

PROFI MIT PERSÖNLICHKEIT

Test: Mikropolitische Verhaltensweisen

Test-Einweisung

Politische Verhaltensweisen in Unternehmen bezeichnen jene mikropolitischen Aktionen, mit denen Macht in der Organisation aufgebaut und eingesetzt wird, um seinen persönlichen Handlungsspielraum zu sichern, zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen (vgl. NEUBERGER, O., 2002: Führen und führen lassen, S. 685).

Die Mikropolitik kann im Hinblick auf deren Wirkungsweise als eine Form organisationaler Krankheit, die sowohl gegen, als auch für das System arbeitet, bezeichnet werden. Dabei kann Mikropolitik gesunde Prozesse untergraben. Sie kann aber auch auf die Stärkung eines Systems hinarbeiten und wie Fieber die systemeigenen Schutz- und Anpassungsmechanismen aktivieren (vgl. MINTZBERG, H., 1983: Power in and around Organizations).

Mikropolitik ist ein integraler Bestandteil in der Unternehmenswirklichkeit. Ein sich Einlassen auf die mikropolitischen Spiele ist Ausdruck von Durchsetzungsfähigkeit und belegt, dass man neben den Unter-

nehmensinteressen Eigeninteressen realisieren will. Aktive Mikropolitik sichert dabei die Umsetzung individueller Ziele im Rahmen der – oder sogar gegen die – Unternehmensziele (vgl. u.a. MUCHA, A., A. Endemann und D. Rastetter (Hrsg.), 2015: Mikropolitik am Arbeitsplatz; NEUBERGER, O., 2015: Mikropolitik und Moral in Organisationen).

Mikropolitisch Verhalten umfasst alle Mitarbeiter-Ebenen und hat in Unternehmen besonders dann starke Bedeutung, wenn umfangreiche Change-Prozesse anstehen, die in der Regel mit Machtverlusten, -umverteilungen und -gewinnen einhergehen. Durch strategische, strukturelle, kulturelle und personelle Veränderungen werden mikropolitische Aktivitäten wahrscheinlicher. Innerhalb der Unternehmenswirklichkeit werden vielfältige Handlungen eingesetzt, die darauf aus sind, den persönlichen Handlungsspielraum zu sichern, zu erweitern und sich einer fremden Kontrolle zu entziehen. Diese Verhaltensweisen zielen zu allererst darauf ab, die Eigeninteressen durchzusetzen, auch wenn sie den Unternehmensinteressen widersprechen.



Prof. Dr. Richard K. Streich

Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication

Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter gmgk-online.de/gm-autoren

Der nachfolgende Test überprüft Ihr mikropolitisches Profil anhand ausgewählter, empirisch erhobener Verhaltensweisen (vgl. SCHIFFINGER, M., J. Steyrer: Der K(r)ampf nach oben – Mikropolitik und Karriereerfolg in Organisationen; in: zfo wissen, 3/2004, (73. Jg.), S. 136-143).

Bewerten Sie die einzelnen Aussagen, in welchem Maße diese für Ihr Verhalten im Berufsalltag zutreffen.

Test-Aufnahme

Mikropolitische Verhaltensweisen	Stark eingesetzt	Überwiegend eingesetzt	Teilweise eingesetzt	Selten eingesetzt	Nicht zutreffend
	4	3	2	1	0
1. Ich kündige Konsequenzen an, falls meine Vorgaben nicht erfüllt werden.					
2. Zur Durchsetzung meiner Ideen übe ich auch Druck aus.					
3. Gegebenenfalls wende ich mich direkt an höhere Instanzen.					
4. Ich verweise zur Unterstützung meiner Vorhaben auf offizielle Unternehmensrichtlinien, Vertragsinhalte, Absprachen mit Vorgesetzten etc.					
5. Ich verspreche Gegenleistungen, falls meine Anliegen erfüllt werden.					

Quelle: SCHIFFINGER/STEURER: Der K(r)ampf nach oben – Mikropolitik und Karriereerfolg in Organisationen; in: zfo wissen, 3/2004, (73. Jg.), S. 136-143, hier: S. 140.

Mikropolitische Verhaltensweisen	Stark eingesetzt	Überwiegend eingesetzt	Teilweise eingesetzt	Selten eingesetzt	Nicht zutreffend
	4	3	2	1	0
6. Ich biete Leuten, von denen ich etwas will, einen Tauschhandel an.					
7. Ich präsentiere Informationen so, dass sie meine Anliegen in möglichst gutem Licht erscheinen lassen.					
8. Ich sammle möglichst alle Argumente und Informationen zur Unterstützung meiner Pläne.					
9. Informationen gebe ich nur gezielt und eher sparsam weiter.					
10. Meine eigentlichen Absichten lasse ich öfters im Unklaren.					
11. Ich unterstreiche die gemeinsamen Herausforderungen, die mit meinen Plänen verbunden sind.					
12. Ich präsentiere mitreißende Visionen, in denen meine Vorhaben eine wichtige Rolle spielen.					
13. Ich bringe meine Vorhaben zur Sprache und bitte um Feedback und Vorschläge.					
14. Ich bemühe mich, möglichst viele Vorschläge beruflich relevanter Personen in meine Pläne einfließen zu lassen.					
15. Ich trete manchmal besonders selbstsicher auf und nehme notfalls auch in Kauf, für arrogant gehalten zu werden.					
16. Potenzielle Gegner schüchtere ich von vornherein ein.					
17. Bei sich bietenden Gelegenheiten spiele ich meine Fähigkeiten in den Vordergrund.					
18. Ich bemühe mich, als „Erfolgstyp“ zu erscheinen.					
19. Um einen guten Eindruck zu erwecken, arbeite ich öfters länger oder zu ungewohnten Zeiten.					
20. An meinem Arbeitsplatz bemühe ich mich sehr, keine sichtbaren Fehler zu machen.					
21. Negative Ereignisse in meinem Bereich versuche ich herunterzuspielen.					
22. Gelegentlich schmücke ich mich mit fremden Federn.					
23. Für beruflich wichtige Personen setze ich mich in meinem Umfeld ein.					
24. Ich lasse wichtigen Personen immer wieder kleine Aufmerksamkeiten zukommen.					
25. Ich drücke beruflich relevanten Personen öfters meine Wertschätzung aus.					
26. Ich informiere mich über Erfolge beruflich für mich wichtiger Personen, um sie bei Gelegenheit darauf ansprechen zu können.					
27. Ich achte darauf, dass relevante Personen meine Visitenkarte haben.					
28. Wenn mich beruflich relevante Personen kontaktieren, nehme ich das zum Anlass für Small Talk.					
29. Ich besuche regelmäßig Messen, Konferenzen etc., auf denen ich Kontakte zu KollegInnen aus anderen Unternehmen knüpfen kann.					
30. Auf berufsbezogenen Veranstaltungen bemühe ich mich mehr um neue Kontakte statt um neues Wissen.					
31. An Firmenfesten etc. nehme ich so gut wie immer teil.					
32. Ich wähle nach Möglichkeit Aufgaben, die mich in Kontakt mit mächtigen Personen bringen.					
33. Ich verabrede mich mit beruflich relevanten Personen zu gemeinsamen Unternehmungen (Sport, Ausflüge etc.).					

Mikropolitische Verhaltensweisen	Stark eingesetzt	Überwiegend eingesetzt	Teilweise eingesetzt	Selten eingesetzt	Nicht zutreffend
	4	3	2	1	0
34. Was meine sozialen Kontakte betrifft, trenne ich bewusst nicht zwischen Beruf und Privat.					
35. Ich bemühe mich, von erfahrenen oder erfolgreichen Personen in meinem Tätigkeitsbereich Tipps für meine berufliche Laufbahn zu bekommen.					
36. Ich gebe mir Mühe, eine Vertrauensperson zu finden, mit der ich über meine Karrierebelange offen sprechen kann.					
37. Ich baue zu möglichst vielen beruflich relevanten Personen ein Verhältnis gegenseitiger Loyalität auf.					
38. Ich versuche, eine Gruppe loyaler „MitstreiterInnen“ um mich zu scharen.					
39. Ich bemühe mich besonders um das Vertrauen und die Loyalität von Personen, die mir bei der Verwirklichung meiner Ziele helfen können.					
40. In meiner Arbeit beschränke ich die Kontakte zu Leuten, mit denen ich beruflich nicht direkt zu tun habe, auf ein Minimum.					
41. Leuten, die mir nützlich sein könnten, erweise ich gelegentlich besondere Gefälligkeiten.					
42. Ich bemühe mich, Anschluss an einflussreiche Gruppen zu bekommen.					

Test-Auswertung

Zur Test-Auswertung verbinden Sie Ihre Aussagen jeweils mit einem geraden Strich. Sie erhalten hiermit Ihr **mikropolitisch**es Verhaltensprofil. Beachten Sie nun besonders, welche Verhaltensaussagen von Ihnen **als stark bzw. als überwiegend eingesetzt** bewertet wurden.

Überprüfen Sie unter Einbezug Ihrer Unternehmenswirklichkeit, welche Auswirkungen/Konsequenzen Sie persönlich bislang aufgrund dieser Handlungsweisen erfahren haben. Wobei fanden Sie Unterstützung, wo Ablehnung? Welche Verhaltensweisen wollen Sie stabilisieren, welche minimieren und warum?

Betrachten Sie nun die Antworten mit den Klassifizierungen **selten eingesetzt bzw. nicht zutreffend**. Welche dieser Verhaltensweisen möchten Sie in der Zukunft verstärkt anwenden und warum?

Beachten Sie die folgenden empirisch gewonnenen Erkenntnisse und ordnen

Sie **gesamtheitlich** Ihre Testergebnisse im Spiegel dieser Ergebnisse ein.

Am meisten wurden in der zitierten Untersuchung von SCHIFFINGER/STEYRER **folgende Verhaltensweisen eingesetzt**:

1. Suche nach Mentoren und Vertrauenspersonen **(Aussagen 35 und 36)**,
2. eine einseitige Informationsverarbeitung **(Aussagen 7 und 8)** und
3. die Einbeziehung des Gegenübers **(Aussagen 13 und 14)**.

Bezogen auf den **Zusammenhang zwischen den eingesetzten mikropolitischen Taktiken und dem individuellen Karriereerfolg** ergab sich folgende Rangfolge:

1. Offener Druck **(Aussagen 1 und 2)**
2. Beziehungsoportunismus **(Aussagen 39 und 40)**
3. Sich anbieten **(Aussagen 41 und 41)**

4. Einschüchtern **(Aussagen 15 und 16)**

5. Koalitionen bilden **(Aussagen 37 und 38)**

6. Einseitige Informationsverarbeitung **(Aussagen 7 und 8)**

Alle Ergebnisse waren hochsignifikant und somit von einer hohen Aussagekraft, wengleich die Items miteinander korrelieren und exakte Kausalbeziehungen schwer ermittelbar sind.

Benennen Sie – unter Berücksichtigung Ihrer Ergebnisse und den Erkenntnissen der empirischen Studie – konkret **drei geplante Veränderungen** in der Realisierung mikropolitischer Verhaltensweisen innerhalb Ihrer beruflichen Tätigkeit.

Dokumentieren Sie diese Veränderungsziele und reflektieren Sie sie im Zeitablauf mit einer Vertrauensperson.

Prof. Dr. Richard Streich