



Ziehen wirklich alle an einem Strang? Oder haben Karrierewillige von Anfang an den eigenen Vorteil im Auge? Die Forschungsgruppe „Mikropolitik“ an der Uni Hamburg hat herausgefunden, dass Arbeitnehmer vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie ihren Job als „Arena für machtpolitische Spiele“ betrachten. Foto: ddp

Nützliche Machtspiele

Ein netter Kollege, ein echtes Arbeitstier – und trotzdem keine Beförderung? Leistungen und Sozialkompetenz sind nicht alles. Wer Karriere machen will, muss strategisch vorgehen. Doch viele potentielle Führungskräfte wollen keine Taktierer sein.

Von Anne-Ev Ustorff

Wer sich richtig anstrengt, hat irgendwann Erfolg – das haben die meisten Menschen schon in der Kindheit gelernt. Schüler büffeln also für ihre Mathematiknote. Studenten schwitzen über ihrer Masterarbeit. Graduierte besuchen Kurse, die ihre Chancen verbessern sollen. Stets mit dem Ziel vor Augen, dass die Mühe eines Tages zum Erfolg führt.

Doch im Berufsleben geht diese Rechnung nicht immer auf. Trotz hervorragender Abschlüsse, trotz Praxiserfahrung und Weiterbildungen stagnieren viele Arbeitnehmer, bleiben stecken auf der Karriereleiter, obwohl sie gute Arbeit leisten und längst das Potential zur Führungskraft hätten. Denn oft liegt das Problem woanders. Es hapert am sogenannten mikropolitischen Verhalten. Also an den Strategien, die Arbeitnehmer anwenden müssen, um Ziele im Job zu verfolgen.

Verbünden, einschüchtern, anbiedere – Strategien sind nicht immer sympathisch

„Mikropolitisch handelt, wer durch die Nutzung anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt“, schreibt Oswald Neuberger, Professor für Organisationspsychologie in München, in seinem Buch „Mikropolitik und Moral“. Bewährteste mikropolitische Strategien sind etwa Lobbyismus, Netzwerken und Selbstdarstellung, aber auch gezielte Informationskontrolle, Anbiederei und Günstlingswirtschaft.

In fast jedem Unternehmen ist mikropolitisches Handeln an der Tagesordnung – und meist recht effektiv. Nach einer Studie der Wirtschaftsuniversität

Wien kamen von 100 befragten österreichischen Führungskräften vor allem diejenigen in ihren Unternehmen voran, die gezielt mikropolitische Techniken einsetzen wie etwa die Bildung tragfähiger Koalitionen, das Ausüben psychologischen Drucks oder die Einschüchterung potentieller Konkurrenten.

Keine schöne Vorstellung, aber – nüchtern betrachtet – wohl die Realität. Der Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger erzählte jüngst in einem Interview, dass Karrieren oft sogar „beim Pinkeln“ geplant würden: „Entscheidungen fallen ebenso durch Seilschaft, Treuebonus, Netzwerke, strategisches Platzieren von Vertrauten und Vitamin B wie durch Qualität“, sagt der Top-Manager. „Zu behaupten, dass Qualität allein entscheidet, ist Hybris.“

Daniela Rastetter, Professorin für Personal, Organisation und Gender Studies an der Universität Hamburg, rät deshalb jedem aufstiegswilligen Arbeitnehmer, sein Unternehmen oder seine Projektgruppe vorrangig als „Arena für politische Spiele“ zu betrachten. „Es bringt nichts, die Augen vor der Mikropolitik zu verschließen. Viel besser ist es, sich dessen bewusst zu sein“, sagt sie. „Denn der Gewinn der klassischen mikropolitischen Perspektive liegt darin, die eigene Verengung der Perspektive auf pure Leistung aufzulösen und genügend Energie zu behalten, um sich eine breitere Handlungspalette zu schaffen.“ Die Suche nach Interessenschnittmengen mit Kollegen, die gezielte Kontaktpflege zu Vorgesetzten, die Besetzung von Unsicherheitszonen im Unternehmen und eine kluge Selbstdarstellung gehörten zu A und O der Karriereplanung.

Mit einem solch machiavellistischen Ansatz haben viele Menschen allerdings Schwierigkeiten. Denn er zwingt den Ein-

zelnen zur Auseinandersetzung mit der unangenehmen Frage, wie weit er zu gehen bereit wäre, um seine persönliche Macht auszubauen. Vor allem Frauen tun sich schwer damit. In einem Forschungsprojekt zum Thema „Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen“ an der Uni Hamburg befragten Rastetter und ihre Mitarbeiterinnen Doris Cornils und Anna Mucha 30 weibliche Nachwuchskräfte zu ihren machtpolitischen Handlungsfeldern und boten ihnen anschließend ein spezielles Coaching an. Sie stellten fest, dass auffällig viele der Befragten eine ablehnende Einstellung zur Macht an den Tag legten.

Die Spielregeln sehen vor, dass man regelmäßig seinen Aufstiegswillen signalisiert

„Frauen halten sich selbst in mittleren Positionen, weil sie zu viel Wert auf Beziehungen legen“, analysiert Rastetter. „Sie bleiben lieber ihren Kollegen gegenüber loyal als die eigenen Interessen zu verfolgen. Und dann wundern sie sich, wenn sie trotz guter Qualifikationen und hervorragender Soft Skills nicht aufsteigen. Wer weiterkommen will, muss diesen Altruismus ablegen; andere nehmen schließlich auch keine Rücksicht.“

Statt also lediglich auf Fachkompetenz zu setzen, rät sie karriereorientierten Frauen, die Spielregeln im Unternehmen genauer zu beobachten, nützliche Allianzen zu schmieden und immer wieder Signale der Aufstiegsbereitschaft auszusenden. Männern fiel dies häufig leichter, da sie schon in ihrer kindlichen Sozialisierung mit Kampfspielen und Team-sport ein natürlicheres Verhältnis zu Rivalität und Wettbewerb entwickelt hätten.

„Authentizität ist unprofessionell“

Ein Coach erklärt, warum Führungskräfte keine Angst vor machtpolitischen Taktikern haben dürfen

Wer erfolgreich sein will, muss seine berufliche Rolle von der Privatperson trennen. Und er muss strategisch vorgehen, meint Jürgen Kugele. Der Berliner Psychoanalytiker und Organisationsberater zeigt Managern, wie sie mit Macht richtig umgehen.



Jürgen Kugele Foto: privat

zum Beispiel sollte gezielt gute Kontakte zu seinen Vorgesetzten und Kunden pflegen, also die Machtquelle „Verbindungen“ nutzen. Dann handelt er gemäß seiner Rollenerwartung, bringt das Unternehmen und auch sich persönlich voran.

SZ: Ist es unmoralisch, im Job machtpolitische Strategien anzuwenden?
Kugele: Überhaupt nicht. Gerade für Führungskräfte sind machtpolitische Taktiken ein wichtiges Mittel, um Einfluss auszuüben. Viele meiner Coaches fühlen sich bei diesem Gedanken aber unwohl. Dahinter steckt häufig ein gespaltenes Verhältnis zur Macht. Das ist problematisch, denn als Führungskraft muss man bereit sein, Macht auszuüben.

SZ: Bewährte Taktiken wie Anbiederei oder Mobbing sind aber unangenehm.
Kugele: Das stimmt. Wer diese Strategien anwendet, verhält sich allerdings nicht unmoralisch, sondern unprofessionell. Er nutzt seine Rolle als Führungskraft für seine persönlichen Bedürfnisse und inszeniert sich darin selbst. Das ist schlichtweg Machtmissbrauch.

SZ: Machtpolitische Taktiken sind also nur dann in Ordnung, wenn sie der beruflichen Rolle entsprechen?
Kugele: So ist es. Jede Führungskraft ist in einer Rolle unterwegs, die sie mit bestimmten Anteilen ihrer Persönlichkeit ausfüllen muss. Der Rolle entsprechend darf sie sich machtpolitischen Strategien bedienen, etwa Allianzen schmieden, Netzwerke nutzen oder sich selbst positionieren. Das muss sie sogar, um in ihrem Job wirksam zu sein. Ein Vertriebsleiter

SZ: Wenn wir alle eine Rolle spielen müssen, wo bleibt da die Authentizität?

Kugele: Ob es Authentizität überhaupt gibt, darüber könnte man streiten. Wir sind ja alle ständig in verschiedenen Rollen unterwegs, als Ehemann, Vater, Kollege. Und bei jeder dieser Rollen gibt es eine gewisse Schnittmenge zwischen dem, was wir als Mensch sind, und dem, was die Rolle von uns fordert. Im Beruf ist vollkommene Authentizität überhaupt nicht erstrebenswert. Denn das Bemühen, möglichst authentisch zu sein, führt leicht zu einer Verschmelzung mit der Rolle. Wir sind dann zu identifiziert mit unserem Beruf und nehmen Dinge persönlich, die eigentlich auf organisatorischer Ebene gelöst werden müssten. Und nicht alles, was echt ist, ist professionell.

Die meisten Probleme in Firmen sind weniger auf fehlende fachliche Expertise als auf mangelnde Rollendistanz, das heißt auf mangelnde Grenzziehung zwischen der eigenen Person und der Rolle, die man einnimmt, zurückzuführen.

SZ: Aber ist es nicht anstrengend, den ganzen Tag eine Rolle zu spielen?

Kugele: Überhaupt nicht. In der Regel suchen sich Menschen ihre Berufe ja so aus, dass sie aufgrund ihrer persönlichen Präferenzen, ihres Typus, die Rollenerwartungen gut bedienen können. Wenn meine Coaches das Konzept der Rollenerwartung erst mal verinnerlicht haben, fühlen sie sich übrigens meist entlastet. Wer eine gewisse professionelle Distanz zu seiner beruflichen Rolle hat, ist nämlich nicht nur konfliktfähiger, sondern kann auch besser mikropolitisch und machtpolitisch denken, ohne schlechtes Gewissen also. Außerdem bildet diese Rollendistanz auch die Basis für eine gesunde Work-Life-Balance und damit eine wirksame Burn-out-Prävention.

SZ: Wo ziehen Sie eine ethische Grenze beim machtpolitischen Taktieren?

Kugele: Immer da, wo es nicht um eine sachliche Auseinandersetzung geht, sondern um einen Angriff auf Menschen. Mobbing zum Beispiel muss sofort unterbunden werden. Harte Auseinandersetzungen mit machtpolitischen Taktikern dürfen stets nur auf der Sachebene mit dem klaren Fokus auf die gemeinsamen Interessen, Ziele und Erfordernissen der Gesamtorganisation geführt werden.

Interview: Anne-Ev Ustorff

Doch selbst wenn Frauen dieselben Strategien wie machtbewusste Männer an den Tag legen, werden sie häufig anders bewertet als ihre männlichen Kollegen. „Unser Führungsbild ist nun mal männlich geprägt“, erklärt Rastetter. „Da werden Frauen schnell auf ihre Emotionalität und ihr Geschlecht reduziert. Sind sie ambitioniert, gelten sie als hart oder zickig, sind sie eher ausgleichend, gelten sie als zu weich. Frauen dementsprechend abzuwerten, ist eher eine bewährte männliche Taktik.“

Allerdings könnten auch viele Männer in machtpolitischer Hinsicht dazulernen. Denn auch ihnen gehe zuweilen jedes strategische Kalkül ab, längst nicht alle fühlten sich zum Taktierer geboren. „Es hängt stark von der Persönlichkeit ab, ob ein Mensch überhaupt bereit ist, in mikropolitischen Zusammenhängen zu denken“, sagt Rastetter. „Vor allem Männer, die keine Lust auf das klassisch maskuline Führungsbild haben, lassen sich auf das Taktieren häufig nicht ein. Und bleiben dann beruflich stecken.“

„AUF DER TALENTS HABEN NAMHAFTE FIRMEN FÜR MICH EIN GESICHT BEKOMMEN UND BERUFSBILDER WURDEN ZU KONKRETEN AUFGABEN. ICH WUSSTE SOFORT, DASS DELL DAS RICHTIGE UNTERNEHMEN FÜR MICH IST. DARIN BESTÄTIGT MICH TÄGLICH EIN DYNAMISCHES UND HOCH MOTIVIERTES TEAM.“

Eva-Katharina Kerstan, erfolgreiche Teilnehmerin der TALENTS 2008, ist jetzt Manager Sales Support bei Dell

talents.de - JETZT ANMELDEN | 24. und 25. August 2011, M,O,C, München
Für examensnahe Studierende aller Fachrichtungen und Hochschulabsolventen mit bis zu 5 Jahren Berufserfahrung
Teilnahme kostenlos - Bewerbung online erforderlich - Nächster Anmeldeschluss ist der 03.07.2011

TALENTS
DIE JOBMESSSE

BIS ZU 1.000 VORTERMINIERTE BEWERBUNGSGESPRÄCHE | MEHR ALS 5.000 KONKRETE JOBANGEBOTE

Diese Unternehmen sind bereits angemeldet (Stand Juni 2011):

Partner:

Sponsoren:

Hauptmedienpartner:

Armin Berger BERUFZIEL Hagen Regler zero3computers

bmv Consulting GmbH | Jarrestraße 20 | 22303 Hamburg | Tel.: 040 / 21 90 83-50 | Fax: 040 / 21 90 83-53

Registrieren leicht gemacht! Schick uns deinen Lebenslauf per E-Mail. registrierung@talents.de

“TALENTS MACHT ES MÖGLICH! ICH HABE HIER MEINEN TRAUMJOB ALS BERATER BEI BEARINGPOINT GEFUNDEN!”

Johannes Jausen, erfolgreicher Teilnehmer der TALENTS 2010, ist jetzt Berater bei BearingPoint