The Iron Cage Of Methodology. The Vicious Circle of Means Limiting Ends Limiting Means. In: Administration & Society, Jg. 36, H. 3, S. 306-327.

Madison, Dan L.; Allen, Robert W.; Lyman, Porter W.; Renwick, Patricia A.; Mayes, Bronston T. (1980): Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. In: Human Relations, Jg. 33, H. 2, S. 79–100.

Management ÖBH 2010 (2005): Das Reformprojekt "Bundesheer 2010". In: Truppendienst, Jg. 287, H. 5. S. 396-399

Marwell, Gerald; Schmitt, David R. (1967): Dimensions of Compliance-Gaining Behavior. An Empirical Analysis. In: Sociometry, Jg. 30, H. 4, S. 350-364.

Maslyn, John M.; Fedor, Donald B. (1998): Perceptions of Politics: Does Measuring Different Foci Matter. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 84, H. 4, S. 645-653.

Mayes, Bronston T.; Allen, Robert W. (1977): Toward a Definition of Organizational Politics. In: The Academy of Management Review, Jg. 2, H. 4, S. 672-678.

Mechanic, David (1962): Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 7, H. 3, S. 349-364.

Mintzberg, Henry (1984): Power and Organization Life Cycles. In: The Academy of Management Review, Jg. 9, H. 2, S. 207-224.

Mintzberg, Henry (1985): The organization as political arena. In: Journal of Management Studies, Jg. 22, H. 2, S. 133-154.

- Mintzberg, Henry (1993): Structure in fives. Designing effective organizations. 2. rev. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mohr, Marcus O. (1999): Mikropolitik und Moral. Die Bedeutung persönlicher Macht für eine Ethik in Unternehmen. Frankfurt/Main: Campus-Verl. (CampusForschung, 794).
- Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik. Stand der Forschung und Reflexion. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 50, H. 4, S. 189-202.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen ; 12 Tabellen. Stuttgart: Enke (Basistexte Personalwesen, 7).
- Österreichische Bundesregierung: Regierungsprogramm der österreichischen Bundesregierung für die XXII. Gesetzgebungsperiode, 28 02 2003
- Österreichische Bundesregierung: Regierungsprogramm der österreichischen Bundesregierung für die XXIII. Gesetzgebungsperiode, 11 01 2007.
- Österreichische Bundesregierung: Regierungsprogramm der österreichischen Bundesregierung für die XXIV. Gesetzgebungsperiode, 23 11 2008.
- ÖVP-Parlamentsklub: 2005 wird das Jahr der Bundesheerreform. Pressemitteilung vom 09 07 2004. Wien.
- Parker, Christopher P.; Dipboye, Robert L.; Jackson, Stacy L. (1995): Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. In: Journal of Management, Jg. 21, H. 5, S. 891-912.
- Parsons, Talcott (1963): On the Concept of Influence. In: The Public Opinion Quarterly, Jg. 27, H. 1, S. 37-62.
- Patton, Michael Quinn (1987): How to use qualitative methods in evaluation. Newbury Park Calif.: Sage Publications (Program evaluation kit (2nd ed.), 4).
- Peled, Alon (2000): Politicking for success: the missing skill. In: The Leadership & Organization Development Journal, Jg. 21, H. 1, S. 20-29.
- Perreault, William D.; Miles, Robert H. (1978): Influence strategy mixes in complex organizations. In: Behavioral Science, Jg. 23, S. 86-98.
- Perrow, Charles (1993): Complex organizations. A critical essay. 3. ed., [Nachdr.]. New York, NY: McGraw-Hill.
- Peters, Guy B. (1992): Government Reorganization: A Theoretical Analysis. In: International Political Science Review, Jg. 13, H. 2, S. 199-217.
- Pettigrew, Andrew M. (2001): The politics of organizational decision-making. London: Routledge.
- Pfeffer, Jeffrey (1983): Coalitions. In: Allen, Robert W. (Hg.): Organizational influence processes. Glenview/Ill.: Scott Foresman and Co., S. 312-320.

- Pfeffer, Jeffrey (1984): The micropolitics of organizations. In: Meyer, Marshall W. (Hg.): Environments and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, S. 29-50.
- Picot, Arnold; Freudenberg, Heino; Gassner, Winfried (1999): Die neue Organisation - ganz nach Maß geschneidert. In: Harvard Businessmanager, H. 5, S. 46-56.
- Porter, Lyman W.; Allen, Robert W.; Angle, Harold L. (2003): The Politics of Upward Influence in Organizations. In: Porter, Lyman W. (Hg.): Organizational influence processes. 2nd ed. Armonk, NY: Sharpe, S. 431-445.
- Pronhagl, Karl: 3.Brigadebefehl zur Realisierung ÖBH2010. Aktenzeichen: 173 - Verschl/30/06. Befehl, 15 12 06.
- Pugh, Douglas S.; Hickson, David J.; Hinings, Christopher R.; Macdonald, K. M.; Turner, C.; Lupton, T. (1963): A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 8, H. 3, S. 289-315.
- Randall, Marjorie L.; Cropanzano, Russell; Bormann, Carol A.; Andrej, Birjulin (1999): Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. In: Journal of Organizational Behavior, Jg. 20, H. 2, S. 159-174.
- Rat der Europäischen Union (Hg.) (11 12 1999): Schlussfolgerungen des Vorsitzes Europäischer Rat (Helsinki) 10 - 11 12 1999.
- Rodler, Christa; Kirchler, Erich (2002): Führung in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: WUV-Univ.-Verl.
- Salancik, Gerald R.; Pfeffer, Jeffrey (1977): Who gets power - and how they hold onto it. A strategic-contingency model of power. In: Organizational Dynamics, H. 5, S. 3-21.
- Schein, Virginia E. (1977): Individual Power and Political Behaviors in Organizations. An Inadequately Explored Reality. In: The Academy of Management Review, Jg. 2, H. 1, S. 64-72.
- Schilit, Warren K.; Locke, Edwin A. (1982): A Study of Upward Influence in Organizations. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 27, H. 2, S. 304-316.
- Schoonhoven, Claudia B. (1981): Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency "Theory". In: Administrative Science Quarterly, Jg. 26, S. 349-377.
- Schriesheim, Chester A.; Hinkin, Timothy R. (1990): Influence Tactics Used by Subordinates: A Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson Subscales. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 75, H. 3, S. 246-257.
- Schutt, Russell K. (2006): Investigating the Social World. The Process and Practice of Research. 5. Aufl. Thousand Oaks, Calif.: Pine Forge.
- Schwandt, Thomas A. (2000): Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hg.): The landscape of

qualitative research. Theories and issues. [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ. (Handbook of qualitative research / Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln eds., Vol. 1), S. 221-259.

Sederberg, Peter C. (1984): The politics of meaning. Power and explanation in the construction of social reality. Tucson, Ariz: University of Arizona Press.

Shaver, Phillip; Schwartz, Judith; Kirson, Donald; O'Connor, Cary (1982): Emotion Knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach. In: Journal of Personality and Social Psychology, Jg. 52, H. 6, S. 1061-1086.

Somech, Anit; Drach-Zahavy, Anat (2002): Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. In: Journal of Organizational Behavior, Jg. 23, S. 167-179.

Srnka, Katharina J.; Koeszegi, Sabine T. (2007): From words to numbers: How to transform qualitative data into meaningful quantitative Results. In: Schmalenbach Business Review, Jg. 59, S. 29-57.

Strauss, George (1962): Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 7, H. 2, S. 161-186.

Stull, Donald D.; Maynard-Moody, Steven; Mitchell, Jerry (1988): The ritual of reorganization in a public bureaucracy. In: Qualitative Sociology, Jg. 11, H. 3, S. 215-233.

Tepper, Bennett J. (1995): Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships. In: The Academy of Management Journal, Jg. 38, H. 4, S. 1191-1205.

Tepper, Bennett J. (1995): Upward Maintenance Tactics in Supervisory Mentoring and Nonmentoring Relationships. In: The Academy of Management Journal, Jg. 38, H. 4, S. 1191-1205.

Thomas, Robyn; Davies, Annette (2005): Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. In: Organization Studies, Jg. 26, H. 5, S. 683-706.

Tosi, Henry; Aldag, Ramon; Storey, Ronald (1973): On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 18, H. 1, S. 27-36.

Valle, Matthew; Perrewe, Pamela L. (2000): Do politics perceptions relate to political behaviors. Tests of an implicit assumption and expanded model. In: Human Relations, Jg. 53, H. 3, S. 359-386.

Vecchio, Robert P.; Sussmann, Mario (1991): Choice of Influence Tactics: Individual and Organizational Determinants. In: Journal of Organizational Behavior, Jg. 58, H. 1, S. 73-80.

Vredenburg, Donald J.; Maurer, John G. (1984): A process framework for organizational politics. In: Human Relations, Jg. 37, H. 1, S. 47-66.

Wehrgesetz 2001 - WG 2001 BGBl. I Nr. 146 in der Fassung der Bundesgesetze BGBl. I Nr. 103/2002, 137/2003, 151/2004, 58/2005, 116/2006, 17/2008 und 85/2009 sowie der BMG-Novelle BGBl. I Nr. 3/2009.

Windeler, Arnold (1992): Mikropolitik - Zur Bedeutung sozialer Praxis in wirtschaftlichen Organisationen. In: Lehner, Franz (Hg.): Technik - Arbeit - Betrieb - Gesellschaft. Beiträge der Industriosozologie und Organisationsforschung. Opladen: Leske + Budrich (Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme, 1), S. 85-108.

Windeler, Arnold (1992): Mikropolitik - Zur Bedeutung sozialer Praxis in wirtschaftlichen Organisationen. In: Lehner, Franz (Hg.): Technik - Arbeit - Betrieb - Gesellschaft. Beiträge der Industriosozologie und Organisationsforschung. Opladen: Leske + Budrich (Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme, 1), S. 85-108.

Witt, L. A.; Andrews, Martha C.; Kacmar, Michele K. (2000): The role of participation in decisionmaking in the organizational politics-job satisfaction relationship. In: Human Relations, Jg. 53, H. 3, S. 341-358.

Wong, Stanley (2006): The foundations of Paul Samuelson's revealed preference theory. A study by the method of rational reconstruction. Rev. ed. London: Routledge.

Woodward, Joan (1980): Industrial organization. Theory and practice. 2. ed. Oxford: Univ. Press.

Wooldridge, Jeffrey M. (2002): Econometric analysis of cross section and panel data. [Nachdr.]. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Wunderer, Rolf; Weibler Jürgen (1992): Vertikale und laterale Einflußstrategien: Zur Replikation und Kritik des "Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)" und seiner konzeptionellen Weiterführung. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 6, H. 4, S. 515-534.

Yukl, Gary; Falbe, Cecilia M. (1990): Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 75, H. 2, S. 132-140.

Yukl, Gary; Falbe, Cecilia M. (1991): Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 76, H. 3, S. 416-423.

Yukl, Gary; Seifert, Charles F.; Chavez, Carolyn (2008): Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. In: The Leadership Quarterly, Jg. 19, S. 609-621.

Yukl, Gary; Tracey J. Bruce (1992): Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and the Boss. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 77, H. 4, S. 525-535.

Yukl, Gary; Tracey J. Bruce (2003): Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. In: Porter, Lyman W.; Angle, Harold L.; Allen, Robert W. (Hg.): Organizational Influence Processes. 2. Aufl.: M.E. Sharpe, S. 96-116.

Zanzi, Alberto; Arthur, Michael B.; Shamir, Boas (1991): The Relationships between Career Concerns and Political Tactics in Organizations. In: Journal of Organizational Behavior, Jg. 12, H. 3, S. 219-233.

Abstract

Die Arbeit untersucht einen Reorganisationsprozess in der öffentlichen Verwaltung aus einer mikropolitischen Perspektive. Es sollen die Zusammenhänge zwischen den auslösenden Faktoren von mikropolitischen Prozessen, den mikropolitischen Wahrnehmungen und den organisationalen Auswirkungen untersucht werden. Darüber hinaus werden noch Faktoren wie die Anwendung unterschiedlicher mikropolitischer Strategien sowie die Informationspolitik auf ihre moderierende Wirkung in Bezug auf die Interaktion von mikropolitischer Wahrnehmung und organisationalen Auswirkungen betrachtet. Der Forschung liegt ein integrierter qualitativer/quantitativer Forschungsansatz zugrunde, wodurch eine detaillierte und umfangreiche Datengewinnung gewährleistet worden ist. Eine systematische Datentransformation ermöglicht eine umfassende Analyse des untersuchten Phänomens. Die theoretische Grundlage bildet ein von Ferris, Adams et al. 2002 abgeleitetes Modell. Die Analyse der Daten erfolgt anhand eines Mehrebenenmodells durch eine hierarchische multiple moderierte Regressionsanalyse. Es wurde angenommen, dass die auslösenden Faktoren sowohl in positiver als auch negativer Relation zur mikropolitischen Wahrnehmung stehen. Eine weitere Annahme besteht darin, dass eine restriktive Informationspolitik und die Anwendung bestimmter mikropolitischer Strategien moderierend auf die Beziehung zwischen mikropolitischer Wahrnehmung und den organisationalen Auswirkungen wirken und dadurch die negativen Effekte verstärkt werden. Das Ergebnis des Forschungsprojekts bestätigt die Hypothese, dass eine restriktive Informationspolitik und die Anwendung von mikropolitischen Strategien moderierend wirken und die negativen organisationalen Auswirkungen verstärken. Die Beziehung zwischen den auslösenden Faktoren und der mikropolitischen Wahrnehmung konnte bei einigen Faktoren nachgewiesen werden. Die von Ferris, Adams et al. 2002 erzielten Ergebnisse konnten in Hinblick auf das Zusammenwirken verschiedenster Faktoren und der mikropolitische Wahrnehmung auf die daraus resultierenden organisationalen Auswirkungen bestätigt. Abgeleitet davon konnten

Forschungsperspektiven hinsichtlich einer weiteren Detaillierung mikropolitischer Taktiken und Strategien in Organisationen, die der öffentlichen Verwaltung zuzuordnen sind aufgezeigt werden und die Entwicklung geeigneter Messinstrumente angeregt werden. Das Ergebnis der Studie ermöglicht aber auch die Ableitung konkreter Verfahren, um dadurch mikropolitische Effekte auf die Organisation abzuschwächen.

This paper examines a reorganization process within public administration focusing on micro-political aspects. The examination should demonstrate the interrelation between antecedents, political perception and organizational outcomes. Additionally, some factors like micro-political strategies and the availability of information are examined regarding their moderating affects on the relationship between political perception and organizational outcomes. The research was/is based on an integrated qualitative/quantitative research design in order to enable a detailed and comprehensive data acquisition. The following systematic process of data transformations enables a comprehensive analysis of the observed phenomenon. A derived and adapted model by Ferris, Adams et al., 2002, forms the theoretical framework. For data analysis, a stepwise multiple linear regression analysis was used. It was hypothesized that antecedents stand in a positive as well as in a negative relation to political perception. Furthermore, it was hypothesized that a restricted information policy combined with the use of certain micro-political strategies moderates the relationship between perception of micro-politics and organizational outcomes and enforces negative effects. The results indicate that restriction of information as well as the use of micro-political strategies moderates the relationship between perception of micro-politics and organizational outcomes. The results support some relationship between antecedents and perception of micro-politics. Due to these results, some findings of Ferris, Adams et al. 2002, concerning moderating effects of some factors and their influence on organizational outcomes were supported and supplemented. Moreover, some new research aspects were derived. One aspect is the need for further detailing of micro-political tactics especially in the field of public administration as well as the development of adequate gauges. The results enable to derive some practices in order to decrease negative micropolitical effects.

Fragebogen

Fragebogen

- 1 = stimme ganz und gar nicht zu
 2 = stimme nicht zu
 3 = neutral
 4 = stimme zu
 5 = stimme ganz entschieden zu

	1	2	3	4	5
Wahrnehmung von Mikropolitik					
Eigengruppen setzen sich durch, niemand stellt es infrage.	<input type="checkbox"/>				
Gehälter und Beförderungen sind immer politisch motiviert.	<input type="checkbox"/>				
Belohnungen erhalten nie diejenigen, die hart arbeiten.	<input type="checkbox"/>				
Das Erkennen eines Wechsels der politischen Strategie hilft nur wenig.	<input type="checkbox"/>				
Gehälter und Beförderungen sind inkonsistent und nur durch eine politische Intervention zu erhalten.	<input type="checkbox"/>				
Organisationsmitglieder wollen sich hervorheben indem sie andere angreifen.	<input type="checkbox"/>				
Offenes Sprechen / Kritik entmutigt.	<input type="checkbox"/>				
Bevorzugung bestimmt das Vorwärtskommen nicht Leistung.	<input type="checkbox"/>				
Offenes Sprechen / Kritik wird durch Angst gehemmt.	<input type="checkbox"/>				
Hier ist ein Platz für "Ja" - Sager.	<input type="checkbox"/>				
Beförderungen bekommen nicht jene, die die beste Arbeit leisten.	<input type="checkbox"/>				
Es gibt Eigengruppen, die keiner anrührt.	<input type="checkbox"/>				
Intention den Arbeitsplatz zu wechseln					
Die Arbeitsplatzsituation ist zufriedenstellend und es besteht keine Intention den Arbeitsplatz zu wechseln.	<input type="checkbox"/>				
Zufriedenheit am Arbeitsplatz					
Das Arbeitsplatzumfeld entspricht den Erwartungen, die Aufgaben sind erfüllbar.	<input type="checkbox"/>				
Individuelle Interessendurchsetzung					
Die individuellen Interessen und Ziele in Bezug auf den neuen Arbeitsplatz konnten nicht durchgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>				
Informationspolitik					
Die Informationen wurden offen kommuniziert und der Bedienstete war über die Reorganisationsschritte und vorhandene Arbeitsplätze gut informiert.	<input type="checkbox"/>				
Einflüsse aus dem Arbeitsplatzumfeld					
Der wichtigste Einflussfaktor auf die Wahl des Arbeitsplatzes ist die Entfernung zum Arbeitsplatz.	<input type="checkbox"/>				
Der wichtigste Einflussfaktor auf die Wahl des Arbeitsplatzes ist der Verbleib im Fachbereich.	<input type="checkbox"/>				

Der wichtigste Einflussfaktor auf die Wahl des Arbeitsplatzes ist die Wertigkeit des Arbeitsplatzes.

Der wichtigste Einflussfaktor auf die Wahl des Arbeitsplatzes ist ein angenehmes soziales Umfeld.

Teilstrukturiertes Interview				
Sozialstatistische Angaben:				
<u>Allgemein</u>				
Familienname:				
Vorname:				
Geburtsdatum:				
Geschlecht:				
Adresse:				
Telefonnummer:				
<u>Funktionsbezogen:</u>				
Personengruppe:	O: <input type="checkbox"/>	StbUO: <input type="checkbox"/>	UO: <input type="checkbox"/>	Charge: <input type="checkbox"/>
Funktion:	alt:		neu:	
Dienstjahre:				
Motivation, Emotion				
1. Frage: Auf welche Weise haben Sie von der definitiven Auflösung Ihres Verbandes erfahren und wie ist es Ihnen dabei gegangen?				
2. Frage: Was hat Sie im Zuge der Reform emotional am meisten gefordert?				
3. Frage: Als Ihnen bewusst war, dass Sie den bisherigen Arbeitsplatz verlieren, welche Kriterien haben Sie bezüglich des neuen Arbeitsplatzes festgelegt.				
4. Frage: Sind Sie mit den Aufgaben und dem sozialen Umfeld am jetzigen Arbeitsplatz zufrieden? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht? Was werden Sie unternehmen?				

Nebenfrage: Konnten Sie ihre Interessen bei der Einteilung auf den neuen Arbeitsplatzes wahren. Sie haben Ihren Wunscharbeitsplatz erhalten!

- trifft überhaupt nicht zu (1)
trifft nicht zu (2)
weder/noch (3)
trifft zu (4)
trifft voll und ganz zu (5)

Mikropolitik

Fragen:

Auf dem Weg zum neuen Arbeitsplatz. (Schilderung aus eigener Sicht)

Wurden mögliche Arbeitsplätze vorgeschlagen (öBH) oder haben Sie selbst aktiv gesucht?

Wenn ja, wann haben Sie mit der Suche begonnen?

Welche Informationskanäle haben Sie genutzt, um Informationen über freie Arbeitsplätze zu bekommen?

Wurden Sie aktiv von anderen angesprochen und was war der Grund dafür?

Haben Sie sich gleichzeitig für mehrere Arbeitsplätze interessiert bzw. beworben?

Wie viele Angebote hatten Sie?

Haben Sie vor der offiziellen Bewerbung auf den neuen Arbeitsplatz informelle Gespräche mit den dortigen Kommandanten, Dienststellenleiter, Vertrauensperson oder Bekannten geführt?

Welches Interesse hatten die Kommandanten / Dienststellenleiter bei denen Sie sich beworben haben? Warum wollten die Kommandanten / Dienststellenleiter Sie haben?

Hätten Sie ursprünglich auf einen anderen Arbeitsplatz eingeteilt werden sollen? Warum ist es nicht dazu gekommen? Wer hat interveniert? Wie wurde interveniert?

Was haben Sie unternommen, um auf ihren Wunscharbeitsplatz zu kommen und nicht auf einen anderen Arbeitsplatz eingeteilt zu werden?

Gab es mehrere Bewerber für ihren Arbeitsplatz? Was haben Sie unternommen damit Sie eingeteilt wurden?

Haben Sie die Annahme des Arbeitsplatzes an Bedingungen geknüpft?

Reflexion des Interviewers

Proband präsentiert offen alle angewandten Taktiken.

Der Proband verbirgt Taktiken vor allem jene, die im moralischen Grenzbereich liegen.

Der Proband legt nicht alle Taktiken offen, weil er viele unbewusst angewandt hat und nicht alle wiedergeben konnte.

Lebenslauf

Name: Gottfried Jägersberger

Wohnort: 2751 Matzendorf

Geboren: 17.7.1970

1976 - 1980 Volksschule: Puchberg am Schneeberg

1980 - 1984 Hauptschule: Puchberg am Schneeberg

1984 - 1985 Polytechnischer Lehrgang in Grünbach am Schneeberg

1985 - 1989 Ausbildung zum Bäckerei-Facharbeiter

1989 Eintritt in das Österreichische Bundesheer

1994 - 1997 Bundesrealgymnasium für Berufstätige an der Theresianischen Militärakademie

1997 - 2001 FH-Diplomstudiengang „Militärische Führung“ an der Theresianischen Militärakademie

2004 - 2010 Doktoratsstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wien