

# Die politische Dimension der Projektarbeit

Prof. Dr. Marc Solga  
Ruhr-Universität Bochum

ein Vortrag für

GPM Gesellschaft für Projektmanagement e. V.  
Region Hamburg, 22. September 2011

# Übersicht

1. Organisationen als politische Arenen:  
eine kurze Einführung
2. Umgang mit Politik in der Projektarbeit  
– Empfehlungen

## Organisationen als politische Arenen



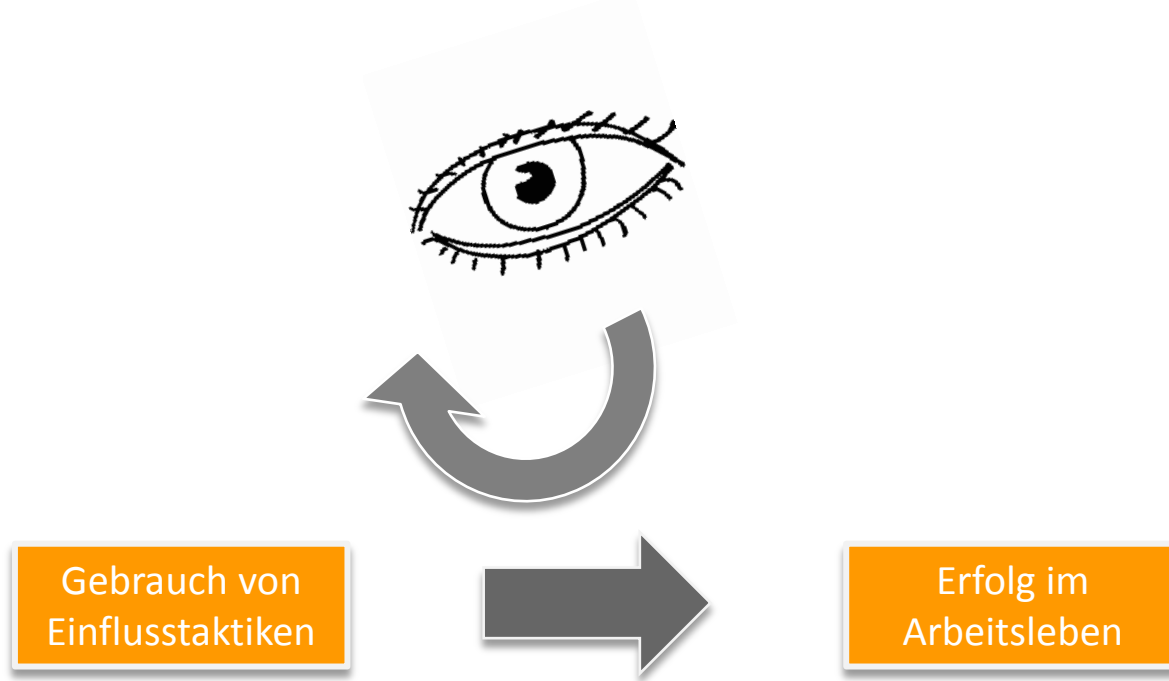
## Was ist (Mikro-) Politik?

der Gebrauch von Macht und Einfluss  
für persönliche Vorteile

selbstdienliches Handeln in Organisationen



# Forschungsperspektiven auf das Geschehen in der politischen Arena



**Perspektive 1:** Zusammenhang von Einfluss und Erfolg

**Perspektive 2:** Wirkungen auf Beobachter

# Zusammenhänge zwischen Einflusstaktiken und Berufserfolg

Ergebnisse einer Metaanalyse  
von Higgins, Judge & Ferris  
(2003)

## *zusammengefasst:*

Schmeicheln, Rationalität und  
Self-Promotion korrelieren  
bedeutsam mit beruflichen  
Erfolgskriterien; sie sind für das  
berufliche Fortkommen von  
Bedeutung

Siehe Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R.  
(2003). Influence tactics and work outcomes: A  
meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*,  
24, 89–106.

Einflusstaktiken - Erfolgskriterien	$\rho$
<b>Schmeicheln</b>	
insgesamt	.23
Gehalt oder Beförderung	.11
Leistungsbeurteilung	.35
Interviewerbeurteilung	<b>.60</b>
Vorgesetztenbeurteilung	<b>.26</b>
<b>Self-Promotion</b>	
insgesamt	.01
Gehalt oder Beförderung	.01
Leistungsbeurteilung	.01
Interviewerbeurteilung	<b>.58</b>
Vorgesetztenbeurteilung	<b>-.25</b>
<b>Rationalität</b>	
insgesamt	.26
Gehalt oder Beförderung	.12
Vorgesetztenbeurteilung	<b>.50</b>
<b>Assertivität</b>	
insgesamt	-.02
Gehalt oder Beförderung	.08
Vorgesetztenbeurteilung	<b>-.19</b>

## Wirkungen von erlebter (beobachteter) Politik

- Je stärker das Erleben, dass das eigene Arbeitsumfeld geprägt ist von selbstdienlichen (politischen) Verhaltensweisen, desto ...
  - geringer die Arbeitsleistung
  - geringer die Arbeitszufriedenheit
  - geringer das organisationale Commitment
  - mehr arbeitsbezogene Ängstlichkeit
  - mehr Kündigungsabsichten
  - mehr kontraproduktives Verhalten



Siehe Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209–222.

## Politik in der Arbeitswelt – zwei Sichtweisen

A.

**Eindeutig negativ**

**Missbrauch** von Macht und Einfluss – Manipulation oder Instrumentalisierung anderer

Verletzt den **impliziten sozialen Kontrakt**

**Nur wenige tun es** – Machtmotivierte, Machiavellisten etc.

B.

**Nicht generell positiv oder negativ**

Alltäglich und **universell** – alle tun es, überall und jederzeit

Erleichtert soziale **Interaktionsprozesse**, stärkt **Harmonie u. Kohäsion**

Trägt zur **Effektivität von Organisationen** bei – proaktive MA tun es, um Handlungsspielraum für eigenmächtiges Pro-Rollen-Verhalten zu maximieren

# Politische Dimension der Projektarbeit

1. **Vorliegen von Ambiguität**, d.h. von Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsunsicherheit
2. **unzureichende Ausstattung** mit notwendigen Ressourcen (Mitarbeiter, Geld, Zeit, hierarchische Macht) und deshalb **Verteilungskonflikte**
3. **Abhängigkeit von unterschiedlichen Anspruchsgruppen** (Stakeholder), die ihrerseits unvereinbare Interessen verfolgen

## Ansatzpunkte für den Umgang mit Politik

1. Politisches Stakeholder-Management
2. Politische Geschicklichkeit entwickeln



## Ansatzpunkte für den Umgang mit Politik

### 1. Politisches Stakeholder-Management

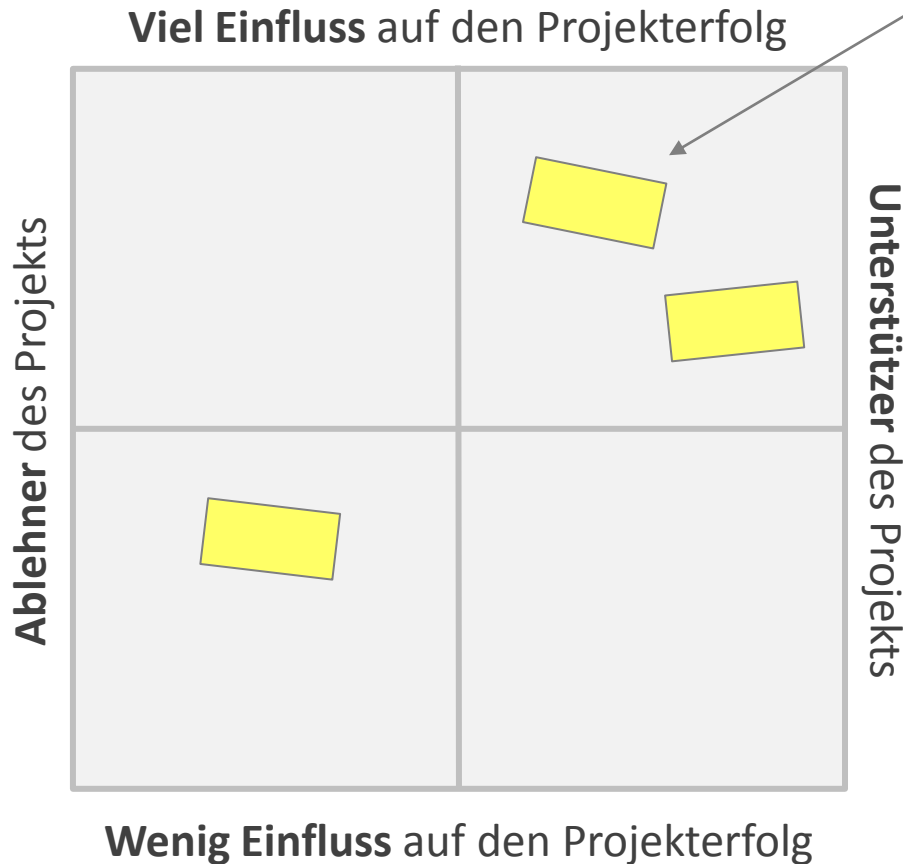
- Power-Mapping und Erwartungsmanagement
- Konfliktpotenziale antizipieren und managen

### 2. Politische Geschicklichkeit entwickeln



## Power-Mapping und Erwartungsmanagement

### 1. SCHRITT: POWER-MAPPING



Stakeholder (Name)  
Erwartung und Befürchtungen  
bezüglich des Projekts

# Power-Mapping und Erwartungsmanagement

## 2. SCHRITT: ABLEITUNG VON STRATEGIEN FÜR DAS ERWARTUNGSMANAGEMENT

- Welche Stakeholder sind für den Projekterfolg entscheidend (mächtige Unterstützer, mächtige Ablehner – *kritische* Stakeholder)?
- Blick auf *kritische* Stakeholder:
  - A. Kritische Ereignisse:
    - Was ist passiert, wenn Unterstützer ihr Unterstützung aufgeben?
    - Was ist passiert, wenn Ablehner aktiv werden?
  - B. Stakeholder-Erwartungsmanagement:
    - Was können wir tun, damit Unterstützer Unterstützer bleiben?
    - Was können wir tun, damit Ablehner stillhalten oder Unterstützer werden?
    - Maßnahmenplan entwickeln (wer macht wann was) und schriftlich festhalten

# Politisches Stakeholder-Management: Konfliktpotenziale antizipieren und managen



Siehe Solga, M. (2011). Konflikte in Organisationen. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Springer-Lehrbuch; 2. Aufl.; S. 111-124). Heidelberg: Springer.

**Leitfrage:** Mit Blick auf diese vier Konflikttypen – Wie groß ist das jeweilige Risiko, dass zwischen Ihnen und Stakeholder X ein solcher Konflikt entsteht?

# Politisches Stakeholder-Management: Konfliktpotenziale antizipieren und managen



## Ansatzpunkte für den Umgang mit Politik

1. Politisches Stakeholder-Management
2. **Politische Geschicklichkeit entwickeln**

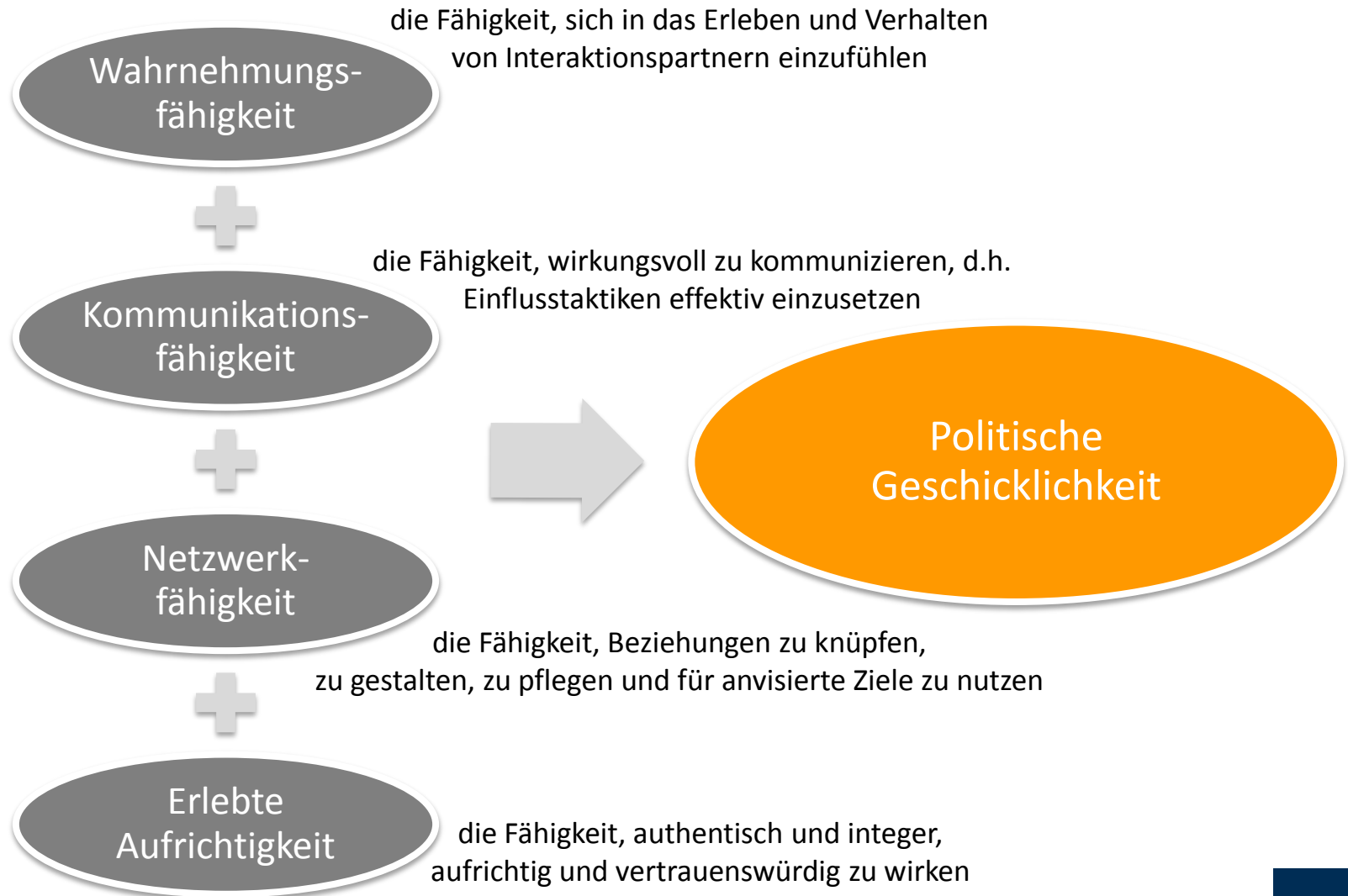


## politische Geschicklichkeit

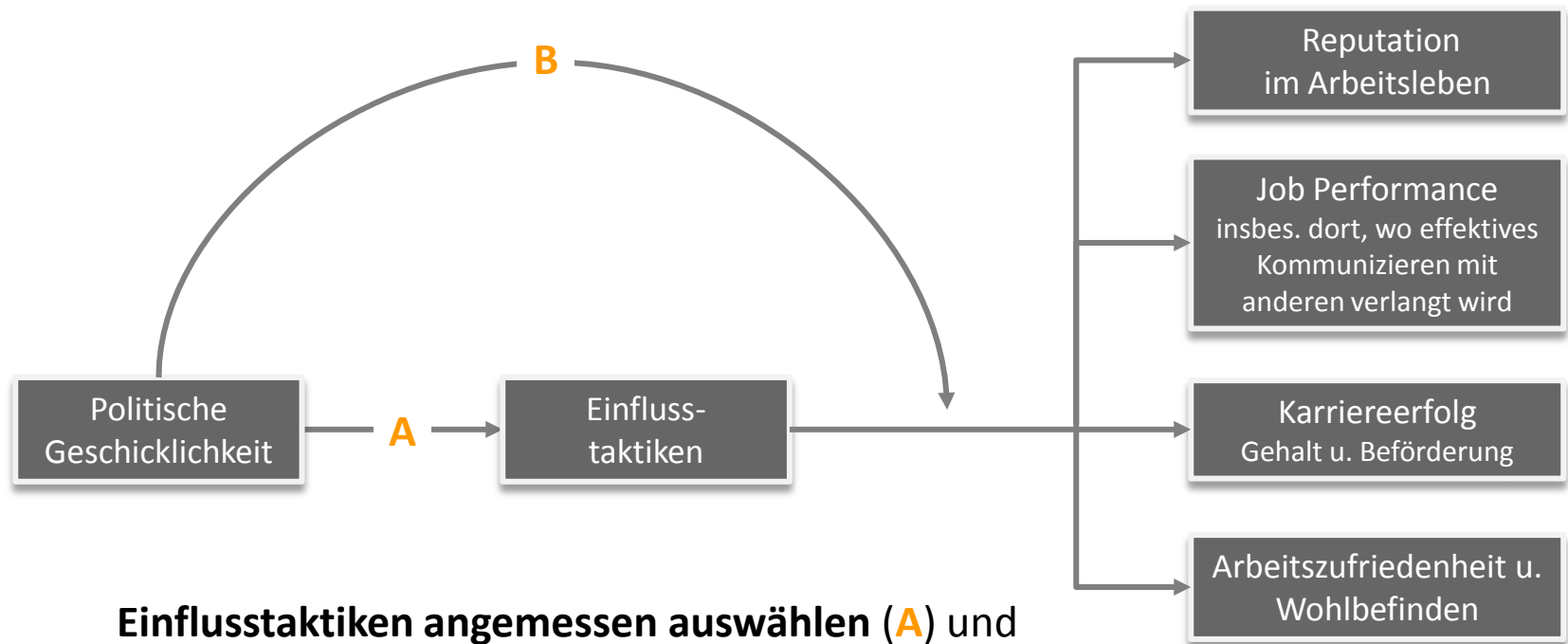
das Vermögen, im Arbeits- und Berufsleben  
Interaktionsprozesse und soziale Beziehungen effektiv  
gestalten zu können

Siehe Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290–320.

# die vier Dimensionen der politischen Geschicklichkeit



## Die Beziehung zwischen politischer Geschicklichkeit, Einflusstaktiken und arbeitsbezogenen Erfolgsmaßen



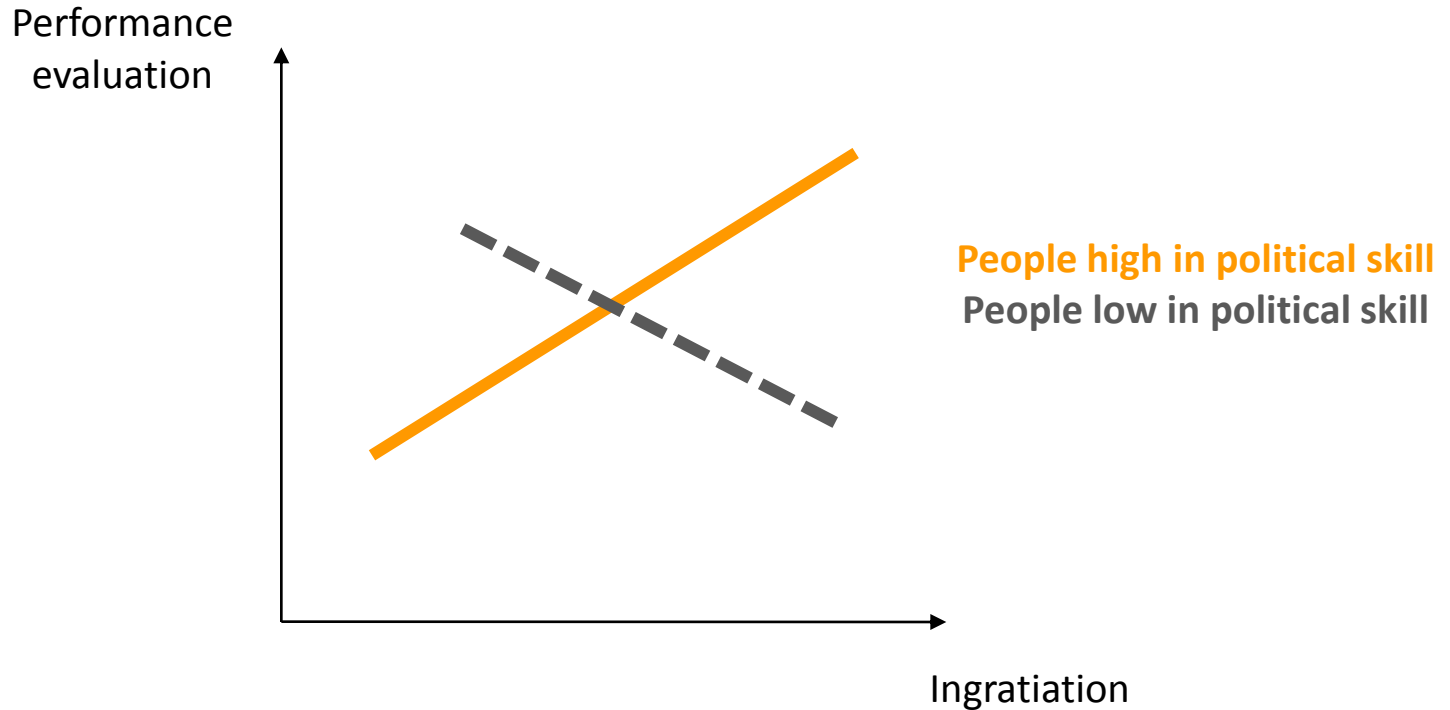
**Einflusstaktiken angemessen auswählen (A) und effektiv ausführen (B) ist Kern der politischen Geschicklichkeit**

# Wirkungen von politischer Geschicklichkeit: Reputationsgewinne

je mehr politische Geschicklichkeit, desto mehr Reputation im Unternehmen

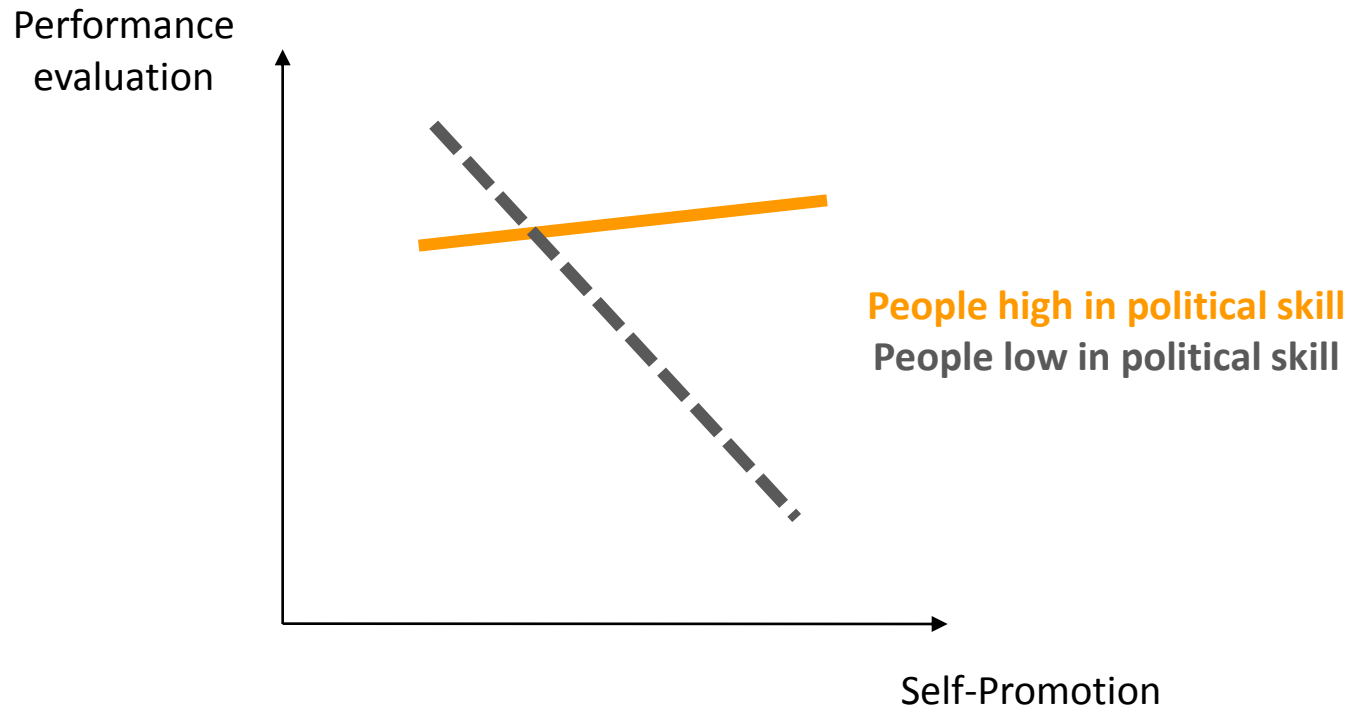


# Politische Geschicklichkeit und Schmeicheln



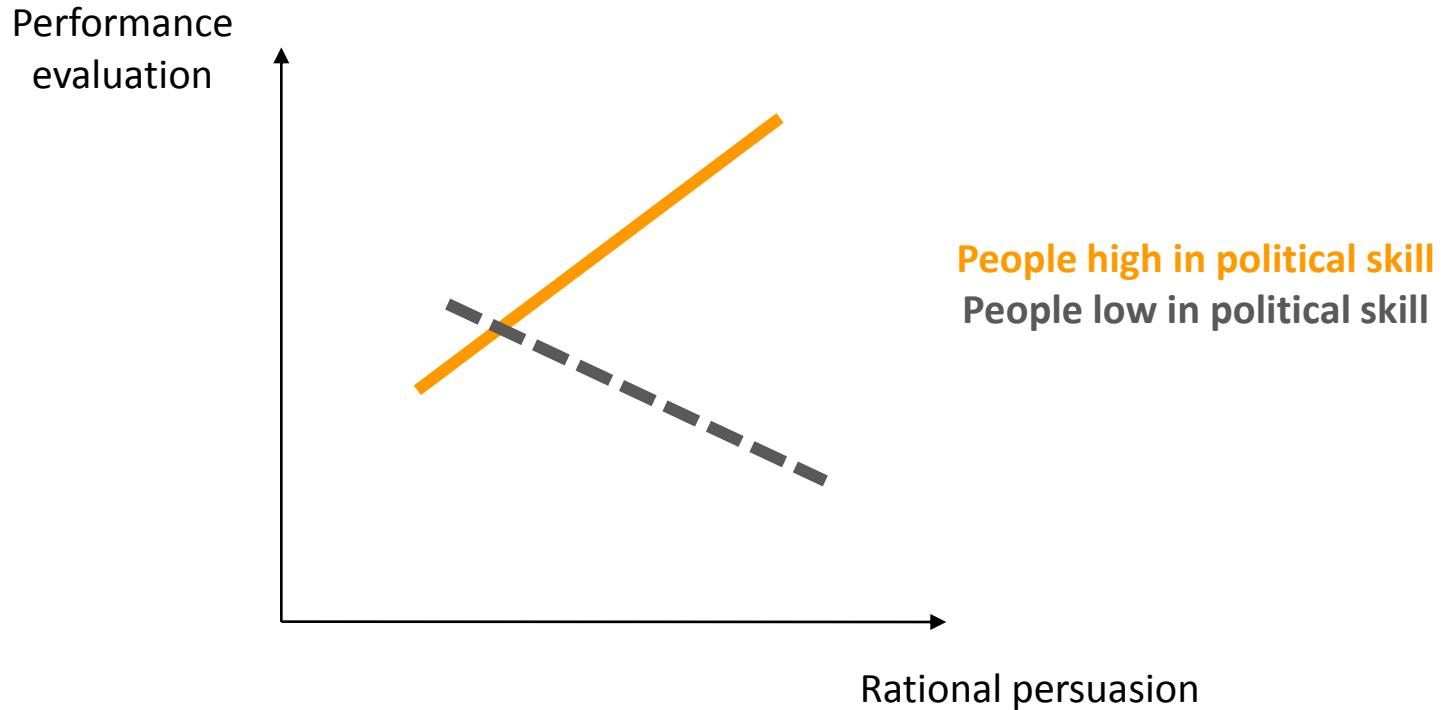
Siehe Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 92*, 278–285.

# Politische Geschicklichkeit und Self-Promotion



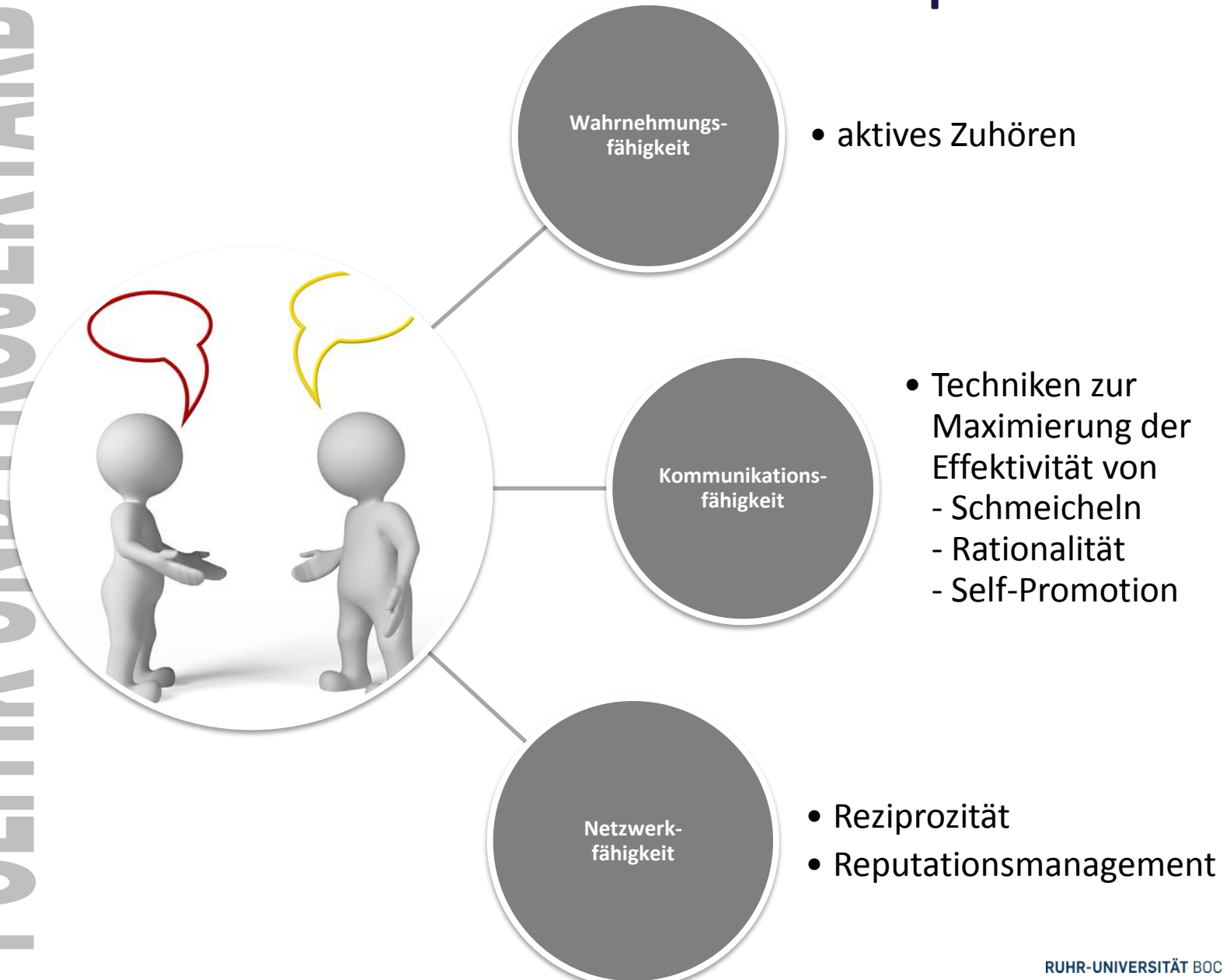
Siehe Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 278–285.

# Politische Geschicklichkeit und rationales Argumentieren



Siehe Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and Judge (1991) model. *Human Relations*, 60, 1747–1777.

# Training zur Entwicklung von politischer Geschicklichkeit – Ansatzpunkte



## Politische Geschicklichkeit (= Überzeugungskompetenz) entwickeln: Beispiel für einen Trainingsplan

BAUSTEINE	ZIELE	DAUER
<b>1. TAG</b>		
<b>1. Eröffnung</b>	Begrüßung, Einstimmung, Erwartungs- und Bedarfsabfrage	30 Min.
<b>2. Einstieg: Filmszenen analysieren</b>	Die TN werden für zentrale Aspekte des Themas <i>Überzeugungskompetenz und -techniken</i> durch die Analyse von Filmszenen sensibilisiert.	60 Min.
<b>3. Eigene Überzeugungs- kompetenz einschätzen</b>	Die TN analysieren die eigene Überzeugungskompetenz mithilfe eines Fragebogens und lernen das Konzept der Überzeugungskompetenz kennen.	60 Min.
<b>4. Überzeugungsepisoden sammeln und auswerten</b>	Die TN beschreiben Überzeugungsepisoden aus dem eigenen beruflichen Alltag, die sich später als Arbeitsmaterialien für Fallarbeit und Rollenspiele einsetzen lassen.	90 Min.
<b>5. Wahrnehmungsfähigkeit sensibilisieren</b>	Die TN sensibilisieren ihre Wahrnehmungsfähigkeit für die Bedürfnisse und Interessen der Interaktionspartner.	120 Min.
<b>6. Aktives Überzeugen verbessern</b>	Die TN verbessern den aktiven Gebrauch zentraler und effektiver Überzeugungstechniken.	120 Min.

## Politische Geschicklichkeit (= Überzeugungskompetenz) entwickeln: Beispiel für einen Trainingsplan

BAUSTEINE	ZIELE	DAUER
<b>2. TAG</b>		
<b>6. Aktives Überzeugen verbessern (Fortsetzung)</b>	Die TN verbessern den aktiven Gebrauch zentraler und effektiver Überzeugungstechniken.	120 Min.
<b>7. Erlebte Aufrichtigkeit sichern</b>	Die TN werden für das Problem der wahrgenommenen Aufrichtigkeit (Wahrhaftigkeit vs. Wirkungsbewusstsein) sensibilisiert.	60 Min.
<b>8. Netzwerkfähigkeit verbessern</b>	Die TN werden für die große Bedeutung von Beziehungs- oder Überzeugungsnetzwerken sensibilisiert und verbessern ihre Netzwerkfähigkeit.	120 Min.
<b>9. Überzeugungsstrategien für zukünftige Herausforderungen entwickeln</b>	Die TN entwerfen Überzeugungsstrategien für anstehende berufliche Herausforderungen und bauen dabei auf den erworbenen Kenntnissen und Fertigkeiten auf.	120 Min.
<b>10. Abschluss</b>	Zusammenfassung, Lerntransfersicherung, Evaluation, Verabschiedung	60 Min.

# Herzlichen Dank!



Prof. Dr. Marc Solga



Ruhr-Universität Bochum  
Fakultät für Psychologie  
AG Kompetenz- und Personalentwicklung  
Universitätsstraße 150  
44780 Bochum

++49 - (0)234 - 32 22 175  
++49 - (0)179 - 541 50 30  
[marc.solga@rub.de](mailto:marc.solga@rub.de)

## Tipp: Psychologie für Projektmanager



- Solga, *Jutta* & Blicke, Gerhard: Macht und Einfluss in Projekten  
8. Kapitel, S. 145-164

# Prof. Dr. Marc Solga

marc.solga@rub.de | +49 (0) 179 - 541 50 30

\*1972, Diplom-Psychologe, systemischer Berater und Coach (dvct-zertif.)



Seit 2008 Professor an der Fakultät für Psychologie, Ruhr-Universität Bochum, Leiter der Arbeitsgruppe Kompetenz- und Personalentwicklung

Seit 2001 tätig als Organisationsberater, Coach und Trainer; seit 2005 als Partner der Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka, Mainz

Mitherausgeber „Praxishandbuch Personalentwicklung“ (Gabler, 2005, 2008, 2011)

„Professor des Jahres 2010“ im deutschlandweiten Wettbewerb des UNICUM-Verlags

Schwerpunkte:

- Training: Kooperation, Führung, Überzeugungskompetenz
- Coaching: persönlicher Umgang mit organisationalen Veränderungen, Konflikten und Mikropolitik, Arbeitsbelastung und Stress, Einstieg in Führungsfunktionen
- Organisationsberatung: strategische Personalentwicklung, psychologisches Change Management, Einführung von Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystemen
- Forschung: Einfluss, Konflikte, Mikropolitik; soziale Effektivität; Rechenschafts-  
verpflichtung; Trainingstransfer