

FACTSHEET: Wenn Veränderung auf Widerstand trifft – Transformation beschleunigen

Die Automobilzulieferindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel: Megatrends wie Dekarbonisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel und Globalisierung zwingen Unternehmen dazu, ihre Prozesse und Strukturen fortlaufend neu zu erfinden. Doch warum scheitern trotz bester Planung so viele Veränderungsvorhaben in der Praxis?

Die Antwort liegt meist im Verborgenen – auf der Ebene der Mikropolitik. Weit entfernt von rein formalen Abläufen prägen informelle Macht- und Einflussstrukturen sowie unterschiedliche Interessen der Beteiligten den Erfolg von Veränderungsprozessen maßgeblich. Mikropolitik ist dabei weder eine Anomalie noch ein Zeichen schlechter Zusammenarbeit, sondern der Normalfall in jeder Organisation.

Wer diese Dynamiken versteht, gestaltet Wandel erfolgreich. Dieses Factsheet bietet Führungskräften und Change-Verantwortlichen das notwendige Werkzeug, um informelle Einflussstrukturen systematisch zu analysieren, relevante Akteure für sich zu gewinnen und die Transformation erfolgreich abzusichern.

„In Organisationen tobt das Leben. Weit von jenen anämischen Gebilden entfernt, die in der althergebrachten Forschung unter dem Namen ‘Organisationsstruktur’ ihr schattenhaftes Dasein fristen und von oben bis unten vermessen werden, sind sie in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mausechelen und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten.“

(Küpper und Ortmann 1992, S. 7)

HINTERGRUND

Warum ist das Thema wichtig für die AZI?

Die Automobilzulieferindustrie befindet sich in einer tiefgreifenden Transformationsphase, geprägt von neuen Mobilitätskonzepten, sinkender Nachfrage und starkem globalem Wettbewerbsdruck. Steigende Energie-, Personal- und Rohstoffkosten verschärfen die wirtschaftliche Belastung zusätzlich. Besonders für kleine und mittlere Unternehmen entstehen daraus erhebliche Herausforderungen. Höhere Qualitätsanforderungen, wachsender Kostendruck und ein anhaltender Fachkräftemangel machen effizientere Prozesse und neue Formen der Arbeitsorganisation unverzichtbar (vgl. Korne, Schmidt, 2025).

Unternehmen müssen ihre Prozesse und Organisationsstrukturen kontinuierlich an die neuen Anforderungen anpassen. Die Umsetzung solcher Veränderungsvorhaben löst jedoch häufig Widerstände innerhalb der Belegschaft aus und lässt sich nicht allein durch formale Entscheidungen steuern (vgl. Ortmann et al., 1990, S. 8; Mucha et al., 2015, S. 6 f.; Spieß, 2020, S. 7). Aktuelle Studien zeigen, dass 70 Prozent der Transformationsvorhaben in Deutschland scheitern.

In der Unternehmenspraxis kann sich der Widerstand etwa daran zeigen, dass neue (digitale) Systeme formal eingeführt, aber informell von den Beschäftigten umgangen werden. Widerstand wird dabei nicht immer offen artikuliert, sondern kann sich in Verzögerungen, formalen Einwänden oder selektiver Umsetzung äußern, was nicht nur die Einführung von Innovationen erschwert, sondern dazu führt, dass der gewünschte Erfolg ausbleibt.

Für Unternehmen sind solche Widerstände und Verzögerungen problematisch, da sie Veränderungsprozesse ausbremsen, zusätzliche Kosten verursachen und personelle sowie finanzielle Ressourcen binden.

Die Gründe für das Scheitern von Veränderungsvorhaben sind vielfältig. Unter anderem entstehen solche Situationen aufgrund informeller Dynamiken auf der Akteurs-ebene, die als Mikropolitik bezeichnet werden. Sie prägen Veränderungsprozesse maßgeblich und beeinflussen, ob Veränderungen akzeptiert, aktiv vorangetrieben oder implizit blockiert werden (vgl. Spieß, 2020; Berger, 2018).

Eine systematische Betrachtung mikropolitischer Dynamiken ermöglicht es, nicht intendierte Folgen, Verzögerungen oder Widerstände in Veränderungsprozessen besser zu verstehen und gezielt zu adressieren (vgl. Spieß, 2020, S. 8; Berger, 2018, S. 230 f.). Wer Veränderungsprozesse in Organisationen wirksam gestalten möchte, kommt daher an einer Auseinandersetzung mit Mikropolitik nicht vorbei (vgl. Spieß, 2020, S. 8; Berger, 2018, S. 230 f.; Crozier & Friedberg, 1993).

Mikropolitik – Was ist das?

Nach Neuberger ist Mikropolitik „das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (vgl. Neuberger 1995, S. 14).

Mikropolitik zeigt sich in informellen Absprachen, persönlichen Netzwerken oder kleinen Bündnissen, die häufig nur den unmittelbar Beteiligten bekannt sind. Gerade deshalb

bleibt ihr Einfluss auf Entscheidungen oft (zunächst) unbeachtet. Wie bedeutsam diese informellen Dynamiken sein können, zeigt sich auch in öffentlich sichtbaren Fällen. So wurde dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden von Volkswagen, Herbert Diess, wiederholt vorgeworfen, wichtige Vorhaben im Unternehmen nicht ausreichend abgesichert zu haben. Trotz seiner formalen Führungsposition gelang es ihm offenbar nicht immer, Vorstandskollegen und andere einflussreiche Akteure für seine Projekte zu gewinnen. Das Beispiel verdeutlicht, dass erfolgreiche Führung insbesondere in Veränderungsprozessen nicht allein auf formaler Autorität beruht. Ebenso wichtig ist es, informelle Machtstrukturen zu erkennen, Unterstützer zu gewinnen und Veränderungen auch mikropolitisch abzusichern (vgl. Breyer-Mayländer, 2020, S. 135).

Neben der formalen Ebene mit ihren sichtbaren Organisationsstrukturen wie Organigrammen, Stellenbeschreibungen und Prozessbeschreibungen existiert in Organisationen eine informelle Ebene (Abbildung 1). Die formale Ebene legt fest, wie Zuständigkeiten verteilt sind, wie Entscheidungen offiziell getroffen werden und welche Befugnisse mit einer bestimmten Position verbunden sind. Einfluss entsteht hier vor allem durch strukturelle Macht, die sich aus der Position im organisationalen Stellengefüge ergibt. Führungs- und Leitungsfunktionen sind daher in der Regel mit formalen Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen verbunden (vgl. Cornils, Mucha, Rastetter, 2014, S. 5).

Daneben ist die informelle Ebene durch persönliche Beziehungen, Netzwerke, Machtressourcen und das strategische Handeln der Organisationsmitglieder geprägt. Auf dieser Ebene verfolgen Akteure ihre individuellen Interessen und versuchen, mithilfe personaler Machtressourcen, wie beispielsweise durch Expertenwissen, Netzwerke oder die Kontrolle über Informationen, Einfluss auf Entscheidungen und Prozesse zu nehmen. Dieses Verhalten wird

als Mikropolitik bezeichnet. Insbesondere in Veränderungsprozessen, die durch Unsicherheit und neue entstandene Handlungsspielräume gekennzeichnet sind, gewinnt die informelle Ebene erheblich an Bedeutung (vgl. Spieß, 2020, S. 8; Berger, 2018, S. 230 f.; Alt, 2005; Crozier & Friedberg, 1993).

So können Mitarbeitende versuchen, durch den Aufbau eines starken Netzwerks oder durch einschmeichelndes Verhalten gegenüber Vorgesetzten in wichtige Projekte eingebunden zu werden, durch Expertenwissen ihren Einfluss auf Entscheidungen zu erhöhen oder durch die Unterstützung von Führungskräften ihre Chancen auf eine Beförderung zu verbessern.

Die individuellen Interessen können dabei deckungsgleich mit den Organisationsinteressen sein oder diesen aber auch zuwiderlaufen (vgl. Breyer-Mayländer, 2020, S. 132). Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn Akteure ein Projekt zu verhindern versuchen, weil sie negative Auswirkungen auf ihre eigene Arbeitssituation, etwa in Form eines erhöhten Arbeitsaufwands, erwarten.

Deswegen sind Organisationen keine rein formal geordneten Systeme, sondern als komplexe soziale Gebilde zu verstehen, in denen die Akteure ihre eigenen Interessen und Zielen verfolgen, dabei informelle Regelkreise ausbilden, die sich von formalen Vorgaben lösen oder diesen sogar widersprechen können (vgl. Berger, 2018, S. 229 f.).

Vor diesem Hintergrund eröffnet eine mikropolitische Perspektive die Möglichkeit, die Interaktionen und Handlungsmuster der Akteure systematisch zu analysieren und daraus Implikationen für die Umsetzung betrieblicher Veränderungsprozesse abzuleiten.

Das ist insbesondere für Führungskräfte und diejenigen, die in Unternehmen Veränderungsmaßnahmen verantworten, von Bedeutung. Denn Führung heißt in dieser Perspektive, solche Dynamiken systematisch zu erkennen und

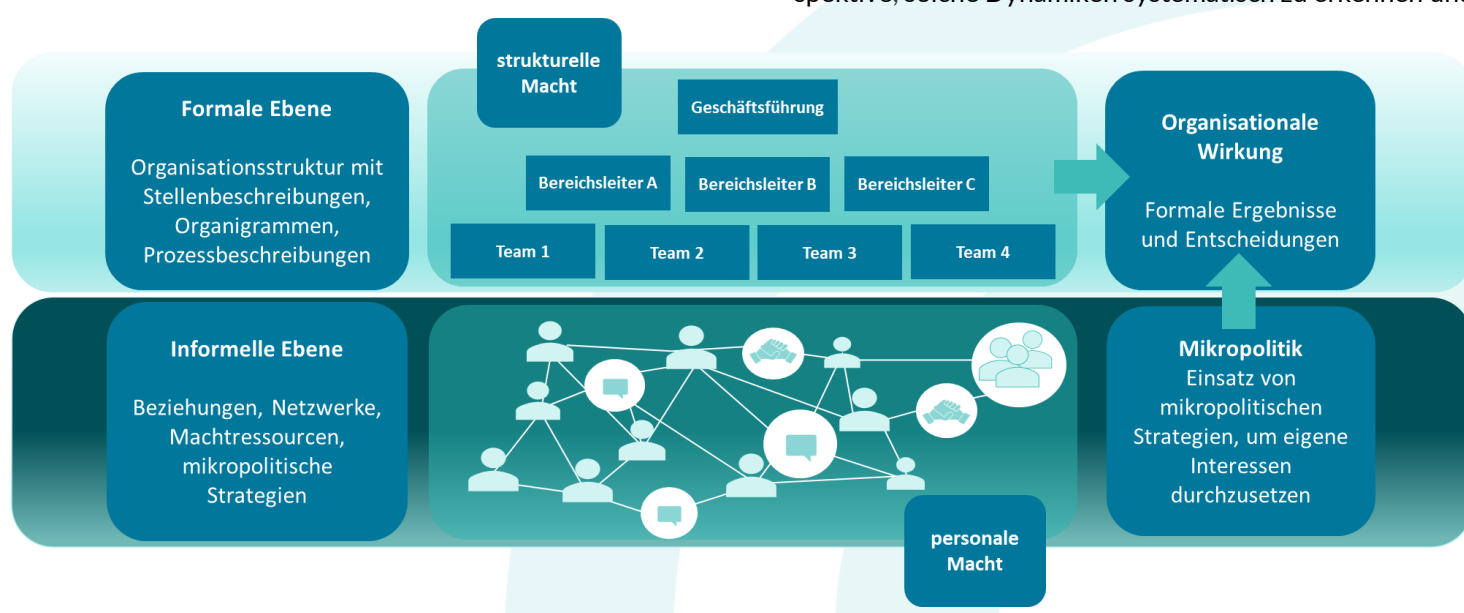


Abbildung 1: Die formale und die informelle Ebene einer Organisation

zu berücksichtigen. Die für Wandlungsprozesse Verantwortlichen sind gefordert, relevante Akteure sowie deren Interessenlagen, Machtressourcen und Handlungsspielräume zu identifizieren und zu analysieren. Darauf aufbauend können sie selbst gezielt Einfluss nehmen, etwa durch den Aufbau von Koalitionen, die Pflege strategisch relevanter Beziehungen sowie die Herstellung von Vertrauen (vgl. Berger, 2018, S. 229 f.).

Mikropolitische Strategien im Unternehmensalltag

Die jeweils an den eigenen Interessen orientierten Akteure können auf eine Vielzahl mikropolitischer Strategien zurückgreifen, durch die Mikropolitik sich im organisationalen Alltag zeigt. Dazu zählen beispielsweise das Vortragen logischer Argumente, d. h. mit „Rationalität“ (vgl. Neuberger 2006, S. 86) zu überzeugen, beim Gegenüber Begeisterung hervorrufen, sich einschmeicheln, Tauschgeschäfte anbieten, Druck ausüben u. v. m. (vgl. Neuberger 2015, S. 86 ff.).

Wollen Akteure beispielsweise ein Projekt aufgrund eines befürchteten höheren Arbeitsaufwands verhindern oder verzögern, kommen mehrere **mikropolitische Strategien** infrage. Besonders plausibel sind:

1. Informationskontrolle

Dies kann dadurch geschehen, dass Akteure kritische Informationen besonders hervorheben oder positive Aspekte des Projekts zurückhaltend kommunizieren, um Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Vorhabens zu verstärken.

2. Koalitionsbildung

Akteure können Unterstützer suchen, die ebenfalls einen höheren Arbeitsaufwand befürchten, und gemeinsam Widerstand gegen das Projekt organisieren.

3. Rationales Argumentieren

Sie können mit sachlichen Argumenten – etwa einer zu hohen Arbeitsbelastung, fehlenden personellen Ressourcen oder wirtschaftlichen Risiken – gegen das Projekt argumentieren.

4. Blockieren

Sie können Entscheidungen verzögern, Freigaben hinauszögern oder notwendige Zuarbeiten nur schleppend leisten, um die Umsetzung des Projekts zu erschweren.

Das verdeutlicht, dass Macht in Organisationen kein reiner top-down-Prozess ist. Vielmehr können alle Organisationsmitglieder Einfluss auf Entscheidungen und Prozesse nehmen, indem sie strategisch handeln (vgl. Matys, 2026, S. 28 f.).

Mikropolitische Dynamiken erkennen und beeinflussen

Um mikropolitische Dynamiken in Veränderungsprozessen zu beeinflussen, ist es wichtig, zu verstehen, wie sie entstehen. Warum können Organisationsmitglieder unabhängig von der Hierarchie Entscheidungen beeinflussen?

Für die Durchsetzung der eigenen Interessen brauchen Organisationsmitglieder Macht, die sie durch den Rückgriff auf verschiedene Machtquellen gewinnen. Die folgenden vier Machtquellen haben in Organisationen einen besonderen Stellenwert. Macht hat der, der:

- ☞ ein spezifisches und schwer zu ersetzendes Wissen sowie eine spezielle Funktion hat,
- ☞ die Umwelt kontrolliert, weil er mit einem Expertenwissen ausgestattet ist und zwischen der Organisation und der Umwelt als Vermittler agiert,
- ☞ die Kontrolle über Informations- und Kommunikationswege besitzt,
- ☞ die formalen Regeln einer Organisation ausdehnen, umdeuten oder gar umgehen kann (vgl. Crozier, Friedberg, 1979, S. 50 ff.).

Um Machtbeziehungen innerhalb von Veränderungsvorhaben zu analysieren, sind daher zwei Fragen von zentraler Bedeutung:

- ☞ Welche Mittel (Machtquellen) stehen den Akteuren für die Erweiterung ihrer Spielräume zur Verfügung?
- ☞ Welche Mittel (Machtquellen) sind von Bedeutung und können mobilisiert werden (vgl. Crozier & Friedberg, 1993, S. 44)?

Insbesondere in Veränderungsprozessen können mikropolitische Dynamiken verstärkt auftreten, weil etablierte Routinen und Lösungswege an Gültigkeit verlieren. Die daraus entstehenden Orientierungslücken veranlassen Organisationsmitglieder, neue Strategien zu entwickeln. Gleichzeitig eröffnen sich dadurch neue Spielräume, die durch Aushandlungs- und Machtprozesse gefüllt werden und in deren Verlauf bestehende Macht- und Ressourcenverteilungen neu ausgehandelt und verändert werden (vgl. Spieß, 2020, S. 7). Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie diese neu entstehenden Handlungsspielräume aktiv gestalten und steuern sollten, anstatt sie informellen Aushandlungsprozessen zu überlassen.



Abbildung 2: Mikropolitik erkennen und beeinflussen

Wie kann man im Unternehmen mit dem Phänomen Mikropolitik umgehen?

Mikropolitik hat einen ambivalenten Charakter. Sie kann Veränderungsprozesse behindern, wenn die Interessen der Akteure nicht mit denen der Organisation übereinstimmen. Sie kann aber ebenso konstruktiv und organisationsförderlich wirken, wenn sie zur Bewältigung von Problemen, zur Entwicklung praktikabler Lösungen oder zur Unterstützung organisationaler Ziele eingesetzt wird. Organisationsmitglieder können beispielsweise formale Vorgaben, die sich in der Praxis als ineffektiv erweisen, umgehen und auf diese Weise pragmatische Lösungen entwickeln. Solches mikropolitische Handeln kann dazu beitragen, die Funktionsfähigkeit der Organisation zu erhalten und ihre Weiterentwicklung zu unterstützen. Mikropolitik ist damit nicht ausschließlich als konfliktfördernde Praxis zu verstehen, sondern kann auch zur Stabilisierung und Sicherung organisationaler Ziele beitragen. Darüber hinaus kann Mikropolitik als strategisch einsetzbares Instrument zur Förderung und Umsetzung organisationaler Ziele durch Fach- und Führungskräfte betrachtet werden (vgl. Berger, 2018, S. 230). Mikropolitische Interaktionen sind somit ein kontinuierlicher Bestandteil organisationaler Realität, der nicht grundsätzlich bekämpft werden soll. Stattdessen sollte der konstruktive Umgang mit diesen Dynamiken im Vordergrund stehen. Damit rücken das Management von Mikropolitik als zentrales Analyse- und Handlungsfelder in den Fokus (vgl. Berger, 2018, S. 232 f.).

Für Führungskräfte bedeutet dies, Mikropolitik systematisch zu analysieren und gezielt für die Umsetzung von Veränderungsvorhaben zu nutzen. Ein mögliches Vorgehen umfasst dabei zwei aufeinander aufbauende Schritte (vgl. Abbildung 2): Zunächst gilt es, die informellen Macht- und Einflussstrukturen innerhalb der Organisation zu analysieren. Darauf aufbauend können geeignete mikropolitische Strategien entwickelt und eingesetzt werden, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten (vgl. Berger, 2018, S. 229).

Organisationsanalyse: Die Analyse der Machtbeziehungen zwischen den Akteuren ermöglicht erst eine realistische Sicht auf Organisationen und deckt die informellen Machtstrukturen auf, die quer zu den formalen Organisationsstrukturen liegen (vgl. Matys, 2026, S. 25). Um mikropolitische Dynamiken zu erkennen, muss zunächst danach gefragt werden, wer Entscheidungen im Unternehmen tatsächlich unabhängig von der formalen Hierarchie beeinflusst. Der erste Schritt besteht daher darin, die relevanten Schlüsselakteure zu identifizieren. Das können charismatische Persönlichkeiten, besonders angesehene Mitarbeitende oder Beschäftigte mit spezialisiertem Expertenwissen sein. Im nächsten Schritt gilt es zu analysieren, wer von einer geplanten Veränderung profitiert und wer Nachteile befürchten muss. Für wen steigt der Arbeitsaufwand? Wessen Aufgaben, Funktionen oder Entscheidungsspielräume verändern sich? Auch sollten die Machtressourcen der beteiligten Akteure in den Blick genommen werden. Wer verfügt über unverzichtbares Wissen? Wer ist gut vernetzt? Wer steuert den Informationsfluss oder koordiniert wichtige Abläufe und Termine? Die Antworten auf diese Fragen helfen dabei, informelle Einflussstrukturen sichtbar zu machen und Veränderungsprozesse gezielt zu gestalten (vgl. Berger, 2018, S. 237 f.).

Strategien für mehr Einfluss: Ausgehend von der Analyse können Fach- und Führungskräfte gezielt Einfluss nehmen, indem sie persönliche Strategien und Kompetenzen nutzen, um Macht einzusetzen. Also selbst mikropolitisch Einfluss nehmen und dadurch das Scheitern von Projekten vermeiden. Dazu gehört beispielsweise die Bildung strategischer Koalitionen, der Aufbau tragfähiger Beziehungen, Förderung von Vertrauen und das Anerkennen der Mitarbeitenden als interessengeleitete, aktive Akteure im organisationalen Gefüge. Eine offene Kommunikation reduziert zudem Unsicherheiten und beugt destruktiver Mikropolitik vor (vgl. Berger, 2018, S. 229).

Zu den wichtigsten mikropolitischen Strategien, die insbesondere zur Förderung von Veränderungsprozessen eingesetzt werden können, zählen:

Koalitionsbildung: Die Koalitionsbildung bezeichnet den gezielten Aufbau eines Netzwerks einflussreicher Unterstützer, um eigene Interessen oder Veränderungsvorhaben wirksam zu fördern. Hierzu identifizieren Akteure Personen, die aufgrund ihrer fachlichen Expertise, ihrer informellen Autorität, ihrer Vernetzung oder ihrer Funktion innerhalb unterschiedlicher Beschäftigtengruppen einen besonderen Einfluss auf die Meinungsbildung und das Verhalten anderer Organisationsmitglieder ausüben.

Koalitionspartner können dabei verschiedenen Hierarchieebenen oder Funktionsbereichen angehören. Sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte ohne formale Führungsverantwortung, wie beispielsweise Schichtführer oder andere informelle Meinungsführer, können aufgrund ihrer Glaubwürdigkeit und ihres sozialen Einflusses eine wichtige Rolle bei der Unterstützung von Veränderungsprozessen übernehmen. Durch ihre Nähe zu unterschiedlichen Interessengruppen sind sie in der Lage, Informationen weiterzugeben, Unsicherheiten abzubauen und die Akzeptanz geplanter Veränderungen innerhalb ihrer jeweiligen Netzwerke zu fördern.

Die Koalitionsbildung richtet sich dabei nicht gegen bestimmte Personen oder Gruppen. Vielmehr verfolgt sie das Ziel, ein organisationsweites Unterstützernetzwerk aufzubauen, das unterschiedliche Interessengruppen erreicht und Veränderungsvorhaben positiv begleitet.

Rationales Argumentieren: Rationales Argumentieren beschreibt die Nutzung sachlicher, nachvollziehbarer und evidenzbasierter Argumente, um ein Veränderungsvorhaben zu legitimieren und andere von dessen Nutzen zu überzeugen. Hierzu werden beispielsweise Kennzahlen, Erfahrungswerte aus Pilotprojekten oder Ergebnisse wissenschaftlicher Studien herangezogen, um den erwarteten Mehrwert einer Maßnahme zu belegen. Dabei werden die bereitgestellten Informationen zielgruppengerecht aufbereitet und an die Interessen, den Wissensstand und die Bedarfe der jeweiligen Akteursgruppen angepasst. Ziel ist es, Bedenken durch objektive Informationen zu entkräften, die Sinnhaftigkeit zu verdeutlichen und damit die Akzeptanz des Veränderungsvorhabens zu erhöhen.

Informationskontrolle: Informationskontrolle bezeichnet die gezielte Steuerung der Weitergabe von Informationen hinsichtlich ihres Inhalts, Zeitpunkts, Umfangs und der jeweiligen Adressaten, um Einstellungen, Entscheidungen oder Handlungen organisationaler Akteure zu beeinflussen (vgl. Neuberger, 2015, S. 86 ff.). Dabei werden Informationen adressatengerecht, verständlich und zeitlich angemessen kommuniziert. Sowohl Chancen als auch Herausforderungen eines Veränderungsvorhabens werden transparent vermittelt und insbesondere bei komplexen Veränderungen durch nachvollziehbare Erläuterungen sowie mögliche

Lösungsansätze ergänzt. Ziel ist es nicht, Informationen zurückzuhalten, sondern ihre Kommunikation so zu gestalten, dass Unsicherheiten reduziert und die Akzeptanz des Veränderungsvorhabens gefördert werden.

Mikropolitische Kompetenz in Veränderungsprozessen

Die gezielte Aneignung mikropolitischer Kompetenz bildet eine wesentliche Voraussetzung für mikropolitischen Handeln. Sie ist zwar nicht der einzige Ansatzpunkt, um die eigenen beruflichen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern, eröffnet jedoch die Möglichkeit, innerhalb einer komplexen Konstellation aus verschiedenen Interessen, Konkurrenzen und Koalitionen erfolgreicher zu agieren (vgl. Rastetter, Jüngling, 2018).

Die mikropolitische Kompetenz setzt sich aus vier zentralen Dimensionen zusammen. Die **Sachkompetenz** umfasst die kognitive Aneignung fachlich-methodischen Wissens über Mikropolitik, deren Bedeutung sowie das Erlernen situationspezifischer mikropolitischer Taktiken. Die **Selbstkompetenz** bezeichnet die Fähigkeit zur Selbstreflexion und zum bewussten Umgang mit eigenen Haltungen, Werten und dem Selbstkonzept als Grundlage mikropolitischen Handelns. Um selbst mikropolitisch aktiv zu werden, muss die Bereitschaft zum gezielten Einsatz von Strategien vorhanden sein. Die **soziale Kompetenz** umfasst die Fähigkeit, mikropolitisch Handeln kontextsensibel und unter Berücksichtigung sozialer Interaktionen und Akteurskonstellationen zu gestalten. Also zu wissen, mit wem, wann und wie agiert werden kann. Entscheidend ist dabei, die situativ passende Strategie auszuwählen und dabei die geltenden informellen Regeln und Normen zu beachten. Die Strategie muss zudem zur Zielperson passen. **Mikropolitische Aktivitätskompetenz** bezeichnet die Fähigkeit, mikropolitisch Wissen selbstorganisiert in konkrete Handlungen zu überführen. Dazu gehört, situationsangemessene mikropolitische Strategien auszuwählen und gezielt einzusetzen, beispielsweise Koalitionen aufzubauen, Netzwerke zu nutzen oder durch Selbstdarstellung die eigene Position und die Durchsetzung von Vorhaben zu unterstützen. Sie beschreibt damit die Fähigkeit, eigenständig und zielgerichtet mikropolitisch zu handeln, um eigene Ziele und organisationale Vorhaben wirksam umzusetzen (vgl. Cornils, Mucha, Rastetter, 2014, S. 9 f.).

Erst das Zusammenspiel dieser vier Kompetenzdimensionen ermöglicht es Fach- und Führungskräften, mikropolitische Dynamiken zu erkennen, angemessen zu bewerten und sie im Sinne organisationaler Ziele konstruktiv zu gestalten. Mikropolitische Kompetenz bildet damit eine wichtige Grundlage für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen und lässt sich durch Fachliteratur, Coachings und praxisorientierte Weiterbildungen gezielt entwickeln.

ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Wer in Organisationen wirksam Veränderungen gestalten möchte, kommt an einer Auseinandersetzung mit Mikropolitik nicht vorbei. Mikropolitische Dynamiken zu verstehen bedeutet, die eigene Rolle bewusster und wirkungsvoller ausfüllen zu können. Mikropolitik ist kein Ausnahmefall und auch kein Zeichen schlechter Zusammenarbeit, sondern ein normaler Bestandteil organisationaler Realität. Sie entscheidet häufig darüber, ob Veränderungsvorhaben akzeptiert, unterstützt oder verzögert werden (vgl. Breyer-Mayländer, 2020, S. 133).

Die systematische Analyse mikropolitischer Dynamiken ermöglicht es, nicht beabsichtigte Folgen, Verzögerungen und Widerstände in Veränderungsprozessen besser zu verstehen und gezielt zu adressieren. Gleichzeitig eröffnet sie Fach- und Führungskräften die Möglichkeit, Veränderungsvorhaben von Beginn an strategisch zu begleiten. Wer relevante Akteure, ihre Interessen und Machtressourcen kennt, kann Unterstützer gewinnen und Veränderungen wirksamer absichern. Mikropolitik ersetzt dabei weder fachliche Kompetenz noch gutes Change-Management, sie ergänzt diese jedoch um eine entscheidende Perspektive auf die informellen Prozesse innerhalb von Organisationen (vgl. Breyer-Mayländer, 2020, S. 133).

Der konstruktive Umgang mit Mikropolitik ist damit eine wichtige Führungskompetenz in Zeiten der Transformation. Wer informelle Einflusstrukturen erkennt und sie verantwortungsvoll gestaltet, schafft bessere Voraussetzungen dafür, Veränderungsprozesse erfolgreich und nachhaltig umzusetzen.

Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeitende mit Gestaltungsverantwortung in der AZI: Die folgenden Handlungsempfehlungen richten sich an Führungskräfte und Mitarbeitende mit Gestaltungsverantwortung, die Veränderungsvorhaben konstruktiv unterstützen und dabei unterschiedliche Interessen berücksichtigen möchten. Sie zeigen auf, wie mikropolitische Ressourcen gezielt und verantwortungsvoll zur Förderung von Veränderungsprozessen genutzt und zugleich destruktive Machtspiele vermieden werden können.

Mikropolitische Dynamiken analysieren

- ☞ Analysieren Sie die Machtkonstellationen in Ihrem Umfeld, indem Sie Schlüsselakteure identifizieren, ihre Interessen verstehen und Machtressourcen erkennen.
- ☞ Identifizieren Sie die Ihnen zur Verfügung stehenden formellen und informellen Machtquellen, wie beispielsweise Expertenwissen, Netzwerke, Informationszugänge und organisatorische Handlungsspielräume.

Einfluss konstruktiv nutzen

- ☞ Nutzen Sie Ihre Fachkompetenz und Erfahrung als zentrale Machtquelle und ergänzen Sie diese durch den Aufbau von Vertrauen und tragfähigen Beziehungen.
- ☞ Schaffen Sie bereichsübergreifende Kontakte zu relevanten internen und externen Akteuren, um frühzeitig Informationen über geplante Veränderungen, potenzielle Konflikte und unterschiedliche Interessenlagen zu erhalten.
- ☞ Bauen Sie frühzeitig tragfähige Koalitionen mit Führungskräften, dem Betriebsrat, Fach- und Projektextperten sowie weiteren Schlüsselpersonen auf, die den Veränderungsprozess maßgeblich beeinflussen. Durch bereichsübergreifende Allianzen können gemeinsame Interessen gebündelt, Einfluss auf Entscheidungsprozesse genommen und die Akzeptanz von Veränderungsvorhaben innerhalb der Belegschaft erhöht werden.

Destruktive Dynamiken vermeiden

- ☞ Reduzieren Sie das Risiko destruktiver Machtspiele durch transparente Entscheidungsprozesse, offene Kommunikation und die frühzeitige Einbindung relevanter Akteure. Dies trägt dazu bei, Interessenkonflikte konstruktiv zu bearbeiten.
- ☞ Vermeiden Sie unethische und unfaire Praktiken der mikropolitischen Machtspiele. Praktiken wie Informationszurückhaltung, Manipulation oder persönliche Machtspiele können kurzfristig Vorteile verschaffen, beeinträchtigen jedoch langfristig das Vertrauen, die Zusammenarbeit und die Akzeptanz organisationaler Veränderungen (vgl. Breyer-Mayländer, 2020, S. 134).

QUELLEN:

- Berger, P. (2018): *Praxiswissen Führung. Grundlagen – Reflexion – Haltung*. Berlin: Springer Gabler.
- Bogumil, J., & Schmid, J. (2001): *Politik in Organisationen: Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele* (Bd. 31). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Breyer-Mayländer T. (2020): *Erfolgsfaktor Macht im Management. 20 Handlungsfelder für bewusste, verantwortungsvolle und erfolgreiche Führungsarbeit*. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Frankfurt: dt. Veröffentlichung (Orig.: *L'acteur et le Système*, 1979).
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns: über Macht und Organisation*. Frankfurt am Main: Hain.
- Cornils, D.; Mucha, A.; Rastetter, D. (2014): *Mikropolitik: Kompetenzmodell Erkennen, verstehen und bewerten mikropolitischer Kompetenz*. Online: [s11613-014-0354-4.pdf \(10.07.2026\)](#).
- Korne, T., & Schmidt K. (2025): *Chancen und Risiken in der Automobilindustrie. Handlungsempfehlungen zur Transformation von Märkten, Produkten, Prozessen und Strukturen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Küpper, W., & Ortmann, G. (1992): *Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher.
- Matys, T. (2026): *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*. Wiesbaden, Springer VS.
- Mohr, M. O. (1998). *Mikropolitik und Moral. Die Bedeutung persönlicher Macht für eine Ethik in Unternehmen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (2015): *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A., & Schulz, H. J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (1992a): *Macht, Spiel, Konsens*. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), *Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (1997): *Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G. (1998): *Mikropolitik*. In P. Heinrich & J. Schulz (Hrsg.), *Wörterbuch zur Mikropolitik*. Opladen: Springer-Verlag.
- Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A., & Schulz, H. J. (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rastetter, D., & Jüngling, C. (2018): *Frauen, Männer, Mikropolitik. Geschlecht und Macht in Organisationen*. Göttingen: V&R.
- Spieß, J. (2020): *Führung und Machtspiele in Veränderungsprozessen in kommunalen Krankenhäusern*. Online: [6.-Working-Papers_Julia-Spiess_2021.pdf \(10.07.2026\)](#).

HERAUSGEBER



GESCHÄFTSSTELLE TRAIBER.NRW

c/o Bergische Universität Wuppertal
TMDT - Institute for Technologies and Management
of Digital Transformation

Lise-Meitner-Str. 27, 42119 Wuppertal
Telefon: 0202 439 1164
E-Mail: koordination@traiber.nrw
www.traiber.nrw

INHALTLICHE VERANTWORTUNG

EVA WALLRATH
TMDT - Institute for Technologies and Management
of Digital Transformation