

Universität Potsdam

Datum: 07.03.2023

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Professur für Organisations- und Verwaltungssoziologie

Proseminar: Einführung in die Organisationssoziologie

Dozierende:

## **Mikropolitische Taktiken in der Telefonzentrale**

**Eine (qualitative) Beobachtung des mikropolitischen Handels von Tarifbeschäftigten in der Telefonzentrale einer oberen Bundesbehörde**

Name: T. Kornmesser

Matrikelnummer:

Studiengang:

Fachsemester:

E-Mail:

## 1. Problembeschreibung

In der Telefonzentrale (Abk. „Tz“) einer oberen Bundesbehörde sind ausschließlich Tarifbeschäftigte angestellt, sowie studentische Hilfskräfte (Abk. SHK), die bei Krankheit oder Urlaub die Vertretung übernehmen sollen.<sup>1</sup> Gearbeitet wird im Drei-Schicht-System rund um die Uhr, womit eine ständige Erreichbarkeit des Amtes sichergestellt werden soll.<sup>2</sup> Zu den Aufgaben der Angestellten der Tz zählen während der normalen Geschäftszeiten Anrufe anzunehmen, Auskünfte zu erteilen, sowie bei Notwendigkeit die Anrufenden im Haus zu vermitteln. Außerhalb der Geschäftszeiten, d.h. an Wochenenden und zu den Abend- und Nachtzeiten, haben die Telefonist:innen die Aufgabe, das Amtsgebäude zu verschließen, bei technischen oder politischen Notfällen die Verantwortlichen zu benachrichtigen, sowie Kontakt zum Objektschutz zu halten. Zu diesen Zeiten ist die Pforte, ein räumlich benachbarter Arbeitsbereich, planmäßig unbesetzt, sodass die Angestellten der Tz die Pfortentätigkeiten zusätzlich übernehmen. Die Telefonzentrale ist durch die fehlende Besetzung einer Vollzeitstelle leicht unterbesetzt. Die SHK befinden sich häufig an der 20-Stunden-Grenze. Fällt zusätzlich noch krankheitsbedingt Personal aus, werden einige Schichten nicht bedient und die Erreichbarkeit des Amtes ist nur eingeschränkt möglich, wenn keine Umleitung der eingehenden Anrufe möglich ist. Die Pforte ist ähnlich unterbesetzt, jedoch werden hier die Mitarbeiter:innen (Abk. „MA“) der Tz *gebeten* auszuhelfen, damit die Pforte zu den Geschäftszeiten immer besetzt ist. Diese Bitte ist in Wahrheit eine Anweisung, jedoch widersetzen sich dieser einige MA der Tz, ohne dass es dabei zu Konsequenzen kommt.

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, wie es sich erklären lässt, dass die Tarifbeschäftigten in der Telefonzentrale trotz ihrer formalen Weisungsgebundenheit an Vorgesetzte, sich teilweise gegen deren Anweisungen, in der Pforte auszuhelfen, sanktionsfrei durchsetzen können. Dafür sollen die qualitativen Beobachtungen aus dieser Telefonzentrale, sowie zentral der mikropolitische Ansatz von Crozier und Friedberg (1979) zu Macht und Machtspielen in Organisationen verwendet werden.

Folgende These wird aufgestellt: Trotz ihrer formellen Unterordnung können sich die Tarifbeschäftigten gegen die Anordnung, in der Pforte auszuhelfen, wehren. Sie verfügen

---

<sup>1</sup> Der Autor hat diese Beobachtungen selbst angestellt und möchte aufgrund der Aktualität dieser Beobachtungen vermeiden, die exakte Bundesbehörde zu benennen. Dies ist für die Beantwortung der Fragestellung zudem nicht von Bedeutung.

<sup>2</sup> Mit Amt ist hier die obere Bundesbehörde gemeint, nicht die organisationssoziologische Bedeutung von Amt im Sinne einer „positionsbezogenen Rolle, die eine Person in einem Entscheidungssystem einnimmt“ (vgl. Apelt und Männle 2023: 6).

über mikropolitische Potential, was sich in der Beherrschung von bestimmten Ungewissheitszonen ausdrückt.

Die Tz im vorliegenden Fall, lässt sich als Organisationseinheit einer Behörde den Organisationen der öffentlichen Verwaltung zuordnen. Diese zeichnen sich zwar durch das Prinzip des Berufsbeamtentums aus, dabei sei jedoch laut Apelt und Männle das Beamtenverhältnis schon lange nicht mehr vorherrschend (2023: 12). Trotzdem unterscheiden sich die Statusgruppen Beamt:innen und Tarifbeschäftigte hinsichtlich Entlohnung, Karrierepfad, Arbeitszeit und Absicherung (vgl. ebd.: 12). Nichtsdestotrotz lassen sich grundlegende Merkmale für die öffentliche Verwaltung auch auf den Arbeitsbereich der Tz übertragen: es gibt eine klare Hierarchie. So unterstehen die Tarifbeschäftigten einem Referatsleiter, der wiederum an Weisungen einer Abteilungsleiterin gebunden ist. Außerdem werden auch sachliche Zuständigkeiten geregelt. So ist die Pforte etwa für den Empfang von Gästen und die Ausgabe von Schlüsseln verantwortlich, während die Tz das Bearbeiten von telefonischen Anfragen übernimmt. Die Akzeptanz dieser Hierarchie kann in Organisationen der öffentlichen Verwaltung als Mitgliedschaftsbestimmung angesehen werden (vgl. Kühl 2020: 60 f.). Als Besonderheit ist der Arbeitsbereich der Tz nach dem Prinzip der *Selbstverwaltung* organisiert, wobei diese (Selbst-)Bezeichnung nur begrenzt zutrifft, da sie sich lediglich auf die Einteilung der verschiedenen Dienste (Früh/Spät/Nacht) bezieht.

## **2. Die Macht der Angestellten**

Crozier und Friedberg verwenden eine breite Definition von Macht und beschreiben sie als eine bestimmter Individuen oder Gruppen „verfügbare Möglichkeit, auf andere Individuen oder Gruppen einzuwirken“ (1979: 39). Macht sei dabei eine gegenseitige Tauschbeziehung, die durch Unausgewogenheit gekennzeichnet ist (vgl. ebd.: 40). Der Vorhersehbarkeit ordnen die Autoren einen hohen Stellenwert zu. Während Organisationen versuchen würden ein Minimum an Vorhersehbarkeit im Verhalten der Akteur:innen zu erzeugen, wird die Macht der Individuen, indem sie eine Ungewissheitszone kontrollieren, umso größer, je entscheidender sie für den Erfolg der Organisation ist (vgl. ebd.: 46 f.). Sie unterscheiden weiter vier Typen von Ungewissheitszonen. Auf das Beispiel bezogen, soll exemplarisch auf die durch allgemeine organisatorische Regeln und die durch Beherrschung von Sachwissen entstehenden Ungewissheitszonen genauer eingegangen werden.

Gleich mehrere organisatorische Regeln bieten Raum für Ungewissheit: Die Arbeitsbereiche von Pforte und Telefonzentrale unterstehen zwei verschiedenen Referaten. Wenn nun die Bitte aus der Pforte kommt, personell auszuhelfen, so stammt diese aus einer anderen

Organisationseinheit. Einige MA ignorieren dann diese Bitte nach zusätzlicher Arbeit, auch wenn sie von einem Referatsleiter stammt, mit dem Verweis an die Zuständigkeiten: „Sie sind nicht für uns zuständig, ergo nehmen wir keine Anweisung von Ihnen entgegen“. Häufig ist es so, dass nachdem auf dem *kurzen Dienstweg* nach Hilfe gefragt wurde, offiziell der Referatsleiter der Tz eingeschaltet wird und nun offiziell um Unterstützung *bittet*. Trotzdem können sich einzelne MA widersetzen, da sie weiter Ungewissheitszonen für sich zu nutzen wissen.

Weitere Ungewissheit ergibt sich durch die Selbstverwaltung, beziehungsweise durch das Schichtsystem. Dass die Einteilung der Dienste unabhängig von der Führungskraft stattfindet, kann von den MA ausgenutzt werden, um konfrontativen Situationen durch den Tausch von Diensten aus dem Weg zu gehen. So werden Dienste etwa auf Zeiten gelegt, bei denen die Führungskraft nicht im Haus präsent ist, etwa an Wochenenden oder zu Nachtzeiten. Die Kommunikation mit der eigenen Führungskraft findet häufig zeitversetzt statt, da die Arbeitszeiten durch ebendiese Schichtwechsel stark variieren. Es zeigt sich jedoch, dass das „Spiel“ nicht ewig fortgesetzt werden kann. Sicherlich kann das Besprechen bestimmter Thematiken zeitlich verzögert werden, wenn es der Führungskraft jedoch „zu viel“ wird, kann sie die betroffene Person zu einem MA-Gespräch einladen, bei dessen Abwesenheit man mit Sanktionen rechnen müsste.

Es zeigt sich, dass der geringe Einblick eine Ungewissheitszone darstellt. Wenn die MA mitteilen, dass Dienste aufgrund von Krankheit etc. ausfallen, bleibt der Führungskraft nichts anderes übrig, entweder selbst die Telefonzentrale zu übernehmen oder Ersatz in der eigenen Abteilung zu finden. Beides würde bedeuten, dass anderen Arbeiten erst später nachgegangen werden kann. Funktionieren diese Alternativen nicht, müssen Dienste ausfallen, was in diesem Fall gegen die organisatorische Regel „das Amt muss jederzeit erreichbar sein“ verstößt. Für die MA hat dies keine echten Konsequenzen, außer einer eventuellen Ansprache des Referatsleiters, dass auf eine vollständige Besetzung der Dienste zu achten sei.

Um die personellen Ausfälle zu vertreten, gibt es die bereits erwähnten SHK. Tatsächlich springen sie weitaus häufiger ein als nur im Urlaubs- oder Krankheitsfall, sie ersetzen de facto eine Vollzeitstelle. Damit gelangen sie häufig an die 20-Stunden-Grenze. Fallen Dienste aus und sollen sie weitere übernehmen, können sie die formale Regel „nicht mehr als 20 Stunden pro Woche arbeiten“ nutzen, um sich diesem Druck zu entziehen. Ebenso können sie sich entziehen, indem sie auf ihr Studium oder Prüfungen verweisen und deshalb keine Dienste annehmen könnten. Da bei SHK die Ausbildung im Vordergrund stehen soll,

können sie nicht *gezwungen* werden, auszuhelfen. Die Überprüfung, ob tatsächlich eine Prüfung ansteht oder nicht, ist für den Referatsleiter jedoch nicht möglich. So können SHK in diesem Rahmen eine Ungewissheitszone beherrschen.

In dem die Organisation legitime Autorität festlegt, bestimmt sie auch (formale) Sanktionsmöglichkeiten (vgl. Crozier/Friedberg 1979: 48). Im Falle des Referatsleiters der Tz bestehen diese u.a. in einem jährlichen obligatorischen Leistungsfeststellungsverfahren, nach dem ein Prozent des Gehaltes leistungsbezogen ausgezahlt wird. Dabei beurteilt die Führungskraft die geleistete Arbeit, das Verhalten und die Kommunikation mit Kolleg:innen. Da nur ein Prozent des Gehaltes betroffen ist, stellt dies einen kleinen Hebel dar. Zudem ist eine „schlechte Bewertung“ auch für die Führungskraft mit Mehrarbeit verbunden, da in diesem Fall Zielvereinbarungen aufzustellen sind, die zu einer Verbesserung führen sollen, sowie kontinuierlich beobachtet und evaluiert werden müssten. Dadurch wird sich die Führungskraft stark überlegen, ob sie eine „schlechte Bewertung“ durchführt und den Aufwand in Betracht zieht, oder nicht. Bei groben Vergehen bestehen die gleichen Sanktionsmöglichkeiten wie bei Unternehmen, so etwa in Form von Abmahnung oder der schwersten Sanktion der Kündigung.

Während Crozier und Friedberg die Beherrschung von Sachwissen und Expertise als Machtquelle beschreiben (vgl. 1979: 51), formuliert Kühl griffig: „Untergebene sind häufig sachverständiger als Vorgesetzte“ (2020: 65f.). In unserem Beispiel drückt sich die Expertenrolle weniger durch ein spezifisches Fachwissen aus, denn durch eine bestimmte Funktion, die bei Ausfall der Tz nicht erfüllt werden kann. Dabei ist die Fähigkeit der Beantwortung der telefonischen Anfragen per se keine komplexe Aufgabe, jedoch bedarf die schnelle und zuverlässige Auskunft kommunikativer Übung und Wissen über die Vorgänge und Zuständigkeiten im Haus.<sup>3</sup> Kommt es nun zu einer unbesetzten Tz, gibt es mehrere Möglichkeiten: Anrufende werden entweder zu anderen Referatsangehörigen durchgestellt oder der telefonische Kontakt zum Amt kann für den betroffenen Dienst nicht angeboten werden. Die Führungskraft kann aufgrund der Spezialisierung und eingeschränkter zeitlicher Kapazitäten diese Aufgabe seiner Untergeben nicht übernehmen (vgl. Kühl 2020: 69). Auffällig ist, dass wenn andere Kolleg:innen doch einspringen würden, diese die eigenen Aufgaben nicht erfüllen können und zudem weniger *Fachkompetenz* aufweisen, wodurch die Qualität und Effizienz der telefonischen Kontaktaufnahme abnimmt.

---

<sup>3</sup> So ist das Wissen „wie der Laden läuft“ in der Telefonzentrale über Jahre gewachsen: Wen erreicht man zu welcher Uhrzeit am besten? Wem schreibt man besser eine E-Mail, wenn jemand mit einer bestimmten Person sprechen möchte? Wen kann man direkt zur Leitungsebene durchstellen, wen lieber zum Vorzimmer? Was ist ein echtes Anliegen, das zum Staatssekretär weitergeleitet werden muss, oder wer „macht sich nur wichtig“? etc.

Zu erwähnen sei, dass die Bezüge der MA bei Mehrarbeit durch das Aushelfen in der Pforte unverändert bleiben. Fast immer kann die gleichzeitige Aufgabenerfüllung lediglich mit geringen „Qualitätsverlusten“ stattfinden. Das würden die Beschäftigten jedoch nicht in dieser Form kundtun, da damit die Notwendigkeit beider organisatorischen Einheiten in Frage gestellt würde. Vielmehr verweisen sie darauf, dass sie ihre Aufgaben nur unzureichend erfüllen können und Wartezeiten entstehen. Um zu beweisen, dass man wieder eine Vollzeitstelle in der Tz benötigt, um beide Dienstleistungen<sup>4</sup> dauerhaft anbieten zu können, können die MA der Tz eine *künstliche* Verknappung der verfügbaren Arbeitskräfte erzeugen. Indem einige Kolleg:innen „Krankmachen“, können sie den Druck auf ihre Führungskraft erhöhen, denn diese steht für die Erfüllung der Regel „Erreichbarkeit“ in der Verantwortung. Dazu sei gesagt, dass die Führungskraft mehreren Zwängen ausgesetzt ist. So werden Personalentscheidungen in Absprache mit dem Personalreferat getroffen, zudem muss für eine etwaige Stelle die Finanzierung gegeben sein. Mit einem *künstlich verschärften Ausfall* an Personal könnten MA und Führungskraft auch zusammen Druck gegenüber dem Personalreferat aufbauen. Dieses Spiel geht jedoch nur so lange, wie sich die Leitungsebene dazu entscheidet, am Arbeitsbereich der Tz mit jederzeitigen Erreichbarkeit festzuhalten.

Es zeigt sich, dass sich die MA viel *erlauben* können. Die Kündigung als schärfste Sanktion, die in der Formalstruktur festgehalten wird, scheint nur im Ausnahmefall angewendet zu werden. Dafür sprechen einerseits rechtliche Gründe, andererseits sind die Kosten neues Personal zu finden hoch. Abgesehen von der Schwierigkeit geeignetes Personal zu finden, bedeuten Personalentscheidungen in der vorliegenden Organisation längere zeitliche Wege. Vom Auswahlprozess bis zur Anlernung kann viel Zeit vergehen, in der die Tz nur eingeschränkt arbeiten könnte. Dies würde dem Ansehen des Amtes schaden und die Option der Kündigung wird daher von der Führungskraft vermieden werden.

Dabei sind diese Spielmöglichkeiten nur so lange Trumpf wie die aktuellen Strukturen erhalten bleiben. Entschließe sich etwa die Leitungsebene dazu, die telefonische Erreichbarkeit einzuschränken (zum Beispiel mit der Einrichtung einer telefonischen Erreichbarkeit zwischen 9:00 und 14:00 Uhr), würde der Personalbedarf stark sinken und das Bestandspersonal würde auch nach der Kündigung einer Person oder im Krankheitsfall die Besetzung von Diensten sicherstellen können.

---

<sup>4</sup> Mit Dienstleistungen sind hier die Betreuung der Pforte und der Telefonzentrale gemeint.

### 3. Fazit

Auf Grundlage des Konzepts der Machtspiele von Crozier und Friedberg, wurde das mikro-politische Potential der Angestellten in der Telefonzentrale deutlich. Trotz ihrer formalen Unterordnung unter einen Referatsleiter können sie gewisse Trümpfe ausspielen, da sie Ungewissheitszonen in Form von Expertenwissen beziehungsweise Fachkompetenz, sowie allgemeine organisatorische Regeln beherrschen können. So nutzen sie die Selbstverwaltung aus, um den Kontakt mit der Führungskraft zu umgehen und den Verweis auf Zuständigkeiten, um nicht in der Pforte aushelfen zu müssen. Die Fachkompetenz in der Beantwortung der telefonischen Anfragen würde beim *Krankmachen* nicht ersetzt werden können, was zu einem Ausfall der Tz führen könnte. Dies würde die Erreichbarkeit des Amts einschränken und dessen Ansehen trüben.

Es wird auch deutlich, dass es Einschränkungen in der Ausübung von Macht durch die Führungskraft gibt. So lassen sich die ihr durch das Amt zugesicherten Sanktionsmöglichkeiten, etwa mit leistungsbezogenen Auszahlungen und Kündigung, nur begrenzt einsetzen. Trotzdem müssen sich auch die MA an bestimmte „Spielregeln“ halten und können zum Beispiel nicht dauerhaft *Krankmachen*. Andernfalls würde die Führungskraft etwa die Selbstverwaltung einschränken, Abmahnungen aussprechen, oder Anregen die Formalstruktur zu verändern. Die Akteure, egal welcher Hierarchiestufe sie angehören, müssen sich demnach an den „Zwang der Logik und Rationalität“ halten, können aber auch ihre Trümpfe ausspielen (vgl. Crozier/Friedberg 1979: 49). Damit schafft die Hierarchie, die in der Formalstruktur festgehalten ist, Möglichkeiten dafür, „dass Macht sowohl von oben nach unten als auch von unten nach oben ausgeübt werden kann“ (Kühl 2020: 75).

## **Literatur**

Apelt, Maja / Männle, Philipp 2023: Organisation(en) der öffentlichen Verwaltung. In Maja Apelt / Veronika Tacke (Hrsg.), Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer VS, 1–25.

Crozier, Michel / Friedberg, Erhard 1979: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Königsstein/Ts.: Athenäum.

Kühl, Stefan 2020: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.