

# Mikropolitische Perspektiven und Widerstand im Arbeitsprozess: Der Elefant im Raum

---

*Rainhart Lang, Kerstin Rego und Irma Rybnikova*

## Zur Einstimmung: Auf der Suche nach dem Widerstand

Als wir zugesagt hatten, zum Thema Mikropolitik und Widerstand im Arbeitsprozess diesen Beitrag zu verfassen, sind wir davon ausgegangen, über zwei eng miteinander verzahnte Konzepte zu schreiben. Dann kam es doch ganz anders. Bei einer näheren Betrachtung der zentralen Autoren und Konzepte der Mikropolitik wurde schnell deutlich, dass Widerstand zwar oft assoziiert, jedoch kaum explizit genannt, noch konzeptionell eingeordnet wurde. Widerstand ist scheinbar der Elefant im Raum der Mikropolitik, ein Thema, über das nicht gesprochen wird<sup>1</sup>. Natürlich gibt es dennoch Spuren des Elefanten im Raum, die wir aufspüren werden. Dazu wollen wir zunächst den Ansatz der Mikropolitik mit seinen Facetten umreißen, um dann vier zentrale Konzepte näher zu beschreiben. Dabei arbeiten wir heraus, wie Widerstand jeweils doch thematisiert, sichtbar gemacht und verstanden werden kann.

## 1. Mikropolitik – Kontext und Begriffsverständnisse

Die Mikropolitik stellt inzwischen ein wichtiges Erklärungsmodell für das Handeln in Organisationen und darüber hinaus dar (vgl. z.B. Mucha et al., 2015; Doldor, 2017; Becker-Ritterspach et al., 2016). Als theoretisches Konzept und Ansatz der empirischen Forschung ist Mikropolitik dabei im Kontext einer politischen Perspektive auf Organisationen einzuordnen, die eine alternative Erklärung zur klassischen Betrachtung von Organisationen liefert. Bevor wir auf den Begriff der Mikropolitik und seine Facetten näher eingehen, wollen wir daher zunächst die verschiedenen

---

1 Wir finden die Metapher durchaus passend, auch wenn das Nichtsprechen hier, im Gegensatz zur ursprünglichen Bedeutung und anderen Anwendungen, nicht auf Tabus abstellt, sondern andere Ursachen hat, auf die wir später noch eingehen werden.

Ansätze einer politischen Erklärung und Analyse von Organisationen näher charakterisieren.

## 1.1 Politik in Organisationen: Von der Makro-, Meso- und Mikropolitik

Das klassische Modell der zweckrationalen Organisation, das unbeschadet seiner Ergänzung durch die auch eher sozialtechnologische Human-Relations-Bewegung die Organisationstheorie und -forschung lange dominiert hat, wurde in den 60er und 70er Jahren zunehmend in Frage gestellt. Unter anderem wurde der apolitische Charakter klassischer Organisationsansätze zunehmend kritisiert, wie Klaus Türk (1989) in seiner Darstellung neuerer Trends in der Organisationsforschung feststellt. Die von ihm als »Politisierung« bezeichnete neue Richtung in der Organisationstheorie und -forschung greift dabei auf verschiedene Ansätze zurück, die Macht und Interessen einzelner Akteur:innen und Gruppen in das Zentrum der Organisationsanalyse und -erklärung rücken. Dabei werden sowohl eher strukturelle Aspekte von Politik im Sinne einer verfassten Ordnung (*polity*) als auch politisches Handeln, verstanden als geplante und durchgesetzte Aktionen, Strategien (*policies*) oder als Interessen- und Tagespolitik (*politics* bzw. *organizational politics*), adressiert, wobei insbesondere die letztgenannten Ansätze stärker im Fokus stehen.

Klaus Türk hat für Politikansätze, die vor allem diese Aspekte betonen, die Begriffe Makropolitik und Mesopolitik eingeführt (ebd.). Während *makropolitische Ansätze* die gesamtgesellschaftliche Einbettung der Organisation, den Einfluss und die Interdependenzen zwischen staatlicher Politik und Organisationen verschiedener gesellschaftlicher Bereiche und die Wirkungen gesellschaftlicher Handlungslogiken in Organisationen betrachten, fokussieren *mesopolitische Ansätze* auf die Prozesse der Ordnungsbildung, also der Entstehung, Reproduktion und Funktion von Macht- und Herrschaftsstrukturen in Organisationen als Ausdruck gesellschaftlicher Verhältnisse. *Mikropolitische Ansätze* untersuchen schließlich das Denken und Handeln von Organisationsmitgliedern in den durch Makro- und Mesopolitik vorgegebenen Strukturen, im Sinne der alltäglichen »kleinen« Mikrotechniken, mit denen Macht aufgebaut, entwickelt, erhalten und eingesetzt wird (vgl. Neuberger, 1995, S. 14). Mikropolitisch handelt danach, »wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt« (Neuberger, 2006, S. 18).

Neben Tim Burns (1961), der den Begriff der Mikropolitik geprägt hat, sind vor allem auch James March (1962; March & Olsen, 1976) und Andrew Pettigrew (1973) zu erwähnen, die den politischen Charakter und politische Einflüsse auf organisationale Entscheidungen ins Zentrum der Betrachtung rückten. Im angelsächsischen Kontext sind für eine mikropolitische Perspektive im weiteren Sinne vor allem die Arbeiten von Jeffrey Pfeffer (1980), auch mit Gerald Salancik (Pfeffer & Salancik, 1978), Henry Mintzberg (1983) sowie Edward Lawler und Samuel Bacharach (1983)

zu Macht und Politik in und von Organisationen hervorzuheben. (Mikro-)Politisches Handeln auf der Arbeitsplatzebene in Organisationen haben vor allem Jeffrey Ganz und Viktor Murray (1980) adressiert. Einflussprozesse in Organisationen im Sinne von Mikropolitik wurden u.a. von David Kipnis, Stuart Schmidt und Ian Wilkinson (1980) sowie Lyman Porter und Kollegen (1981) in die Diskussion eingebracht, wobei insbesondere auch die Führungsbeziehung in den Blick genommen wurde. Der zentrale frühe Beitrag zu einer mikropolitischen Betrachtung von Organisationen stammt von Michel Crozier und Erhard Friedberg (1979). Im deutschen Sprachraum sind u.a. der arbeitspolitische Ansatz der Industriesoziologie, z.B. Frieder Naschold (1985; Naschold & Jürgens, 1984), Friedrich Weltz und Veronika Lulies (1983) oder die Arbeiten von Horst Bosetzky (1972, 1977; Bosetzky & Heinrich, 1985) zum politischen Handeln in Organisationen hervorzuheben.

Zentrale Arbeiten zu einer explizit mikropolitischen Sicht auf die Organisation stammen von Willi Küpper und Günther Ortmann (1986; 1988) sowie, zunächst mit Fokus auf Führung und Personalwesen, von Oswald Neuberger (u.a. 1983; 1984 sowie 1995).

In Abgrenzung dazu wird eine Einbettung des mikropolitischen Handelns von Individuen und Gruppen in Organisationen in die gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsstrukturen auf der Meso- und Makroebene vor allem von Stewart Clegg (1989; Clegg & Dunkerly, 1980) sowie den Autor:innen der Arbeitsprozessstheorie (*Labour Process Theory*) thematisiert, wobei vor allem die auf Machtstrategien und -taktiken der Herrschenden und Widerstandsformen der Beherrschten gerichteten Annahmen und Aussagen von Andrew Friedman (1977, 1990), Richard Edwards (1979), Paul Thompson (1983) oder Michael Burawoy (1979) auch für eine mikropolitische Perspektive von Interesse sind (siehe auch Thompson & Ackroyd in diesem Band).

Unbeschadet der zum Teil sehr verschiedenen Zugänge lassen sich folgende *grundlegende Annahmen und Merkmale* einer mikropolitischen Perspektive auf das Handeln in und von Organisationen hervorheben (vgl. Alt, 2005, S. 302f.)<sup>2</sup>:

- ein Fokus auf die Akteur:innen, bei der primär das Handeln der individuellen und/oder kollektiven Akteur:innen, ihre Strategien und Taktiken im Zentrum des Interesses stehen;
- das Vorhandensein von Handlungsspielräumen, die den Akteur:innen Freiräume bei der Interpretation und bei der Durchsetzung eigener Interessen ermöglichen;

2 Eine ausführliche Diskussion dieser sowie weiterer Merkmale des Politischen wie Zeitlichkeit und Ambiguität findet sich bei Neuberger (1995, S. 22ff.; 2006, S. 4-84).

- die Interessenorientierung, die die objektive oder/und subjektive Ausrichtung des Handelns von Akteur:innen vor allem an individuellen oder gegebenenfalls Gruppeninteressen in der jeweiligen Situation in der Organisation festmacht;
- eine Machtorientierung, die den Aufbau und den Erhalt sowie den Ausbau von Einflussmöglichkeiten innerhalb der Organisation ins Zentrum der Betrachtung des Handelns stellt und sich in einem Fokus auf die verfügbaren oder attribuierten Machtquellen oder Machtressourcen der Akteur:innen äußert;
- die Einbindung des individuellen Handelns in einen kollektiven Handlungskontext, eine legitime Ordnung, die durch gegenseitige Abhängigkeiten geprägt ist und die eine Durchsetzung der eigenen Interessen stets im Kontext der Interessen anderer handelnder Individuen und Gruppen nahelegt.

Gerade die letzten beiden Aspekte verdeutlichen die strukturelle Komponente des Politischen, die Macht- und Herrschaftsordnung in Organisation und Gesellschaft, die das politische Handeln in Organisationen rahmen und vorstrukturieren, aber eben nicht determinieren.

## 1.2 Mikropolitik – ein Begriff und seine Facetten

Die allgemeinen Merkmale und die verschiedenen Ebenen von Politik, aber auch die unterschiedlichen disziplinären und theoretischen Zugänge zum Phänomen Politik zeigen sich jeweils auch in den verschiedenen Sichtweisen auf Mikropolitik. Für ein besseres Verständnis der unterschiedlichen Ansätze ist es wichtig, die zugrunde liegenden zentralen Annahmen näher zu beschreiben. Diese können als miteinander verwobene Leitdifferenzen im Verständnis von Mikropolitik aufgefasst werden und betrachten diese als ...

- egoistisch-illegitimes, auch täuschendes Handeln vs. Alltagshandeln von Akteur:innen auf Basis unterschiedlicher Ziele und Motive (-> Legitimation und Motivation);
- temporäres, ausnahmefall- und situationsbezogenes Handeln vs. dauerhaftes situationsübergreifendes Handeln (-> Zeit/Dauer);
- spezifisches, machtorientiertes Handeln vs. potenziell jede Form von interaktionellem Handeln (-> Art des Handelns);
- personenbezogenes, individuelles Handeln vs. dessen kollektive Einordnung, z.B. als Teil einer spezifischen sozialen Gruppe (-> Akteur:innen-Bezug);
- Handeln im Rahmen geltender (Mikro-)Strukturen und Spielregeln vs. darüber hinaus auch zur Anpassung, Änderung und Gestaltung der Machtstrukturen und Spielregeln (-> Struktur- und Regelbezug);
- Politik (von) oben vs. Politik (von) unten (-> Einflussrichtung/Einflussbereich).

Im Folgenden sollen die unterschiedlichen Sichtweisen kurz skizziert werden.

Frühe Vorstellungen und auch Definitionen von Mikropolitik haben insbesondere den *illegitimen Charakter des mikropolitischen Handelns auf Basis egoistischer Motive* hervorgehoben. Mikropolitisches Handeln ist danach gegen die Organisationsziele und etablierte Grundsätze und Regeln der Organisation gerichtet. Mintzberg (1983, S. 172) definiert Mikropolitik in diesem Sinne als »Personen- oder Gruppenverhalten, das informal, scheinbar auf den eigenen Bereich beschränkt, typischerweise entzweierend und vor allem im technischen Sinn illegitim ist – gedeckt weder durch formale Autorität oder akzeptierte Ideologie, noch durch nachgewiesenes Expertentum«. Dazu gehört auch der von einer egoistisch-illegitimen Sicht betonte manipulative Charakter der Mikropolitik, mit dem die persönlichen Ziele ggf. auch unter Nutzung von Täuschung über die wahren Absichten erreicht werden sollen. Dagegen steht eine heute zunehmend dominierende Sichtweise, die *Mikropolitik als neutrales Alltagshandeln der Akteur:innen auf Basis unterschiedlichster, egoistischer, aber auch altruistischer Ziele und Motive* betrachtet. Das Handeln zielt auf individuelle Selbstbehauptung und Entwicklung im Kontext der Organisation ab, nutzt formale und informale Regeln, aber auch Lücken im System. Bosetzky hat dies bereits 1972 beschrieben als »die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden, sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen« (1972, S. 382). In ähnlicher Richtung, aber mit Blick auf die Organisation insgesamt sieht Bone-Winkel (1997, S. 90) Mikropolitik als intentionale Aushandlungsprozesse im Spannungsfeld von Individuum und Organisation zur Umsetzung und zum Ausgleich der unterschiedlichen Ziele und Interessen der Organisationsmitglieder.

Weiterhin können die mikropolitischen Ansätze auch dahingehend differenziert werden, dass es sich bei der Mikropolitik entweder um ein *generelles, dauerhaftes und situationsübergreifendes Phänomen* handelt oder *nur in spezifischen Ausnahmefällen oder Umbruchsituationen* auftritt. Bereits Frost (1987, S. 518) hat organisationale (Mikro-)Politik als die Verkörperung der Machtausübung gekennzeichnet, die sich »in den Strategien und Taktiken, die Akteure im tagtäglichen, laufenden, gegenwärtigen Organisationsgeschehen nutzen, um sich durchzusetzen«, zeigt. Auch Neuberger (1995, S. 14) verweist auf den alltäglichen Charakter der Mikrotechniken zum Machtaufbau, -erhalt und -einsatz. *Mikropolitik als temporäres Phänomen* findet sich dagegen u.a. in Mintzbergs (1983; 1985) Vorstellungen zur politischen Arena, die (mikro-)politisches Handeln vor allem in spezifischen Organisationskonstellationen bzw. Phasen der Entwicklung von Organisationen, wie Umbrüchen verorten.

Neben einer Unterscheidung von mikropolitischem Handeln nach Zeit und/oder Dauer gibt es auch eine damit oft verknüpfte inhaltliche Unterscheidung *nach der Art des Handelns*. Einige klassische Ansätze sehen Mikropolitik als

*spezifisches machtorientiertes Handeln* an, bei dem ganz bestimmten Strategien und Taktiken zur Verfolgung persönlicher Ziele und zur Sicherung und zum Ausbau der eigenen Machtposition eingesetzt werden. Das impliziert aber, dass es daneben unpolitisches, rein sachliches Handeln gibt, das z.B. durch etablierte und legitimierte Regeln vorgegeben ist und rationaler Argumentation folgt. Diese Position findet sich u.a. in Auffassungen, die Mikropolitik lediglich im Rahmen der »kleinen« Spielräume und Grauzonen sehen, die nicht reguliert sind und so ein (mikro-)politisches Handeln ermöglichen (vgl. Elsik, 1998, S. 28). Andere mikropolitische Ansätze betrachten aber gerade solche rationalen und scheinbar apolitischen Strukturen, Regeln und Handlungen als Ausdruck von Macht und Mikropolitik. Am konsequentesten findet sich dies in Auffassungen, die *Mikropolitik als potenziellen Teilaspekt jeder Interaktion* sehen, wie z.B. Küpper, Ortmann und Kollegen. So definieren z.B. Küpper und Felsch (2000, S. 152) Mikropolitik als »ein organisationstheoretisches Konzept [...], das konsequent von der Perspektive Interessen verfolgender Akteure ausgeht, um das Organisationsgeschehen als Gesamtheit von Struktur und Handlung verknüpfender Prozesse zu erklären. In diesen Prozessen erzeugen, nutzen und sichern Akteure organisationale Ungewissheitsbereiche als Machtquellen, um ihre Autonomiezonen aufrecht zu erhalten bzw. zu erweitern; zugleich wird hierdurch kollektives Handeln ermöglicht und reguliert.«

Die bisherigen Definitionen haben verdeutlicht, dass es hinsichtlich der Akteure neben einem Fokus auf *personenbezogenes, individuelles Handeln* auch Auffassungen gibt, die mikropolitische Handeln zusätzlich auch als *gruppenspezifisches Verhalten oder in einem Gruppenkontext* betrachten. Während etwa Bosetzky (1972), aber auch Neuberger (1995) oder Blickle und Solga (2006) eher individuelle Akteur:innen ins Zentrum rücken, betont bereits Mintzberg (1983) auch das »Gruppenverhalten«. Maier (2013) stellt auf die Gruppen der Führungskräfte und Mitarbeiter in Organisationen ab. Insbesondere im Konzept der mikropolitischen Spiele wird die Verknüpfung von verschiedenen individuellen Akteur:innen sichtbar (vgl. Neuberger, 1995, S. 192ff.).

Eine weitere wichtige Unterscheidung in den mikropolitischen Ansätzen besteht hinsichtlich des Bezugs auf Regeln und Strukturen. Dabei finden sich einerseits Ansätze, die Mikropolitik auf das *Handeln im Rahmen geltender Strukturen und Spielregeln* beschränken, und solche, die darüber hinausgehend die *Anpassung, Änderung und Gestaltung der Machtstrukturen und Spielregeln* mit einbeziehen. Insbesondere die an Crozier und Friedberg (1979) anschließenden Autoren, wie Küpper, Ortmann und Kollegen, betonen die Verknüpfung des (mikropolitischen) Handelns mit der Reproduktion, Weiterentwicklung und Wirkung von Organisations- und Machtstrukturen (vgl. Küpper & Ortmann, 1986; Ortmann et al., 1990; Küpper & Felsch, 2000; Bone-Winkel, 1997).

Und schließlich können mikropolitische Konzepte auch nach dem Wirkungsbereich und/bzw. der Wirkungsrichtung unterschieden werden, hinsichtlich eines *Fokus auf mikropolitischen Handeln von oben oder im Kontext des Managements* bzw. einer *Betonung der Ebene des Arbeitsplatzes, einer Einflussnahme von Mitarbeiter:innen*, ggf. nach oben. Zur ersten Gruppe gehören alle Ansätze, die mikropolitische Taktiken der Entscheidungsfindung und unternehmenspolitische Strategien und ihre Umsetzung durch das Management betrachten (vgl. z.B. die mikropolitischen Techniken zur Beeinflussung von Entscheidungsprozessen unter Mehrdeutigkeit von March und Olsen, 1976). Andererseits gehen viele mikropolitische Ansätze explizit oder implizit von einer Einflussnahme durch Mitarbeiter:innen aus. Das findet sich schon bei Bosetzky (1972). Auch Neubergers (1995, S. 141-143) Taktiken, etwa das Anrufen höherer Autoritäten, beziehen sich explizit auf die Einflussausübung durch die Unterstellten. Und schließlich gehört auch die Führung von unten (vgl. Yukl & Tracey, 1992; Wunderer, 1992) zu diesen Ansätzen. Zunehmend adressieren viele Autoren aber bewusst das mikropolitische Handeln beider Gruppen, wie etwa Maier (2013), oder sprechen generalisierend von Organisationsmitgliedern bzw. Akteuren (Crozier & Friedberg, 1979; Ortmann et al., 1990).

Im Weiteren werden wir auf folgende Gruppen von Ansätzen mit jeweils spezifischen Ausprägungen der oben genannten Merkmale von Mikropolitik näher eingehen:

- Mikropolitik als Ausnahmefall,
- Mikropolitik als tägliche Machtausübung in der Nahsicht, die darauf aufbauende
- mikropolitische Führungssicht, und
- Mikropolitik als tägliche Machtausübung im Kontext von Organisations- und Machtstrukturen.

Zunächst soll jedoch der Zusammenhang von Mikropolitik und Widerstand näher betrachtet werden.

### 1.3 Mikropolitik und Widerstand oder »der Elefant im Raum«

Der Zusammenhang von Mikropolitik und Widerstand wurde bisher kaum beleuchtet, obwohl eine solche Betrachtung im Kontext von Macht und Machtnutzung, von politischem Handeln sowie von Einflussprozessen im Kontext von Organisationen naheliegt. Entsprechend wird auch mikropolitischen Handeln nur selten als Widerstand, sondern nur generell als Einflussprozess konzeptualisiert. Gerade Widerstand im Sinne eines politischen Handelns von Individuen und Gruppen gegen Fremdsteuerung und Einflussversuche durch mächtige Dritte wäre aber als

zentrales Thema der Mikropolitik zu erwarten. Aber über diesen »Elefant[en] im Raum« wird kaum oder gar nicht gesprochen (vgl. auch Burawoy, 1985).

Als Beispiel kann hier das Standardwerk zur Mikropolitik von Neuberger (1995) gelten, in dem sich ganze sechs eher marginale Verweise auf Widerstand finden. So gibt es einige wenige Einflusstaktiken von Mitarbeiter:innen, die als Widerstand gekennzeichnet werden.<sup>3</sup> Interessanterweise wird die Verbindung von Mikropolitik und Widerstand vor allem im Kapitel zur Arbeitsprozessstheorie erwähnt, wobei Mikropolitik explizit als eine spezifische Widerstandsform dargestellt wird, die ausschließlich kollektives, verdecktes und legitimes Handeln umschreibt (Neuberger 1995, S. 231; Maier, 1991). Dieser Auffassung dürfte die Mehrheit der Autor:innen aus dem Bereich der Mikropolitik wohl vehement widersprechen, wird doch bei nahezu allen etablierten Definitionen der (zunächst) individuelle Charakter der Mikropolitik sowie das nicht nur verdeckte, sondern auch offene Verhalten und neben legitimem auch das illegitime Handeln betont.

Ein Blick in die Literatur zum Widerstand liefert umgekehrt kaum Bezüge zur Mikropolitik. So finden sich z.B. im SAGE Handbook of Resistance (Courpasson & Vallas, 2016) zwar einige Verweise zu Widerstand in Organisationen, aber keine zum theoretischen Konzept der Mikropolitik. Wenn denn Widerstand und Mikropolitik in zentralen Textbüchern und aktuellen Artikeln zusammen thematisiert werden, wird Mikropolitik ausschließlich im Sinne von Widerstandshandlungen auf der Mikroebene betrachtet, ggf. als Reaktion auf vorherrschende Diskurse (vgl. z.B. Thomas & Davies, 2005; Dick, 2015; Crocker, 2019). Zugleich finden sich in Organisationsanalysen zum Widerstand von Manager:innen, etwa gegen Auswirkungen von Organisationstransformationen oder gegen die Durchsetzung neoliberaler Konzepte in Organisationen (vgl. z.B. Courpasson et al., 2012; Courpasson, et al., 2021), ebenfalls keine Verweise auf Autor:innen der Mikropolitik.

Als Fazit kann ein Übersehen oder/und eine wechselseitige Ignoranz der jeweiligen Theorietraditionen festgestellt werden, die vor allem in den Konzepten zur Mikropolitik, die in unserem Beitrag im Zentrum stehen, irritiert.

Im Weiteren werden wir daher die spezifische, auch implizite Sicht der oben skizzierten Kernkonzepte von Mikropolitik auf Widerstand und widerständiges Handeln im Arbeitsprozess von Organisationen entwickeln. Zuvor erläutern wir die jeweiligen Kernannahmen der mikropolitischen Konzepte.

## 2. Zentrale Perspektiven: Mikropolitik als Ausnahmefall

Eine erste wichtige Perspektive der Mikropolitik stellt die Sichtweise dar, die Mikropolitik als Ausnahmefall, als Handeln in spezifischen Situationen oder/und in

---

3 Im Kapitel 3.2 gehen wir darauf näher ein.



festgelegten Grenzen beschreibt. Wir gehen zunächst auf die Grundannahmen dieser Perspektive ein und beschreiben anschließend unsere Funde zum Thema Widerstand.

## 2.1 Grundannahmen

Typisch für die Perspektive auf Mikropolitik als Ausnahmefall ist die Charakterisierung als ein eher egoistisches, meist informales, bis illegitimes Handeln der Akteur:innen in spezifischen Situationen, in denen entsprechend Handlungsspielräume und Möglichkeiten zur Erreichung persönlicher Ziele, auch zu Lasten anderer, vorhanden sind. Der Fokus liegt dabei auf spezifischen Arten eines mikropolitischen statt sachlichen Handelns. Mikropolitik ist in dieser Sicht ein temporäres Phänomen, das vor allem auftritt, wenn »andere Medien der Handlungssteuerung (z.B. Normen, Regeln, Weisungsautorität, Ethik) nicht greifen« (Alt, 2005, S. 305). Das trifft vor allem auf Situationen zu, in denen Ressourcen neu- und umverteilt werden, sich durch strategische Neuorientierung, Innovationen oder Reorganisationsprozesse Chancen für individuelle Karrieren ergeben. Als Beispiel kann hier der Ansatz von Mintzberg genannt werden, der das »System Politik« vor allem in den Lücken verortet, die jenseits von formaler Autorität, akzeptierter Ideologie und Expertise liegen (vgl. Mintzberg, 1983, S. 171ff.). Letztere werden damit als quasi unpolitische Steuerungsmechanismen angesehen. Mintzberg beschreibt in seiner Organisationstypologie zugleich den Typ der politischen Arena als einen konfliktären, politisierten Übergangszustand zwischen stabileren Organisationskonfigurationen, der Einfluss auf die (weitere) Entwicklung der Organisations- und Machtstruktur nimmt (vgl. Mintzberg, 1983, S. 420ff.; 1985). Im Fall von Mintzberg sind dabei individuelle und kollektive Akteur:innen verschiedener Organisationsebenen im Blick; im Allgemeinen liegt jedoch der Fokus dieser Perspektive auf individuellen Akteur:innen unterer Ebenen, die versuchen, ihre jeweilige Position in der Organisation zu verbessern.

Der Ansatz einer Mikropolitik als Ausnahmefall adressiert das Phänomen, dass es in Zeiten von Umbrüchen, Wandel und Unsicherheit zu verstärkten mikropolitischen Aktivitäten kommt. Viele empirische Studien zur Mikropolitik fokussieren gerade auf solche Situationen, in denen per se größere Handlungsspielräume vorhanden sind. Die zentrale Schwäche des Ansatzes ist jedoch darin zu sehen, dass der machtpolitische Charakter von vorhandenen Regelungen und Strukturen ignoriert oder unterschätzt wird, bis hin zur Annahme der Existenz eines sachlichen, quasi apolitischen Handelns.

## 2.2 Mikropolitische (Re-)Aktionen in spezifischen Situationen der Offenheit und Unsicherheit in Organisationen als Widerstand

Mikropolitik als Ausnahmehandeln wird vor allem mit Situationen und Konstellationen verknüpft, in denen Organisationen im Umbruch sind und sich besondere Bedrohungen für individuelle und kollektive Akteur:innen ergeben, aber auch Chancen für die eigene Entwicklung gesehen werden. Widerstand ist damit als eine temporäre, situative Re-Aktion von Akteur:innen, als ein spezifisches Handlungsmuster zu sehen, um die eigenen Ziele in dieser Situation zu erreichen. Widerstand kann dabei offen und/oder verdeckt sein, legitime und illegitime Aktivitäten einschließen. Bei Mintzberg (1983) treten diese in Form verstärkter politischer Aktivitäten und Spiele in Konstellationen der organisationalen Offenheit auf, z.B. in dem von ihm beschriebenen Zustand einer politischen Arena. Neben anderen politischen Spielen, etwa allgemeineren zum Machtaufbau in Organisationen, beschreibt er spezifische Spiele (*insurgency games*), in denen Widerstand gegen Autorität im Zentrum steht (vgl. Mintzberg, 1983, S. 188-192). Im Weiteren differenziert Mintzberg diese in subtile Widerstandsspiele von Individuen oder kleinen Gruppen, z.B. Entscheidungen fehlinterpretieren, manipulieren, Beschlüsse unterlaufen oder übertrieben ausführen, die überwiegend im Rahmen der Legitimität ablaufen, oder aggressive Spiele, z.B. offener Ungehorsam, Streik bis hin zur Rebellion, in die größere Gruppen involviert sein können (vgl. auch Neuberger, 1995, S. 195f.).

Hinsichtlich der beteiligten Akteure des einer mikropolitischen Sichtweise nahestehenden subtilen Widerstands betont Mintzberg, dass dieser sowohl von Mitarbeiter:innen gegenüber Führungskräften, aber auch innerhalb der Hierarchie der Führungskräfte von unten nach oben oder von ungelernten gegenüber qualifizierten Mitarbeiter:innen stattfinden kann (vgl. Mintzberg, 1983, S. 189). Neben den Widerstandsspielen lassen sich im Werk von Mintzberg auch weitere politische Aktivitäten und Spiele identifizieren, die widerständigem Handeln nahekommen. So betont Mintzberg vor allem die Bedeutung von Koalitionen zur Durchsetzung eigener und gruppenbezogener Ziele in politisierten Organisationskontexten.

## 3. Zentrale Perspektiven: Mikropolitik als tägliche Machtausübung in der Nahsicht

Die Mikropolitik als tägliche Machtausübung in der Nahsicht stellt eine zentrale Perspektive der mikropolitischen Analyse des Verhaltens vor allem individueller Akteur:innen in Organisationen dar. Die Kernaussagen dieser Sicht werden wir vor allem am Beispiel der Arbeit von Neuberger (1995) verdeutlichen.

### 3.1 Grundannahmen

Die *individualistisch-verhaltenswissenschaftlich orientierte Perspektive der Mikropolitik*, die Nahsicht, richtet den Fokus auf mikropolitisch handelnde Akteur:innen, Haltungen, Strategien und Taktiken. Sie konzentriert sich auf das tägliche individuelle politische Handeln in (Mikro-)Spielräumen und Grauzonen, die Handeln begrenzen, aber auch ermöglichen.

Mikropolitik wird dabei zum einen negativ gesehen und schließt illegitimes, täuschendes und manipulierendes Handeln ein. In inhaltlicher Sicht wird nur das politische, auf Durchsetzung der eigenen Interessen gerichtete Verhalten in den Blick genommen.

Alternativ findet sich eine neutrale Sichtweise, bei der die Verfolgung individueller Interessen mit egoistischen, aber auch altruistischen Motiven verknüpft wird und nicht per se negativ oder positiv bewertet wird. Vielmehr wird (mikro-)politisches Verhalten als normales Alltagsphänomen angesehen, bei dem Akteur:innen ihre legitimen Interessen wahren, ihre Handlungsspielräume verteidigen und ihre Identität sichern (vgl. auch Alt, 2005, S. 305ff.).

Die Vertreter:innen dieses Ansatzes nehmen jeweils unterschiedliche Aspekte, Eigenschaften oder Haltungen der handelnden Akteur:innen, deren Strategien oder mikropolitische Taktiken in den Blick. Während etwa Bosetzky (1972) den (Persönlichkeits-)Typ von Mikropolitiker:innen im Kontext bürokratischer Großorganisationen betrachtet und Bezug zu Eigenschaften und Verhaltensmustern des Machiavellismus herstellt, konzentrieren sich andere Autor:innen stärker auf Strategien und Taktiken des Verhaltens in Organisationen allgemein sowie von Führungskräften und Mitarbeiter:innen (vgl. Kipnis et al., 1980, 1984, 1988; Yukl et al., 1990, 1992, 1993, 1996; Wunderer & Weibler, 1992) oder auf politische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen (vgl. Ferris et al., 2002, 2005; Blicke et al., 2004, 2006, 2009, 2018)<sup>4</sup>.

Im Folgenden gehen wir auf den zentralen Vertreter der mikropolitischen Nahsicht näher ein. Oswald Neuberger (1995) betrachtet in seinem Buch »Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen« die Mikropolitik als Aktivität und Spiel der einzelnen Akteur:innen, um durch den Einsatz verschiedener Machttaktiken und -techniken organisationale Entscheidungen zu beeinflussen. Es geht darum, »die unschwellige Feinstruktur in den politischen (Inter-)Aktionen der Akteure aufzudecken« (Neuberger, 1995, S. 15). Akteur:innen verfolgen dabei individuelle Pläne und rationale Strategien unter Nutzung ihrer jeweiligen Ressourcen, wobei sie die wahrgenommenen Ressourcen von Interaktionspartner:innen mehr oder weniger mit in Betracht ziehen.

---

4 Zum Überblick vgl. Alt (2005, S. 308f.).

Neuberger (1995, S. 107) verortet Mikropolitik aus der Akteur:innenperspektive auf drei Ebenen. Unter *mikropolitischen Haltungen* versteht er dauerhafte sachlich und sozial generalisierte Dispositionen von Personen, die das Handeln vorbestimmen. *Mikropolitische Strategien* sind typische Kombinationen oder Bündelungen von Taktiken. Den Kern der Mikropolitik in dieser Sicht bilden die *mikropolitischen Taktiken* als spezifische Verhaltenstechniken, die auf die Beeinflussung der Interaktionspartner:innen gerichtet sind.

Im Ergebnis einer umfassenden Analyse verschiedener Zusammenstellungen klassifiziert Neuberger sieben typische Gruppen von mikropolitischen Einflusstaktiken, die offen und direkt, aber auch verborgen und vermittelt praktiziert werden und jeweils unterschiedliche Legitimität aufweisen (vgl. Neuberger, 1995, S. 107ff.). Die folgende Tabelle zeigt eine Zusammenstellung der mikropolitischen Taktiken in ihrem offenen und verdeckten Gebrauch.

*Tabelle 1: Offene und verdeckte mikropolitische Taktiken nach Neuberger*

Einsatz der Taktik erfolgt offen, authentisch	Einsatz der Taktik erfolgt verdeckt in Täuschungsabsicht
Zwang und Druck ausüben, bestrafen, bestimmt auftreten	Bluffen, einschüchtern
Belohnen, Vorteile verschaffen	Hohle Versprechungen machen, ködern, Schund andrehen
An höhere Autoritäten, Institutionen oder Prinzipien appellieren	Korruption, erlogene Beziehungen, Verfälschung von Normen, Missbrauch von Vorrechten
Rationales Argumentieren	Fassade von Rationalität präsentieren, blenden, hochstapeln
Koalitionen bilden, Kooperation, Fusion, Partizipation, solidarisieren, Allianzen bilden	Pseudo-Partizipation, geheuchelte Verschmelzung, Intrigen, Verschwörungen
Persönlich attraktiv sein, Vorbild oder Modell sein	Schmeicheln, lobhudeln, Imponiergehabe zeigen, Personenkult inszenieren, vergötzen
Idealisieren, Visionen bieten, inspirieren	Ideologisieren

Nach Neuberger (1995, S. 154)

Die Differenzierung verweist auf die genuine Ambivalenz mikropolitischen Handelns in Betrieben, das zwischen der Kriminalisierung einerseits und der Verherrlichung andererseits oszilliert, um Lücken der unvollkommenen Ordnung in Organisationen zu schließen (vgl. Neuberger, 2006, S. 552f.).

Zugleich betont Neuberger (1995, S. 157) immer auch die grundsätzlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für den Einsatz von Taktiken: Vorhandensein von Handlungsspielräumen, Ressourcen, Beziehungen der Abhängigkeit

zwischen konkreten Akteur:innen mit Motiven und Emotionen, zwischen denen es Interessenskonflikte, aber auch Machtunterschiede gibt, die Existenz von das Handeln vorstrukturierenden Situationen und Regeln, die nicht völlig transparent sind und sich überdies, wie auch die Beziehungen, fortwährend ändern. Hier wie in den weiterhin von Neuberger diskutierten theoretischen Grundlagen der Mikropolitik wird deutlich, dass er über die reine Betrachtung eher statischer Taktiken hinaus dem Kontext und dem Prozess mikropolitischen Handelns eine große Bedeutung beimisst. Zum einen verweist er mit Blick auf die verhaltenswissenschaftliche Organisations- und Entscheidungstheorie nach March und Olsen (1976) darauf, dass die Ambiguität als Bedingung des Handelns in modernen Organisationen nicht nur spezifische Räume für Mikropolitik schafft, sondern diese geradezu erfordert, »um Steuerungslücken in schlecht strukturierten komplexen Entscheidungssituationen überbrücken zu können« (Neuberger, 1995, S. 190). Eine weitere geeignete theoretische Rahmung der Mikropolitik sieht Neuberger im Konzept der Spiele, das vor allem den Prozesscharakter des mikropolitischen Handelns, aber auch die Bedeutung (struktureller) Regeln ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt (vgl. Neuberger, 1995, S. 192ff.). Die Einflussnahme auf diese Regeln kann dabei selbst als mikropolitische Strategie gesehen werden, die diese reproduziert, weiterentwickelt oder ändert. Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Struktur und Handeln betont Neuberger (1995, S. 327ff.) den möglichen theoretischen und methodischen Beitrag der Strukturationstheorie von Giddens (1988) für die Fundierung der Mikropolitik (vgl. Ortmann et al., 1990).

Neben diesen theoretischen Ansätzen diskutiert Neuberger (1995, S. 219ff.) auch eine mögliche theoretische Fundierung der Mikropolitik durch die Arbeitsprozess-theorie. Vor allem die verschiedenen Strategien der Managementkontrolle und Formen des Widerstandes (vgl. Friedman 1977, 1990; Edwards 1979; Thompson 1983; siehe auch Thompson & Ackroyd in diesem Band), aber u.a. auch der Kontrolle durch Konsens und Spiele (Burawoy, 1979) können als Muster oder Strategien mikropolitischen Handelns näher beleuchtet werden (vgl. Lang & Alt, 2003, S. 307ff.). Dabei wird deutlich, dass Arbeiten zu Kontrollformen im Kontext der Arbeitsprozess-theorie, z.B. zur Verbindung von organisationalen und außerorganisationalen Kontrollformen bei Clegg und Kollegen, von einer Verankerung von Kontrollstrategien und Widerstandshandeln der Akteure in übergreifenden gesellschaftlichen Logiken ausgehen (vgl. Clegg & Dunkerley, 1980).

Unbeschadet dieser Verweise auf mögliche und tatsächliche Verknüpfungen mit Strukturen in Organisationen und darüber hinaus verbleibt die individualpsychologische mikropolitische Perspektive auch bei Neuberger im Kern in der Nahsicht befangen, wird als lokales situatives politisches Denken und Handeln in einem im Wesentlichen vorgegebenen strukturellen Rahmen konzeptualisiert. Im Gegensatz zur nachfolgenden Perspektive wird auch nicht jedes Handeln in Organisationen als (auch) politisch gesehen. Der Fokus liegt auf alltäglichen, spe-

zifisch politischen Haltungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Strategien und Taktiken zum Machterwerb, Machtausbau und Machterhalt.

### 3.2 Mikropolitische Strategien, Taktiken und Spiele von (Mit-)Arbeitenden im Arbeitsalltag als Widerstand

Aus der Perspektive der mikropolitischen Nahsicht kann Widerstand als spezifisches, verdecktes und/oder offenes Handlungsmuster in Form von Strategien und Taktiken von Individuen und Gruppen gesehen werden, das sich gegen andere individuelle oder kollektive Akteur:innen oder Institutionen richtet, die den eigenen Handlungsspielraum bedrohen, beeinträchtigen, einengen. Damit fokussiert der Ansatz die mikropolitischen Strategien und Taktiken, die explizit gegen andere, vor allem, aber eben nicht nur (!) »höhere« Autoritäten gerichtet sind. Wie angedeutet, gibt es bei Neuberger nur wenige explizite Verweise zum Widerstand in Verbindung mit mikropolitischen Taktiken. Als eine Variante der Taktik Belohnung und Bestrafung diskutiert er unter anderem »Blockade, Widerstand und Sabotage«, »die manchmal als selbständige Einflusstaktiken konzipiert werden« (Neuberger, 1995, S. 140). Diese können »passiv (hinhaltender Widerstand, Dienst nach Vorschrift, nicht Mitdenken und Eingreifen bei Störungen des Arbeitsprozesses etc.) oder aktiv (z.B. durch Produktions- und Organisationssabotage)« (Neuberger, 1995, S. 141) sein. Blockade wird dabei auch im Sinne der Einflusstaktik des Tausches als ein Tauschangebot gesehen. Die Ausführungen ähneln Mintzberg (1983), wobei sich Neuberger hier auf Befunde von Hoffmann (1981) sowie Analoui und Kakabadse (1991) bezieht, während Mintzberg empirische Studien aus dem US-Kontext als Belege anführt.

Grundsätzlich können natürlich (fast) alle Strategien und Taktiken für widerständiges Handeln eingesetzt werden. Besonders das Einschalten höherer Autoritäten und das Solidarisieren bzw. die Bildung von Koalitionen von Betroffenen mit ähnlichen Interessen sind hervorzuheben (vgl. Neuberger, 1995, S. 141-146). Ein Anrufen oder Einschalten höherer Autoritäten kann als widerständiges Handeln gesehen werden, weil in der Taktik bereits ein Widerstand gegen den unmittelbaren Vorgesetzten angelegt ist. Und eine Solidarisierung mit anderen betroffenen Kolleg:innen verfolgt das Ziel, sich gemeinsam gegen eine Einschränkung der eigenen Handlungsspielräume zu wehren und die eigenen Interessen zu wahren und durchzusetzen. In diesem Zusammenhang verweist Neuberger auch auf Netzwerke als »verbreitete Form der Koalitionsbildung« (Neuberger, 1995, S. 145). Als Beispiel für solche Widerstandskoalitionen gegen mächtige Männerbünde (*»old boys networks«*) werden Frauennetzwerke genannt.

Auch wenn Widerstand im zentralen Werk zur Mikropolitik von Neuberger (1995, 2006) nur wenig Beachtung findet, so gibt es doch frühe, explizite Verweise zum Widerstand (*resistance*) als typisches Reaktionsmuster auf Taktiken der Ein-

flussnahme in den Arbeiten von Kipnis und Kollegen (z.B. Kipnis et al., 1980) sowie bei Yukl (zusammenfassend in Yukl, 2013, S. 188). Als Widerstand wird dabei angesehen, wenn sich eine Zielperson einem Beeinflussungsversuch widersetzt, statt sich nur gleichgültig zu verhalten. Als typische Formen werden u.a. die verbale Zurückweisung von Forderungen, die Anrufung höherer Autoritäten, die Nichtausführung von Anweisungen oder das Nichterfüllen von Forderungen bis hin zur Sabotage genannt, wobei Letzteres oft durch scheinbare Zustimmung verschleiert wird (Yukl, 2013, S. 188).

Auch einzelne aktuelle empirische Studien, die mikropolitische Strategien und Taktiken von individuellen und kollektiven Akteur:innen untersuchen, bestätigen, dass die Koalitionsbildung eine zentrale Strategie eines widerständigen Handelns vor allem auch gegen höhere Autoritäten darstellt. So fanden Muser et al. (2015), dass eine Aktivierung der fachlichen Zusammenarbeit und ein bewusster Aufbau privater Kontakte wichtige, spezifische Strategien für Frauen zur Durchsetzung im Topmanagement darstellen. Lang und Keuscher konnten als typische Taktik von deutschen Personalmanager:innen bei einer Einflussnahme innerhalb der Organisation ebenfalls die Koalitionsbildung und Networking feststellen (Lang & Keuscher, 2020, S. 499). Zugleich findet sich durchaus auch ein Nebeneinander von mikropolitischen Konkurrenztaktiken gegenüber Kolleg:innen und einer gemeinsamen Koalition, wenn es um den Widerstand gegen höhere Autoritäten und die von ihnen etablierten Managementsysteme geht, wie Holz et al. (2015) in ihrer Studie zum Verhalten von Mitarbeiter:innen unter leistungsorientierten Vertriebssystemen zeigen. Auch die gegen die Kolleg:innen eingesetzten Taktiken wären, da sie auf den Erhalt der bedrohten eigenen Position abzielen, als Widerstand im Arbeitsprozess einzuordnen.

Die empirischen Studien verdeutlichen zusammenfassend, dass mikropolitische Taktiken als spezifisches Alltagshandeln nicht per se Widerstand darstellen. Vielmehr ist vor allem der Kontext des Handelns wichtig. In den oben genannten Fällen richtet sich das Handeln vor allem gegen »höhere« Autoritäten in der Organisation, aber auch gegen Kolleg:innen, dient der Sicherung der eigenen Position und der Durchsetzung eigener Interessen und kann insofern als widerständig angesehen werden, wobei die subjektive Sicht der Akteur:innen wichtig ist.

#### **4. Zentrale Perspektiven: Mikropolitische Führungssicht**

Das Konzept der Mikropolitik erfuhr auch in der Forschung zu Mitarbeiterführung eine relativ starke Beachtung. Das ist wenig verwunderlich, wird Mitarbeiterführung doch als eine Einflussnahme von Vorgesetzten auf Beschäftigte aufgefasst. Die mikropolitische Führungsperspektive stellt auf den Prozess dieser Einflussnahme ab und legt den Schwerpunkt der Analyse auf die Taktiken der Beeinflus-

sung. Im Weiteren soll vor allem Führung von unten als Beispiel für Widerstand im Arbeitsprozess betrachtet werden.

#### 4.1 Grundannahmen

Im Rahmen der mikropolitischen Führungssicht wird davon ausgegangen, dass die Einflusstaktiken auf bestimmten Machtquellen oder Ressourcen basieren und sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden eingesetzt werden, um die jeweils andere Seite zu bestimmten Handlungen zu bewegen und dadurch die eigene Machtposition in der Führungsbeziehung zu stärken (Lang, 2014, S. 182ff.).

Im deutschen Sprachraum hat sich vor allem Neuberger (1983, 1984, 2002) um die mikropolitische Führungsperspektive verdient gemacht. Als einer der Ersten in der Führungsforschungszunft stellt Neuberger Macht als eine bedeutende Säule der Führungsprozesse heraus. Aus seiner Sicht inkludiert Macht stets auch die Gegenmacht der Untergeordneten, somit ist sie nie absolut, sondern immer als relativ zu sehen (Neuberger, 1995, S. 74). Das hat zur Folge, dass die naive Vorstellung einer Autarkie der Führungskräfte zu verabschieden ist, befinden sich nötige Ressourcen doch in Verfügung verschiedener partiell unabhängiger und eigensinniger Beteiligter an Führung. Anstatt einer einseitigen Anweisungsgewalt durch die Führungskräfte prägen aus Sicht der mikropolitischen Perspektive Kompromisse, Zugeständnisse und Kooperationsversuche den Führungsalltag (vgl. Blessin & Wick, 2014, S. 449).

In konzeptioneller Hinsicht wird in der mikropolitischen Führungssicht zwar versucht, den Führungsprozess nicht nur auf die unmittelbare interpersonale Einflussnahme zu reduzieren, sondern auch strukturell oder kulturell bedingte Machtpositionen und Ressourcen eines betrieblichen Kontextes zu berücksichtigen, z.B. Räume, IT-Ausstattung, Budgets, Kontrolle über organisationale Regeln und Informationen (Lang, 2014). Diesen konzeptionellen Vorüberlegungen zum Trotz weist empirische Forschung zu mikropolitischer Führungssicht einen erheblich engeren Fokus auf. Hier überwiegen zum einen die Betrachtungen verschiedener individueller Einflussstrategien und -taktiken von Führungskräften und zum anderen die Analyse von politischen Fertigkeiten oder Fähigkeiten der Organisationsmitglieder.

In Bezug auf die ersten überbietet sich die Literatur geradezu mit unterschiedlichen Listen und Typologien von Strategien und Taktiken (vgl. Neuberger, 2002, S. 696ff. und 2006, S. 85ff.), die meist rein deskriptiven Charakter besitzen. Daraus wird zudem ersichtlich, dass fast jedes Handeln der Akteur:innen im Führungsprozess als politisches Handeln aufgefasst wird und die Grenze zum nicht-politischen Agieren weitestgehend aufgehoben ist. Zu den am häufigsten genannten Taktiken im Führungsprozess gehören rationales Argumentieren, Demonstrieren des Fachwissens und Überlegenheit, Appelle an gemeinsame Werte, Erzeugen von Druck oder Bilden von Koalitionen. Je nach der konkret vertretenen Auffassung von Mi-



kropolitik werden diese in unterschiedlichen, leicht variierenden Typologien von Taktiken und Strategien zusammengefasst (vgl. Neuberger's Unterscheidung von Taktiken mit Blick auf ihre Offenheit und Legitimität in Kapitel 3).

Die bisherigen empirischen Untersuchungen im Bereich der mikropolitischen Führungstaktiken stützen sich hauptsächlich auf quantitative, mit Hilfe von Fragebögen durchgeführte Studien. Fu und Yukl (2000) zufolge stellen sich als universell wirksame Einflusstaktiken der Führungskräfte das Überzeugen mit Hilfe von rationalen Argumenten, Beraten und Konsultieren, Kollaborieren oder Unterbreiten von Unterstützungsangeboten heraus. Zusätzlich erweist sich rationales Argumentieren als eine kompatible Taktik, deren Wirksamkeit zusammen mit z.B. Konsultationen oder inspirierenden Appellen erhöht werden kann. Dagegen unterminiert das Ausüben von Druck die Wirkung der anderen Taktiken. Auch die Intensität der Nutzung kann je nach Taktik ganz verschiedene Folgen nach sich ziehen: Während etwa Rationalität oder Tauschhandel je wirksamer, umso intensiver sind, bewirken andere, wie Blockieren oder Vorgesetzte einschalten, ab einem bestimmten Zeitpunkt nichts oder verkehren sich gar ins Gegenteil, wie Einschmeicheln oder Druck ausüben (Neuberger, 2006, S. 115).

Der zweite Forschungsschwerpunkt im Rahmen der mikropolitischen Führungssicht basiert auf den Untersuchungen der individuellen politischen Fertigkeiten. Dabei gehen die Autor:innen von einer individuellen und vor allem messbaren »politischen Fähigkeit« aus. Bereits Ferris, Treadway und Kolleg:innen (2005) legten ein Instrument zur Ermittlung politischer Fähigkeiten und Fertigkeiten vor. Blickle und Kolleg:innen (z.B. Blickle & Gläser, 2009) haben diese Forschungslinie in Deutschland aufgegriffen und führen sie fort. So definieren Solga und Blickle (2018) vier Dimensionen der »Mikropolitik-Kompetenz« wie folgt: soziale Scharfsinnigkeit, Netzwerkfähigkeit, wahrgenommene Aufrichtigkeit und interpersonelle Einflussnahme (vgl. auch Blessin & Wick, 2014, S. 457). Diese (mikro-)politische Kompetenz wird mehrheitlich als ein wichtiger Faktor für den beruflichen Erfolg, gar als ein zuverlässiger Prädiktor des Führungserfolgs angesehen (Kranenfeld et al., 2019). Dabei werden Führungskräfte keinesfalls qua ihrer Position mit der mikropolitischen Kompetenz ausgestattet. Vielmehr legen einige Untersuchungen (Doldor, 2017) einen politischen Reifungsprozess nahe, die Individuen in Organisationen durchlaufen (oder nicht): Aus politisch naiven Akteur:innen werden im Laufe der dieser Sozialisierung unter Umständen wahre Mikropolitiker:innen.

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass die mikropolitische Führungsperspektive ihren konzeptionellen Ansprüchen nicht gerecht wird. Die durch organisatorische Rahmenbedingungen beeinflussten Beziehungen zwischen Ressourcen und Taktiken werden nicht ausreichend konzeptualisiert und oft nicht systematisch einbezogen, obwohl von entscheidender Bedeutung. Stattdessen dominiert in den meisten Fällen eine instrumentelle, auf Einflusstaktiken der Führungs-

kräfte beschränkte Sicht. Sowohl die wechselseitige Beeinflussung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen, erst recht die Einflussprozesse in den Triaden und in Gruppen werden dabei stark vernachlässigt. Auch werden Einflusstaktiken vorwiegend als objektive Kategorien betrachtet und nicht als Ergebnisse von Attributionsprozessen gesehen.

## 4.2 Führung von unten als Beispiel für Widerstand im Führungsprozess?

Widerstand gehört nicht zu den analytischen Kategorien der mikropolitischen Führungsicht. Und doch wird Widerstand hier als ein genuiner Bestandteil des Führungsprozesses impliziert, was auch darauf zurückzuführen ist, dass Mitarbeiterführung als eine Arena von strukturell unterschiedlichen Machtpositionen zu verstehen ist. Während Führungskräfte qua ihres Amtes von einer machtdverdichteten Ausgangsposition starten, befinden sich Geführte vorerst in einer machtbenauteiligten Position. Als Widerstand sind in diesem Kontext jene Verhaltensweisen aller Beteiligten anzusehen, die darauf abstellen, strukturelle Machtdifferenz zwischen den Führungsakteur:innen zu hinterfragen, zu unterminieren oder umzukehren.

Mikropolitisch widerständiges Verhalten seitens der Mitarbeitenden gegenüber den Vorgesetzten wird durch Führung von unten, einen Ansatz im Rahmen der mikropolitischen Führungsperspektive, näher betrachtet. Im Gegensatz zu der traditionellen und bislang dominierenden Auffassung einer einseitigen Beeinflussung der Geführten durch Führungskräfte konzentriert man sich hierbei nicht auf den reaktiven (Yukl, 2013, S. 188, 216), sondern auf den aktiven Mitarbeiter:innen-einfluss den Führungskräften gegenüber (vgl. Lang, 2014).

In konzeptioneller Hinsicht stellt Führung von unten eine Ausformulierung der sogenannten »polyzentrischen« Führungsauffassung dar (Blessin & Wick, 2014, S. 439ff.). Da hierbei angenommen wird, dass jede organisationale Position, so auch eine Führungsposition, »sowohl als Quelle wie als Ziel einer großen Zahl von Einflusslinien« (Blessin & Wick, 2014, S. 439) anzusehen ist, kann der Einfluss grundsätzlich von jeder Stelle stammen und gegen jede Stelle gerichtet sein. Es wird davon ausgegangen, dass alle Akteur:innen über Handlungsspielräume verfügen, die ihnen Freiräume bei der Durchsetzung von individuellen und Gruppeninteressen ermöglichen.

Insbesondere Wunderer (1992, 2009) und Weibler (1998) haben in ihren empirischen Untersuchungen die Nutzung von mikropolitischen Einflussstrategien durch Mitarbeiter:innen thematisiert. Dabei stellt es sich in den Untersuchungen heraus, dass die häufigsten Taktiken der Führung von unten die rationale Begründung und Freundlichkeit sind. Wunderer hat darüber hinaus auch erfolgreiche und nicht erfolgreiche Taktiken der Führung von unten unterschieden sowie Gründe und Ursachen für den Misserfolg bei Einflussversuchen von Mitarbeiter:innen

herausgearbeitet. Unter anderem zeigt sich hier, dass aus Sicht der Vorgesetzten der Bezug auf organisatorische Regelungen, das Werben um die Gunst oder das Erzeugen von Mitleid wenig geeignete Einflusstaktiken durch Mitarbeiter:innen sind. Ob sie mit ihren Einflussversuchen Erfolg oder Misserfolg ernten, entscheidet auch der Inhalt des Einflussversuchs, die (vorteilhafte) Art der Präsentation, die Kompetenz der Mitarbeiter:innen sowie eine gute persönliche Beziehung zu der oder dem Vorgesetzten.

Daran schließt auch Blickle (2003, 2004) an, dessen Studienergebnisse zeigen, dass zur Durchsetzung ihrer Interessen Mitarbeiter:innen auf andere Strategien und Taktiken zurückgreifen als Führungskräfte (vgl. zusammenfassend Lang, 2014, S. 198ff.). So zählen zu den häufigsten Taktiken der Mitarbeiter:innen die rationale Überzeugung, Konsultation, die Koalitionsbildung, aber auch das Anrufen höherer Autoritäten oder Institutionen, etwa der Bezug auf Gesetze oder Regelungen, oder die aktive Einschaltung Dritter, wie z.B. des Betriebs- oder Personalrats, der Personalabteilung oder der Unternehmensleitung (Blickle, 2004). Als weitere mögliche Taktik der Führung von unten nennt Blickle (2004) auch das Blockieren von Aktionen, etwa durch mangelnde oder fehlende Umsetzung von Anweisungen. In Verbindung mit Führung von unten werden außerdem die Informationskontrolle (von der Oelsnitz, 1999) sowie das Eskalieren (z.B. verbales Zuspitzen) und das Nachhaken (z.B. Hinterfragen) (Domsch & Ostermann, 2014) erwähnt. Zudem finden die Taktiken der Führung von unten oft informell und ohne Legitimation durch formale Strukturen statt (vgl. Domsch & Ostermann, 2014).

Insgesamt rücken in den späteren Arbeiten zu Führung von unten verschiedene Kontextbedingungen der Führung, wie Organisationsstrukturen, -kulturen, Branchenspezifika, stärker in den Blick. Beispielhaft betrachten Genze et al. (2017) Führung von unten in kommunalen Verwaltungsorganisationen. Die Autor:innen zeigen auf, dass Mitarbeiter:innen verschiedene Einflusstaktiken nutzen, angefangen vom Gespräch suchen und rationales Argumentieren bis hin zum Einschalten höherer Instanzen. Nicht zuletzt greifen die Verwaltungsmitarbeiter:innen dabei auch auf jene Taktiken zurück, die üblicherweise den Führungskräften zugestanden werden, wie z.B. Beharren, Nachhaken und Eskalieren. Zudem zeigen Genze und Kolleg:innen (2017), dass eine klare Zuordnung von Arbeitsaufgaben und Verantwortungsbereichen Führung von unten auch fördern kann. Indem die Mitarbeiter:innen sich spezialisieren und zu Expert:innen ihres Fachbereichs werden, erhöht sich die Abhängigkeit der Vorgesetzten von ebendiesem Expertenwissen, was zur erheblichen Ausweitung der Ermessensspielräume für Mitarbeitende führt.

## 5. Zentrale Perspektiven: Mikropolitik als tägliche Machtausübung im Kontext von Organisations- und Machtstrukturen

Die in der Organisationstheorie und -forschung inzwischen dominierende Sichtweise der Mikropolitik betrachtet diese als tägliche Machtausübung eingebunden in den Kontext von Organisations- und Machtstrukturen im Anschluss an Crozier und Friedberg (1979). Zunächst werden die Grundannahmen von deren ›strategischer Organisationsanalyse‹ vorgestellt und um Weiterentwicklungen von Ortmann et al. (1990) sowie Fligstein und McAdam (2012; 2011) ergänzt. Anschließend beschreiben wir die jeweilige Sicht auf Widerstand.

### 5.1 Grundannahmen

Im Unterschied zu den in den vorhergehenden Abschnitten dargestellten Ansätzen legen Michel Crozier und Erhard Friedberg mit ihrer ›strategischen Organisationsanalyse‹ Ende der 1970er Jahre einen mikropolitischen Ansatz vor, der das Verfolgen individueller (oder auch kollektiver) Interessen von Akteuren in Organisationen in Zusammenhang mit einer Analyse der Organisation setzt. Damit verlassen sie die reine Mikro-Ebene der politischen Ansätze und beziehen auch die Meso-Ebene der Organisation mit ein.

Dennoch teilen Crozier und Friedberg zum Beispiel mit Neuberger ein Verständnis von Mikropolitik als (potenziell) alltäglichem Handeln in Organisationen. Sie fassen Macht als grundlegenden Bestandteil von sozialen Beziehungen auf. Diese Machtbeziehungen sind asymmetrische Beziehungen, in denen Akteure über unterschiedliche Grade an Macht verfügen. Macht in einer Beziehung ausüben zu können. Dies ist eng verknüpft mit der Kontrolle von Unsicherheit, worunter die Fähigkeit, eigenes Verhalten unvorhersehbar und das anderer möglichst vorhersehbar zu machen, verstanden werden kann (Friedberg, 1992). ›Unsicherheiten‹ werden somit zu einem relevanten Begriff bei Crozier und Friedberg. Sie resultieren auch daraus, dass in Organisationen das Verhalten der Akteure nie vollends determiniert sein kann, sondern den Akteuren immer Handlungskorridore zur Verfügung stehen, innerhalb derer sie sich bewegen können. Aus Sicht der Organisation und der anderen Akteure ist dieser Spielraum eine Zone der Unsicherheit, um die sich Machtspiele entfalten. Macht hat nun, wer solche Unsicherheitszonen in Organisationen kontrollieren kann. Die Fähigkeit dazu speist sich aus vier spezifischen Machtquellen (vgl. Crozier & Friedberg, 1979, S. 49ff.), die sich ergeben aus

- der Beherrschung von Expertise und funktionaler Spezialisierung,
- wichtigen Schnittstellen zwischen Organisation und Umwelt,
- der Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen und
- der Existenz allgemeiner organisatorischer Regeln selbst.

Im Unterschied zu den oben skizzierten Konzeptionen wollen Crozier und Friedberg aber nicht nur eine Machtkonzeption vorlegen, sondern diese in eine Organisationsanalyse einbetten. Hierbei verstehen sie Organisationen nicht als rationale, vollständig kontrollierbare oder berechenbare Gebilde. Dies verdeutlicht bereits der Einbezug des Begriffs der Unsicherheitszonen. Stattdessen sehen sie Organisationen als ein »Gebilde von Konflikten« (Brentel, 2015, S. 206). Akteure sind nicht durch das System Organisation determiniert, was sich im Konzept der Handlungskorridore spiegelt. Vielmehr sind sie aktiv und verfolgen Strategien im Sinne flexibler Handlungsmuster. Das Menschenbild in diesem Ansatz verweist auf nutzenorientierte Akteure, die an der Durchsetzung ihrer Interessen und an Machtzuwachs interessiert sind. Ihr Verhalten hat immer zwei Aspekte: Es ist offensiv im Sinne der Ausdehnung eigener Freiräume und defensiv im Sinne der Bemühung, die eigenen Freiräume gegen andere zu schützen. Folglich wird der Akteur »bei jeder Gelegenheit versuchen, aus seinem Freiraum Profit zu schlagen, um seine ›Teilnahme auszuhandeln‹, d.h. seine Gegenspieler und die Organisation derart zu ›manipulieren‹, dass sich diese ›Teilnahme‹ für ihn ›auszahlt‹« (Crozier & Friedberg, 1979, S. 56).

Nun muss man sich vor dem Hintergrund dieses Akteursbildes fragen, warum Organisationen fortbestehen können und nicht im Chaos versinken. Um dies zu erklären, greifen Crozier und Friedberg auf die Logik des Spiels als Logik der Organisation zurück. Das Spiel ist das Konzept, welches zwischen individueller Freiheit der Akteure und organisationalem Zwang, also der Bindung an Regeln und Rollen, vermittelt. Sie heben hervor, dass alle Akteur:innen eigene Interessen verfolgen – gleichzeitig aber auch ein Interesse daran haben, spielen zu können. Damit die anderen weiterhin »mitspielen«, muss er (oder sie) aber zumindest partiell die Erwartungen der anderen Spielteilnehmer:innen erfüllen. Somit sind Akteur:innen bis zu einem gewissen Grad an die Befolgung der Regeln gebunden. Anders formuliert: Für die beteiligten Akteur:innen ist das oberste Ziel, dass das Spiel aufrechterhalten wird, wobei das wichtigste Nebenziel ist, dieses Spiel mit den für sie selbst günstigsten Bedingungen aufrechtzuerhalten. Die Metapher des Spiels verweist auf die Vermittlung zwischen individueller Freiheit und organisationalem Zwang und zeigt auf, wie und wodurch die Akteur:innen in die Organisation integriert sind. Durch die Teilnahme am Spiel werden die organisationalen Regeln, Normen und Werte reproduziert, und die Organisation wird aufrechterhalten.

Obwohl Croziers und Friedbergs strategische Organisationsanalyse einen wichtigen Beitrag zur Organisationstheorie leistet, u.a. indem sie die Brücke zwischen reinen mikropolitischen Strategien oder Taktiken und einer Analyse der Organisation zu schlagen vermag, hat sie im englischsprachigen Raum kaum Resonanz gefunden (vgl. hierzu und zur Entwicklungsgeschichte des Ansatzes

Friedberg, 2019). Livian (2014) begründet dies unter anderem damit, dass Croziers und Friedbergs Werk im englischsprachigen Raum primär als eine Analyse der französischen Bürokratie denn als ein eigenständiger theoretischer Beitrag wahrgenommen wurde und wird. Auch im deutschsprachigen Raum hat das Konzept nur in wenige Lehrbücher der Organisationstheorie Eingang gefunden (als Ausnahme siehe z.B. Alt, 2005).

Zentral weiterentwickelt wurde es durch die *Verknüpfung von Mikropolitik und Strukturation von Günther Ortman, Arnold Windeler, Albrecht Becker und Hans-Joachim Schulz*, die 1990 mit »Computer und Macht in Organisationen« die bis heute populärste deutschsprachige mikropolitische Studie vorlegen. Inhaltlich beschäftigt sie sich mit der Einführung von I&K-Technologien in Unternehmen in den 1980er Jahren. Die Autoren fragen einerseits danach, mit welchen mikropolitischen Mitteln und welchen Ergebnissen auf die Informatisierung im Betrieb Einfluss genommen wird, sowie zweitens danach, wie sich Letztere auf betriebliche Macht- und Herrschaftsstrukturen auswirkt (vgl. Ortman et al., 1990, S. 7). An dieser Stelle sind aber vor allem die theoretisch-konzeptionellen Weiterentwicklungen der strategischen Organisationsanalyse interessant, welche die Autoren vornehmen.

Ortman et al. (1990) übernehmen von Crozier und Friedberg die Kernbegriffe der Macht, der Strategien und strategisch handelnder Akteure sowie die Metapher des Spiels als integrierenden Mechanismus für strategisch handelnde sowie ihre Macht sichernde und ausbauende Akteur:innen. Über das geteilte Interesse an der Aufrechterhaltung des Spiels wird der Fortbestand der Organisation gesichert. Konzeptionell erweitern sie die strategische Organisationsanalyse, indem sie den Machtbegriff Croziers und Friedbergs unter Rückgriff auf die Strukturationstheorie Giddens' modifizieren, zwischen Routine- und Innovationsspielen unterscheiden sowie die Bedeutung von Entscheidungskorridoren und Deutungsschemata hervorheben.

Mit Blick auf das Machtverständnis als Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen ergänzen Ortman und Kollegen das handlungsbezogene Machtverständnis von Crozier und Friedberg durch einen strukturellen Herrschaftsbegriff. Giddens folgend betonen sie die wechselseitige Konstitution von Handlung und Struktur: »Konstitutiv für Machtausübung ist der Gebrauch von Mitteln, die aus einer Herrschaftsordnung (Struktur) stammen, die durch eben diese Machtausübung zugleich reproduziert – und vielleicht verändert – wird« (Ortman et al., 1990, S. 14). Mit Blick auf die vier von Crozier und Friedberg herausgearbeiteten Machtquellen verweisen Ortman et al. (1990, S. 17ff.) zum einen darauf, dass Macht auch aus dem Transformationsproblem von Arbeit, also aus der schlichten Tatsache resultiert, dass Mitarbeiter:innen ihre Arbeit verrichten müssen, um den Fortbestand der Organisation zu sichern, während Manager:innen Macht aus der Tatsache beziehen, dass sie in der Lage sind, Mitarbeiter:innen zu entlassen. Zum anderen ergänzen sie die Machtressourcen von Crozier und Friedberg um eine materielle

Dimension im Sinne der allokativen Ressourcen Giddens' (1988, S. 316): Materielle Aspekte der Umwelt (z.B. Rohstoffe), materielle Mittel der (Re-)Produktion (z.B. Technologie) und produzierte Güter stellen ebenfalls Macht- bzw. Unsicherheitsquellen dar. Gleichzeitig kritisieren sie Giddens' Einengung von Macht und Herrschaft auf die Nutzung allokativer und autoritativer Ressourcen und zeigen auf, dass »Macht auch über kognitive und Rechtsordnungen ausgeübt wird« (Ortmann et al., 1990, S. 26). Sie arbeiten folgende sechs Dimensionen von Machtausübung heraus: die sinnlich-ästhetische, kognitive, normative, autoritativ-administrative, ökonomische und technische Dimension. Jeder Dimension ordnen sie spezifische Modalitäten und Handlungsebenen zu (vgl. Ortmann et al., 1990, S. 30).

Hinsichtlich des Spielbegriffs unterscheiden Ortmann et al. (1990, S. 58f.) zwischen Routine- und Innovationsspielen. Während Routinespiele darum kreisen, Gewinne aus der Erledigung von regulären Aufgaben zu erzielen, geht es bei Innovationsspielen darum, bestehende Routinespiele zu verändern und umzuorganisieren. In diesem Sinne sind Innovationsspiele Metaspiele in Relation zu den Routinespielen und, da es um die (Re-)Organisation der Routinespiele und der daraus zu erwartenden Gewinne geht, auch besonders umkämpft.

Durch die Hervorhebung der Bedeutung von Entscheidungskorridoren und Deutungsschemata (resp. Leitbildern) betonen Ortmann et al. (1990) erneut die Rolle von Strukturen für Machtausübung und die mikropolitische Analyse. Mit dem Begriff des Entscheidungskorridors wird hervorgehoben, dass Akteur:innen sich in ihrem Handeln rekursiv auf bestehende Strukturen beziehen und diese genau dadurch auch reproduzieren (Ortmann et al., 2000). So ist beispielsweise auch und gerade bei der Einführung neuer Technologien nicht alles möglich, sondern durch das Rückbeziehen auf Strukturen bereits ein Entscheidungskorridor festgelegt, der verschiedene mögliche Entwicklungen eröffnet und andere verschließt. Strukturen ermöglichen und begrenzen Handeln. Leitbilder wiederum werden in Unternehmen entwickelt, wirken aber auch aus der Unternehmensumwelt in Unternehmen hinein. Sie zeigen Richtungen erstrebenswerter Entwicklungen auf und gehen so in Entscheidungsprozesse ein (vgl. Ortmann et al., 1990, S. 60ff.). Mit der so entwickelten theoretischen Konzeptualisierung greifen Ortmann et al. (1990) die Rekursivität von Struktur und Handeln auf, indem sie einerseits die mikropolitischen Mittel, mit denen auf organisationale Prozesse Einfluss genommen wird, und andererseits die Auswirkung dieser auf Macht- und Herrschaftsstrukturen im Betrieb berücksichtigen.

In jüngerer Zeit sind es vor allem Fligstein und McAdam (2012; 2011), die mit ihren *strategic action fields* im Grunde genommen an Crozier und Friedberg anschließen, ohne jedoch explizit auf diese oder auf andere mikropolitische Autor:innen zu verweisen. Fligstein und McAdam begreifen *strategic action fields* als soziale Arenen, in den Etablierte und Herausforderer mit unterschiedlichen sozialen Fähigkeiten



um Positionen kämpfen. Auch hier geht es um Macht, Verteilungskämpfe und Strategien in und zwischen Feldern.

## 5.2 Mikropolitische Spiele und andere Formen des Widerstands aus Sicht der Organisationsanalyse

Grundsätzlich ist ›Widerstand‹ keine explizite Kategorie, die Crozier und Friedberg in ihre strategische Organisationsanalyse integriert hätten. Nichtsdestotrotz denken sie Widerstand implizit mit. Zur Erinnerung: Alle Akteur:innen verfolgen ihre Interessen, und diese Interessenverfolgung wird lediglich durch die Zwänge der Organisation im Sinne des Interesses der einzelnen Akteur:innen an der Aufrechterhaltung des Spiels, also der Organisation, begrenzt. Das wichtigste Spielziel ist also die Aufrechterhaltung des Spiels, das wichtigste Nebenziel ist das Erreichen der eigenen bestmöglichen Spielergebnisse. Daraus folgt zwangsläufig, dass sich die Interessen der Akteur:innen und ihre Spielstrategien auch widersprechen können und sie sich wechselseitig Widerstand entgegensetzen. Solche Widerstände können sich ebenso aus Mikro-Konstellationen in der Organisation ergeben wie aus Makro-Widerstandslinien, etwa dem Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit. Doch auch wenn Crozier und Friedberg (1979) Widerstand nicht explizit konzeptualisieren, finden sich in ihrem Werk an verschiedenen Stellen Bezüge darauf. Insbesondere heben sie die Widerstände gegen Wandel hervor, welche sich aus der bestehenden Strukturierung etablierter Handlungssysteme (Crozier & Friedberg, 1979, S. 242ff.; zu Relais: S. 102ff.) und den damit verbundenen Rationalitäten ergeben (S. 227ff.).

In ähnlicher Weise folgen Ortmann et al. (1990) dieser Linie. Sie begreifen Macht nicht nur im Zusammenhang mit Konflikt oder Widerstand, sondern heben im Rückgriff auf Webers Formulierung, Macht »auch gegen Widerstreben durchzusetzen« (Weber, 1972, S. 28), hervor, dass dieses »auch« ein »nicht nur gegen Widerstreben« impliziert (vgl. Ortmann et al., 1990, S. 13). Folglich berücksichtigen sie ausdrücklich auch Machtverhältnisse, die auf dem Konsens der beteiligten Akteure beruhen, und beziehen sie ebenso in ihre Analyse mit ein. Neben dieser theoretischen Konzeption von Widerstand findet sich in den durchgeführten Fallstudien Widerstand einzelner Akteure oder Akteursgruppen empirisch nur in geringem Umfang. Mit Blick auf das Verhältnis zwischen Treibern und Bremsern der Projekte notieren sie beispielsweise, dass der wenige Widerstand eher verdeckt stattfindet und »die nach außen kaum sichtbaren Formen der Ablehnung; innere Rückzüge, sich raushalten, die Vorenthaltung von Expertenwissen (...); Dienst nach Vorschrift oder ein erhöhter Krankenstand« überwiegen (Ortmann et al., 1990, S. 414). Insgesamt heben Ortmann et al. (1990, S. 395) hervor, dass die Hauptlinien der Auseinandersetzungen bei der Einführung von I&K-Technologie in den von ihnen untersuchten Fällen nicht zwischen Management und betrieblicher In-



teressenvertretung verliefen, sondern innerhalb des Managements. Weniger mit Machtressourcen ausgestatteten Akteur:innen, wie Betriebsräten oder dezentralen Einheiten, gelingt die Teilnahme an den relevanten Spielen in der Regel nicht.

Auch in jüngerer Zeit sind es vor allem Studien zu Technologie und Organisation, in denen Mikropolitik als theoretische Rahmung Anwendung findet (vgl. Ametowobla & Prechelt, 2020; Heiland & Brinkmann, 2020). So zeigen Heiland und Brinkmann (2020) am Beispiel von Essenslieferplattformen, wie sich Arbeitsbeziehungen in plattformbasierten, neu entstehenden Arbeitskontexten entwickeln und dabei eine Unsicherheitszone darstellen. Sie greifen auf Croziers und Friedbergs Machtressourcen zurück und betonen insbesondere die Rolle von Raum, Umwelt, Information und Kommunikation als Machtquellen. Dabei treffen die Versuche der Liefernden (Rider), sich zu organisieren und Mitbestimmungsstrukturen zu etablieren, auf starken Widerstand seitens der Plattformbetreibenden. Ametowobla und Prechelt (2020) hingegen untersuchen, wie die Einführung eines ERP(Enterprise Resource Planning)-Systems zur Operations(raum)planung in einem Universitätsklinikum von den beteiligten Mediziner:innen durch mikropolitische Taktiken unterlaufen wird. Der Grund für den Widerstand gegen die ›richtige‹ Nutzung des ERP-System liegt in einem Grundkonflikt zwischen ökonomisch-administrativer und medizinischer Logik begründet. Während die Vertreter:innen der ersteren Logik eine höhere Transparenz und Effektivität der OP-Raumplanung erreichen wollen, sind die Mediziner:innen daran interessiert, die damit verbundenen Informationen und Wissen für sich zu behalten. Letztlich handelt es sich um erfolgreiche Versuche, die kontrollierte Unsicherheitszone der Profession Medizin für sich aufrechtzuerhalten und gegen andere, hier das Management, zu verteidigen. In ähnlicher Form verläuft die Widerstandslinie in einer Studie von Van den Brink et al. (2010) zur Personalauswahl an Hochschulen ebenfalls zwischen Profession (Hochschullehrer:innen) und Verwaltung. Auch in dieser Studie werden die Bestrebungen der Öffentlichkeit und der Verwaltung, die Besetzung von Professuren aus Gründen der Geschlechtergerechtigkeit transparenter und zurechenbarer zu gestalten, systematisch mittels mikropolitischen Taktiken unterlaufen.

Mit Blick auf internationale Prozesse sind zudem betriebswirtschaftliche Forschungen spannend, die Mikropolitik in multinationalen Unternehmen (MNU) konzeptualisieren und erforschen (vgl. Becker-Ritterspach et al., 2016; Dörrenbächer & Geppert, 2006; Geppert et al., 2015).

Insgesamt wird in Studien, die die strategische Organisationsanalyse aufgreifen, deutlich, dass mikropolitische Spiele oder Taktiken nicht nur dem individuellen Interesse dienen, sondern auch als kollektiver Widerstand gegen Versuche anderer (kollektiver) Akteur:innen gedeutet werden können, Machtressourcen der eigenen sozialen Gruppe zu beschneiden.

## 6. Zusammenfassung und Perspektiven: Der Elefant wird sichtbar

Am Anfang der Betrachtung zum Zusammenhang von Mikropolitik und Widerstand stand der überraschende Befund, dass dieser kaum thematisiert und nicht konzeptionell ausgearbeitet ist. Mikropolitik wird, wenn überhaupt, entweder als eine bestimmte Form oder ein Teilaspekt von Widerstand dargestellt. Zugleich wird Widerstand nur auf wenige, bestimmte mikropolitische Verhaltensweisen und ganz bestimmte Spiele bezogen. Obwohl Widerstand selten explizit erwähnt wird, steht er doch immer im Raum und ist als Hintergrundfolie vorhanden.

Die folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung der zentralen Annahmen der wichtigsten Ansätze zur Mikropolitik und ihre expliziten und impliziten Vorstellungen von Widerstand:

*Tabelle 2: Zusammenschau der zentralen Annahmen der betrachteten mikropolitischen Ansätze*

	<i>Verständnis von MP</i>	<i>Akteurs-Fokus</i>	<i>Inhaltlicher Fokus</i>	<i>Verständnis von Widerstand</i>
Mikropolitik als Ausnahme	(Mikro-)Politisches Handeln als situativer Sonderfall, neben sachlichem handeln in vorhandenen Strukturen	Keine Festlegung auf bestimmte Akteursgruppen, allerdings tendenziell eher untere Hierarchieebenen	Überwiegend individuelles Handeln als Durchsetzung eigener Interessen, in Entscheidungssituationen, bei Aufstiegsoptionen, bei organisationalem Wandel	Als situatives politisches Spiel gegen Autoritäten und politische Re-Aktion auf Veränderungen in der Machtstrukturen, setzt Offenheit in Strukturen voraus
Mikropolitik als alltägliches Handeln in der Nahsicht	Mikropolitische Haltungen, Fertigkeiten, Strategien und Taktiken	Keine Festlegung auf bestimmte Akteursgruppen	Aufeinander bezogenes individuelles Handeln, z.T. sowie kollektives Handeln in Spielstrukturen	Als spezifische mikropolitische Strategien oder Taktiken des Handelns gegen Autoritäten (und andere Akteure)
Mikropolitik im Organisationskontext	Alltägliches, strategisches Handeln, Spiel als Vermittlung von Handeln und Struktur	Keine Festlegung auf bestimmte Akteursgruppen	Sowohl kollektives Handeln grundsätzlich als auch im Organisationskontext mit verschiedenen thematischen Foki wie z.B. Technologie oder MNU	Keine explizite Kategorie, aber implizit immer mitgedacht als Bestreben der Akteure eigenen Handlungsspielraum im Rahmen der Spielregeln auszubauen
Mikropolitische Führungssicht	Wechselseitige Beeinflussungsversuche	Führungskräfte und (ihre jeweiligen) Mitarbeiter:innen	Aufeinander bezogenes individuelles Handeln im jeweiligen Führungskontext	Mikropolitische Taktiken, angewendet durch Mitarbeiter:innen als strukturell benachteiligte Führungsakteure

Als Ursache für die fehlende explizite Thematisierung und konzeptionelle Einbindung von Widerstand in die verschiedenen Ansätze vermuten wir vor allem die unterschiedlichen Entstehungskontexte der Konzepte sowie Abgrenzungsmechanismen der entsprechenden Wissenschaftsdisziplinen. Widerstand ist danach ein Konzept, das im Kontext der Meso- oder Makropolitik entstanden und einzuordnen ist und mit Blick auf Organisationen vor allem über die Arbeitsprozessstheorie und den dort thematisierten zentralen Konflikt von Arbeit und Kapital erfasst wird. Das Konzept der Mikropolitik hat seine Wurzeln vor allem in Theorien des Organisationsverhaltens (*Organizational Behavior*) und der Sozial- und Organisationspsychologie, adressiert also zunächst und vor allem die individuelle Mikroebene des Verhaltens.

Im Gegensatz zu den eher strukturellen Ansätzen von Politik, Macht und Widerstand, wie sie etwa in der Labor Process Theory (LPT) vertreten werden, liegt der Schwerpunkt der mikropolitischen Analyse von Macht und Widerstand zunächst auf dem individuellen Verhalten der Akteur:innen. Bei den zugrunde liegenden Interessen werden jedoch Pluralität, Dynamik und Subjektivität stärker betont. Zugleich wird sehr früh von aktiven statt reaktiven Verhaltensmustern ausgegangen, mit denen die Akteur:innen versuchen, ihre legitimen Interessen durchzusetzen.

Unter Beachtung der verschiedenen Ansätze lassen sich folgende Besonderheiten für ein mikropolitischs Verständnis von Widerstand herausstellen:

1. Widerstand ist ein spezifisches verdecktes oder offenes Handlungsmuster in Interaktionsprozessen von Individuen und Gruppen, das sich *gegen andere individuelle oder kollektive Akteur:innen* richtet, die den eigenen Handlungsspielraum bedrohen oder beeinträchtigen, *nicht nur* gegen »Organisationsherren«, Eigentümer:innen oder das (obere) Management.
2. In Abhängigkeit von der Verfasstheit und Regulierung der Machtverhältnisse und -strukturen in den jeweiligen Organisationskontexten *kann auch jedes Interaktionshandeln*, das die *Sicherung der eigenen Position einschließt*, als Widerstand gesehen werden.
3. Widerstand ist das *Ergebnis eines Interessenpluralismus und einer Dynamik der Interessen* in der Organisation anstatt feststehender Interessengegensätze. Widerstand ist damit auch kein stabiles, fixiertes Muster, sondern *flexibel, situativ und kontextabhängig*.
4. Widerstand ist, wie mikropolitischs Handeln, *abhängig von der subjektiven Wahrnehmung und Interpretation* der Situation, der Interessen, Ressourcen, Handlungsoptionen und -ergebnisse.
5. Mikropolitik kann umgekehrt *als ein Arsenal von Möglichkeiten für Widerstand* angesehen werden. Widerstand kann auf Taktiken und Spiele zurückgreifen, sie zur situativen und alltäglichen (Re-)Aktion gegen Autoritäten und andere Akteur:innen nutzen, die den eigenen Spielraum einschränken oder bedrohen. Ob

es sich bei mikropolitischen Aktivitäten um Widerstand handelt, hängt wiederum von den konkreten Kontexten ab.

## Literatur

- Alt, R. (2005). Mikropolitik. In Weik, E. & Lang, R. (Hg.), *Moderne Organisations-theorien, Handlungsorientierte Ansätze* (S. 295-328). Wiesbaden: Gabler.
- Ametowobla, D. & Prechelt, L. (2020). *How layered reuse can support harmful micropolitics: SAP ERP in surgery planning*. In ICSE-SEIS'20. doi: 10.1145/3377815.3381374.
- Analoui, F. & Kakabadse, A. (1991). *Sabotage: How to recognize and manage employee deviance*. London: Mercury.
- Becker-Ritterspach, F., Blazejewski, S., Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (2016). *Micropolitics in the multinational corporation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blessin, B. & Wick, A. (2014). *Führen und führen lassen*. Konstanz und München: UVK.
- Blickle, G. (2003). Einflussstaktiken von Mitarbeitern und Vorgesetztenbeurteilung: Eine prädikative Feldstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2 (1), 4-12.
- Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, 55, 61-71.
- Blickle, G. & Gläser, D. (2009). Politische Fertigkeiten und Arbeitsstile: Eine Feldstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O)*, 53 (3), 94-103.
- Blickle, G. & Solga, M. (2006). Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In Schuler, H. (Hg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 611-650). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Frieder, R., & Ferris, G. R. (2018). Political skill. In Ones, D. S., Anderson, N. R., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Hg.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Personnel psychology and employee performance* (2nd edition, Vol. 1, Chap. 11) (S. 299-319). Los Angeles: SAGE.
- Bone-Winkel, M. (1997). *Politische Prozesse in der strategischen Unternehmensplanung*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Bosetzky, H. (1972). Die instrumentelle Funktion der Beförderung. *Verwaltungsarchiv*, 63 (4), 372-384.
- Bosetzky, H. (1977). Machtakkumulation und Mikropolitik. *Zeitschrift für Organisation*, 46, 121-125.
- Bosetzky, H. & Heinrich, P. (1985). *Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Organisation: Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und Sozialpsychologie der Verwaltung*. Köln: Kohlhammer.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The degradation of work in the Twentieth Century*. New York/London: Monthly Review Press.

- Brentel, H. (2015): Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1977). L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. In Kühl, S. (Hg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 206-209). Wiesbaden: Springer VS.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 61 (6), 257-281.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. London: Sage.
- Clegg, S. R. & Dunkerley, D. (1980). *Organization, Class and Control*. London: Routledge & Keegan Paul.
- Courpasson, D., Dany, F. & Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23, 801-819.
- Courpasson, D. & Vallas, S. (2016). *The SAGE Handbook of Resistance*. Los Angeles: SAGE.
- Courpasson, D., Younes, D. & Reed, M. (2021). Durkheim in the neoliberal organization: Taking resistance and solidarity seriously. *Organization Theory*, 2, 1-24.
- Crocker, J. (2019). »We will handle it ourselves«: The Micropolitics of resistance in low-wage care work. *Sociological perspectives*, 62 (1), 42-58.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Die Zwänge des kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation*. Königstein/Taunus: Athenäum.
- Dick, P. (2015). To see ourselves as others see us? Incorporating the constraining role of socio-cultural practices in the theorization of micropolitical resistance. *Gender, Work & Organization*, 22 (1), 16-35.
- Doldor, E. (2017). From politically naïve to politically mature: Conceptualizing leaders' political maturation journey. *British Journal of Management*, 28, 666-686.
- Domsch, M. E. & Ostermann, A. (2014). Führung von unten: Der Einfluss des Mitarbeiters auf den Vorgesetzten. In Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hg.), *Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Aufl.) (S. 260-269). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (2006). Micro-politics and conflicts in multinational corporations: Current debates, re-framing, and contributions of this special issue. *Journal of International Management*, 12 (3), 251-265.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The transformation of the workplace in the 20th century*. London: Heinemann.
- Elsik, W. (1998). *Personalmanagement als Spiel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W. & Treadway, S. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resource systems. In Ferris, G. & Marmocchio, J. J. (Hg.), *Research in Personal and Human Resource Management* (Volume 1) (S. 65-127). Bingley: Emerald.

- Ferris, G. R., Treadway, S. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.
- Fligstein, N. & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford: Oxford University Press.
- Fligstein, N. & McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, 29 (1), 1-26.
- Friedberg, E. (2019). Der strategische Ansatz zur Analyse organisierten Handelns. In Apelt, M. (Hg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 2-25). Wiesbaden: Springer.
- Friedman, A. L. (1977). *Industry and Labour: Class struggle and Monopoly Capitalism*. London: Macmillan.
- Friedman, A. L. (1990). Managerial strategies, activities, techniques, and technologies: Towards a complex theory of the Labour Process Theory. In Knights, D. & Willmott, H. (Hg.), *Labour Process Theory* (S. 177-208). Houndmills: Macmillan.
- Frost, P. (1987). Power, politics, and influence. In Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (Hg.), *Handbook of Organizational Communication* (S. 503-548). Newbury Park: SAGE.
- Fu, P. P. & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11 (2), 251-266.
- Gandz, J. & Murray, V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Genze, W., Wavrousek, K., Lang, R. & Rybnikova, I. (2017). Führung von unten in der kommunalen Verwaltung: undenkbar und allgegenwärtig. *Personal Quarterly*, 1, 20-25.
- Geppert, M., Williams K. & Wortmann, M. (2015). Micro-political game playing in Lidl: A comparison of store-level employment relations. *European Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 241-257.
- Giddens, A. (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Heiland, H., & Brinkmann, U. (2020). Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. *Industrielle Beziehungen*, 27 (2), 120-140.
- Hoffmann, R.-W. (1981). *Arbeitskampf im Arbeitsalltag. Formen, Perspektiven und gewerkschaftliche Probleme*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Holz, T., Carstensen, M., Röbisch, J. & Braune, J. (2015). Leistungsorientierte Vergütung aus mikropolitischer Sicht: Eine Studie über den Einsatz von Taktiken unter Vertriebsmitarbeitern. In Mucha, A., Endemann, A. & Rastetter, D. (Hg.), *Mikropolitik am Arbeitsplatz: Qualitative Studien zur Anwendung von Taktiken in Unternehmen* (S. 94-112). München/Mering: Hampp.
- Jürgens, U. & Naschold, F. (1984). *Arbeitspolitik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kranefeld, I., Blicke, G., & Meurs, J. (2020). Political skill at work and careers. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press.

- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1988). Upward-Influence-Styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33 (4), 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S., Swaffin-Smith, C. & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12 (3), 58-67.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 440-452.
- Küpper, W. & Ortmann, G. (1986). Mikropolitik in Organisationen. *Die Betriebswirtschaft*, 46, 590-602.
- Küpper, W. & Ortmann, G. (1988). *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Küpper, W. & Felsch, A. (2000). *Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lawler, E. J. & Bacharach, S. B. (1983). Political action and alignment in organizations. In Bacharach, S. B. (Hg.), *Research in the Sociology of Organizations*. Vol. 2 (S. 83-107). Greenwich: JAI-Press.
- Lang, R. & Alt, R. (2003). Organisationale Kontrolle. In Weik, E. & Lang, R. (Hg.), *Moderne Organisationstheorien, 2. Strukturorientierte Ansätze* (S. 307-341). Wiesbaden: Gabler.
- Lang, R. (2014). Mikropolitischer Führungsansatz: Wer führt wen? In Lang, R. & Rybnikova, I. (Hg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 181-212). Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Lang, R. & Keuscher, T. (2020). Towards a sustainable HRM: Bridging professional capital and sustainable micro-political influence tactics of German Human Resources Managers. In Schulz, K. P. & Mnisri (Hg.), *Pathways to Connect Creativity and Sustainable Development* (S. 473-512). Nancy: Presses Universitaires de Nancy – Editions Universitaires de Lorraine.
- Maier, G. W. (2013). Mikropolitik. Springer Gabler Verlag. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78633/mikropolitik-v4.html>.
- Maier, W. (1991). *Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24, 662-678.
- March, J. G. & Olson J. P. (1976). Organizational choice under ambiguity. In March, J. G. & Olson, J. P. (Hg.), *Ambiguity and Choice in Organizations* (S. 10-23). Bergen: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.



- Mintzberg, H. (1985). The Organization as a political arena. *Journal of Management Studies* 22 (2), 133-154.
- Mucha, A., Endemann, A. & Rastetter, D. (Hg.) (2015). *Mikropolitik am Arbeitsplatz: Qualitative Studien zur Anwendung von Taktiken in Unternehmen*. München/Mering: Hampp.
- Muser, J., Albrecht, J., Nückel, S., Kamschilow, A. & Arndt, A. (2015). Networkingstrategien weiblicher Führungskräfte im Topmanagement. In Mucha, A., Endemann, A. & Rastetter, D. (Hg.), *Mikropolitik am Arbeitsplatz: Qualitative Studien zur Anwendung von Taktiken in Unternehmen* (S. 198-220). München/Mering: Hampp.
- Naschold, F. (1985). *Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Neuberger, O. (1983). Führen als widersprüchliches Handeln. Psychologie und Praxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 22-32.
- Neuberger, O. (1984). *Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius/UTB.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A. & Schulz, H. J. (1990). *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G., Sydow, J. & Windeler, A. (2000). Organisation als reflexive Strukturierung. In Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (Hg.), *Theorien der Organisation* (S. 315-354). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *External control of organizations – A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Cambridge: Pitman.
- Porter, L., Allen, R. W. & Angle, H. L. (1981). The Politics of upward influence in organizations. In Cummings, L. & Staw, B. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3 (S. 109-149). Greenwich: JAI Press.
- Solga, J. & Blickle, G. (2018). Macht und Einfluss in Projekten. In Wastian, M., Braumandl, I., Rosenstiel, L. & West, M. A. (Hg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung* (S. 125-147). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Thomas, R. & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK Public Services. *Organisation Studies*, 26 (5), 683-706.

- Thompson, P. (1983). *The Nature of Work. An introduction to debates on labour process*. London und Basingstoke: Palgrave/Macmillan
- Türk, K. (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend Report*. Stuttgart: Enke.
- Türk, K. (1995). *Die Organisation der Welt*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Van den Brink, M., Benschop, Y. & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality. *Organisation Studies*, 31 (11), 1459-1483.
- Von der Oelsnitz, D. (1999). Stand und Entwicklungsperspektiven der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsforschung. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (ZP)*, 10 (2), 157-176.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie* (Studienausgabe, 5. Aufl.). Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weibler, J. (1998). Management – Führung von unten. *Marktforschung und Management*, 42, 31-32.
- Weltz, F. & Lullies, V. (1983). *Innovationen im Büro*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Wunderer, R. (1992). Managing the boss: »Führung von unten«. *Zeitschrift für Personalforschung*, (3), 287-311.
- Wunderer, R. (1996). Führung und Zusammenarbeit: Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 10 (4), 385-409.
- Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*. Köln: Luchterhand.
- Wunderer, R. & Weibler, J. (1992). Vertikale und laterale Einflußstrategien: Zur Replikation und Kritik des »Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)« und seiner konzeptionellen Weiterführung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 6 (4), 515-536.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall: Pearson.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990): Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132-140.
- Yukl, G., Falbe, C. M. & Yoon, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Management*, 18 (1), 5-28.
- Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 309-317.
- Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535.