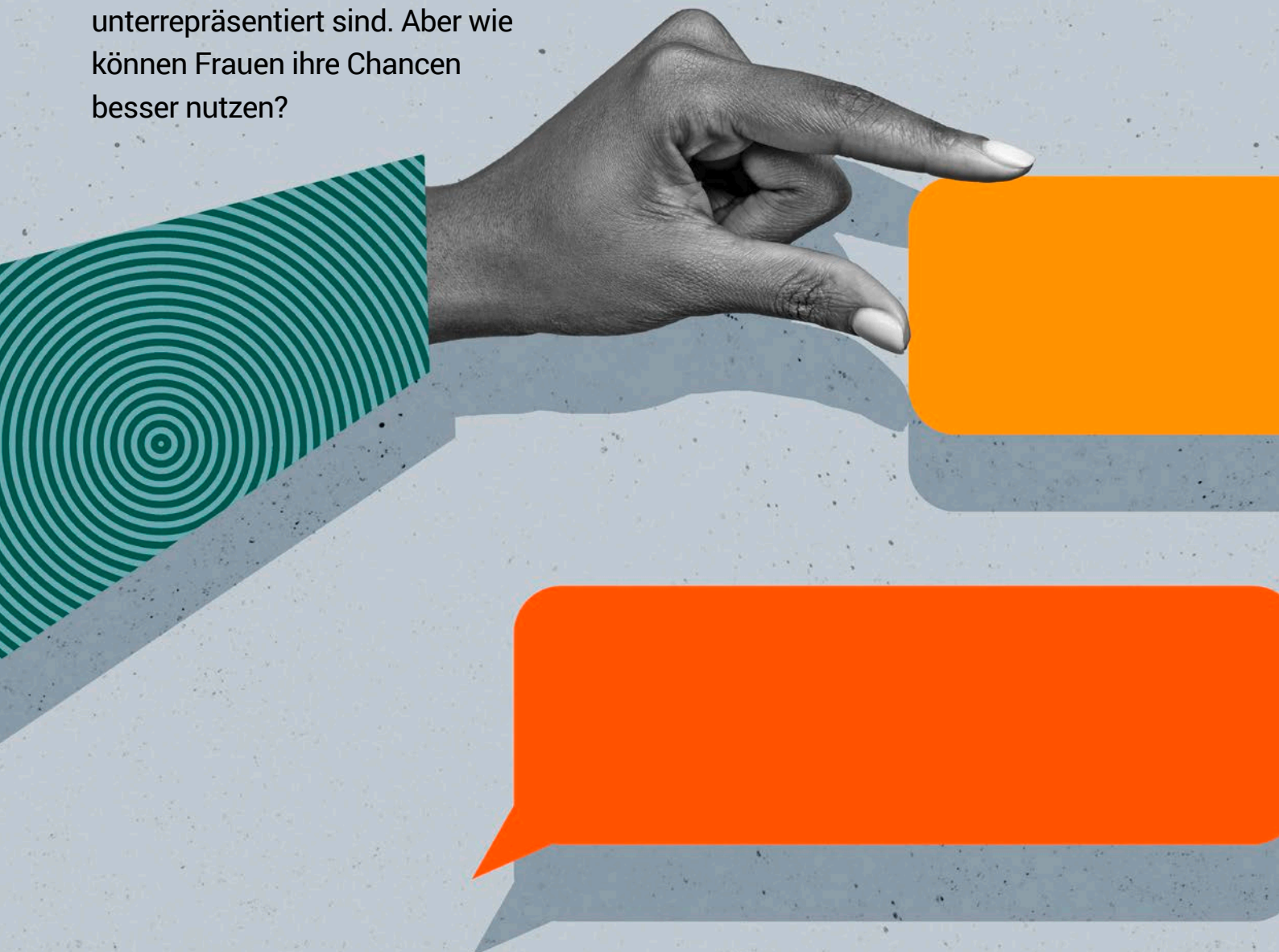


# Sprechen Sie Mikropolitisch?

Karriere hat ab einem bestimmten Niveau weniger mit fachlichem Können zu tun als mit der Fähigkeit, strategisch zu denken, zwischenmenschliche Dynamiken zu erkennen und das Handeln anderer gezielt zu beeinflussen. Dieses mikropolitische Agieren hat jedoch einen schlechten Ruf, besonders bei Frauen – ein Grund dafür, dass sie in höheren Etagen immer noch unterrepräsentiert sind. Aber wie können Frauen ihre Chancen besser nutzen?



## Preview

### ► Organisationen als soziale

**Systeme:** Welche unterschiedlichen Interaktionen und Prozesse beeinflussen, wer befördert wird

### ► Tabuthema Mikropolitik:

Warum niemand darüber redet, wie wichtig politisches Geschick für Top-Positionen ist

### ► Die unterschätzte Macht:

Wie Frauen die Bedeutung informeller Systeme verkennen

### ► Akzeptanz statt Ablehnung:

Was Frauen über Mikropolitik am Arbeitsplatz lernen müssen

### ► Mikropolitik neu denken:

Wie sich ein authentischer und zielführender Umgang mit Macht und Einfluss finden lässt

Wer sich regelmäßig mit der sogenannten Corporate Pipeline auseinandersetzt, kennt das Phänomen: je höher in der Karriereleiter, desto geringer der Frauenanteil. Vom Einstiegslevel bis zur C-Suite vergrößert sich die Lücke erheblich: Während Männer beim Einstieg 52 und Frauen 48 Prozent ausmachen, steigt der Männeranteil kontinuierlich bis auf 72 Prozent in der C-Suite, während Frauen nur ein gutes Viertel der höchsten Führungspositionen innehaben.

Das an der viel zitierten „gläsernen Decke“ festzumachen, greift allerdings zu kurz. Denn der Begriff suggeriert, dass es eine Hürde gibt, die den Weg nach ganz oben blockiert, und dass die Karrieren ansonsten paritätisch zu denen der Männer verlaufen würden. Doch das ist kein zutreffendes Bild, da sich das Phänomen nicht auf eine bestimmte Karrierephase beschränkt. Vielmehr sind Frauen entlang des *gesamten* beruflichen Weges hin zur Spitze weniger vertreten. Daher hilft übrigens auch die Frauenquote nur begrenzt. Sie hat nämlich nur Auswirkungen auf die wenigen Frauen, die vor ihrer Aufnahme in Aufsichtsräte stehen, die Situation entlang der übrigen Corporate Pipeline bleibt davon unberührt.

Aber was sind die Gründe für diese Ungleichheit? Die Suche danach hat sich bisher vor allem auf den sichtbaren Teil des Eisbergs konzentriert, etwa die Unterschiede in der Qualifizierung von Frauen – ein erfreulicherweise längst überwundenes Hindernis – oder die ungleiche Verteilung von Haus- und Pflegearbeit, den Gender Pay Gap sowie die höhere Teilzeitquote bei Frauen. Hinzu kommen weitere Herausforderungen, die mit frauenspezifischen Lebensphasen einhergehen und ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf Karriereverläufe haben, wie die Geburt von Kindern und die zuletzt viel diskutierte Wechseljahre. Tatsächlich haben ein gesteigertes Bewusstsein und Fortschritte in vielen der genannten Bereiche dazu beigetragen, dass der Anteil von Frauen

in der Unternehmenshierarchie von 2015 bis 2023 stetig gestiegen ist. Trotzdem sind die Unterschiede immer noch so ausgeprägt, dass weitere Anstrengungen nötig sind.

## Der verborgene Teil des Eisbergs

Dazu ist es erforderlich, stärker auf den verborgenen Teil des Eisbergs zu schauen: auf die täglichen und auf individueller Ebene stattfindenden Interaktionen und Prozesse innerhalb der Organisation, die mit der Verteilung von Einfluss und Ressourcen zu tun haben. Was hier passiert, ist eher subtiler Natur, schwer messbar und deswegen auch schlecht zu managen.

Das gilt auch für die relevanteste Frage in diesem Zusammenhang, nämlich die, welche Faktoren Beförderungen und andere Personalentscheidungen beeinflussen. Die rationale Perspektive auf Organisationen legt nahe, dass jeweils die qualifizierteste Person eingestellt oder befördert wird, die leistungsstärksten Mitarbeitenden die höchsten Gehälter erhalten, und die anspruchsvollsten Projekte an die kompetentesten Beschäftigten gehen. Die Realität sieht anders aus. Wir sprechen schließlich von Organisationen als komplexen sozialen Systemen, in denen Menschen mit einer Vielzahl von Emotionen, Motivationen und Bedürfnissen agieren. Diese Faktoren beeinflussen ihre Entscheidungen, wobei ihre persönlichen Ziele nicht immer im Einklang mit den sachlogischen Zielen des Unternehmens stehen.

Selbst bei wichtigen Personalentscheidungen werden Kriterien berücksichtigt, die nur teilweise mit Leistung oder den eigentlichen Aufgaben zu tun haben. Wie Untersuchungen zeigen, spielt dabei etwas anderes eine entscheidende Rolle: politisches Geschick. Nicht im Sinne von öffentlicher (Partei-)Politik, sondern von Mikropolitik, womit das Arsenal jener alltäglichen Techniken gemeint ist, mit denen Macht und Einfluss auf individueller Ebene aufgebaut und genutzt werden, um Interessen durchzusetzen, Handlungsspielräume



Grafik: Adobe Stock/deagreez

Selbst wichtige Personalentscheidungen werden oft nach Kriterien getroffen, die nur teilweise mit Leistung oder den eigentlichen Aufgaben zu tun haben. Stattdessen spielen andere Faktoren eine entscheidende Rolle: das politische Geschick der Bewerbenden und die „What's in it for me“-Perspektive der Entscheidenden.

zu erweitern oder sich fremder Kontrolle zu entziehen. Auch Macht ist hier nicht im Sinne von Herrschaft oder Gewalt zu verstehen, sondern allgemeiner als die Fähigkeit, Einfluss auf Entscheidungsprozesse zu nehmen – eine Fähigkeit, die weder die physische Präsenz einer Person im Raum erfordert noch zwangsläufig an ihre Position gebunden sein muss. Ein wesentlicher Aspekt dieses politischen Geschicks besteht darin, erkennen zu können, was der jeweils entscheidungstragenden Person wichtig ist: Was sind die Beiträge oder Ressourcen, die aus ihrer „What's in it for me“-Perspektive einen Mehrwert liefern und ihr die eigene Position stärken helfen?

### Politik und Positionen

Dass der geschickte Umgang mit Politik und Macht insbesondere für die höheren Hierarchieebenen so wichtig ist, hat Gründe, die sich aus der Rolle selbst ergeben: So ist Leistung in diesen Positionen schwieriger zu messen als etwa bei fachlichen Tätigkeiten. Auch die Erfolgskriterien sind uneindeutig und direkte Resultate oft kaum erkennbar. Zwar können CEOs und Führungskräfte anhand bestimmter Kriterien wie Unternehmensgewinn oder Marktanteil bewertet werden, aber viele ihrer Entscheidungen und Erfolge sind langfristig angelegt und, wenn überhaupt, nur verzögert einzuordnen. Zudem gibt es kein verlässliches Maß dafür, wer wann als gute Führungskraft angesehen wird, zumal die Bewertung je nach Umfeld variiert.

Schließlich sind auch die Handlungsspielräume und Unsicherheiten in Top-Positionen größer als anderswo, was bedeutet, dass Menschen, die sie besetzen, auch mit besonders viel Risiken umgehen müssen. Um diese Risiken abzusichern und die eigene Position zu festigen, sind ein starkes internes und externes Netzwerk und loyale Verbündete – wichtige Quellen für Macht und Einfluss – unerlässlich. Daher sind Menschen in höheren Positionen geradezu darauf angewiesen, vermehrt auf Fähigkeiten wie Selbstvermarktung, Eindrucksmanagement und den Einsatz von Einflusstaktiken zurückzugreifen, um ihr Umfeld positiv zu beeinflussen.

### Tabuthema Mikropolitik

In Befragungen zeigt sich, dass sich Führungskräfte und Top-Management der Bedeutung dieser (Mikro-)Politik für den beruflichen Erfolg sehr bewusst sind. Dennoch wird das Thema kaum offen thematisiert.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang lieber von Führungsstärke und Risikobereitschaft. Wir betonen die Fähigkeit, Herausforderungen zu meistern, und schreiben unsere Erfolge gerne diesen Qualitäten zu. Hingegen halten wir uns eher mit Aussagen zurück, wie gut es uns gelungen ist, Einfluss zu nehmen und wie taktisch klug Allianzen und Netzwerke dabei geholfen haben, unsere Ziele zu erreichen. Diese Zurückhaltung – um nicht zu sagen: Tabuisierung – liegt aus meiner Sicht vor allem daran, dass diejenigen, die aufgestiegen sind (und jene, die sie befördert haben), kaum geneigt sein werden, zuzugeben, dass die fachlichen Fähigkeiten nicht die entscheidende Rolle gespielt haben.

Hinzu kommt: Politische Dynamiken sind oft schwer also solche zu erkennen. Selbst Führungskräfte, die explizit versuchen, Politik aus wichtigen Entscheidungen wie Beförderungsprozessen herauszuhalten, haben oft Schwierigkeiten damit, sie in ihrer Gesamtheit zu erfassen, das entsprechende Verhalten bei sich und anderen zu identifizieren und ihre eigene Beeinflussung durch machttaktisches Verhalten zu verhindern.

Was das alles mit der eingangs erwähnten Corporate Pipeline und der ungleichen Repräsentation von Frauen zu tun hat? Sehr viel, denn Frauen, die ich berate, berichten häufig dasselbe: Ab dem mittleren Management erleben sie eine plötzliche Stagnation ihrer Karriere. Ihre privaten Umstände würden ein Weiterkommen zulassen, die richtigen Trainings und Leadership-Programme sind absolviert, das Feedback der Vorgesetzten ist super, und auch aus dem Kollegenkreis hagelt es Lob für die tolle Zusammenarbeit – nur die erhoffte Beförderung stellt sich nicht ein. Diese Frauen stellen fest, dass sie mit ihren bisherigen Strategien, wie fachlicher Exzellenz, Fleiß und der gleichzeitigen Bewältigung vieler Projekte nicht mehr weiterkommen. Gleichzeitig schleicht sich das Gefühl ein, dass in ihrem beruflichen Umfeld Dynamiken im Gange sind, die sie nicht genau zuordnen können, die jedoch einen großen Einfluss auf Beförderungs- und andere Entscheidungen haben. Als würde eine Sprache gesprochen werden, die sie nicht verstehen.

### Die Bedeutung informeller Systeme

Diese Sprache ist die der Mikropolitik, der Beziehungen und Einflussnahmen. Die beherrschen – so die Wahrnehmung besagter Frauen – vor allem ihre männlichen Kollegen gut. Historisch betrachtet verwundert das nicht weiter. Schließlich hatten Männer

aufgrund ihrer langjährigen Dominanz in der Arbeits- und Businesswelt reichlich Möglichkeit, Strukturen zu schaffen, mit denen sie selbst gut zurechtkommen, und dabei auch mehr Erfahrung und Wissen in machtpolitischen Angelegenheiten zu sammeln und weiterzugeben. Davon profitieren sie tendenziell heute noch, wenn auch nicht alle. In Summe zumindest scheinen sie dort, wo Macht und Einfluss eine Rolle spielen, müheloser zu agieren.

Die Gegenprobe bestätigt: Sich geschickt in Machtstrukturen zu bewegen, ihren Wert aktiv zur Geltung zu bringen, in starke Allianzen zu investieren, informelle Netzwerke zu nutzen und effektiv Einfluss zu nehmen – dies sind für Frauen meist nicht die Hebel der ersten Wahl, wenn es darum geht, in der Hierarchie aufzusteigen. Viele verlassen sich bei ihrer Karrieregestaltung auf den Leistungsmythos, der besagt, dass Fleiß und fachliche Fähigkeiten zu Beförderungen führen, und dass gute Leistung automatisch anerkannt und geschätzt wird. Sie setzen für ihr Fortkommen oft vor allem auf die offiziellen Organisationsstrukturen und -prozesse, während sie Mikropolitik eher als Hindernis für die Zielerreichung bzw. als unnötige „Machtspielchen der Männer“ betrachten, womit sie ihre grundlegende Relevanz unterschätzen. Zudem neigen manche Frauen dazu, die kollektiven Erfolge zu betonen, wobei sie ihre eigenen Leistungen tendenziell zurückstellen. Und selbst wenn sie die Relevanz dieser Dynamiken anerkennen, fehlt es häufig an den notwendigen Kompetenzen, um sie für sich zu nutzen.

### Warum sich Mikropolitik nicht einfach abschaffen lässt

An dieser Stelle könnte man die Frage aufwerfen, ob es wirklich ein Problem ist, dass Frauen – wie zuvor handelt es sich hierbei um eine statistische Tendenz, nicht um eine Aussage über Individuen – mikropolitisch weniger aktiv sind. Wäre es nicht eher angebracht, dass Führungskräfte dafür sorgen, dass Unternehmen erst gar nicht zu politischen Arenen werden, zum Beispiel durch stark standardisierte Beförderungsprozesse? Wäre das nicht für alle gerechter?

Hier muss man unterscheiden: Es ist natürlich erstrebenswert, hochgradig dysfunktionale politische Manöver zu erkennen und gegenzusteuern. Es gibt jedoch auch Gründe, warum sich Mikropolitik nicht einfach abschaffen lässt – und das auch gar keine Verbes-

serung wäre. Die inhärenten Unwägbarkeiten und Risiken der Führungsrolle wurden bereits erwähnt. Hinzu kommt, dass sich Prozesse kaum so klar strukturieren und standardisieren lassen, dass sachfremde Motive und Interessen nicht doch Gelegenheit finden, die Spielregeln zu beeinflussen. Zudem bringen flexible VUKA-kompatible Organisationsstrukturen häufig unklare Verantwortlichkeiten und Überschneidungen in den Aufgabebereichen mit sich, viel Autonomie und noch mehr Mehrdeutigkeit. Das hat erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung, denn je diffuser die Situation und je weniger Struktur, desto mehr Spielräume hat und muss individuelles Handeln haben

### Wettbewerb um Unternehmensressourcen

Und noch etwas Grundsätzliches sorgt dafür, dass Mikropolitik nicht aus Unternehmen herauszuhalten ist: Wir Menschen unterliegen vielen Emotionen und kognitiven Verzerrungen, die beeinflussen, wie wir eigenes und fremdes Verhalten wahrnehmen. Was für eine Person hilfreich ist, kann einer anderen problematisch erscheinen – was zu konfligierenden Interessen und damit zur subjektiven Notwendigkeit führt, taktisch zu agieren. Dabei geht es nicht nur um Entscheidungen, sondern auch ganz nüchtern um Unternehmensressourcen. Die Vielfalt der individuellen Ziele und Bestrebungen führt dazu, dass immer eine gewisse Konkurrenz um Aufgaben, Anerkennung und Aufstiegsmöglichkeiten besteht. Diese Dynamiken sind unvermeidlich und sogar notwendig für die Weiterentwicklung einer Organisation.

In der Folge bedeutet das, dass jeder – und jede – Mitarbeitende lernen muss, im organisationalen Gewirr von Interessen souverän zu navigieren, Entscheidungsprozesse zu beeinflussen, Chancen zu erkennen und zu nutzen und sich effektiv innerhalb und außerhalb der offiziellen Strukturen zu positionieren. Auch für Frauen ist es daher ratsam, sich rechtzeitig die Kompetenzen anzueignen, die sie befähigen, sich erfolgreich in der Unternehmenshierarchie zu behaupten, und sei es nur, um sich nicht unbekannteren Dynamiken ausgeliefert zu fühlen oder sich in einer Konkurrenz zu verschleißen, für die sie nicht gewappnet sind. Oder um es mit dem schon vorher benutzten Vergleich zu sagen: Sie müssen lernen, die Sprache der Mikropolitik zu verstehen und selbst zu sprechen.

Ab dem mittleren Management erleben viele Frauen eine plötzliche Stagnation ihrer Karriere. Gleichzeitig schleicht sich das Gefühl ein, dass in ihrem beruflichen Umfeld Dynamiken im Gange sind, die sie nicht genau zuordnen können. Als würde eine Sprache gesprochen werden, die sie nicht verstehen.

Viele Frauen sehen in Mikropolitik ein Szenario, in dem Menschen vorsätzlich Intrigen spinnen und Schaden anrichten wollen, weswegen sie ihre politischen Fähigkeiten nie trainieren. Politisches Agieren ist jedoch viel mehr – und eine wichtige Fähigkeit, die zu Top-Positionen einfach dazugehört.

### Mikropolitik neu denken

Der erste Schritt dazu besteht darin, die inneren Barrieren abzubauen. Welche das sind und wie sie sich äußern, zeigt das Beispiel einer Klientin. Als sie zu mir kommt, erklärt sie, dass sie auf gar keinen Fall „zu einem Mann werden“ wolle, um Karriere zu machen, womit sie die „Ellbogenkultur“ und die „schmutzigen Spielchen“ meint, die sie bei Männern beobachtet haben will und die sie verachtet. Sie möchte nicht Teil dieser Welt werden und vermeidet daher alles, was auch nur ungefähr in diese Richtung geht. Vielen Frauen geht es ähnlich: Sie sehen in Mikropolitik ausschließlich ein Szenario, in dem Menschen vorsätzlich Intrigen spinnen und Schaden anrichten wollen, weswegen sie ihre politischen Fähigkeiten auch nie trainieren – zum eigenen Nachteil.

Was es also zuallererst braucht, ist ein Mindset Change. Denn politisches Verhalten ist per se wertneutral. Die Bewertung hängt vielmehr von den Absichten und Auswirkungen ab, die damit verbunden sind. Ferner ist Mikropolitik kein Spiel von Männern für Männer, sondern ein soziales Phänomen, das geschlechtsneutral überall dort zu finden ist, wo Einfluss eine Rolle spielt. Man muss sich klarmachen: Politisches Agieren ist eine Fähigkeit, die zu Top-Positionen einfach dazugehört wie Risikobereitschaft oder Entscheidungsfähigkeit, und um ihre Karriere voranzutreiben, müssen Frauen diese Fähigkeit lernen und ausbauen. Das geht auch, ohne dabei unethische Methoden einzusetzen oder ihre Werte zu kompromittieren: etwa indem sie positive Beziehungen zu Schlüsselpersonen aufbauen, ohne sich dabei zu verstellen, oder indem sie ihre Erfolge strategisch kommunizieren und sich aktiv in Entscheidungsprozesse einbringen.

Der nächste Schritt besteht darin, die mikropolitischen Fähigkeiten auch aktiv und weitsichtig anzuwenden, um ein Fortkommen auf der Karriereleiter wahrscheinlich zu machen. Denn Karrieren in Unternehmen gleichen politischen Kampagnen: Ohne zielgerichtete Planung, langfristigen Image- und Markenaufbau, die Suche nach Unterstützern und Förderern, Netzwerkbildung, strategische Kommunikation sowie ein gutes

Gespür dafür, welcher „Kampf“ sich lohnt, wäre der Erfolg unwahrscheinlich. Auch bei Karrieren in Unternehmen engagieren sich Mitarbeitende in einem komplexen Spiel von Beziehungen, Einflussnahme und strategischer Planung, um ihre Ziele voranzutreiben und erfolgreich zu sein. Eine Klientin, die zuvor bei einer anstehenden Beförderung übergangen worden war, hat ihr Vorgehen entsprechend angepasst und sich auf die Übernahme strategisch relevanter Projekte mit hoher Sichtbarkeit konzentriert, bei denen sie zudem enge Beziehungen zu Schlüsselpersonen aufbaute. Dadurch konnte sie regelmäßig auch über ihre Ambitionen sprechen und hatte Zugang zu wichtigen Netzwerken.

### Die Rolle von Macht in der Führung verstehen und akzeptieren

Für einen souveränen Umgang mit Mikropolitik gilt es drittens, den Fokus über die eigene Person hinaus zu erweitern. Gerade in der Führung muss man nicht nur situativ und klug handeln, sondern auch Machtgefüge verstehen und die eigene Rolle darin akzeptieren. Politisch kluge Menschen können soziale Kontexte präzise analysieren, ihr Verhalten an die jeweilige Situation anpassen und andere gezielt beeinflussen. Dieses Verhalten wird oft als Manipulation missverstanden, worin sich wieder der schlechte Ruf der Mikropolitik zeigt. Doch Manipulation im engeren Sinne ist die gezielte Beeinflussung von Menschen ohne deren Wissen und häufig gegen deren Willen, während der Anschein von Entscheidungsfreiheit aufrechterhalten wird.

Führung beruht zwar ebenfalls auf Einflussnahme, jedoch erfolgt diese idealerweise in gutem Willen und durch transparente Kommunikation. Führungskräfte erklären ihre Entscheidungen offen, um Verständnis zu schaffen und Widerstände abzubauen, und fördern Engagement, indem sie die Unternehmensziele klar vermitteln. All dies zielt darauf ab, Denken und Handeln zu beeinflussen, allerdings durch die aktive Einbindung der Beteiligten. Für den Aufstieg in höhere Positionen ist es daher unerlässlich, diese Art von Machteinsatz zu akzeptieren und den Unterschied zur



## Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
[managerseminare.de/MS323AR06](http://managerseminare.de/MS323AR06)

# Tutorial Mikropolitik lernen



**Mikropolitik durchdringt alle Ebenen des Unternehmens und kann entscheidend dafür sein, ob und wie man sich erfolgreich positioniert. Besonders fünf Aspekte sind entscheidend, um die eigene Position zu stärken und den eigenen Einfluss zu erweitern.**

### Organisationssysteme ≠ Familiensysteme

Berufsausbildung vermittelt oft nicht ausreichend, wie Arbeitssysteme funktionieren. Viele Menschen übertragen daher unbewusst ihre Erfahrungen mit Familiensystemen auf die Arbeitswelt. Dabei basieren Familiensysteme auf emotionalen Bindungen und der Einzigartigkeit der Mitglieder. Es gibt keine starre Leistungsbeurteilung, die Zugehörigkeit ist lebenslang. In Organisationen hingegen stehen Leistung und Zielerreichung im Vordergrund. Es gibt formale Hierarchien, Beziehungen sind zweckorientiert und widerrufbar. Wertschätzung muss aktiv erarbeitet und eingefordert werden.

► Stellen Sie sich bei Beförderungen bewusst auf Konkurrenz ein, und denken Sie strategisch. Erkennen Sie die Interessen der Organisation, und bringen Sie Ihre Ziele in Einklang. Positionieren Sie sich aktiv, machen Sie Ihre Erfolge sichtbar.

### Investieren Sie in soziales Kapital

Soziales Kapital bezeichnet die Gesamtheit der Ressourcen und Vorteile, die durch Beziehungen und Netzwerke in Organisationen entstehen. Es geht darum, Vertrauen, Unterstützung und Einfluss durch den Aufbau und die Pflege von wertvollen Verbindungen zu Kollegen, Vorgesetzten und anderen Akteuren zu gewinnen, um die beruflichen Chancen zu verbessern und ein Umfeld zu schaffen, das auch in schwierigen Situationen helfen kann.

► Investieren Sie gezielt in Ihr soziales Kapital und die Pflege von Beziehungen – nicht nur, wenn ein Karriereschritt ansteht, sondern kontinuierlich, anlasslos und langfristig.

### Mikropolitik ist die Regel, nicht die Ausnahme

Politisches Verhalten in Organisationen ist nicht ungewöhnlich oder nebensächlich, sondern ein unvermeidbarer Bestandteil des Arbeitsalltags. Statt Mikropolitik als etwas Negatives zu betrachten, das es zu vermeiden gilt, sollte sie als zentraler

Faktor im sozialen Gefüge des Unternehmens verstanden und genutzt werden.

► Akzeptieren Sie politisches Geschehen, und lernen Sie, es bewusst und strategisch einzusetzen. Entwickeln Sie ein Gespür dafür, wie Macht und Einfluss in Ihrer Organisation verteilt sind, und nutzen Sie diese Erkenntnisse, um Ihre Ziele zu erreichen. Seien Sie proaktiv im Aufbau von Allianzen.

### Widersprüchliche Erwartungen meistern

Vor allem Frauen sehen sich im beruflichen Kontext oft mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert. So sollen sie durchsetzungsstark und entscheidungsfreudig sein und zugleich empathisch und teamorientiert. Diese Gegensätze können zu inneren Konflikten führen und den beruflichen Aufstieg erschweren. Umso wichtiger ist, dass sie Klarheit über die eigenen Wünsche und Ziele gewinnen.

► Analysieren Sie, was andere und Sie selbst (wirklich) von Ihnen erwarten. Bewerten Sie diese Erwartungen und entscheiden Sie, welche davon relevant sind und welche nicht. Entwickeln Sie ein klares Mindset und setzen Sie auf Verhaltensweisen, die authentisch zu Ihrem Selbstkonzept passen.

### Investieren Sie in mikropolitische Kompetenzen

Mikropolitisches Handeln ist eine Fähigkeit, die wie andere berufliche Kompetenzen gelernt und geübt werden will. Wichtige Skills sind Beziehungsmanagement, strategische Kommunikation, das Erkennen von Machtstrukturen, situatives Handeln und nicht zuletzt Selbstmarketing.

► Netzwerken Sie gezielt, und pflegen Sie Kontakte – auch wenn vermeintlich Wichtigeres ansteht. Üben Sie, sich bei Dingen, die Ihnen wichtig sind, als kompetente Ansprechpartnerin zu präsentieren. Erkennen Sie informelle und formelle Machtstrukturen. Passen Sie Ihr Verhalten flexibel an die jeweilige Situation an. Nutzen Sie interne und externe Plattformen, um Ihre Fähigkeiten und Erfolge sichtbar zu machen.



Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de); Kristina Holstein; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de



## Mehr zum Thema

### ► Andrea Kleinhuber: Missachtete Macht – Keine Macht ist auch keine Lösung.

[managerseminare.de/MS316AR02](https://managerseminare.de/MS316AR02)

Macht ist ein wesentlicher Aspekt von Führung. Den Umgang damit lernen Führungskräfte aber meist nur nebenbei, implizit, durch eigene Erfahrungen. Dabei bräuchte es eine bewusste Auseinandersetzung mit Macht, um ihre problematischen Seiten zu vermeiden – und die produktiven optimal zu nutzen.

### ► Marion Schenk: Informelle Strukturen in der New Work – Das Machtparadoxon.

[managerseminare.de/MS299AR07](https://managerseminare.de/MS299AR07)

Viele moderne Ansätze zu Führung und Unternehmensstruktur setzen auf den Abbau formaler Hierarchien. Damit verringern sie aber nur einen Teil der Probleme, die aus Macht resultieren. Andere werden dadurch sogar noch größer – und zugleich unsichtbarer und damit schwieriger zu adressieren.

### ► Nina Rheinheimer: Motivation im Arbeitskontext – Unterschätztes Machtmotiv.

[managerseminare.de/MS296AR06](https://managerseminare.de/MS296AR06)

Die wenigsten Menschen würden sich als machtmotiviert bezeichnen, dennoch sind sie in den Unternehmen in der Mehrheit, wie Wirtschaftspsychologe David Scheffer und Berater Joachim Pawlik in einer Studie gezeigt haben. Im Interview erklären die beiden, wie ein kluger Umgang mit dieser Machtmotivation gelingt.

bösartigen Manipulation klar zu erkennen. Viele meiner Klienten sind sich nicht bewusst, welche Rolle das Ausüben von Macht in höheren Positionen spielt und haben diese oft nicht in ihr Selbstkonzept integriert. Erst wenn diese Zusammenhänge klar sind, Macht bewusst angestrebt wird

und die Unterscheidung zwischen legitimer und illegitimer Einflussnahme gelingt, kann der Aufbau mikropolitischer Kompetenzen erfolgreich sein.

### Mikropolitische Fähigkeiten passend zum Selbstbild ausbauen

Apropos Selbstkonzept: Es gibt nicht die eine Art, Mikropolitik zu betreiben. Der mikropolitische Werkzeugkoffer hält für jeden etwas bereit, und die Bereitschaft, mikropolitisch zu handeln, steigt, wenn Menschen diese Verhaltensweisen mit ihren eigenen Werten in Einklang bringen können. Der vierte Schritt zur politischen Kompetenz besteht also darin, eine eigene Variante zu entwickeln, mit der man sich wohlfühlt. Wer zum Beispiel unbedingt den nächsten Karriereschritt machen will, kann dies durch übermäßiges Eigenlob tun (auch legitim, wenn es hilft) – oder sich stattdessen strategisch mit Entscheidungsträgern vernetzen. Man kann die eigenen Erfolge betonen oder alternativ den Dialog suchen, um Ideen für das Wachstum des Unternehmens zu besprechen, und dabei die eigenen Stärken einfließen lassen. Wer so vorgeht, zeigt Initiative und Engagement, ohne das Gefühl haben zu müssen, aufdringlich zu sein. Die Interessen des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen, hilft zugleich, einen Anker bei den Entscheidungsträgern zu setzen, wenn es um Beförderungen geht.

Welchen Anteil mikropolitische Kompetenzen im Vergleich zu anderen Faktoren auf den Verlauf der Corporate Pipeline haben, lässt sich nicht abschließend quantifizieren. Es ist auch nicht so, dass politisches Geschick der einzige Faktor ist. Echte Hindernisse und geschlechtsspezifische Stereotypen, die zweifellos existieren und Einfluss auf Karrierewege von Frauen haben, sollen hier auch nicht heruntergespielt werden. Mir geht es jedoch darum, auf die Aspekte zu fokussieren, die Frauen selbst beeinflussen können. Dazu gehört, die eigenen Verhaltensweisen zu erkennen, die auf dem Weg zu mehr Erfolg nicht mehr dienlich sind. Und dazu gehört auch, die internalisierten Überzeugungen und Erwartungen abzulegen, die fast darauf ausgelegt zu sein scheinen, sie zurückzuhalten. So oder so: Mikropolitische Spiele finden statt. Es ist an den Frauen zu entscheiden, ob sie die bestehenden Strukturen dieses Spiels hinnehmen oder ob sie sie bewusst und zielorientiert mitgestalten wollen.

*Kristina Holstein*



Die Autorin: **Kristina Holstein** ist Wirtschaftspsychologin und, nach einer 20-jährigen Karriere in der digitalen Automobilindustrie, als selbstständige Karriere-Coachin und -Beraterin tätig. Ihr Fokus liegt auf dem Training von mikropolitischen Fähigkeiten und dem Umgang mit Konflikten, insbesondere für Frauen, um ihre berufliche Entwicklung zu fördern und sie in herausfordernden Situationen zu stärken. Kontakt: [linkedin.com/company/kristina-holstein-coaching](https://www.linkedin.com/company/kristina-holstein-coaching)