

ZUR VERÄNDERUNG FÜHREN – MIKROPOLITISCHE STRATEGIEN UND VERHALTENSWEISEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

OLIVER STROHM

349

In dem vorliegenden Beitrag werden ausgewählte Ergebnisse einer explorativen Studie dargestellt, in welcher der Frage nachgegangen wurde, welche persönlichen Strategien und Verhaltensweisen Führungskräfte in Veränderungsprozessen verfolgen und zeigen. Dazu wird zunächst eine Einordnung von Veränderungsprozessen sowie von mikropolitischen Verhalten in Organisationen vorgenommen. Die im Weiteren dargestellten Ergebnisse der Studie zeigen u.a., dass (1) mikropolitisch Verhalten in Veränderungsprozessen als relevant beurteilt wird und dass (2) die unterschiedlichen „Spielformen“ von Mikropolitik sehr differenziert beurteilt werden. Auf der Basis der Ergebnisse werden schließlich einige Empfehlungen für eine konstruktive Kultur der Mikropolitik in Veränderungsprozessen gegeben.



1 Grundsätzliche Anforderungen an Veränderungsprozesse

Aktuell sind viele Unternehmen und Organisationen nach wie vor oder gar zunehmend mit Anforderungen konfrontiert, die sich durch einen raschen Wandel verschiedener Einflussgrößen (u.a. Marktbedingungen, Wettbewerbsfaktoren, Technologien) auf eine effektive Unternehmensgestaltung auszeichnen.

Studiert man die Literatur der letzten Jahre zu den Management- und Veränderungskonzepten, die diesen Herausforderungen Rechnung tragen sollen, so kann man feststellen, dass die Anzahl darauf bezogener Begrifflichkeiten und Wortschöpfungen fast unüberschaubar geworden ist. Dabei lässt sich feststellen, dass sich diese Konzepte durch eine unterschiedliche Fokussierung verschiedener Gestaltungsdimensionen und dabei vor allem auch durch eine unterschiedliche Akzentuierung sozialer Orientierungen, Ziele und Verantwortlichkeiten bis hin zu deren völliger Ignorierung auszeichnen.

In diesem Zusammenhang bleibt festzuhalten, dass konkrete Erfahrungen zur Frage nach zielorientierten und nachhaltigen Veränderungskonzepten aus dem europäischen Kulturkreis seit geraumer Zeit vorliegen. Dabei hat sich im Sinne des soziotechnischen Systemansatzes gezeigt, dass Konzepte, die eine ausgewogene Berücksichtigung strategischer, struktureller und kultureller Dimensionen sowie die gleichzeitige Optimierung von Mensch, Technik und Organisation verfolgen, ihre eindeutige Berechtigung haben (vgl. Ulich 2005). Die Relevanz situationsangemessener Vorgehenskonzepte hat sich dabei ebenfalls bestätigt (vgl. Inversini in diesem Band).

350 Grundsätzlich sind bei der Gestaltung und Steuerung komplexer Veränderungsvorhaben die Bearbeitung verschiedener Arbeitsschritte sowie die Berücksichtigung unternehmensspezifischer Bedingungen in den Bereichen Politik und Kultur erforderlich (vgl. [Abbildung 1](#)).

Den Führungskräften kommt bei der Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen unbestritten eine herausragende Bedeutung zu. In [Kasten 1](#) sind einige Grundsätze zusammengefasst, die in diesem Zusammenhang zu reflektieren und zu berücksichtigen sind.

Mit den hier zum Ausdruck gebrachten Vorstellungen geht ein Verständnis von nachhaltigen Veränderungsprozessen einher, das (1) das Erreichen von ausgewogenen Zielen (2) die Umsetzung ganzheitlicher Gestaltungslösungen (3) eine po-

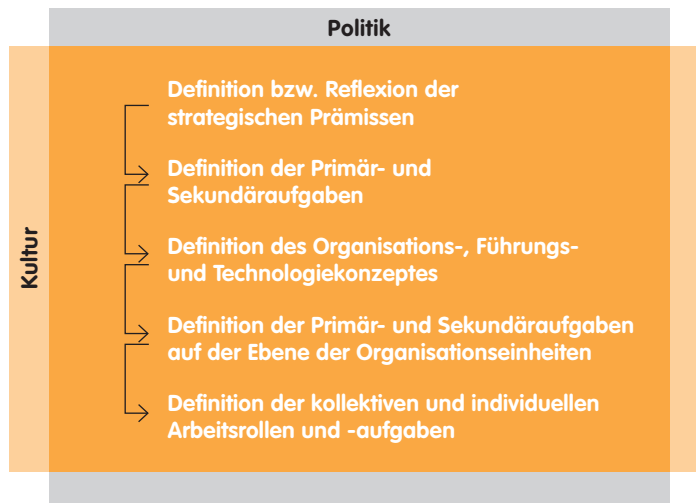


Abbildung 1: Wichtige Arbeitsschritte sowie unternehmensspezifische Bedingungen bei komplexen Reorganisationsprojekten

Kasten 1: Wichtige Grundsätze für Führungskräfte bei der Gestaltung und Steuerung von Veränderungsprozessen

- Führungskräfte müssen bei der Veränderung ihrer Organisation ein Bewusstsein für ihre besondere Verantwortung entwickeln.
- Die Führung muss für die neue Ausrichtung und den angestrebten Wandel ein Vorbild sein und diesbezüglich ihre eigene Rolle angemessen reflektieren und gegebenenfalls spürbar verändern.
- Die Führung muss authentisch, kompetent und durch ein angemessenes Selbstbewusstsein gekennzeichnet sein.
- Die Führung muss den Veränderungsprozess konsequent und glaubwürdig vorantreiben.
- Die Führung muss neuen Lösungen einen Vertrauensvorschuss geben.
- Nachhaltige Veränderungen setzen in der Führung ein Menschenbild voraus, das auf Engagement, Initiative und Leistungswillen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt.
- Die Führung muss ein angemessenes Verständnis von Karriere und Führungsentwicklung etablieren.

351

sitive Bilanz bei den Stakeholdern der Veränderung, insbesondere bei den Mitarbeitenden, sowie (4) verbesserte Voraussetzungen für weiterführende Prozesse der Organisationsentwicklung im Unternehmen beinhaltet.

Dabei ist inzwischen weitgehend akzeptiert, dass professionalisierte Gestaltungsformen in den Unternehmen auf Organisations- und Führungsstrukturen basieren, die u. a. durch dezentrale Entscheidungsspielräume und eine optimierte Führungsdichte gekennzeichnet sind. Damit stellen sich vor allem neue Anforderungen an das Führungskonzept sowie an die Rolle und das Verhalten der Führungskräfte. In Einklang mit den Grundsätzen in **Kasten 1** sind Veränderungsprozesse also vor allem mit Veränderungserwartungen an die Führung selbst verknüpft.

Verschiedene empirische Studien zeigen jedoch, dass diesen Aspekten betrieblicher Innovationsprozesse häufig nur in eingeschränkter Form Rechnung getragen wird. Bei Maßnahmen, die an den Organisations- und Führungsstrukturen und damit an etablierten Machtverhältnissen im Unternehmen „rütteln“, bleibt man häufig nach wie vor sehr zurückhaltend. Eine Delegation und Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, die Verflachung von Hierarchien sowie die Integration von Organisationseinheiten wird in Veränderungsprozessen häufig nach wie vor nur eingeschränkt verfolgt (vgl. u. a. Hafen, Künzler & Fischer 1999).

Damit kommt eine altbekannte Grundproblematik bei Veränderungsprozessen zum Ausdruck: Beim Übergang von klassischen hin zu effektiven Management-, Organisations- und Führungsformen sollten die Führungskräfte der alten Gestal-

tungsform selbst eine aktive und veränderungsförderliche Rolle einnehmen. Dies ist bei einem begründeten Gestaltungskonzept in der Regel u.a. mit einer breiteren Verteilung von Machtressourcen, einer Reduktion der direkten Einflussnahme im Führungsprozess sowie dem Abbau von Führungsfunktionen verbunden. Dies widerspricht häufig den Orientierungen, die in klassischen Führungssozialisierungen entwickelt werden, wonach sich erfolgreiche Führungskarrieren vor allem über eine Zunahme an Ressourcen, Einflussnahme und Macht auszeichnen.

352 2 Mikropolitik in Veränderungsprozessen

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problematik entwickeln Führungskräfte in Veränderungsprozessen in Abhängigkeit von ihrem Führungs- und Machtanspruch, ihrer Führungssozialisierung und ihrer Persönlichkeit sehr unterschiedliche Strategien und Taktiken bzw. Formen von Mikropolitik (vgl. Crozier & Friedberg 1979, Buschmeier 1994, Buchanan & Badham 1998).

Die verschiedenen „Spielformen“ von Mikropolitik machen in der Regel eine zielgerichtete und nachhaltige Veränderung entweder erst möglich oder erschweren bzw. verhindern sie sogar. Mikropolitik kann dabei als das Arsenal jener alltäglichen „kleinen“ Mikrotechniken und -verhaltensweisen definiert werden, mit denen in Veränderungsprozessen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um die eigenen Ziele und Interessen zu wahren bzw. zu realisieren und den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern (vgl. Neuberger 1995). In einer sehr bildhaften Form bringen Küpper & Ortmann (1992) den Sachverhalt von Mikropolitik zum Ausdruck (vgl. **Kasten 2**).

Die Systemorientierung versus Eigennützigkeit der praktizierten Mikropolitik in Veränderungsprozessen hängt von verschiedenen Dimensionen ab. Von zentraler Bedeutung für die Durchsetzung persönlicher Interessen und Überzeugungen sind

Kasten 2: Ein Bildnis von Mikropolitik (Küpper & Ortmann 1992, S. 7)

„Die Machiavelli der Organisation sind umringt von Bremsern und Treibern, Change Agents und Agenten des ewig Gestrigen, Märtyrern und Parasiten, grauen Eminenzen, leidenschaftlichen Spielern und gewieften Taktikern: Mikropolitiker allesamt.

Sie zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen Schwarze Peter und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen und suchen das Gespräch. Dass es Ihnen um die Sache nicht ginge, lässt sich nicht behaupten; aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen, Besitzstände, Ressourcen, Karrieren, Einfluss und Macht.“

Tabelle 1: Relevante Machtressourcen und beispielhafte Taktiken bei der Analyse mikropolitischer Prozesse

Machtressourcen	Beispielhafte Taktiken
Belohnungsmacht	Belohnen, Vorteile verschaffen
Bestrafungsmacht	Bestrafen, Vorteile entziehen
Positionsmacht	Zwang, Druck
Identifikationsmacht	Persönliche Anziehungskraft
Expertenmacht	Informieren, rationales Argumentieren
Beziehungsmacht	Koalitionsbildung, Einschalten höherer Autoritäten

353

die in den Subgruppen und bei den Einzelakteuren vorhandenen Machtressourcen sowie die angewendeten Taktiken. In diesem Zusammenhang sind vor allem die in **Tabelle 1** genannten Machtressourcen und Taktiken von Relevanz.

Die so genannte „Metataktik des Täuschens“ bezieht sich darüber hinaus auf die wichtige Frage, inwieweit die in Tabelle 1 dargestellten Taktiken in offener und authentischer Form oder in verdeckter bzw. täuschender Form eingesetzt werden. So können beispielsweise Belohnungen in vereinbarter Form erfolgen; es können aber auch falsche Versprechungen gemacht werden, die nicht eingelöst oder im nachhinein z.B. als „so nicht gemeint“ dargestellt werden. Insofern wird die Taktik des Täuschens auch als Metataktik mikropolitischen Verhaltens und sehr prägender Stil von Mikropolitik bezeichnet (vgl. Neuberger 1995).

Im Rahmen mikropolitischer Analyse steht in der Regel also die Frage im Mittelpunkt: Wer verhält sich wie und welche Intentionen stehen bei den verschiedenen Akteuren im Vordergrund? Es liegt in der Natur der Sache, dass mikropolitische Prozesse schwierig zu erfassen sind, da „verdecktes“ Agieren ein Teil effektiver Handlungsstrategien darstellt.

3 Konzeptioneller Rahmen und Ergebnisse einer explorativen Studie

In einem von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) mitfinanzierten Forschungsprojekt¹ wurden mikropolitische Prozesse und Verhaltensweisen von Führungskräften in Veränderungsprojekten in einer explorativen Studie untersucht.

Im Rahmen des Projektes wurden die folgenden übergeordneten Fragestellungen bearbeitet:

¹ Dieses Projekt wurde in Kooperation mit AMROP HEVER bearbeitet.

- Welche Formen von Mikropolitik werden in Veränderungsprojekten von Führungskräften praktiziert?
- Wie werden verschiedene Formen von Mikropolitik durch die Führungskräfte eingeordnet und beurteilt?

Abbildung 2 zeigt das Rahmenmodell, das für die empirischen Untersuchungen herangezogen wurde (vgl. Frei, Hug, Strohm & Wanner 2000).

354

In der Untersuchung wurden neben 2 vertiefenden Fallstudien 10 Fallanalysen sowie 77 Interviews mit Führungskräften aus dem mittleren und oberen Führungsbereich sowie aus der Geschäftsleitung verschiedenster Unternehmen und Branchen durchgeführt. Diese Personen beteiligten sich auch an einer schriftlichen Befragung. Zudem nahmen weitere Führungskräfte an dieser schriftlichen Befragung teil, woraus eine Datenbasis von N = 168 resultierte.

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung in deskriptiver Form und zusammenfassend dargestellt.

Aus den Fallanalysen, bei denen Veränderungsprozesse retrospektiv analysiert wurden, ergaben sich zusammenfassend im Hinblick auf die formulierten Fragestellungen die folgenden Erkenntnisse (vgl. Kasten 3).

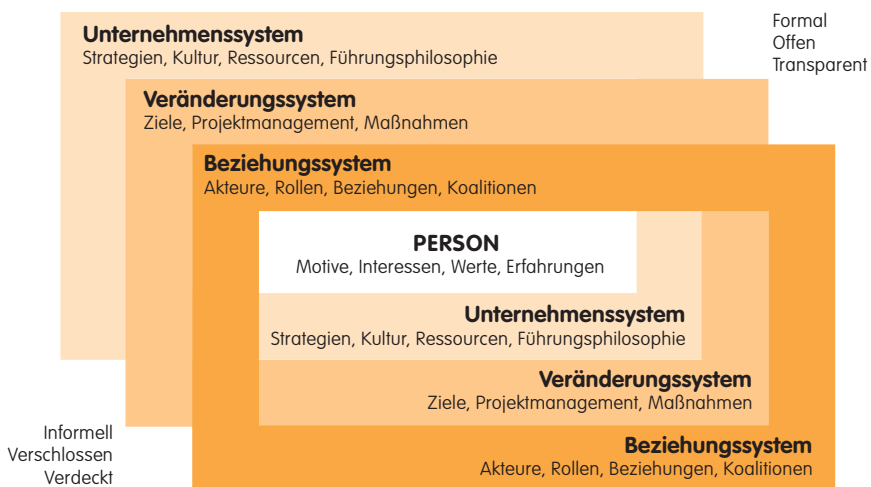


Abbildung 2: Rahmenmodell zur Untersuchung von Mikropolitik in Veränderungsprozessen

Kasten 3: Wichtigste Erkenntnisse aus den fallbezogenen Analysen

- Komplexe Veränderungen, die auf eine neue Ressourcenverteilung im Unternehmen abzielen, führen zu einer deutlichen Intensivierung von mikropolitischen Prozessen.
- Neben sachlogischen Zielen werden Veränderungsprozesse vor allem auch durch persönliche Ziele, Motive und Interessen getragen.
- Der sachbezogene und/oder persönliche Erfolg wird maßgeblich durch die Effektivität der praktizierten Mikropolitik bestimmt. Dies bedeutet u.a., dass die effektiv realisierten Veränderungen in Unternehmen häufig und zu großen Teilen von den politischen Prozessen abhängen.
- Die eingesetzten Taktiken werden stark von den vorhandenen Machtressourcen bestimmt.
- Beziehungsmacht und Koalitionsbildungen stellen die effektivsten Durchsetzungsstrategien dar.
- Machtbezogen legitimierte Formen von Zwang und Nachdruck sind weitere, häufig eingesetzte Taktiken und Strategien.
- Veränderungsprozesse sind häufig eine Gratwanderung zwischen rücksichtsloser Durchsetzung persönlicher Ziele und Interessen einerseits und Kompromissbildung andererseits.
- Es ist von großer Bedeutung, auf welcher Legitimationsbasis das eigene Vorgehen steht. Ist die Legitimation gewährleistet, liegt die Strategie häufig darin, weitere einflussreiche Akteure auf die eigene Seite zu bringen und dadurch die zur Verfügung stehenden Machtressourcen zu erweitern.

355

In **Tabelle 2** sind ausgewählte Ergebnisse der Fragebogenerhebung dargestellt.

In der Stichprobenbeschreibung kommen neben einem positiv ausgeprägten Selbstwertgefühl der Untersuchungspartner und einem dynamischen bzw. humanen Menschenbild auch eindeutige Widersprüche bzw. Dissonanzen zum Ausdruck. Dies zeigt sich u.a. an dem Sachverhalt, dass „Familie und Kinder“ einerseits wichtige lebensbezogene Wertvorstellungen darstellen, andererseits aber für die berufliche Karriere auch in Kauf genommen wird, dass Familie und Partner Opfer bringen müssen.

Bei der schriftlichen Befragung ergaben sich zudem interessante korrelationsstatistische Zusammenhänge. Dabei zeigte sich u.a.:

- Hohe Karriere- und Erfolgsorientierung ist verbunden mit einer größeren Betonung der Wichtigkeit mikropolitischer Prozesse,
- Veränderungsbezogen erfahrene Führungskräfte greifen weniger auf das Einschalten höherer Autoritäten zurück.
- Subjektiv hoch erlebte Expertenmacht steht in Zusammenhang damit, dass „Rationales Argumentieren“ im Verhalten stärker in den Vordergrund gestellt wird.

Tabelle 2: Beschreibung der Stichprobe bezüglich verschiedener Kriterien und Dimensionen mikropolitischer Orientierung (N = 168).

Geschlecht	Männer (82%), Frauen (18%)
Alter	Durchschnittlich 42 Jahre
Führungsstufe	Mehrheitlich Konzern- und Geschäftsleitung, obere Führungsebene
Führungserfahrung	Eher hoch
Wichtigste Wertvorstellungen	Gesundheit, Familie und Kinder, interessante Arbeit, soziale Beziehungen
Vorherrschendes Menschenbild	„Der Mensch will sich im Kontext mit anderen bedürfnisgerecht entwickeln.“
Vorherrschende Kontrollüberzeugungen	„Mein Leben wird maßgeblich durch meine Fähigkeiten und mich bestimmt.“
Ausprägung von Machtorientierung (Machiavellismus)	Insgesamt mittlere Ausprägung Erhöhte Zustimmung zu den Aussagen: „Familie und Partner müssen Opfer bringen“ „Ja nie den Anschluss verlieren“ „Jeder ist sich selbst der Nächste“ Kaum Zustimmung zu den Aussagen: „Bekanntschaffen machen nur da, wo sie nützen“ „Versprechungen können zum eigenen Vorteil gebrochen werden“
Funktions- und rollenbezogene Machtressourcen	Umfassend, vor allem in den Bereichen Belohnung, Expertise, Position
Einstellungen zu Mikropolitik in Veränderungsprozessen	„Professionelle Mikropolitik ist als notwendiger und erfolgskritischer Sachverhalt akzeptiert.“

Im Rahmen der Interviews kamen weitere interessante Sachverhalte zum Vorschein:

- Gefragt danach, welche Eigenschaften von Führungskräften in Veränderungsprozessen wichtig sind, äußern die meisten Befragten, dass (1) die Kommunikationsfähigkeit und (2) die Teamfähigkeit zentrale Anforderungen darstellen. Daran schlossen sich auch Nennungen an, die breitere Verhaltens- und Machtoptionen eröffnen und stärker die einzelne Führungskraft mit ihrem persönlichen Agieren fokussieren. Dies sind (3) Konsequentes Handeln (4) Selbstsicherheit (5) Eigenständigkeit und Verantwortungsbewusstsein sowie (6) Fachliche Glaubwürdigkeit.
- Als kritische Erfolgsfaktoren gelten bei Veränderungsprozessen aus der Sicht der Befragten vor allem (1) der Einbezug der Mitarbeitenden und ihrer Emotionen (2) Führungsverhalten mit Vorbildcharakter sowie (3) verständliche, klare Visionen haben. Der Führungsstil bei Veränderungsprozessen sollte neben einer situativen Angemessenheit zudem durch Partizipation und Kooperation gekennzeichnet sein.

- Als „Todsünden“ bei Veränderungsprozessen gelten vor allem eine unzureichende Informations- und Kommunikationskultur. Damit kommt auch verdeckten Strategien und Verhaltensformen eine sehr schlechte Beurteilung zu. Neben einer unzureichenden Konzeption und Planung von Veränderungen wird jedoch auch unsichere Führung zu den eindeutigen „Todsünden“ der Führung in Veränderungsprozessen gezählt.
- Macht und Machtmotive spielen bei Veränderungsprozessen eine sehr große Rolle. Nur wenige Interviewpartner äußerten sich in der Form, dass Machtmotive einen geringen Einfluss bei Veränderungsprozessen haben. Die starke Betonung von Machtmotiven wird dabei jedoch verstärkt den Kollegen unterstellt. Von sich selber geben die Befragten häufiger an, dass bei Veränderungsprozessen Motive wie „Spielfreude“ und Neugier eine viel größere Rolle als Macht und Machterhalt spielen.
- Die Auswirkungen von Mikropolitik auf den Veränderungsprozess werden – bezogen auf die System- und Sachorientierung – eher negativ beurteilt. Eine Mehrheit der Befragten gibt an, dass dadurch u.a. die Qualität von Projekten sinkt und Widerstand entsteht. Auf der anderen Seite vertraten die Befragten teilweise jedoch auch die Ansicht, dass gezielte und professionelle Mikropolitik ein Projekt vorantreiben und die Dynamik positiv beeinflussen kann.
- Gefragt danach, welche Taktiken Führungskräfte im Allgemeinen einsetzen, werden die Taktiken (1) Zwang/Nachdruck ausüben und (2) Koalitionen bilden am häufigsten genannt (vgl. [Abbildung 3](#)).

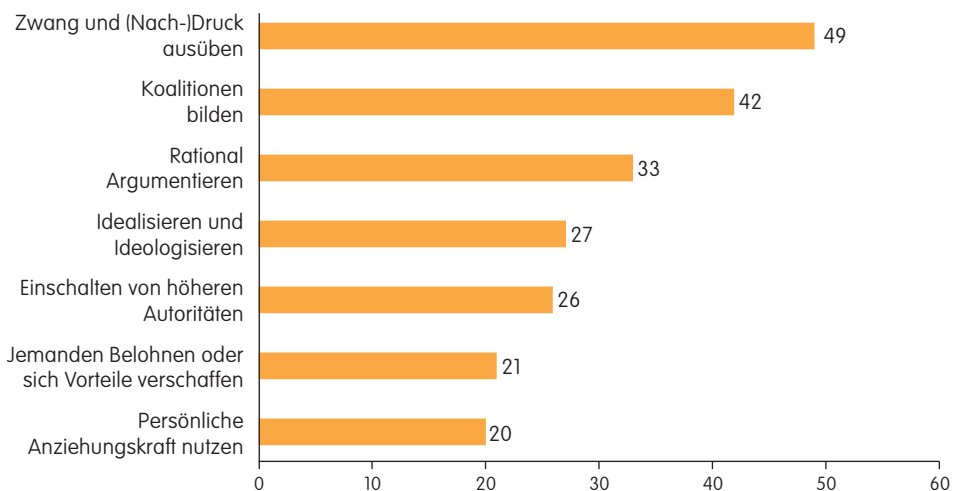


Abbildung 3: Häufigkeit verschiedener Taktiken von Führungskräften bei Veränderungsprozessen (Fremdbild, N = 77)

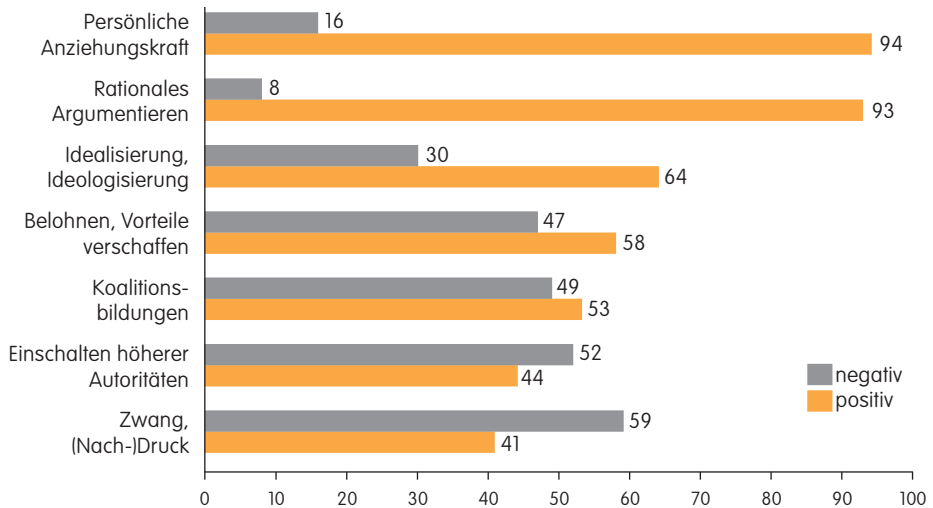


Abbildung 4: Beurteilung verschiedener Taktiken bei Veränderungsprozessen (N = 77).

Hierbei zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild. Nach den eigenen Taktiken gefragt, werden am häufigsten (1) Rationales Argumentieren bzw. Expertise einbringen sowie (2) Koalitionsbildungen genannt.

- Bei der Bewertung der verschiedenen Einflusstaktiken werden die Taktiken persönliche Anziehungskraft und rationales Argumentieren deutlich am positivsten beurteilt; Zwang/Nachdruck und das Einschalten höherer Autoritäten werden dagegen am negativsten beurteilt (vgl. [Abbildung 4](#)).
- Bezüglich der Frage, nach welchen Kriterien legitime Strategien und Taktiken von illegitimen Formen abgegrenzt werden, nennen die Befragten am häufigsten (1) offene und ehrliche Kommunikation, (2) kongruentes Taktikverhalten (3) Erhalt von Wertschätzung sowie (4) den Nutzen für die Organisation.

Im Rahmen der Interviews kam somit u.a. klar zum Ausdruck, dass (1) bei den Untersuchungspartnern ein klares Verständnis von fairer und unfairer Mikropolitik besteht und dass (2) das diesbezügliche Verhalten der Führungskollegen als wesentlich unfairer wahrgenommen wird als die eigene „Praxis“.

4 Diskussion und Ausblick

Mikropolitikisches Verhalten ist als erforderlicher Sachverhalt in Veränderungsprozessen akzeptiert und wird in unterschiedlicher Form und Ausprägung – u.a. in Abhän-

gigkeit von positions- und personenbezogenen Merkmalen – praktiziert. Das mikropolitische Verhalten einzelner Personen oder Gruppen hat einen großen Einfluss auf den Verlauf von Veränderungsprozessen. Die Macht einer Person oder Gruppe hängt dabei im Wesentlichen von den ihr zur Verfügung stehenden Machtressourcen ab. Dass damit auf andere Akteure Einfluss ausgeübt werden kann, bedingt jedoch, dass diese an die Machtressourcen „glauben“, der Beziehung nicht ausweichen können oder von dieser Beziehung abhängig sind bzw. davon profitieren (vgl. auch Neuberger 1995). Die Untersuchung hat im Weiteren deutlich gemacht, dass der mikropolitische Einfluss nicht immer rücksichtslos ausgeübt werden kann, auch wenn die nötigen Machtressourcen vorhanden sind. Die Akteure in Organisationen sind durch gegenseitige Abhängigkeiten gekennzeichnet – auch der „Mächtige“ kann sich teilweise nur innerhalb eines vorgegebenen Rahmens bewegen.

Als praxisorientierter Ausblick werden im Folgenden einige Empfehlungen für die Berücksichtigung einer weitgehend akzeptierten, Interessen ausgleichenden und Erfolg versprechenden Mikropolitik in Veränderungsprojekten formuliert.

Diese Betrachtung muss dabei wiederum an der in Abschnitt 1 besprochenen Frage anknüpfen, welche Bedingungen professionell und nachhaltig angelegte Veränderungsprozesse ausmachen. Im Hinblick auf eine konstruktive Mikropolitik sind vor allem die folgenden Prinzipien und Wirkungsmechanismen von Relevanz:

- Veränderungen sollten auf der Basis einer systematischen Analyse und Bewertung der Ausgangslage erfolgen (*rationale Betrachtung*).
- Veränderungen sollten persönlichen und sachbezogenen Zielen – soweit wie möglich – Rechnung tragen (*Interessen ausgleichende Perspektive*).
- Veränderungen sollten effektive Formen der Information und Beteiligung der Betroffenen beinhalten (*Transparenz und Kontrolle*).
- Veränderungen sollten mit einer fairen Aufteilung der Veränderungserfolge und Veränderungsmisserfolge verbunden sein (*Gerechtigkeit*).
- Veränderungen sollten auf der Basis offengelegter und akzeptierter Werte, Prinzipien und Spielregeln lanciert werden (*öffentliche Verpflichtung*).

Auch mit der Realisierung dieser Prinzipien kann nicht ausgeschlossen werden, dass es in Veränderungsprojekten zu Interessenkonflikten und „Feindschaften“ kommt. Insofern drängt sich im Weiteren auch die Frage auf, welche übergeordneten Ansätze einen konstruktiven Umgang mit Mikropolitik unterstützen können.

Dazu sind aus den Ergebnissen und Erfahrungen des Projektes folgende Ansätze zu nennen:

- Frühzeitige Antizipation von Interessenkonflikten und Widerständen
- Berücksichtigung der Interessen einflussreicher, u.U. „abwesender“ Personen
- Möglichkeiten zur offenen Darstellung von Pro- und Contra-Argumenten sowie persönlichen Interessen und Befürchtungen
- Aktiver Einsatz von Machtpromotoren
- Sorgfältige Auswahl der Projekttreiber
- Aktive Beziehungspflege innerhalb und außerhalb der Projektstrukturen
- Umsetzung von Interessen ausgleichenden Lösungen – soweit wie möglich
- Mediationsangebote
- Vereinbarung von Regeln zu akzeptierten und nicht akzeptierten Formen von Mikropolitik
- Projektreviews zur Mikropolitik

Tabelle 3: Dichotome Gegenüberstellung von mikropolitischen Orientierungen und Rollen bei Führungskräften in Veränderungsprozessen

	Eigennützig machtorientierte Orientierung/Rolle	Umsichtig sachorientierte Orientierung/Rolle
Interessenorientierung	für wenige	für viele
Wahrung von individuellen Rechten	gering	hoch
Taktiken	Vorteile verschaffen, Bestrafen Koalitionsbildung Einschalten höherer Autoritäten	Rationales Argumentieren Koalitionsbildung Persönliche Anziehungskraft
Authentizität bzw. Echtheit	gering	hoch
Soziale Beziehungen	als Mittel zur Machtressourcenvermehrung	als Mittel zur Interessenklärung und Wissensvermehrung
Verhaltenstransparenz	gering	hoch
Organisationsbild	„Unternehmen als politische Arena zur Wahrung von persönlichen Interessen“	„Unternehmen als komplexes System zur Wahrung vielfältiger Interessen“
Menschenbild	„Mensch will sich Vorteile verschaffen“	„Mensch will bedürfnisgerechte Entwicklungen“
Ursachenzuschreibung von Erfolg	Erfolge (internal) Misserfolge (external)	Erfolge und Misserfolge (ursachenorientiert)
Rollenmuster	„Dschungelkämpfer“	„Spielmacher“
Autoritätslegitimation	Positionsmacht Beziehungsmacht (nach oben)	Natürliche Autorität Persönliche Anziehungskraft Beziehungsmacht (vielseitig)

Gerade der zuletzt genannte Aspekt kann eine gute Möglichkeit darstellen, um u.a. kooperationsfeindliche Täuschungsmanöver soweit wie möglich einzuschränken.

Im Hinblick auf das Rollenverhalten von Führungskräften legen die Ergebnisse der Untersuchung sowie die eingangs skizzierten Grundsätze nahe, dass Veränderungsprozesse Führungskräfte brauchen, die zwar mikropolitisch agieren und diesbezüglich kompetent sind, jedoch im Unterschied zu einer eigennützig machtorientierten Orientierung ein Verhaltensrepertoire beherrschen und einsetzen, das im Sinne von System- und Sachorientierung mit hoher Umsichtigkeit verbunden ist. (vgl. **Tabelle 3**).

Die präferierten Rollenerwartungen zur Führung machen deutlich, dass der zielgerichteten Selektion von Führungskräften in veränderungsdynamischen Organisationen sowie einer wertorientierten Führungsentwicklung eine herausragende Rolle zukommt. Vor dem Hintergrund dieser aus empirischen Untersuchungen sowie eigenen Erfahrungen in Veränderungsprojekten resultierenden Einordnung von professionellem Führungsverhalten überrascht es allerdings schon – oder vielleicht auch gerade nicht –, dass heutzutage wieder Managementratgeber im Umlauf sind (vgl. u.a. Greene 1999), die auf Machterhaltungsstrategien aus dem Mittelalter und dem Prinzip „andere für dumm verkaufen“ basieren und damit professionelles Management im so genannten Informations- und Wissenszeitalter sinnvoll unterstützen sollen.

Literatur

- Buchanan, D. & Badham, R. (1998). *Winning the turf game. Power, politics, and organizational change*. London: Paul Chapman Publishing.
- Buschmeier, U. (1994). *Macht und Einfluss in Organisationen*. Göttingen: Cuvillier.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.
- Frei, S., Hug, D. Strohm, O. & Wanner U. (2000). *Zur Veränderung führen. Mikropolitische Strategien, Taktiken und Verhaltensweisen von Führungskräften in Veränderungsprozessen*. Forschungsbericht zum von der KTI geförderten Forschungsprojekt. Zürich: Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung.
- Greene, R. (1999). *Power. Die 48 Gesetze der Macht*. München: Carl Hanser.
- Hafen, U., Künzler, C. & Fischer D. (2000²). *Erfolgreich restrukturieren in KMU*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Küpper, W. & Ortmann, G. (Hrsg.) (1992). *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (2. durchgesehene Auflage). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer-Poeschel.