

**Jörg Bogumil/Josef Schmid**  
**Politik in Organisationen**

**Grundwissen Politik**  
**Begründet von Ulrich von Alemann**  
**Herausgegeben von Arthur Benz,**  
**Roland Czada und Georg Simonis**

**Band 31**

Jörg Bogumil/Josef Schmid

# Politik in Organisationen

Organisationstheoretische Ansätze  
und praxisbezogene Anwendungsbeispiele

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2001

**Die Autoren:**

Dr. Jörg Bogumil, FernUniversität Hagen; Privatdozent

Dr. Josef Schmid, Professor für Politikwissenschaft an der Universität Tübingen

Gedruckt auf säurefreiem und altersbeständigem Papier.

ISBN 978-3-8100-3001-6    ISBN 978-3-663-11063-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-11063-7

© 2001 Springer Fachmedien Wiesbaden

Ursprünglich erschienen bei Leske+Budrich, Opladen 2001

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikrofilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## Vorwort

Organisationen verknüpfen die Kräfte ihrer Mitglieder. Ressourcenzusammenlegung und Handlungskoordination bewirken, dass Organisationen Vorhaben realisieren können, die Einzelne niemals schaffen würden. Was sich so gesehen recht einfach und überzeugend darstellt, gestaltet sich in der Wirklichkeit höchst problematisch. Wie ist die Kooperation Einzelner zu bewerkstelligen, wer soll das Sagen haben und – vor allem – wie sollen die Früchte gemeinsamen Bemühens, der Kooperationsertrag, verteilt werden? All dies sind Probleme, deren Lösung die Fähigkeit zu verbindlicher Konfliktregelung voraussetzen. Aus dieser Anforderung ergibt sich der Bezug zur Politikwissenschaft.

Das Buch „Politik in Organisationen“ geht im Kern von einem mikropolitischen Ansatz aus. Der Ansatz der Mikropolitik bezieht sich auf Organisationen jedweder Art. Darunter können private Unternehmen, öffentliche Verwaltungen, Interessenverbände oder Parteien gefasst werden. Insofern steht nicht das public policy making im Vordergrund, sondern die Untersuchung von internen Organisationsprozessen. Wie entscheiden Individuen in Organisationen? Welche Konflikte sind typisch für Organisationen? Wie werden diese bearbeitet? Es geht um das Verhalten und Handeln von Organisationsmitgliedern, um Machtstrukturen und Entscheidungsprozesse innerhalb von Organisationen. Dies sind Erklärungsfaktoren, die in der Politikwissenschaft häufig unterschätzt werden.

Empirische Anwendungsfelder sind Organisationen, die traditionell zu den politikwissenschaftlichen Untersuchungsgegenständen gehören, nämlich öffentlichen Verwaltungen, Parteien und Gewerkschaften. Dabei können die Autoren (auch) auf eigene empirische Forschungen zurückgreifen, Jörg *Bogumil* im Bereich der öffentlichen Verwaltungen und Josef *Schmid* im Bereich der Parteien und Gewerkschaften.

Für hilfreiche Unterstützung bei Literaturrecherchen, der Erstellung von Grafiken sowie Ergänzung und Kommentierung von Textteilen danken wir *Nicole Mauska*, *Lars Holtkamp*, *Georg Picot* und *Jürgen Haneberg*.

Wie immer sind wir für studentische Kommentare zu diesem, in der deutschen Politikwissenschaft ersten, Lehrtext zur Mikropolitik dankbar.

*Arthur Benz, Roland Czada und Georg Simonis*

# Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren .....	11
Zum Aufbau des Buches .....	15
Literaturempfehlungen .....	17
Abbildungsverzeichnis .....	19
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>21</b>
1.1 Politikwissenschaft und Organisationstheorie: Separate Disziplinen? .....	21
1.2 Politik in Organisationen – das Anliegen des Buches .....	26
<b>2 Darstellung zentraler organisationstheoretischer Ansätze .....</b>	<b>33</b>
2.1 Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie .....	33
2.1.1 Ausgangslage und Analyseschwerpunkt .....	33
2.1.2 Grundlinien .....	36
2.1.2.1 Anreiz-Beitragsmodell der Motivation von Organisationsmitgliedern .....	36
2.1.2.2 Begrenzte Rationalität und befriedigende Lösungen .....	39
2.1.3 Weiterentwicklungen .....	42
2.1.3.1 Interessenkonflikte in Organisationen .....	42
2.1.3.2 Entscheidungen unter Unsicherheit .....	47
2.1.4 Kritische Würdigung .....	52
2.2 Strategische Organisationsanalyse .....	55
2.2.1 Ausgangslage und Analyseschwerpunkt .....	55
2.2.2 Grundlinien .....	56
2.2.2.1 Strategie und Macht .....	56
2.2.2.2 Spiele und ihre Regeln .....	60
2.2.2.3 Methodische Implikationen .....	62
2.2.3 Kritik und Weiterentwicklungen .....	63
2.2.3.1 Dualität von Struktur .....	64
2.2.3.2 Routine- und Innovationsspiele .....	67
2.2.4 Kritische Würdigung .....	70
2.3 Konfigurationsanalyse .....	71
2.3.1 Ausgangslage und Analyseschwerpunkt .....	71
2.3.2 Grundlinien .....	74

2.3.2.1	Manager als die zentralen Akteure in Organisationen – Mythen und Fakten .....	74
2.3.2.2	Organisationen als politische Systeme – Machtquellen, Spieler und Strategien .....	79
2.3.2.3	Basale Elemente und Konfigurationen von Organisationen .....	85
2.3.3	Kritik und Weiterentwicklungen .....	92
2.3.3.1	Dynamisierung der Perspektive: Quantensprünge beim Wandel der Organisation .....	92
2.3.3.2	Analyse und Intuition – beide Gehirnhälften in Organisationen einsetzen .....	95
2.3.3.3	Kritische gesellschaftstheoretische Implikationen – schöne Welt der Adhocratie .....	97
2.3.4	Kritische Würdigung .....	98
2.4	Überblick und Synopse der Ansätze .....	100
<b>3</b>	<b>Politik in Organisationen – Empirische Analysen .....</b>	<b>103</b>
3.1	Organisationswandel in öffentlichen Verwaltungen .....	103
3.1.1	Verwaltungswissenschaft und Organisationsforschung .....	103
3.1.2	Organisationsreform als mikropolitische Gestaltungsprozess .....	106
3.1.2.1	Theoretischer Zugang .....	106
3.1.2.2	Empirische Ergebnisse .....	107
3.1.3	Verwaltungsmodernisierung zwischen Routine- und Innovationsspielen .....	111
3.1.3.1	Public Management und Mikropolitik .....	111
3.1.3.2	Theoretischer Zugang: Die Bedeutung der Regelungskompetenz .....	112
3.1.3.3	Zur Empirie des Machtspiels im kommunalen Modernisierungsprozess .....	114
3.1.3.3.1	Die Spieler und ihre Machtmittel .....	115
3.1.3.3.2	Der Spielstand: Dominanz von Routinespielen .....	124
3.1.3.4	Public Management als Innovationsspiel? .....	125
3.1.4	Mittleres Management unter Veränderungsdruck .....	129
3.1.4.1	Theoretischer Zugang .....	129
3.1.4.2	Empirische Ergebnisse .....	130
3.2	Strategiebildung in der SPD .....	134
3.2.1	Beziehungen zwischen Parteien- und Organisationsforschung .....	134
3.2.2	Studie zur Wahlkampfstrategie der SPD .....	140
3.2.2.1	Vorbemerkung zum Vorgehen und zum Aufbau der Studie .....	140
3.2.2.2	Die Wahlkampagne 1965 .....	141
3.2.2.2.1	Strategische Ausgangslage .....	141
3.2.2.2.2	Wahlkampforganisation .....	141
3.2.2.2.3	Wahlkampfstrategie und mikropolitische Prozesse .....	144
3.2.2.2.4	Zusammenfassung .....	146
3.2.2.3	Die Wahlkampagne 1986/87 .....	146
3.2.2.3.1	Strategische Ausgangslage .....	146
3.2.2.3.2	Wahlkampforganisation .....	147
3.2.2.3.3	Wahlkampfstrategie und mikropolitische Prozesse .....	150
3.2.2.3.4	Zusammenfassung .....	152

3.2.2.4	Resümee der Studie von Krebs .....	153
3.2.2.5	Die Wahlkampagne 1998 – eine Aktualisierung der Studie von Krebs .....	154
3.2.2.5.1	Strategische Ausgangslage .....	154
3.2.2.5.2	Wahlkampforganisation .....	155
3.2.2.5.3	Wahlkampfstrategie und mikropolitische Prozesse .....	158
3.2.2.5.4	Zusammenfassung .....	161
3.3	Reform der Gewerkschaften .....	161
3.3.1	Verbände-, Gewerkschafts- und Organisationsforschung .....	161
3.3.2	Annäherung an eine vernachlässigte Gewerkschaftsrealität .....	165
3.3.2.1	Organisation ist Politik .....	165
3.3.2.1.1	Organisationspolitische Entwicklungen .....	165
3.3.2.1.2	Analytischer Rahmen: System und Umwelt .....	166
3.3.2.1.3	Praktische Lösungsvorschläge zur Gewerkschaftsreform .....	167
3.3.3	Studie zur Organisation und Reform der Gewerkschaft ÖTV .....	170
3.3.3.1	Organisations-, gewerkschafts- und verbändetheoretische Grundannahmen .....	170
3.3.3.1.1	Metatheoretische Basis und Kontext der ÖTV-Studie .....	170
3.3.3.1.2	Demokratie und Organisation: Eine schwierige Beziehung .....	171
3.3.3.1.3	Organisationstheorie .....	172
3.3.3.1.4	Gewerkschaftstheorie .....	173
3.3.3.1.5	Drei Kriterien: Partizipation, Offenheit und Effizienz .....	174
3.3.3.2	Mikropolitische Prämissen und Anleihen in der Studie zur ÖTV ...	176
3.3.3.2.1	Das Chaos in Theorie und Empirie .....	176
3.3.3.2.2	Allgemeine Anwendung auf die ÖTV .....	178
3.3.3.2.3	Strukturierte Komplexität im Rahmen eines innergewerkschaftlichen Föderalismus .....	181
3.3.3.3	Die Organisationsreform der ÖTV: Zum Stand der Dinge .....	182
3.3.3.3.1	Der Prozess und die Ergebnisse der Reform .....	182
3.3.3.3.2	Zwischenfazit und Erklärungsversuch .....	184
3.3.3.3.3	Weitere Entwicklungen: Leitbildebate und Fusion zum Wechsel des Millenniums .....	187
<b>4</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ausblick .....</b>	<b>193</b>
4.1	Bewertung der mikropolitischen Analyseperspektive .....	193
4.1.1	Stärken und Schwächen .....	193
4.1.2	Methodische Implikationen .....	195
4.2	Ablaufschema für eine Mikropolitik-Analyse .....	198
	Literaturverzeichnis .....	203
	Glossar .....	213



## Über die Autoren

*Jörg Bogumil*, geb. 1959, Dr. rer. soc., Studium der Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum von 1980 bis 1985, bis 1995 wissenschaftlicher Angestellter in verschiedenen Forschungsprojekten an der FernUniversität – GH – Hagen, der Fachhochschule Dortmund und der Philipps-Universität Marburg, Promotion 1995; ab 1995 wissenschaftlicher Assistent an der FernUniversität – GH – Hagen im Lehrgebiet Politikfeldanalyse und Verwaltungswissenschaft, Januar 2001 Habilitation.

### *Arbeits- und Forschungsschwerpunkte:*

- Modernisierung des öffentlichen Sektors
- Kommunalpolitik
- Sozialpolitik
- Organisationstheorie und Verwaltungsforschung

### *Ausgewählte Veröffentlichungen:*

- Wahrnehmungsweisen empirischer Sozialforschung, Frankfurt a.M. 1985 (mit Stefan Immerfall)
- Computereinsatz in Parteien und Verbänden. Opladen 1989 (mit Hans-Jürgen Lange)
- Anders verwalten. Praxis und Perspektiven kommunaler Gestaltungsprojekte. Marburg 1993 (hg. mit Leo Kibler und Elke Wiechmann);
- Das kleine Rathaus. Kundenorientierung und Produktivitätssteigerung durch den Bürgerladen Hagen. Baden-Baden 1994 (mit Leo Kibler und Elke Wiechmann);
- Die Kellerkinder der Bildungsexpansion. Bildungsschwache junge Erwachsene als Adressaten sozialstaatlicher Politik. Eine kommunale Fallstudie am Beispiel der Entwicklung in Dortmund zwischen 1982 und 1992. Dissertation am Fachbereich Erziehungs-, Sozial- und Geisteswissenschaften der FernUniversität – Gesamthochschule – Hagen, Sinzheim 1995
- Vom Untertan zum Kunden. Möglichkeiten und Grenzen von Kundenorientierung in der Kommunalverwaltung. Berlin 1995, 2. unveränderte Auflage 1998 (zusammen mit Leo Kibler);
- Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie. Risiken und Chancen eines Neuen Steuerungsmodells für die lokale Demokratie, Baden-Baden 1997 (hg. mit Leo Kibler);

- Moderne Zeiten im Rathaus? Reform der Kommunalverwaltungen auf dem Prüfstand der Praxis, Berlin 1997, 2. Unveränderte Auflage 2000 (zusammen mit Leo Kißler, Ralph Greifenstein und Elke Wiechmann);
- Stillstand auf der „Baustelle“? Barrieren der kommunalen Verwaltungsmodernisierung und Schritte zu ihrer Überwindung, Baden-Baden 1998 (zusammen mit Leo Kißler);
- Bürgerschaftliches Engagement in der kommunaler Praxis – Initiatoren, Erfolgsfaktoren und Instrumente, Köln 1999 (Hg. mit Hans-Josef Vogel);
- Modernisierung des Staates. New Public Management und Verwaltungsreform, Reihe Grundwissen Politik, Band 22, Opladen: Leske und Budrich (mit Frieder Naschold, 2. vollständig aktualisierte und stark erweiterte Auflage 2000)
- Modernisierung lokaler Politik. Kommunale Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Parteienwettbewerb, Verhandlungszwängen und Ökonomisierung. Habilitationsschrift, Hagen 2000

*Josef Schmid, geb. 1956, Dr. rer. soc., von 1978 bis 1985 Studium der Politikwissenschaft, Soziologie und Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz; dort auch Promotion; von 1989 bis 1997 wissenschaftlicher Assistent an der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl Vergleichende Regierungslehre und Angewandte Politikwissenschaft; Habilitation und anschließende Hochschuldozentur ebenda; Lehrstuhlvertretungen an den Universitäten Hamburg (Prof. H. H. Hartwich) und Konstanz (Prof. G. Lehmbruch); ab 1997 Professor für Vergleichende Politikwissenschaft an der Universität Osnabrück; seit April 1998 Professor für Politische Wirtschaftslehre und Vergleichende Politikfeldanalyse am Institut für Politikwissenschaft, Tübingen.*

*Arbeits- und Forschungsschwerpunkte:*

- Vergleich westeuropäischer Wohlfahrtsstaaten
- Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialpolitik der BRD
- Parteien und Verbände
- Organisationstheorie

*Ausgewählte Veröffentlichungen:*

- Die CDU. Organisationsstrukturen, Politiken und Funktionsweisen einer Partei im Föderalismus, Opladen 1990;
- Wiedervereinigung als Organisationsproblem. Gesamtdeutsche Zusammenschlüsse von Parteien und Verbänden, Bochum 1991 (mit Frank Löbler und Heinrich Tiemann);
- Technik – Arbeit – Betrieb – Gesellschaft. Beiträge der Industriosozologie und Organisationsforschung, Opladen 1992 (mit Franz Lehner);
- Organisationsstrukturen und Probleme von Parteien und Verbänden. Berichte aus den neuen Ländern, Marburg 1994 (mit Frank Löbler und Heinrich Tiemann);
- Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa: Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme, Opladen 1996;
- Wohlfahrtsverbände in modernen Wohlfahrtsstaaten. Soziale Dienste in historisch-vergleichender Perspektive, Opladen 1996;

- Vom Wohlfahrtsstaat zum Wettbewerbsstaat? Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in den 90ern, Opladen 1998 (zusammen mit Rolf G. *Heinze* und Christoph *Strünck*);
- Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden 1998 (mit Ulrich von *Alemann*);
- Verbände. Interessenvermittlung und Interessenorganisationen. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, München 1998;
- Die CDU/CSU nach dem September 1998. Von der Wende zum Ende, in: Oskar *Niedermayer* (Hg.), Parteien nach der Bundestagswahl 1998, Opladen 1999;
- Parteien. Organisation und Wettbewerb. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, München (i.E).

## Zum Aufbau des Buches

In diesem Buch werden theoretische Ansätze zur Untersuchung von Politik in Organisationen vorgestellt und auf ihre empirische Anwendbarkeit hin überprüft. Der politikwissenschaftliche Zugriff ist ein doppelter: von der Untersuchungsfrage und vom Gegenstandsbereich her. Gefragt wird nach Machtprozessen und Entscheidungsstrukturen in Organisationen. Gegenstand sind solche Organisationen, die im Staatssektor bzw. staatsnahen Bereich angesiedelt sind und die traditionell zu den politikwissenschaftlichen Untersuchungsgegenständen gehören wie öffentliche Verwaltungen, Parteien und Verbände.

Zunächst werden in einem einleitenden Kapitel die wesentlichen Begriffe erläutert, der Untersuchungsgegenstand und die hier verfolgte Zugangsweise präzisiert. Der eigentliche Argumentationsgang verläuft dann in drei Schritten. In Kapitel 2 werden drei unseres Erachtens zentrale organisationstheoretische Ansätze vergleichend dargestellt. Die Fruchtbarkeit dieser Ansätze wird in Kapitel 3 anhand empirischer Anwendungsbeispiele skizziert. Die dargestellten Beispiele stammen z.T. aus eigenen Forschungen, gemeinsamen Projekten mit anderen Kollegen sowie aus Untersuchungen anderer Forscher. In Kapitel 4 werden dann deren Erkenntnisgehalt und -grenzen kritisch diskutiert und weitere Perspektiven für die Forschung entwickelt.

# Literaturempfehlungen

## *Organisationsforschung allgemein*

- Kieser, Alfred (Hg.) 1993: Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln*  
Kompetenter und verständlicher Überblick über die wichtigsten Ansätze der Organisationsforschung. Leider fehlen Ausführungen zu *Crozier/Friedberg*.
- Scott, Richard W. 1986: Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt*  
Ebenfalls ein kompetenter Überblick über die wichtigsten Ansätze, aber diesmal aus amerikanischer Perspektive.
- Walter-Busch, Emil 1996: Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam*  
Eine interessante Ergänzung zu den ersten beiden Büchern, da der Autor vor allem auch die persönlichen Umstände der Organisationsforscher einbezieht. Insgesamt findet allerdings keine systematische Darstellung der Ansätze statt.
- Morgan, Gareth 1989: Creative Organization Theory. A Ressource Book. London*  
Ein englischsprachiges Materialbuch, das wichtige Auszüge zu zentralen Werken, kritische Fragen und „Mindstretchers“ enthält. Es ist sehr interessant und anregend, aber wenig systematisch.
- Türk, Klaus (Hg.) 1989: Hauptwerke der Organisationstheorie, Opladen*  
Es handelt sich hierbei um eine kommentierte Bibliographie der 150 wichtigsten organisationstheoretischen Werke. Nachschlagewerk für eine erste Kurzinformation über die einzelnen Arbeiten.

## *Mikropolitik*

- Neuberger, Oswald 1995: Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart*  
Erstes deutschsprachiges Lehrbuch zur Mikropolitik, vorgelegt von einem Psychologen, welches die wichtigsten Ansätze überblicksartig darstellt.
- Ortmann, Günther/Windeler, Arnold/Becker, Albrecht/Schulz, H.-J. 1990: Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen*  
Ausführliche Darstellung des theoretischen Ansatzes von Ortmann u.a. und Veranschaulichung des komplexen Vorgehens anhand verschiedener Forschungsbeispiele aus der Privatindustrie.
- Ortmann, Günther/Becker, Albrecht 1995: Management und Mikropolitik. Ein strukturationstheoretischer Ansatz, in: Ortmann 1995, S. 43-81*  
Zentraler Aufsatz, in dem ihre *Crozier/Friedberg* Interpretation und Weiterentwicklung unter Zuhilfenahme von *Giddens* zusammenfassend dargestellt wird.

## *Klassiker*

- Barnard*, Chester I. 1970: Die Führung großer Organisationen. Essen (amerikanisches Original: The Functions of the Executive von 1938)  
Grundlegendes Werk, welche wichtige Begriffsklärungen und Vorbereitungen für *Simons* Arbeiten legte. Zudem wird hier die Anreiz-Betragsstheorie der Motivation entwickelt. Auch heute noch äußerst instruktiv.
- Crozier*, Michel/*Friedberg*, Erhard 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.  
Entfaltung und Darlegung ihres Ansatzes der strategischen Organisationsanalyse.
- March*, James G. (Hg.) 1990: Entscheidung und Organisation. Kritische und Konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden (amerikanisches Original: Decisions and Organizations von 1988)  
Sammlung der wichtigsten Aufsätze der Forschungsgruppe um James G. *March* mit einer einleitenden Chronik der Überlegungen um Entscheidungsprozesse in Organisationen.
- Mintzberg*, Henry 1991: Mintzberg über Management. Führung und Organisation -Mythos und Realität, Wiesbaden (amerikanisches Original 1989)  
Der Band enthält eine gut lesbare, an ein breites Publikum adressierte Darstellungen der Überlegungen von Mintzberg über Strategie und Struktur.
- Simon*, Herbert A. 1981: Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung (amerikanisches Original: Administrative behavior. A Study of Decision-Making-Processes in Administrative Organizations von 1976, dritte stark erweiterte Auflage; erste Auflage 1945, in deutscher Übersetzung 1955: Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen, Stuttgart), Landsberg  
Überarbeitete und aktualisierte Fassung der Dissertation von *Simon*, in der u.a. das Konzept der bounded rationality entwickelt wird. Eins der wichtigsten Bücher der Organisationsstheorie insgesamt gesehen.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Geschichte der Begriffe „Organisation“ und „organisieren“ .....	22
Abbildung 2:	Der disziplinäre Kontext moderner Organisationstheorien .....	23
Abbildung 3:	Politik und Organisation – von außen und innen .....	25
Abbildung 4:	Der organisationale Entscheidungsprozess .....	46
Abbildung 5:	Der vollständige Entscheidungszyklus .....	50
Abbildung 6:	Dualität von Struktur und mikropolitische Analyse .....	66
Abbildung 7:	Logiken der Innovation und Routine .....	67
Abbildung 8:	Politik, Macht und Konflikt .....	74
Abbildung 9:	Aktivitäten und Rollen eines Managers nach <i>Mintzberg</i> .....	77
Abbildung 10:	Politische Spiele in Organisationen nach <i>Mintzberg</i> .....	82
Abbildung 11:	Typen von Strategien .....	85
Abbildung 12:	Grundbestandteile einer Organisation .....	86
Abbildung 13:	Grundtypen von Organisation .....	87
Abbildung 14:	Ein Lebenszyklus-Modell von Organisation .....	94
Abbildung 15:	Theorem des doppelten Chaos .....	99
Abbildung 16:	Erkenntnisinteressen der Mikropolitik-Ansätze .....	101
Abbildung 17:	Zentrale Begriffe der Mikropolitik-Analyse .....	101
Abbildung 18:	Akteure, Phasen und Machtspiele im kommunalen Modernisierungsprozess .....	123
Abbildung 19:	Die zeitaufwendigsten Tätigkeiten von Abgeordneten .....	139
Abbildung 20:	Wahlkampforganisation der SPD 1965 .....	143
Abbildung 21:	Wahlkampforganisation der SPD 1986/87 .....	148
Abbildung 22:	Aufbau der Kampa .....	156
Abbildung 23:	Situation, Struktur und Strategie einer Gewerkschaftsreform .....	169
Abbildung 24:	Grundtendenzen einer Organisation .....	180
Abbildung 25:	Etappen im Reformprozess .....	182
Abbildung 26:	Paradigmen und Methoden der Organisationsforschung .....	197
Abbildung 27:	Methodische Einordnung der empirischen Studien .....	198
Abbildung 28:	Mikropolitische Analyse .....	200