

PROFI MIT PERSÖNLICHKEIT

# Mikropolitische Verhalten und Karriereerfolg

Im Folgenden wenden wir uns der Fragestellung zu, inwieweit mikropolitische Handlungsweisen den individuellen Karriereerfolg determinieren können. Vielfältige Publikationen widmen sich Karrierefallen und Karriereregeln, die allerdings oftmals lediglich plakative Beziehungen zwischen dem beruflichen Aufstieg und spezifischen mikropolitischen Handlungen herstellen, ohne empirisch gesicherte Korrelationen zu bieten (vgl. u.a. PARDOE, 1999; FOX, 1999; LÜRSSSEN, 2006, 2007; BEITZ, 2000; Mai, 2018).

Wissenschaftlich wurde der Zusammenhang zwischen beruflichem Erfolg und mikropolitischen Handlungen u.a. von Schiffinger und Steyrer untersucht (vgl. SCHIFFINGER/STEURER, 2004, S. 136 ff.). Sie bearbeiteten unter Bezug auf diverse Studien und Erhebungen zunächst die folgenden drei Kategorien mikropolitischer Wirkungsfelder:

- a) **Einflusstaktiken** im Sinne der direkten Beeinflussung Anderer zur eigenen Zielerreichung
- b) **Impression Management** im Sinne von Aktivitäten zur bewussten Eindruckssteuerung bei einem Gegenüber und
- c) **Networking** im Sinne eines Aufbaus und der Pflege potenziell karrierefördernder Kontakte.

Im Weiteren wurden noch zusätzlich extrahierte Faktoren erarbeitet.

Basierend auf weiteren Studien wurden diesen drei Kategorien plus den extrahierten Zusatzfaktoren spezifische Einzeltaktiken zugeordnet. Diese Einzeltaktiken wurden weiter aufgefächert, mittels konkreter Verhaltensweisen zur Umsetzung. Hieraus ergab sich ein Kaleidoskop vielfältiger mikropolitischer Verhaltensweisen in Unternehmen (vgl. Tabelle 1 S. 92). Diese Verhaltensweisen haben Sie – sofern Sie den Selbsttest durchgeführt haben – einer individuellen Bewertung unterzogen.



Die Aufstellung zeigt, dass zur Umsetzung der Einzeltaktiken sowohl negativ anmutende als auch positiv assoziierte Handlungen eingesetzt werden.

Bezogen auf den Zusammenhang zwischen eingesetzten mikropolitischen Taktiken und dem individuellen Karriereerfolg wurde bei den zutreffenden Probanden (N = 105 / Männer 54, Frauen 51) die in Tabelle 3 (S. 93) ersichtliche Rangfolge festgestellt. Die Sternchen pro Merkmal bedeuten – vereinfacht ausgedrückt – dass die Beziehungen signifikant \* bzw. hochsignifikant \*\* sind, also eine relevante bzw. hochrelevante Beziehung zwischen dem entsprechenden Merkmal und dem persönlichen Karriereerfolg besteht.

Die Ergebnisse zeigen deutliche Erfolgsszusammenhänge in der Gesamtheit und geschlechterbezogen zwischen spezifischen, mikropolitischen Taktiken und dem individuellen Karriereerfolg, wenngleich die Items miteinander korrelieren und exakte Kausalbeziehungen schwer ermittelbar sind. Dennoch bleibt festzuhalten, dass geschlechtsspezifische Unterschiede in den Handlungsweisen offensichtlich sind.

Die Suche nach Peer-Kontakten steht bei Frauen an erster Stelle, während dies von den Männern nicht zu den Top 5 gehört. Von beiden Geschlechtern wird offener Druck als erfolgsversprechend eingesetzt. Insgesamt setzen Frauen mehr beziehungsorientierte

Rang	Am stärksten eingesetzte Taktiken (n = 201)	Am wenigsten eingesetzte Taktiken (n = 201)
1	Suche nach Mentoren und Vertrauenspersonen (2,94)	Ergebniszuschreibung (1,80)
2	Biased Rationality (2,93)	Einschüchtern (1,85)
3	Einbeziehung des Gegenübers (2,87)	Sich anbieten (1,92)

Tab. 2: Ausmaße eingesetzter mikropolitischer Taktiken. (Quelle: SCHIFFINGER/STEURER, 2004, S. 141)

<b>Einzeltaktiken</b>	<b>Kategorie/Verhaltensbeispiele</b>
	<b>Einflusstaktiken</b>
<b>Offener Druck</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich kündige Konsequenzen an, falls meine Vorgaben nicht erfüllt werden.</li> <li>2. Zur Durchsetzung meiner Ideen übe ich auch Druck aus.</li> </ol>
<b>Berufung auf machtvollere Instanzen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gegebenenfalls wende ich mich direkt an höhere Instanzen.</li> <li>2. Ich verweise zur Unterstützung meiner Vorhaben auf offizielle Unternehmensrichtlinien, Vertragsinhalte, Absprachen mit Vorgesetzten etc.</li> </ol>
<b>Leistungsaustausch</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich verspreche Gegenleistungen, falls meine Anliegen erfüllt werden.</li> <li>2. Ich biete Leuten, von denen ich etwas will, einen Tauschhandel an.</li> </ol>
<b>Biased Rationality (einseitige Infobearbeitung)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich präsentiere Informationen so, dass sie meine Anliegen in möglichst gutem Licht erscheinen lassen.</li> <li>2. Ich sammle möglichst alle Argumente und Informationen zur Unterstützung meiner Pläne.</li> </ol>
<b>Informationskontrolle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informationen gebe ich nur gezielt und eher sparsam weiter.</li> <li>2. Meine eigentlichen Absichten lasse ich öfters im Unklaren.</li> </ol>
<b>Inspirierende Appelle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich unterstreiche die gemeinsamen Herausforderungen, die mit meinen Plänen verbunden sind.</li> <li>2. Ich präsentiere mitreißende Visionen, in denen meine Vorhaben eine wichtige Rolle spielen.</li> </ol>
<b>Einbeziehung des Gegenübers</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich bringe meine Vorhaben zur Sprache und bitte um Feedback und Vorschläge.</li> <li>2. Ich bemühe mich, möglichst viele Vorschläge beruflich relevanter Personen in meine Pläne einfließen zu lassen</li> </ol>
	<b>Impression Management</b>
<b>Einschüchtern</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich trete manchmal besonders selbstsicher auf und nehme notfalls auch in Kauf, für arrogant gehalten zu werden.</li> <li>2. Potenzielle Gegner schüchtere ich von vornherein ein.</li> </ol>
<b>Self-Promotion</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bei sich bietenden Gelegenheiten spiele ich meine Fähigkeiten in den Vordergrund.</li> <li>2. Ich bemühe mich, als „Erfolgstyp“ zu erscheinen.</li> </ol>
<b>Betont vorbildliches Verhalten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Um einen guten Eindruck zu erwecken, arbeite ich öfters länger oder zu ungewohnten Zeiten.</li> <li>2. An meinem Arbeitsplatz bemühe ich mich sehr, keine sichtbaren Fehler zu machen.</li> </ol>
<b>Ergebniszuschreibungen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negative Ereignisse in meinem Bereich versuche ich herunterzuspielen.</li> <li>2. Gelegentlich schmücke ich mich mit fremden Federn.</li> </ol>
<b>Erweisen von Gefälligkeiten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Für beruflich wichtige Personen setze ich mich in meinem Umfeld ein.</li> <li>2. Ich lasse wichtigen Personen immer wieder kleine Aufmerksamkeiten zukommen.</li> </ol>
<b>Einschmeicheln</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich drücke beruflich relevanten Personen öfters meine Wertschätzung aus.</li> <li>2. Ich informiere mich über Erfolge beruflich für mich wichtiger Personen, um sie bei Gelegenheit darauf ansprechen zu können.</li> </ol>
	<b>Networking</b>
<b>Kontaktpflege light</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich achte darauf, dass relevante Personen meine Visitenkarte haben.</li> <li>2. Wenn mich beruflich relevante Personen kontaktieren, nehme ich das zum Anlass für Small Talk.</li> </ol>
<b>Suche nach Peer Contacts</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich besuche regelmäßig Messen, Konferenzen etc., auf denen ich Kontakte zu Kolleg/innen aus anderen Unternehmen knüpfen kann.</li> <li>2. Auf berufsbezogenen Veranstaltungen bemühe ich mich mehr um neue Kontakte, statt um neues Wissen.</li> </ol>
<b>Sich sichtbar positionieren</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. An Firmenfesten, -cocktails etc. nehme ich so gut wie immer teil.</li> <li>2. Ich wähle nach Möglichkeit Aufgaben, die mich in Kontakt mit mächtigen Personen bringen.</li> </ol>
<b>Private Freundschaften knüpfen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich verabrede mich mit beruflich relevanten Personen zu gemeinsamen Unternehmungen (Sport, Ausflüge etc.).</li> <li>2. Was meine sozialen Kontakte betrifft, trenne ich bewusst nicht zwischen Beruf und Privat</li> </ol>
<b>Suche nach Mentoren und Vertrauenspersonen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich bemühe mich, von erfahrenen oder erfolgreichen Personen in meinem Tätigkeitsbereich Tipps für meine berufliche Laufbahn zu bekommen.</li> <li>2. Ich gebe mir Mühe, eine Vertrauensperson zu finden, mit der ich über meine Karrierebelange offen sprechen kann.</li> </ol>
<b>Koalitionen bilden</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich baue zu möglichst vielen beruflich relevanten Personen ein Verhältnis gegenseitiger Loyalität auf.</li> <li>2. Ich versuche, eine Gruppe loyaler „Mitstreiter/innen“ um mich zu scharen.</li> </ol>
	<b>Zusätzlich extrahierte Faktoren</b>
<b>Beziehungsoportunismus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ich bemühe mich besonders um das Vertrauen und die Loyalität von Personen, die mir bei der Verwirklichung meiner Ziele helfen können.</li> <li>2. In meiner Arbeit beschränke ich die Kontakte zu Leuten, mit denen ich beruflich nicht direkt zu tun habe, auf ein Minimum.</li> </ol>
<b>Sich anbiedern</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leuten, die mir nützlich sein könnten, erweise ich gelegentlich besondere Gefälligkeiten.</li> <li>2. Ich bemühe mich, Anschluss an einflussreiche Gruppen zu bekommen.</li> </ol>

Tab. 1: Verhaltensbeispiele von mikropolitischen Taktiken.

(Quelle: SCHIFFINGER/STEYRER, 2004, S. 140)

Rang	Gesamt (n = 105)	Männer (n = 54)	Frauen (n = 51)
1	Offener Druck (0,48**)	Offener Druck (0,44**)	Suche nach Peer Contacts (0,50**)
2	Beziehungsoportunismus (0,41**)	Einschüchtern (0,37**)	Offener Druck (0,49**)
3	Sich anbieten (0,36**)	Inspirierende Appelle (0,35**)	Sich anbieten (0,47**)
4	Einschüchtern (0,35**)	Biased Rationality (0,34*)	Koalitionen bilden (0,46**)
5	Koalitionen bilden (0,35**)	Sich sichtbar positionieren (0,33*)	Berufung auf macht-vollere Instanzen (0,40**)
6	Biased Rationality (0,34**)	Beziehungs-opportunismus (0,32*)	Erweisen von Gefälligkeiten (0,39**)

Tab. 3: Beziehungen zwischen Taktiken und Karriereerfolg. (Quelle: SCHIFFINGER/STEYRER, 2004, S. 141)

Taktiken ein als Männer. Vergleichen Sie – sofern Sie den Test durchgeführt haben – Ihre Testergebnisse mit diesen empirisch gewonnen Erkenntnissen. Beachten Sie dabei, welche Verhaltensweisen den in der Tabelle 2 (S. 91) aufgeführten Taktiken zugeordnet sind.

Mikropolitische Tretminen in Unternehmen sind allgegenwärtig. Für den Einzelnen heißt es, die zugrun-

deliegenden Taktiken und die damit eingehenden Verhaltensweisen zu erkennen und diese für sich zu nutzen. Die Frage, inwieweit dabei moralische und ethische Grenzen überschritten werden, muss und sollte jeder unter Einbezug seiner Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen für sich beantworten.

Prof. Dr. Richard Streich



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](http://gmgk-online.de/gm-autoren)

Literatur

BEITZ, H., 2000: Die 13 schlimmsten Karrierefallen, Handbuch für den Vorgesetzten.  
 FOX, J.J., 1999: So werde ich der Boss.  
 LÜRSEN, J., 2006: Die heimlichen Spielregeln der Karriere.  
 MAI, J., 2018: Die Karriere-Bibel.  
 PARDOE, B.L., 1999: Karriere im Minenfeld.  
 SCHIFFINGER, M. und J. STEYRER: Der K(r)ampf nach oben – Mikropolitik und Karriereerfolg in Organisationen, in: zfo wissen, 3/2004, (73. Jg.), S. 136-143.

# Gut gemanagt.

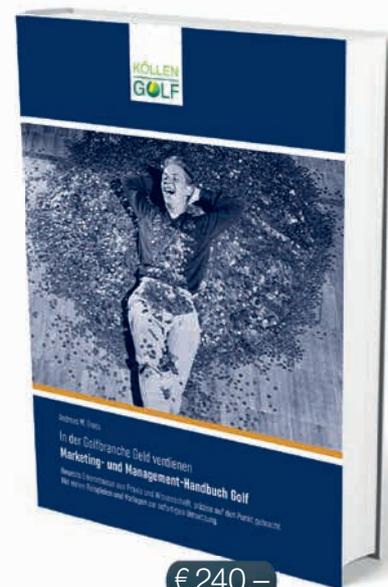
SCHLAGFERTIG HANDELN IM GOLFBUSINESS.

## MARKETING UND MANAGEMENT-HANDBUCH GOLF

- Lernen Sie die Besonderheiten der Golfbranche kennen, Fallstricke vermeiden und Chancen zu Ihrem Vorteil nutzen.
- Für: Golf-Anlagen, Golf-Clubs, Golf-Manager, Golf-Professionals, Golf-Schulen, Golf-Kliniken, Golf-Physiotherapeuten, Golf-Reiseanbieter, Golf-Spezialisten, Golf-Pro-Shop und -Gastronomie-Betreiber sowie für Marketingagenturen in der Golfbranche uvm.
- Claus M. Kobold (Präsident Deutscher Golf Verband): „Das Handbuch überzeugt mit professionell aufbereiteten wissenschaftlichen und empirischen Erkenntnissen und bietet für alle Teilnehmer der Golfbranche viele wertvolle Mehrwerte.“



ISBN: 978-3-88579-560-5  
 BESTELL-HOTLINE: 0228 98982-83  
 SHOP@KOELLEN.DE  
 WWW.KOELLEN-GOLF.DE



€ 240,-

ANDREAS W. GROSS  
 IN DER GOLFBRANCHE GELD VERDIENEN  
 880 SEITEN