

INFORMATION UND KOMMUNIKATION: MIKROPOLITISCHE TECHNIKEN IN ORGANISATIONEN – TENDEZIELLE MISSBRÄUCHE

Maßnahmenkatalog:

- a) Informationskontrolle
- b) Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen
- c) Beziehungspflege
- d) Selbstdarstellung
- e) Situationskontrolle
- f) Handlungsdruck erzeugen
- g) Chancen nutzen, Timing

A) INFORMATIONSKONTROLLE

- 1.1 Informationsfilterung, -zurückhaltung, -überflutung (z.B. weitschweifig, ausführlich, ermüdend informieren);
 - 1.2 Informationsverzerrung, -verfälschung, -fälschung; geschönte, gezielte Informationsbeschreibung;
 - 1.3 Lügen bzw. Falschmeldungen verbreiten (und dann widerrufen oder dementieren: "etwas bleibt immer hängen"), Glaubwürdigkeit in Zweifel ziehen/bestreiten;
 - 1.4 Vernichtung von Unterlagen, Falschablagen, Daten "verschwinden" lassen;
 - 1.5 Halbwahrheiten verbreiten, Wahrheiten dosiert aussprechen (nicht "die ganze Wahrheit"); Versuchsballons steigen lassen; Ausreden, Ausflüchte, Entschuldigungen;
 - 1.6 geschickte Informationspräsentation (z.B. hinsichtlich: Reihenfolge, Einbettung, Medien, Kanälen, Sendern, ...);
 - 1.7 Verbindungs- und Kommunikationsmöglichkeiten kappen, erschweren, behindern; sich oder jemand abschotten;
 - 1.8 Einflußnahmen auf die Gestaltung von Beschlüssen, Berichten oder Protokollen; vorbereitete Formulierungen scheinbar spontan vorschlagen;
 - 1.9 Fachjargon, Spezialausdrücke, Fremdsprachen einsetzen (um zu bluffen, einzuschüchtern, sich unangreifbar zu machen);
 - 1.10 durch irrelevante Informationen andere ablenken, täuschen, irreführen oder in Sicherheit wiegen; Nebenkriegsschauplätze eröffnen und damit Zeit und Energie binden, Verwirrung stiften ("Nebelwerfer"), Doppelzüngigkeit;
 - 1.11 Gerüchte (Tratsch & Klatsch) verbreiten, am "office smoozing" sich beteiligen, Anspielungen und Andeutungen machen (von denen man sich aber jederzeit wieder distanzieren kann - "falsch verstanden", "aus dem Zusammenhang gerissen").
-
- 2.1 Informationssysteme so gestalten, einrichten, kontrollieren, daß privilegierte Nutzung möglich ist;
 - 2.2 Zugang zu Informationsspeicher kontrollieren oder erschleichen;

- 2.3 in strategischen Positionen Informanten (Spitzel) platzieren;
- 2.4 Kontaktpflege, um sich Informationsquellen zu erschließen oder zu erhalten.

- 3.1 Insider-Informationen Dritten zuspielen und von diesen verbreiten lassen; verpfeifen (whistleblowing), Informationen lancieren, Tips geben, etwas "durchsickern" lassen;
- 3.2 Vertraulichkeits- oder Geheimhaltungsabsprachen verletzen;
- 3.3 Dossiers anlegen und mit ihnen drohen; Anschwärzen, diffamieren, hinhängen, Mängel "an die große Glocke hängen", schmutzige Wäsche waschen (z.B. Informationen über erotische Beziehungen, Alkoholismus, Unkorrektheiten etc. anderen zuspielen);
- 3.4 Intrigieren;
- 3.5 vor Dritten schlecht aussehen lassen, Image demontieren;
- 3.6 einem anderen helfen, sein Gesicht wahren, um dafür später Gegenleistungen erwarten oder fordern zu können.

- 4.1 Expertenstatus beanspruchen und "inkompetenten Laien" keine Diskussion, Beiträge oder Einwände zugestehen; Spezialwissen ansammeln, eigene Ausbildung, Erfahrung, Spezialfähigkeiten betonen und sich so gegen Kritik immunisieren;
- 4.2 bestellte Schiedsrichter, Gutachter oder Experten in Streitfällen als "neutrale Dritte" heranziehen;
- 4.3 Monopole erwerben, sich unentbehrlich machen;
- 4.4 personenbezogenes Sonderwissen einsetzen (z.B. über "Leichen im Keller");
- 4.5 Schmerzgrenzen oder Sollbruchstellen kennen und dieses Wissen in Verhandlungen oder Konfrontationen nutzen.

B) KONTROLLE VON VERFAHREN, REGELN UND NORMEN

- 1.1 Einfluß nehmen auf die Formulierung von Kontroll- bzw. Bewertungsmaßstäben oder -richtlinien;
- 1.2 mehrere, unscharfe, widersprüchliche Kriterien und/oder Richtlinien etablieren;
- 1.3 passende/günstige Maßstäbe/Richtlinien auswählen;
- 1.4 den Alternativen-Raum definieren: bestimmte Alternativen überhaupt nicht zur Diskussion oder Entscheidung zulassen ("abwürgen"; Personen oder Inhalte "exkommunizieren").

- 2.1 Scheinbar geringfügige Zusätze zu formalen Regeln anregen oder durchsetzen;
- 2.2 Regeln im eigenen Sinn "dehnen", einseitig auslegen;
- 2.3 mit Geschäftsordnungs-"Tricks" ablenken, ermüden, blockieren;
- 2.4 sich berufen auf gekonnt ausgewählte bzw. interpretierte legitime Rechte, Verfahren, Amtsautorität;
- 2.5 Präzedenzfälle, Gewohnheitsrechte, Besitzstände, Traditionen geltend machen;

2.6 Entscheidungsprozeduren festlegen/kontrollieren.

C) BEZIEHUNGSPFLEGE

- 1.1 Verdeckte Koalitionsausbildung bzw. -absprachen, Netzwerkbildung, Hausmacht aufbauen, Geheimzirkel pflegen, "mauscheln", Seilschaften und Promotionsbündnisse; Gemeinsamkeiten betonen (Herkunft, Ziele, Ausbildung, Geschlecht ...);
 - 1.2 Teilen und Herrschen (gegnerische Fronten zersplittern, Zwietracht säen, Kontrahenten gegeneinander ausspielen: "lachender Dritter" sein);
 - 1.3 Nepotismus (Günstlingswirtschaft), die richtigen Leute kooptieren, Leute eigenen Vertrauens in die richtigen Positionen bringen, Schaltstellen mit loyalen Personen besetzen;
 - 1.4 Beziehungen spielen lassen, Positionen in externen Organisationen nutzen ("geliehene Autorität"), auf "mächtige Verbündete" hinweisen;
 - 1.5 Lobbyismus: langfristige Beziehungspflege, im Vorfeld von Entscheidungen intervenieren, Korruption.
-
- 2.1 Dem Gegner aus dem Weg gehen, ihn umgehen, hinter seinem Rücken handeln, an ihm vorbei informieren/handeln.
-
- 3.1 Unbequeme Leute isolieren, abschieben, "kaltstellen", ausbooten, schlecht aussehen lassen; jemand ignorieren, schneiden, abblocken;
 - 3.2 jemandem die Gefolgschaft abspenstig machen;
 - 3.3 jemanden zum Sündenbock machen, eigene Fehler anderen "in die Schuhe schieben", jemand zum "Abschuß frei geben";
 - 3.4 Verantwortung von Entscheidungen auf Nichtanwesende abschieben.
-
- 4.1 Ressourcen-Allokation steuern (andere systematisch, aber verdeckt bevorzugen oder benachteiligen);
 - 4.2 Entzug von Privilegien; Zuschachern von Pfründen;
 - 4.3 mit kleinen Geschenken die Freundschaft erhalten;
 - 4.4 bestechen, korrumpieren.
-
- 5.1 Loyalität belohnen;
 - 5.2 Don-Corleone-Prinzip: an frühere Gefälligkeiten erinnern und Gegenleistungen einfordern.
-
- 6.1 Den Kontakt zu wichtigen Mentoren/Sponsoren pflegen; Kontakte zu "abgestorbenen Ästen" (einflußlosen Personen) abbrechen, meiden;
 - 6.2 sich in den Schutz eines "Patrons" begeben, der dann für einen Sorgen muß;
 - 6.3 vorgeben, im Auftrag oder im Sinn eines Höheren zu handeln (Gott, Vorstand, Firmengrundsätze, Traditionen, ...);
 - 6.4 Beziehungspflege auch zu Hilfspersonal, z.B. Fahrer, Telefonist, Sekretär(in), Assistent(in) usw., um Zugang zu Insider-Informationen zu haben.
-
- 7.1 Personenkult zelebrieren/mitmachen, schmeicheln, loben, schleimen, hofie-

- ren, "radfahren", nach dem Munde reden; Komplimente machen;
- 7.2 demonstrative Konformität; sich in Meinung und Erscheinung angleichen (mimicry).
- 8.1 Privilegierte Beziehungen einrichten;
- 8.2 Dienstweg umgehen (können), "Bypass-Operation": freien/leichteren Zugang zu Mächtigeren gewinnen; das Ohr des Einflußreichen haben ("es ist wichtiger, wen du kennst, als was du kannst);
- 8.3 besondere Kontakte zu wichtigen Segmenten der Organisationsumwelt knüpfen/nutzen; "geliehene Autorität" einsetzen können, die aus Beziehungen zu oder Mitgliedschaft in externen Gruppen (Partei, Kirche, Verband etc.) stammt;
- 8.4 zur Durchsetzung eigener Positionen darauf hinweisen, daß man vielseitig begehrt, umworben ist, Angebote der Konkurrenz hat, alternative Koalitionen eingehen könnte, sich unabhängig machen könnte;
- 8.5 Drohen mit der Aufkündigung von Beziehungen (Abspringen, das Lager wechseln und wichtige Informationen und Beziehungen mitnehmen).

D) SELBSTDARSTELLUNG

- 1.1 Andere öffentlich herausfordern, die Stirn bieten, Streit sucht, um sich selbst als furchtlos, stark, kampfbereit darzustellen und so unzufriedene Gefolgschaft zu sammeln;
- 1.2 ins Bockshorn jagen, verunsichern, bluffen;
- 1.3 selbstbewußt, dominant, mit unbedingtem Führungsanspruch auftreten;
- 1.4 befehlen, "anschnauzen", explodieren, einschüchtern, tyrannisieren;
- 1.5 sich stur stellen, auflaufen lassen, sich konstant weigern, Meuterei, offene Befehlsverweigerung; "Zähne zeigen"; Rückgrat zeigen, dosierten Widerstand praktizieren (Wissen, wie weit man gehen kann);
- 1.6 cool bleiben, "bei Treffern keine Wirkung zeigen", poker face, andere im Unklaren lassen über Ressourcen und Schmerzgrenzen;
- 1.7 Forderungen unbeirrt und unablässig wiederholen, auf die Nerven gehen, sich nicht abwimmeln lassen, am Ball bleiben, Beharrlichkeit, Stehaufmännchen, Ausdauer; Kompromißbereitschaft erkennen lassen, es nicht zum Äußersten (Abbruch, Feindseligkeit) kommen lassen, durch Pseudofreundlichkeit "einwickeln";
- 1.8 sich schwach und hilflos geben, das Helfersyndrom herausfordern, (flehenlich) bitten, Unterwerfungsgesten machen.
- 2.1 Im Gespräch bleiben, sich ins Gespräch bringen, in aller Munde sein, bekannt sein;
- 2.2 vorteilhafte Selbstdarstellung, impression management; gut über sich reden (lassen), eigene Handlungen günstig etikettieren; Erfolge aufs eigene Konto verbuchen;
- 2.3 Imponiergehabe, Selbstinszenierung, Fassadentechniken;
- 2.4 sich mit Statussymbolen umgeben, "Eindruck schinden";
- 2.5 Show abziehen sich attraktiv machen, (erotische) Ausstrahlung oder Charme gezielt einsetzen; Vorbildwirkung einsetzen, Charisma nutzen;
- 2.6 die eigene "Sichtbarkeit" erhöhen durch auffällige Aktionen.

E) SITUATIONSKONTROLLE, SACH-ZWANG

- 1.1 Etwas Fragliches als unstrittiges Faktum hinstellen/behandeln;
 - 1.2 scheinbar unabsichtlich Fehler machen, blockieren, verzögern;
 - 1.3 Schwejkismus, Dienst nach Vorschrift, Sabotieren, sich dumm stellen, absichtlich Fehler machen, jemand "hängen lassen", einen anderen über Chancen und Gefahren nicht richtig oder rechtzeitig informieren.
-
- 2.1 Vollendete Tatsachen schaffen;
 - 2.2 Neuerungen in kleinen unmerklichen Schritten einführen;
 - 2.3 Absichten und/oder Auswirkungen verschleiern, verharmlosen; mit scheinbar geringfügigen Änderungen unmerklich den "Einstieg" in weitreichende Änderungen schaffen.

F) HANDLUNGSDRUCK ERZEUGEN

- 1.1 Emotionalisieren, Begeisterung wecken, Kritik ausschalten;
 - 1.2 gespielte Empörung oder Entrüstung (um Nachfragen abzublocken);
 - 1.3 ad personam argumentieren, um von der Sache abzulenken (Motive unterstellen, Eigenheiten karikieren, lächerlich machen, abwerten, öffentlich beschämen ...);
 - 1.4 verleumden ("etwas bleibt immer hängen");
 - 1.5 für geeignete Stimmung, richtiges Ambiente sorgen; Anhänger ("die Straße") mobilisieren;
 - 1.6 (künstliche) Krisen erzeugen und/oder nutzen, um sich als "Retter in der Not" zu präsentieren und besondere Handlungsfreiheiten in Anspruch nehmen zu können;
 - 1.7 Ansprüche wecken, den Mund wässerig machen, mit Verheißungen locken, um ein Handlungsmandat zu bekommen.
-
- 2.1 Einschüchtern, unter Druck setzen, drohen, erpressen;
 - 2.2 formelle Verfahren in Aussicht stellen (Gerichtsweg, Beschwerde, Untersuchungsausschuß: den "Gang durch alle Instanzen", die "Ausschöpfung des Rechtsweges" androhen);
 - 2.3 Sanktionen ankündigen oder androhen;
 - 2.4 eigenen Rückzug (Kündigung) androhen, Beziehung aufkündigen, "im Regen stehen lassen"; anonyme Anklage.
-
- 3.1 Schikanieren, Politik der kleinen Nadelstiche, zermürben, im Kleinkrieg demoralisieren;
 - 3.2 jemand mit Kleinigkeiten unterfordern, sein Engagement an Nebensachen verschleißen, ihn auf ein Abstellgleis abschieben, auflaufen lassen.
-
- 4.1 Scheinbar fairen Tauschhandel anbieten, "Leistung gegen Gegenleistung";
 - 4.2 Pokern; unrealistisch überhöhte Forderungen stellen und sich herunterhandeln lassen;
 - 4.3 präparierte Mitbestimmung: sich vorbereitete Zugeständnisse abhandeln las-

sen, Kuhhandel. "Speckpolster", Vorräte, Puffer, Slack (als Verhandlungsmasse) anlegen, um in schlechten Zeiten Tauschgeschäfte anbieten zu können (etwa bei Sparaktionen nach dem Besuch von Unternehmensberatern).

- 5.1 Termine setzen, kontrollieren, verschieben, nicht einhalten - um dadurch andere unter Druck zu setzen oder von sich abhängig zu machen.

G) CHANCEN NUTZEN, TIMING

- 1.1 Gelegenheit oder Zufälle nutzen bzw. den günstigsten Zeitpunkt abwarten können, um längst vorbereitete Pläne mit Überraschungsvorteil einsetzen zu können;
- 1.2 verfügbar, mobil, flexibel sein, "Mehrzweckwaffe" sein ("der Mann für alle Gelegenheiten"), und sich so für Feuerwehr- und Sonderaufgaben empfehlen bzw. einen Namen machen.