

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 16

Schicksalsgemeinschaft

Dynamiken in Top Management Teams



Gefolgschaft macht mächtig

Wie Ambition hilft, Einfluss zu gewinnen

Im Zweifel – lieber nicht

Zur Besetzung von Top Management Positionen

Intervention ohne Sauerstoff

Teaming an der Unternehmensspitze

Durch dick und dünn

Erfahrungen aus 30 Jahren Spider Murphy Gang

Anreiz oder Gängelei?

Mit Nudging Organisationen bewegen

Karrierehindernis Mikropolitik

Machtkämpfe, Intrigen, Manipulation oder offensives Selbstdarstellungsgehebe sind in Organisationen allgegenwärtig. Solche Verhaltensweisen sind oft organisations-schädigend: Gerne werden (Kontroll-)Systeme manipuliert und das eigene Ego in Szene gesetzt, indem Statussymbole ausschließlich für sich reklamiert, gegen Teammitglieder heimtückisch intrigiert oder Seilschaften gebildet werden.

Diese Verhaltensweisen werden als mikropolitische Taktiken bezeichnet. Mitarbeitende setzen eigene Interessen durch, indem sie organisationale Ungewissheitszonen nutzen (Neuberger 2006). Obwohl dies gegen Unternehmenswerte, -leitlinien oder Führungsgrundsätze verstößt, können solche Handlungen durchaus erfolgreich sein und Unternehmensziele sichern. Bad Leaders sind durchsetzungsfähig und performen stark (zumindest für eine begrenzte Zeit). Organisationen tolerieren sie deshalb nicht selten. Studien zeigen, dass die Mehrheit der Führungskräfte, die manipulieren, intrigieren und bedrohen, von der Organisation sogar belohnt oder befördert wird (Erickson, Shaw & Ausgabe 2007). Langfristige Schäden und damit Folgekosten für die Organisation sind schwer zu messen, doch können sie verheerend sein, befördert etwa durch hohe Fluktuation, insbesondere von High Performern, enorme Fehlzeiten und Krankheitsraten, verminderte Leistungsbereitschaft oder ein reduziertes Commitment der Mitarbeitenden.

Verlierer im Machtkampf

Mikropolitische Agieren ist eine wichtige Kompetenz von Arbeitnehmern, die aber ungleich verteilt ist. Insbesondere Frauen und junge Mitarbeitende mit wenig Pra-xiserfahrung erleiden hier Nachteile in ihrer Karriereentwick-

lung. Als Resultat sinkt die Aufstiegs motivation von Frauen, sie streben nicht weiter nach einer Führungsposition oder verlassen das Unternehmen (Mucha & Rastetter 2012; Rastetter 2007).

Seilschaften innerhalb einer Organisation sind häufig zugleich Karrierenetze, da Entscheidungen vorbereitet und Informationen über Positionen und Vakanzen ausgetauscht werden. In selektiven Auswahlprozessen zur Aufnahme in ein Netzwerk werden Frauen über subtile Ausgrenzung und Abdrängung aus dem (Karriere-)Weg geräumt (Sagebiel 2013). Managerinnen über 50 werden ebenfalls durch die erlebten Behinderungen entmutigt und erschöpft. Sie kündigen innerlich, prüfen Alternativen außerhalb von Linienpositionen und nehmen Statusverluste in Kauf (Funken 2011).

In den meisten Unternehmen manifestiert sich gegenwärtig der demographische Wandel. Häufig sind es ältere Arbeitnehmer, die über Expertenmacht verfügen. Organisationen können darunter leiden, wenn diese Macht missbraucht wird, etwa indem Experten Erfahrungen und Wissensressourcen zurückhalten und junge Mitarbeitende ausgrenzen. Die negative Folge ist eine Hemmung der Karriere- und Kompetenzentwicklung bei jungen Nachwuchskräften (Becker 2014).

Berufsanfänger sind ebenso wie Frauen von Mobbinghandlungen häufiger und länger betroffen. Sie werden in Unternehmen öfter als andere soziale Gruppen schikaniert, bedroht, blockiert und Opfer von Intrigen (Meschkutat, Stackelbeck & Langenhoff 2005; Schneider, Leest, Katzer & Jäger 2014). Dieses Phänomen verschärft sich, wenn Existenzängste bei den Betroffenen bestehen oder Konkurrenzdruck mit den Tätern herrscht, beispielsweise bei be-

fristeten Arbeitsplätzen oder Teilzeitverträgen.

Maßnahmen zur Öffnung von Karrierekulturen

Zwei grundsätzliche Ansätze öffnen benachteiligten Gruppen innerhalb der Organisation Karrierewege: Der Individual-Ansatz fördert einzelne Mitarbeitende. Über ein (Internes)-Mentoring-Programm wird etwa der Eintritt in Netzwerke forciert. Entscheidend ist hier allerdings, dass Mitarbeitende diese organisationale Unterstützung wahrnehmen. Was hilft, ist ein offizielles Commitment des Managements, die Einführung von verbindlichen Zielgrößen bei

der Besetzung der Führungsebenen und Expertenpositionen in Bezug auf Alter und Geschlecht sowie eine konsequente Sanktionierung negativer Taktiken.

Zudem können mikropolitische Kompetenzen benachteiligter Gruppen im Kollektiv trainiert werden, bestenfalls erfolgt dies institutionalisiert über ein Talentmanagement oder die Personalentwicklung. Der Aufbau eines Expertenmanagements, die konsequente Dokumentation von Wissen und Prozessen sowie die Übertragung von Autonomie und Verantwortung zu frühen Zeitpunkten, können ebenfalls Karrierebarrieren herabsenken.

Literatur

Becker, M. (2014). Das Lokführersyndrom. Wachsende Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen ; empirische Befunde und personalwirtschaftliche Handlungsimpulse. Hampp.

Erickson, A., Shaw, J. B. & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership in *Journal of Leadership Studies*. 1 (3), 26–43.

Funken, C. (2011). Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmittelebene. Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend. Download am 7.9.2015 unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationsliste,did=169342.html>

Meschkat, B., Stackelbeck, M. & Langenhoff, G. (2005). Der Mobbing-Report: eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Forschung. Wirtschaftsverband NW Verlag für Neue Wissenschaft.

Mucha, A. & Rastetter, D. (2012). Macht und Gender. Nach Macht greifen – mit mikropolitischen Kompetenzen! Bereitschaft weiblicher Nachwuchsführungskräfte zum Einsatz und Aufbau von Macht. in: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 43(2), 173-188.

Neuberger, O. (2006). Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung; 2., völlig neu bearb. Aufl. Lucius & Lucius.

Rastetter, D. (2007). Mikropolitische Handeln von Frauen. in: Haubl, R. & Daser, B. (Hrsg.). Macht und Psyche in Organisationen (76-99). Vandenhoeck & Ruprecht.

Sagebiel, F. (2013). Gender, Organisationskultur und Netzwerke(n) in den Ingenieurwissenschaften. in: Busolt, U., Weber, S., Wiegel, C., Kronsbein, W. (Hrsg.). Karriereverläufe in Forschung und Entwicklung. Bedingungen und Perspektiven im Spannungsfeld von Organisation und Individuum. (66-89). Logos Verlag.

Schneider, C., Leest, U., Katzer, C. & Jäger, R. S. (2014). Mobbing und Cyber-mobbing bei Erwachsenen: Eine empirische Bestandsaufnahme in Deutschland. Download am 16.9.2015 unter <http://www.buendnis-gegen-cybermobbing.de/mobbingstudie>

Prof. Dr. Petra Arenberg
Professorin für Sozialwissenschaften und
Kompetenzentwicklung
SRH Fernhochschule Riedlingen
petra.arenberg@hs-riedlingen.de

Carola Eck-Philipp
Organisationsberaterin und Change-
Management-Expertin
www.wegeindenaufsichtsrat.de
eck-philipp@online.de
