

# Mikropolitische Taktiken

*Martin Claßen*

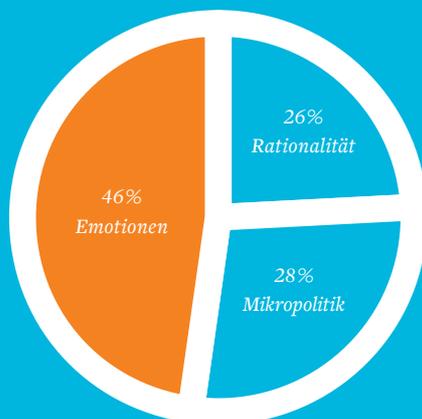
Keine Transformation verläuft widerstandslos und ohne Konflikte. Weil unterschiedliche Interessen und abweichende Ziele aufeinanderprallen – und weil Menschen nicht immer vernünftig handeln, sondern emotional und politisch. Bei Veränderungsprozessen könnte man an der Unvernunft und den Machtspielen der anderen verzweifeln. Oder man kann sich bei den mikropolitischen Techniken bedienen, damit Entscheidungen im Sinne der Veränderung fallen. Chefredakteur Martin Claßen zeigt zehn der gängigsten Taktiken.



ABBILDUNG

## Drei Dimensionen bei Veränderungsprozessen (Befragungsergebnisse)

Quelle: Claßen / von Kyaw:  
„Change Management Studie“, 2010.



## Organisatorische Wirklichkeit

Es gibt immer wieder Führungskräfte, die Veränderungen allein auf der Sachebene vorantreiben wollen, weil sie exzellente Argumente für das Neue haben. Dabei übersehen sie, dass im Change Management der Rationalität eine geringere Bedeutung zukommt als Emotionen und Machtspielen. Dies zeigt die Praxis und wurde in Befragungen bestätigt (siehe Abbildung links).

## Mikropolitik – Machtspiele bei Veränderungsprozessen

„Politik ist das Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung.“ Mit dieser Erklärung versuchte der Soziologe Max Weber vor einhundert Jahren, den schillernden Begriff zu fassen. Es gibt zahllose weitere Definitionen. Im Kern geht es um die Macht über Entscheidungen und damit um die verbindliche Durchsetzung eigener Absichten. In Abgrenzung zur Politik im staatlichen Gemeinwesen spricht man im Alltag von Organisationen oft von Mikropolitik. Der Begriff umfasst alle Methoden,

mit denen versucht wird, innerhalb der Organisation Macht aufzubauen oder einzusetzen – insofern ist Mikropolitik Ausdruck von Eigeninteresse. Besonders während Veränderungsprozessen, bei denen das Machtgefüge in Bewegung gerät, kommt ihr eine erhebliche Bedeutung zu.

Manche Manager haben wenig Hemmungen beim Einsatz mikropolitischen Techniken, einigen machen Machtspiele sogar Spaß. Andere Führungskräfte sind zögerlicher und haben Skrupel und Skepsis – sie möchten die Veränderung sachlich und nicht taktisch lösen. Nüchtern betrachtet ist Mikropolitik jedoch ein Fakt des organisatorischen Lebens und ein „Mitspielen“ ist unausweichlich. In loser Anlehnung an den amerikanischen Wirtschaftsprofessor Jeffrey Pfeffer von der Stanford University werden zehn mikropolitische Techniken bei Veränderungsprozessen vorgestellt.

## 1 Ressourcenverantwortliche für sich gewinnen

Wer in Organisationen über Macht verfügt, besitzt auch die Hoheit über deren Schaltstellen: Budgets, Gestaltung von Gehältern und Karrieren, Verfügung über Terminkalender – also Zeit – oder Gunstbeweise von höherer Warte wie Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Unter den mikropolitischen Techniken ist die Zuteilung oder Wegnahme von Ressourcen ein Joker, der eigentlich immer sticht. Deswegen fallen Veränderungsprozesse an der Macht vorbei („bottom-up“) auch so schwer. Die Ressourcenverantwortlichen mit ihren Steuerungskräften müssen auf die Seite der Veränderung gezogen werden.

### Auswüchse:

*Die Gegner der Veränderung durch Entzug von Ressourcen abstrafen.*

## 2 Belohnungen und Bestrafungen gezielt einsetzen

„Divide et impera“, teile und herrsche, so lautete die außenpolitische Maxime im antiken Rom. Zum einen wurden potenzielle Gegner voneinander isoliert, damit keinem eine größere Bedeutung zukommt. Zum zweiten wurden Freunde belohnt, etwa durch Zuteilung von Ressourcen (Taktik Nummer 1), und Feinde bestraft, mit Mitteln, die heute als barbarisch gelten. Wobei die Bestrafungen, die in der Moderne während Veränderungsprozessen eingesetzt

werden, bei Lichte betrachtet nicht immer humaner ausfallen. Der Schweizer Schriftsteller Robert Walser hat das hinter dieser Technik stehende Menschenbild auf den Punkt gebracht: „Wer mir nicht nützt, der schadet sich.“

### Auswüchse:

*Zwietracht zwischen den Gegner säen und deren Zank durch Gerüchte fördern.*

## 3 Vormarsch von verschiedenen Seiten initiieren

Als taktische Raffinesse gilt, wenn mikropolitische Spielzüge nicht mit offenem Visier gespielt werden. Geradlinigkeit und Durchschaubarkeit sind keinesfalls immer die cleversten Leitlinien. Warum nicht ab und an elegant über die Bande spielen, etwa indem man Verbündete um einen Freundschaftsdienst bittet? Oder den Betriebsrat mit seinen Interessen für eigene Zwecke einsetzt? Oder andere Stakeholder mit ihren Belangen vorpreschen lässt? Oder die Medien mit gezielten Informationen zur Stimmungsmache versorgt? Oder mit unabänderlichen Sachzwängen seitens der Behörden die Alternativlosigkeit vor Augen führt ...

### Auswüchse:

*Die Fakten bewusst in Ammenmärchen und Lügengeschichten umdichten.*

## 4 Den ersten Schritt machen

In der Politik ist es oft klug, den initialen Zug zu machen und Andersdenkende damit zu ihrer Reaktion zu zwingen. Natürlich kann man sich mit einem ungeschickten Vorpreschen auch gehörig die Finger verbrennen. Im Schach und in der Spieltheorie – siehe hierzu auch Seite 36 dieser Ausgabe – wird aber nicht grundlos von der Kraft des ersten Schritts gesprochen. Weil damit der Takt für das folgende Geschehen bestimmt wird. Und weil man damit nicht so schnell in die Situation kommt, Vorschläge ablehnen zu müssen und damit den Eindruck des Ewiggestrigen erweckt. Die Startphase ist auch im Change Management erfolgskritisch. An einem zögerlichen Fehlstart sind schon viele Veränderungsprozesse gescheitert.

### Auswüchse:

*Gleich zu Beginn auf großes Drama setzen und sofort den Notstand ausrufen.*

## 5 Die Gegner für sich einnehmen

Die Charme-Offensive ist auf einen ersten Blick die angenehmste mikropolitische Taktik. Wer möchte nicht umgarnt, geschmeichelt, wertgeschätzt werden? Der Bauchpinsel wirkt, wenn er nicht plump übertrieben oder offenkundig mit einer „Hidden Agenda“ von Seiten des Senders verknüpft ist, da dieser dann mit der grundsätzlichen Sympathie selbst kritischer Kontrahenten rechnen kann. Gegen Charmeure ist Widerstand meist zwecklos, das ist beim Flirten so und eben auch im Change Management. Hingegen provoziert Alphatier-Verhalten den harten Widerstand von Gegnern.

### Auswüchse:

*Aus kühler Berechnung seine sympathische Seite instrumentell einsetzen.*

» Nüchtern betrachtet ist Mikropolitik ein Fakt des organisatorischen Lebens und ein ‚Mitspielen‘ ist unausweichlich.

## 6 Einer Sache die persönliche Note geben

Wer geht bei einer Veränderung nicht gern mit, wenn sich dabei ureigene Vorteile ergeben? Wenn also auf die Frage „Was springt für mich dabei raus?“ eine attraktive Antwort gegeben und damit eine Win-win-Situation geschaffen wird. Die ökonomische Theorie basiert auf Austauschbeziehungen zwischen unabhängigen Individuen. Die Logik für eine solche Transaktion ist im Change Management ganz simpel: „Ich mache mit, wenn ich dafür etwas Schönes bekomme.“ Diese mikropolitische Technik richtet sich folglich an die möglichen Gewinner einer Veränderung. Bei den tatsächlichen oder vermeintlichen Verlierern wird sie nichts bewirken.

### Auswüchse:

*Ein falsches Versprechen geben, das wissend nicht eingehalten werden kann.*

## 7 Die Gegner beseitigen

Lange Zeit war das Duell gesellschaftlich akzeptiert, um Meinungsverschiedenheiten zu lösen. In Deutschland wurde es erst vor achtzig Jahren endgültig verboten. Mittlerweile gibt es bei Auffassungsunterschieden in Zeiten des Wandels salonfähigere Win-Lose-Strategien: Festsetzen unerreichbarer Ziele, Versetzung in die Wüste, Intrigen und Mobbing sowie weitere Bosheiten. Kurze Zeit später hört man dann von „Trennung im gegenseitigen Einvernehmen“. Eigentlich kann es jeden urplötzlich erwischen. Eine nette Beseitigung von Gegnern bleibt die große Ausnahme – inzwischen ist immerhin ein zweiter und dritter Anlauf andernorts nicht mehr verpönt.

### Auswüchse:

*Radfahrerprinzip – nach oben buckeln und nach unten treten.*

## 8 Keine unnötigen Feuer entfachen

Wenn es um taktische Raffinesse geht, gelten Machiavelli und Clausewitz seit Jahrhunderten als Meister. Beide raten dringend davon ab, sich in nebensächlichen Scharmützeln zu verzetteln. Dies vergeudet Kraft für die entscheidenden Knackpunkte. Auch im Change Management geht es stets um die Hauptsache, die Kernziele der Veränderung und nicht um unwesentliche Fehden am Rande des Geschehens. Wer während einer Transformation auf Nebenschauplätzen sein Mütchen kühlt, partout auf sein Recht pocht oder stets einen Sieg erringen möchte, verliert den Fokus.

### Auswüchse:

*Troublemaking mit kleinkarierten Nörgeleien, Einwänden und Problemen*

## 9 Nicht lockerlassen

Change Management ist kein Hundertmetersprint, sondern ein Langstreckenlauf. Nicht alles klappt beim ersten Versuch. Die Fähigkeit, bei Niederlagen wieder aufzustehen, während Durststrecken nicht aufzugeben und auf der Strecke zum Ziel auch Umwege in Kauf zu nehmen, gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Verantwortlichen von Veränderungsprozessen. Dazu gehören Gelassenheit und Gewandtheit, die Führungskräfte meist aus früheren Erfolgen verinnerlicht haben.

**Auswüchse:**

*Mit dem Kopf durch die Wand eine Lösung von Komplikationen „egal wie“ erzwingen.*

**10 Wichtige Beziehungen nutzen**

Veränderungsprozesse basieren auf formellen Entscheidungen in den Unternehmensgremien: Vorstandssitzung oder Lenkungsausschuss. Zur Durchsetzung braucht es Machtpromotoren, wie etwa den Executive Sponsor. Solche Entscheider müssen für die Transformation gewonnen werden, zumindest eine stabile Mehrheit von ihnen. Dazu ist mehr als nur eine gute persönliche Beziehung erforderlich. Es braucht überzeugende Argumente, die am besten vor den entscheidenden Sitzungen im Eins-zu-Eins-Kontakt vorgestellt werden. Denn kaum etwas mögen Topmanager weniger als unliebsame Überraschungen in den Gremien. In der Regel fallen Entscheidungen ohnehin vor den formellen Treffen, dort werden sie meist nur noch offiziell abgesegnet.

**Auswüchse:**

*Auf Schleimspuren durch die Firma kriechen und nur auf „Vitamin B“ setzen.*

**Selbstbeschränkung zu mehr Anstand**

Die zehn vorgestellten mikropolitischen Taktiken und viele weitere Machtspiele kollidieren immer wieder mit den offiziellen Unternehmenswerten und Führungsleitbildern. Wer in seiner Organisation – besonders während Veränderungsprozessen – um sich blickt, erkennt solche Techniken, gerade auch im Top- und Senior Management. Illegal sind sie in den wenigsten Fällen. Legitim sind sie deswegen noch lange nicht. Jede Führungskraft muss unter Einbeziehung des persönlichen Wertekanons die eigenen No-Go finden und achten. Dabei kann die sogenannte Goldene Regel als Maxime dienen: „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“ Vor Winkelzügen Dritter, unanständigem Powerplay und Mistkerlen, durchaus auch in der femininen Variante, ist in Zeiten des Wandels jedoch niemand gefeit. **c!**



*Mikropolitische Techniken sind ein fester Bestandteil von Organisationen und beeinflussen Veränderungsprozesse maßgeblich.*

Bild: Getty Images/Martin Barraud