

Mikropolitik in der Fakultät – warum und wodurch entsteht „Macht“?

Thimo von Stuckrad | CHE Consult GmbH
CHE-Forum Fakultätsmanagement, 5. Juni 2018, Kassel

Wieso Mikropolitik?

Befragung Fakultätsmanagement

Welche Zwecke verfolgen wir mit formalen Steuerungsinstrumenten auf Fakultätsebene?

- Herstellung von Transparenz
 - über strategische Zielsysteme (übergreifend und dezentral)
 - über Ressourcenflüsse in Abhängigkeit von zielorientiertem Handeln und Zielerreichungsgraden
 - über Reduktion von Komplexität („nicht die Forschung ist wichtig, sondern der *Container*, in dem die Forschung kommuniziert wird“)
- Beeinflussung von Handeln (Herstellung und Absicherung von Zielbindung)
 - Operationalisierung von zielorientiertem Handeln
 - Gratifikation zielorientierten Handelns
- Sind formale Steuerungsinstrumente zweckmäßig mit Bezug auf diese Zwecke?

Zwei Ergebnisse der Befragung Fakultätsmanagement

		Wahrnehmung: Verweigerung	Wahrnehmung: Änderung des strategischen Handelns	Informelle Kompetenzen	Soft-Skills Kompetenzen
Wahrnehmung: Verweigerung	Spearman-Rho		-,168*	0,007	0,002
	n	191	191	191	191
Wahrnehmung: Änderung des strategischen Handelns	Spearman-Rho	-,168*		0,045	,169*
	n	191	195	194	195
Informelle Kompetenzen	Spearman-Rho	0,007	0,045		,339**
	n	191	194	258	258
Soft-Skills Kompetenzen	Spearman-Rho	0,002	,169*	,339**	
	n	191	195	258	260

Zwei Ergebnisse der Befragung Fakultätsmanagement

			Strategische Ausrichtung	Beratung und Begleitung	Strategische Planung
Spearman-Rho	Personalkostenbudgetierung	Korrelationskoeffizient	,185	,078	,160
		Sig. (2-seitig)	,016	,320	,038
		n	170	166	168
	Globalbudget	Korrelationskoeffizient	-,011	,032	,070
		Sig. (2-seitig)	,888	,677	,361
		n	171	168	170
	LOM	Korrelationskoeffizient	,070	,100	,191
		Sig. (2-seitig)	,347	,185	,010
		n	183	177	180
	Zielvereinbarung	Korrelationskoeffizient	,017	,043	,002
		Sig. (2-seitig)	,815	,557	,979
		n	199	193	196

Befragung Fakultätsmanagement

Herstellung und Absicherung von Zielbindung des Handelns von Wissenschaftler(innen)

- Informelle Kompetenzen und *soft skills* sind bedeutende Faktoren.
- Die Bedeutung informeller Kompetenzen und *soft skills* wächst mit dem Grad der dezentralen Autonomie.
- ➔ Formale Steuerungsinstrumente schaffen Bedingungen strategischen Handelns auf Fakultätsebene.
- ➔ Zielbindung wird durch informelle Kompetenzen und *soft skills* der Akteure des Fakultätsmanagements hergestellt und abgesichert

Wieso Mikropolitik?

Mikropolitik ist eine analytische Sprache zur Beschreibung von **Einflusshandeln** unter Bedingungen **wechselseitiger Abhängigkeit** von Akteuren.

Alltagsbegriff von Mikropolitik

- *Divide et impera*
 - Informationskontrolle
 - Seilschaften
 - Klüngel, Nepotismus, Lobbyismus
 - Selbstinszenierungen
 - Kolportage
 - charismatisches Führen
- ➔ intentionale Veränderung von Handlungsmöglichkeiten des Gegenübers außerhalb (!)
der formalen Spielregeln

Wie werden Einflussquellen verwendet?

Wissen
verheißen/
warnen



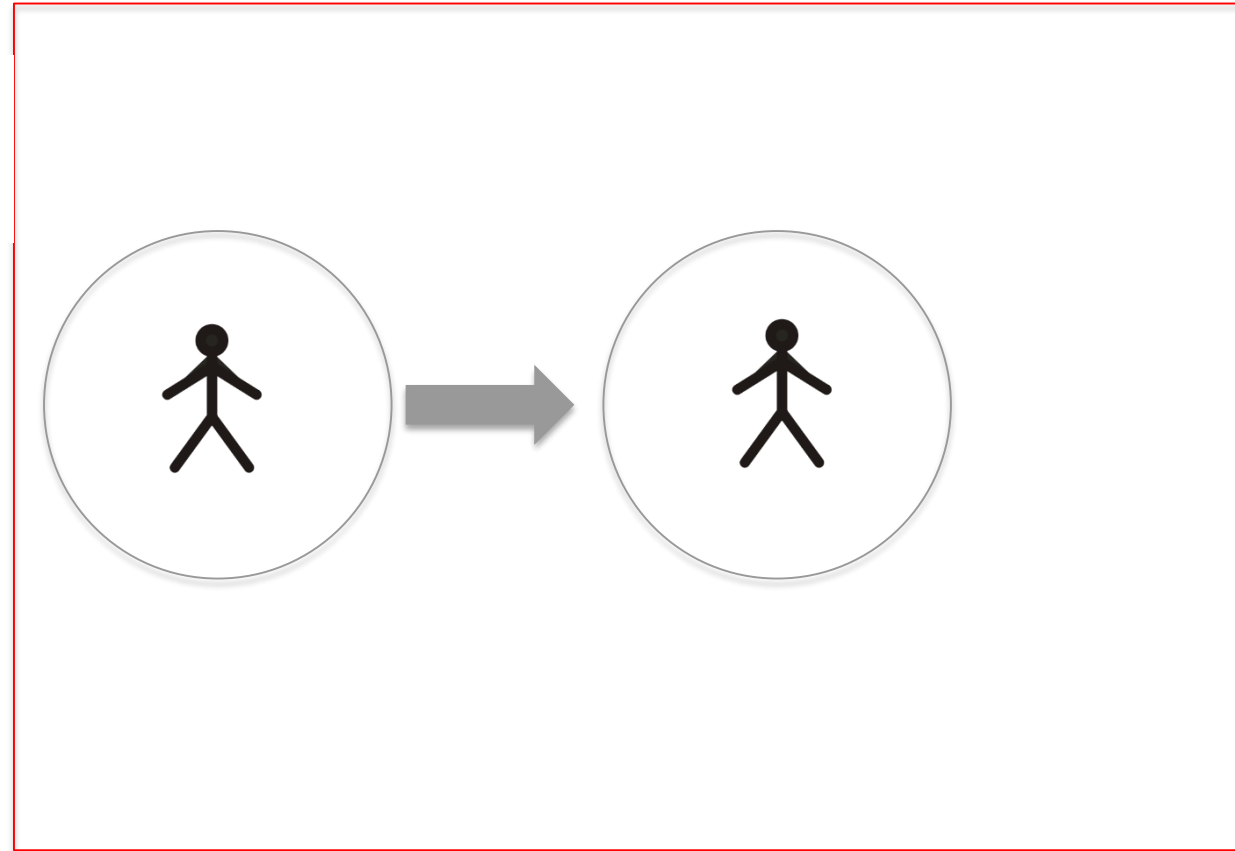
Geld
versprechen/
beanreizen



Gewalt/Macht
drohen



Liebe/Sympathie
bitten
appellieren



Was ist wechselseitige Abhängigkeit?

„A depends on B if he aspires to goals or gratifications whose achievement is facilitated by appropriate actions on B's part...

These ties of mutual dependence imply that each party is in a position, to some degree, to grant or deny, facilitate or hinder, the other's gratification“ (Emerson 1962: 32).

→ In Konstellationen wechselseitiger Abhängigkeit verfügen alle beteiligten Akteure über Quellen von Einfluss!

Was ist wechselseitige Abhängigkeit?

Wechselseitige Abhängigkeit basiert auf Zielkonflikten.

- Je wichtiger A seine Intentionen sind, bei denen er mit Bs Intentionen oder Ressourcen interferiert, und je weniger A dabei B umgehen kann, desto größer ist As Abhängigkeit von B.
- *„The power to influence the other resides in control over the things the other values... Power resides implicitly in the other's dependence“ (Emerson 1962: 32).*
- Die Akteure müssen ihre Einflusschancen wahrnehmen, nutzen wollen und nutzen können.

Analyseraster

Wie erleben Sie Einflusshandeln in Ihrer Alltagspraxis?

Akteur	Interesse	Ressourcen	Abhängigkeit	Beziehung

Mikropolitische Strategien, Taktiken und Spiele

Eigenschaften offensiver und defensiver „Spiele“

Verteidigungsspiele

- Ziel: Schutz des eigenen Handlungsspielraums
- Verhandlungsführung auf formaler Basis
- subtile Hinhaltetaktiken, Pochen auf Einhaltung formaler Regeln, vorgeschobene Krankmeldung (Absentismus), innere Kündigung

Offensive Spiele

- Bewegung auf formaler und informeller Ebene
- Kooperationsoffenheit und Konfliktoffenheit
- überwiegend offensive Strategien

- Stärkung von Position in Organigramm
 - Ausbau von Handlungsspielraum (zuständig sein für etwas, beteiligt sein, Schlüsselperson sein)
 - Aufbau von Vertrauen anderer in die eigene Kompetenz (oder in die eigene Selbstdarstellung)
 - **Budget-Spiel:** Durch das Fordern von immer größeren materiellen und personellen Ressourcen versucht man die eigene Bedeutung und Stellung auszubauen. Die relativen Budgetanteile werden damit ein Indikator für die Machtverteilung in der Organisation.
 - Besetzung einer Position mit einer nicht geeigneten Person, um besser geeignete Person auszugrenzen oder die eigene relative Position zu stärken

- Bildung informeller Netzwerke
 - **Sponsor-Protégé-Spiel:** Unterstützung von mächtiger Person oder von aufsteigendem Star. die Günstlingswirtschaft durch das Heranziehen einer Gefolgschaft, Seilschaft;
 - **Bündnis-Spiel:** (verdeckte) Bildung von Koalitionen (Klüngeln), Lobbyismus;
- Informationskontrolle
 - filtern, zurückhalten oder schönen von Informationen
 - verbreiten von Gerüchten, um die Glaubwürdigkeit anderer in Zweifel zu ziehen, streuen von Insider-Informationen an Dritte, starten von Versuchsballons („Du wirst doch auch bald in eine andere Abteilung wechseln wollen!“)

- Nutzung von Expertenwissen
 - **Experten-Spiel:** In diesem wird überdeutlich das eigene (unverzichtbare) Expertentum herausgestrichen, um unentbehrlich zu werden und den eigenen Einfluss auszubauen.
 - Die Kontrolle oder Erweiterung von Regeln und Normen, indem sie im eigenen Sinne ausgelegt und ausgedehnt werden: Gerade durch Bürokratismus in Organisationen können bewusst Unklarheiten geschaffen werden, über die die eigene Machtposition gesichert und Zuständigkeiten ausgeweitet werden (Dienstwissen).
 - der Einsatz von Expertenwissen und Fachkompetenz vom sachlichen Überzeugen bis hin zu „Gutachterschlachten“ und Dominanzkämpfen der Wissensträger

- Selbstdarstellungstaktiken
 - **Dominanz-Spiel:** um andere einzuschüchtern, wird ein bestehender Einfluss breit zur Schau gestellt
 - allgemein Formen der Selbstdarstellung oder des Bluffs wie gespielte Sicherheit, scheinbare Unerschütterlichkeit, das Nutzen mehrdeutiger Formulierungen, das Vortäuschen eigener Größe und Kraft bis hin zur Verwendung von Fremdwörtern oder dem beiläufigen Demonstrieren von scheinbarer Fachkompetenz
- Beeinflussungstaktiken
 - Charisma, die persönliche Anziehungskraft, die auf andere als Modell und Vorbild wirkt und dazu gezielt eingesetzt wird;
 - das Erzeugen von Handlungsdruck durch eine Emotionalisierung von Situationen, durch das Erschaffen günstiger Stimmungen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Beiträge!

thimo.vonstuckrad@che-consult.de