

## **Macht und Mikropolitik<sup>1</sup>**

Frauen müssen taktischer werden!

### **Geringe Zahl weiblicher Führungskräfte**

Dass in deutschen Arbeitsorganisationen auf Führungsebenen Frauen deutlich unterrepräsentiert sind, ist offenkundig. Aufgeklärte Menschen ahnen, dass einfache Erklärungen wie „Frauen wollen nicht aufsteigen, suchen den praktischen Ausweg in die Familie“ der Sache nicht gerecht werden. Vielmehr sind verschiedene Ursachen für das Phänomen verantwortlich:

- Auf der individuellen Ebene eine einseitige, gar „falsche“ Berufswahl und gerade in Deutschland zu lange Erwerbsunterbrechungen;
- auf interaktionaler Ebene die fehlende Integration in förderliche Netzwerke oder die mangelnde Unterstützung durch Vorgesetzte;
- auf der Ebene der Organisation eine frauenfeindliche Unternehmenskultur oder fehlende Gleichstellungsmaßnahmen;
- und schließlich auf staatlicher Ebene mangelnde Vereinbarkeitsmaßnahmen von Beruf und Familie und das vorherrschende Familienernährer-Zuverdiener-Modell.

Dass die Veränderung eines Faktors durchaus Wirkungen hat, aber das Problem noch nicht löst, zeigt die rasante Verbesserung der Bildungssituation von Frauen. Anfang der 1960er Jahre gab es an deutschen Gymnasien noch zwei Fünftel Mädchen und drei Fünftel Jungen, heute sind über die Hälfte der deutschen Abiturienten weiblich. Die Studierquote von Männern und Frauen liegt seit 2005 auf gleichem Niveau. Im Jahr 2007 erlangten in Deutschland insgesamt 141.000 Männer

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, Heft 2, 2009, S.1-8.

und 145.000 Frauen einen Hochschulabschluss, und diese benötigen bei gleich guten Noten weniger Semester für ihr Studium.

Die Bildungsgleichheit wirkt aber nicht nachhaltig, d.h. im Lauf der beruflichen Entwicklung verringert sich die Bedeutung der formalen Qualifikation, so dass in organisationalen Hierarchien in der nächst höheren Ebene nie der gleiche Anteil von Frauen zu finden ist, der in der darunter liegenden vorhanden war.

Sämtliche für den geringen Frauenanteil im Management verantwortlichen Faktoren können an dieser Stelle nicht bearbeitet werden. Vielmehr geht es in diesem Beitrag um ein Phänomen auf der Interaktionsebene am Arbeitsplatz, das Auswirkungen auf jede einzelne Frau hat: Mikropolitik. Mikropolitik ist im Zusammenhang mit dem geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen noch kaum berücksichtigt worden, nicht zuletzt deshalb, weil sie sich gängigen Untersuchungsprozessen entzieht. Mikropolitik hat mit Macht zu tun, jedoch weniger mit formalisierter Macht, die durch die Position erlangt wird, als mit der persönlichen Macht, die jeder unabhängig von der Position, aber nicht unabhängig von anderen Personen, erlangen kann.

### **Mikropolitik: der Aufbau von Macht**

Eine der bekanntesten Machtdefinitionen stammt von Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“. Der letzte Halbsatz besagt, dass die Quellen der Macht offen sind. *Strukturelle* Machtquellen wirken durch formale Autorität, die sich aus der Position im Stellengefüge der Organisation ergibt. *Personale* Machtquellen dagegen verweisen auf das mikropolitisch-taktische Verhalten der Individuen oder auf Persönlichkeitseigenschaften. Leitungspositionen sind in der Regel mit formalen Machtbefugnissen verknüpft. Leitende Personen dürfen Aufgaben delegieren, Entscheidungen treffen und Teams zusammenstellen. Jede Führungskraft in der Praxis macht jedoch die Erfahrung, dass Macht und Ohnmacht nahe beinander liegen, dass einem oft die Hände gebunden sind und MitarbeiterInnen nicht selten durch Verbündung und kluge Taktik formale Machtverhältnisse aushebeln.

Organisationsmitglieder sind in ein Netzwerk von Beziehungen eingebunden – auch das ist ein Bestandteil von Webers Definition -, in dem sie auf andere Mitglieder treffen, die gleich mächtig, ihnen unterlegen oder überlegen sind, und zwar nicht dauerhaft oder jederzeit, sondern wiederum in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation und anderen relevanten Personen. Ohne dass dies immer sichtbar wäre, ist jede Person mehr oder weniger zielstrebig und erfolgreich mit dem Aufbau von Macht beschäftigt. Erfolg ist nie garantiert – das steckt in Max Webers Begriff der „Chance“, denn eine Chance bedeutet auch ein mögliches Scheitern.

Als Beziehungsphänomen wird Macht erst greifbar, wenn man sich der Ebene der *Handlungen* und damit der Machttaktiken zuwendet. Hier wird Macht konkret, sie wird aufgebaut, ausgebaut und genutzt, und dies ganz besonders auf Leitungsebenen. Es ist dabei weder verharmlosend noch irreführend, von „Machtspielen“ zu sprechen. Denn die Spielräume, die es zu nutzen gilt, haben nichts Verspieltes an sich, sondern sind Spiele im Sinn von Wettkämpfen mit mehr oder weniger allgemeinen Regeln, mit Gewinnern und Verlierern.

Der Aufbau und Einsatz von Macht innerhalb der „Kampfzone Management“ wird als Mikropolitik bezeichnet. Mikropolitik bedeutet: Es gibt Handlungskorridore, wenn auch nicht beliebig, denn Organisationsstrukturen begrenzen und ermöglichen die Spielräume. Nach dem Führungsforscher Oswald 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“. Die Handlungen Anderer sollen im eigenen Sinn beeinflusst werden, womit die Organisation zur „mikropolitischen Arena“ wird, d.h. zu einem Ort interessengeleiteter Interventionen und Aushandlungen.

Der am Eigennutz orientierte Akteur greift auf eine umfangreiche Palette mikropolitischer *Taktiken* zurück. Die wichtigsten sind: Rationales Argumentieren, Hervorrufen von Begeisterung, Einschmeichelndes Verhalten, Appelle an Loyalität und Freundschaft, Tauschgeschäfte, Koalitionsbildung, Druck, Rechtfertigungsstrategien, Einschalten höherer Instanzen, Blockieren, mit Sanktionen drohen oder locken, auf Regeln der Organisation pochen, Self-Promotion, Appelle an Freundschaft oder Loyalität. Solche Taktiken werden

tagtäglich am Arbeitsplatz eingesetzt und gestalten die „Innenpolitik“ der Organisation.

Mikropolitik kann wie jede Politik destruktiv oder konstruktiv sein. Man stelle sich vor, Organisationsmitglieder würden nur buchstabengetreu ihrer Stellenbeschreibung folgen, keine neuen Ideen durchsetzen und nicht Fürsprecher für ihre Projekte suchen. Eigenverantwortung und selbstständiges Handeln gehören heute mehr denn je zum Anforderungsprofil - zumindest auf qualifizierten Stellen-, Hierarchien werden flacher und Kontrolle wird reduziert. Dies alles weniger aus Menschenfreundlichkeit, sondern um Kosten der Führung und der Überwachung zu reduzieren. Wer freiwillig macht, was er machen soll, ist der ideale Arbeitnehmer.

Je weniger starr die Vorgaben, je größer die Spielräume sind, desto mehr muss in der jeweiligen Situation ausgehandelt und vereinbart werden. Um hierbei die eigenen Ziele zu erreichen, ist auf Beschäftigtenseite *mikropolitische Kompetenz* erforderlich. Dazu gehört nicht nur, generell die Bedeutung von Mikropolitik zu erkennen, sondern auch, die passenden Strategien an richtiger Stelle gegenüber den „richtigen“ Personen einzusetzen und nicht zuletzt, dieses Handeln in das persönliche Selbstkonzept zu integrieren, worauf am Ende des Beitrags nochmals eingegangen wird.

### **Aufstieg: eine mikropolitische Arena**

Beim innerbetrieblichen Aufstieg spielt Mikropolitik eine eminent wichtige Rolle, denn:

- Aufstiegspositionen sind in der organisationalen Pyramide ein knappes Gut. Es bedarf deshalb der konsequenten Verfolgung der eigenen Interessen, um in der Konkurrenz um rare Stellen zum Zuge zu kommen.
- Je höher die Position, desto schwieriger ist die objektive Leistungserfassung. Da die Leistung von Führungskräften schwer messbar ist, spielen Faktoren wie Darstellung der Leistung, Anerkennung durch Andere oder gute Vernetzung eine große Rolle.

- Wer hoch steigt, kann tief fallen. Wer eine Führungsposition innehat, verfügt keineswegs über einen sicheren Arbeitsplatz. Die Position muss permanent abgesichert, Feinde müssen rechtzeitig erkannt werden, Verbündete müssen erhalten bleiben.
- Führung selbst ist ein Interaktionsgeschehen. Nur wessen Führung anerkannt wird, ist eine (echte) Führungskraft. Deshalb sind auch die Geführten Teil des Spiels, ihre Gefolgschaft ist Voraussetzung dafür, als Führungskraft etwas bewirken zu können.

Aufgrund der im Vergleich zu anderen Positionen größeren Handlungsspielräume und Unsicherheiten, der schwierigen Leistungsmessung und der Bedeutung von Macht innerhalb der Beziehungsnetzwerke ist Aufstieg ohne Mikropolitik undenkbar. Sie beginnt am ersten Tag des Eintritts in eine Organisation. Was bedeutet das für den Aufstieg von Frauen?

### **Minderheitenposition und Führungsstereotype: „think manager think male“**

Frauen agieren in Organisationen unter anderen Rahmenbedingungen als Männer, da Weiblichkeit mit spezifischen Erwartungen und Vorstellungen verbunden ist. Deshalb lauten die Spielregeln nicht für alle MitspielerInnen gleich und lassen sich auch nicht einfach von Männern abschauen. Zudem gibt es Spieler, die Frauen nicht mitspielen lassen möchten. Die Gestaltung der Spielräume ist mithin für Frauen anders als für Männer, denn zu ihrer Nutzung gehört der *kompetente Umgang mit Weiblichkeit*. Wie wirken beispielsweise Geschlechterstereotype? Wie werden diese von anderen genutzt und wie können Frauen selbst am besten mit ihnen umgehen? Geschlechterstereotype enthalten sozial geteilte Vorstellungen über die charakteristischen Merkmale von Frauen bzw. Männern, z.B. „weiblich=emotional, sozial, zurückhaltend“, „männlich=rational, aufgabenorientiert, aktiv“. Sie sind erstaunlich stabil trotz gewandelter Rollen und Lebensentwürfe.

Bezüglich der Eignung von Frauen für Führung sind die Meinungen heute jedoch vielfältiger als früher – was die Sache nicht unbedingt einfacher macht. Parallel existieren Meinungen, die Frauen Führungsfähigkeit absprechen, neben solchen, die Weiblichkeit sogar als Machtressource beschreiben. Aus mikropolitischer Perspektive sind beide Varianten riskant, wie im Folgenden gezeigt wird.

Eine Tatsache bei Frauen in Leitungsfunktionen besteht darin, dass sie in praktisch allen Organisationen gegenüber Männern in der *Minderheit* sind. Ihr Anteil an Top-Positionen in deutschen Großunternehmen liegt bei ca. sieben Prozent, in mittelständischen Unternehmen bei neun Prozent, in mittleren Positionen sind sie zu ca. 15 % vertreten. In den 200 größten deutschen Unternehmen sind nur 2,5 Prozent Frauen im Vorstand vertreten. Die Zahl der Frauen in Führungspositionen steigt langsam an, entspricht aber bei weitem nicht ihrem Anteil an qualifizierten Arbeitskräften. Sie dringen als relativ „Neue“ in klassische Männerdomänen ein, die lange Zeit *ohne* Frauen ausgekommen sind und dies auch nicht sonderlich bedauert haben. Mit dieser Ausgangsbedingung muss jede Frau leben, wenn sie Karriere macht.

Die typische Führungskraft ist aber nicht nur zahlenmäßig meist ein Mann, sondern sie wird auch männlich stereotypisiert. D.h., männliche Stereotype wie Aktivität, Kompetenz, Durchsetzungsvermögen und Leistungsstreben überschneiden sich gemäß Studienergebnissen mit dem Bild vom idealen Manager, und zwar sehr stabil, obwohl Anforderungen an „soft skills“ wie soziale Kompetenz und Beziehungsorientierung die Diskussion um „gute Führung“ dominieren. Stereotyp maskuline Eigenschaften werden nach wie vor als erwünschter für einen guten Manager angesehen als stereotyp feminine Eigenschaften. Es gilt auch heute noch das in den 1990er Jahren festgestellte „think-manager-think-male“-Phänomen.

Fatalerweise sind Geschlechterstereotype nicht nur für die Fremdwahrnehmung, sondern auch für das *Selbstkonzept* und die Selbstwahrnehmung von Bedeutung. Die Orientierung an negativen Stereotypen kann zu einer Minderung des Selbstwertgefühls beitragen, mithin zu einer Art von Selbststereotypisierung.

Auf Grund des Minoritätenstatus' und des „think manager think male“-Phänomens wird die Frau in Führungsposition zur zweifachen Abweichterin: Sie ist keine typische Frau, weil sie keine typische Frauenrolle einnimmt, und sie ist keine typische

Führungskraft, weil sie Frau ist. Damit ist ihr Aufstieg kein gut markierter Weg nach oben, sondern eine Gratwanderung zwischen der weiblichen Rolle und der Führungsrolle. Was bedeutet dies in der mikropolitischen Arena? Zunächst: Frauen sind in Leitungspositionen als Ausnahmeerscheinung besonders *sichtbar*. Dies führt zu einer *stereotypen Wahrnehmung* der Frau als Angehörige ihrer Gruppe. Sie wird weniger als Individuum Frau X als vielmehr als Vertreterin ihrer Geschlechtergruppe betrachtet: „Wie macht sie als Frau das?“. Ihre Leistungen werden genau beobachtet und häufig strenger beurteilt als bei Männern, die als Angehörige der „Normgruppe“ weniger auffallen.

Sichtbarkeit ist zwar gerade im Führungsbereich eindeutig von *Vorteil*.

Selbstdarstellung (self-promotion) und das Erzielen von Aufmerksamkeit gehören zu den wichtigsten mikropolitischen Karrierestrategien. Je sichtbarer und auffälliger jemand ist, desto weniger Aufwand muss er oder sie betreiben, um wahrgenommen zu werden. Jedoch: Selbst dann, wenn eine Frau von ihren Kompetenzen überzeugt ist, gerät sie auf der Darstellungsebene in das Dilemma zwischen Professionalität und Weiblichkeit. Von Führungskräften wird erwartet, Selbstvertrauen und Autorität zu zeigen und damit jenen MitarbeiterInnen Sicherheit zu vermitteln, die als Untergebene auf die Fähigkeiten der Führungskraft angewiesen sind. Frauen müssen sich jedoch gut überlegen, wie viel Selbstvertrauen sie auf welche Weise zeigen, um einerseits ihren MitarbeiterInnen gegenüber souverän aufzutreten und andererseits als Frau authentisch zu wirken. Sie brauchen also wesentlich mehr „inszenatorische Kompetenz“ als Männer.

Zwar wirken Geschlechterstereotype im Allgemeinen und das „think-manager-think-male“-Phänomen im Besonderen im modernen Gleichbehandlungsdiskurs völlig antiquiert, aber gerade deshalb müssen Frauen in Führungspositionen sie kennen und erkennen. Häufig werden die damit verbundenen Probleme nicht ernst genommen oder es wird versucht, mit Sachverstand und hervorragendem Output von sich zu überzeugen. In der mikropolitischen Arena geht es aber nicht um Leistung, sondern um Eigeninteressen. Dies zu verschleiern und den Leistungsmythos aufrecht zu erhalten ist selbst eine mikropolitische Strategie, mit der Folge, dass Frauen übermäßig viel Energie in ihre Leistung investieren. Das Resultat ist Selbstüberforderung, ohne dass sich der gewünschte Erfolg einstellt.

## Weiblichkeit als neues Machtmittel?

Während das „think-manager-think-male“-Phänomen in erster Linie auf der unbewussten Wahrnehmungsebene wirkt, findet der gegenteilige Diskurs auf öffentlicher Bühne statt. Praktisch alle Befragungen der jüngeren Zeit ergeben eine große *Zustimmung* zu Frauen in Leitungsfunktionen. Sie belegen, dass sich nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen europäischen Ländern die große Mehrheit von Geschäftsführern, Vorständen und oberen Führungskräften mehr Frauen in Führungspositionen wünschen. Diese Meinung wird zweifach begründet, nämlich dass heterogen zusammengesetzte Teams effizienter sind als homogene, und dass weibliche Führungskräfte die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz fördern und zu einem guten Arbeitsklima beitragen.

Das erste Argument besagt, dass gemischte, in diesem Fall geschlechtergemischte Teams bessere und kreativere Ergebnisse erzielen. Es entspricht nicht zufällig dem *Managing-Diversity-Ansatz*, der sich seit einiger Zeit in Wissenschaft und Praxis großer Beliebtheit erfreut und den Unternehmen deshalb gerne auf ihre Fahnen schreiben. Managing Diversity heißt, die Vielfalt der ArbeitnehmerInnen bezüglich Geschlecht, Alter, ethnischem Hintergrund und anderer Merkmale als wertvolle Ressource zu betrachten. Bezogen auf Geschlecht wird das gut qualifizierte weibliche Arbeitskräftepotenzial angesichts künftigen Fachkräftemangels für Arbeitgeber interessant, und es wäre nicht das erste Mal, dass Frauen als „stille Reserve“ mobilisiert werden, sobald nicht genügend männliche Arbeitskräfte vorhanden sind. Gleichstellung ist mithin nicht das Hauptziel von Managing Diversity, sondern die optimale Nutzung der vorhandenen Arbeitskraft.

Das Argument des gemischtgeschlechtlichen Teams geht aber darüber hinaus, weil es behauptet, dass rein männliche Arbeitsgruppen wenig kreative Ideen produzieren. Gemischte Gruppen erzielen jedoch nur dann bessere Ergebnisse als homogene, wenn sie nicht allzu asymmetrisch zusammengesetzt sind – also beispielsweise eine Frau unter zehn Männern -, wenn sie nicht unter großem Zeitdruck stehen (sonst wird gerne die erstbeste Idee angenommen) und wenn sie gut geleitet sind und gut

funktionieren, d.h. wenn auch alle Gruppenmitglieder sich trauen ihre Meinung zu äußern. Womit Mikropolitik ins Spiel kommt. Solche Idealbedingungen werden nämlich meist nicht erfüllt:

- Die traditionell dominante Gruppe – im Führungsbereich sind das häufig deutsche Männer der Mittelschicht mit einer teilzeitbeschäftigten Ehefrau – wird zur Meinungsführerin, die anderen folgen, denn so sind sie es gewöhnt.
- Personen mit gegenläufigen Meinungen – häufig jene, die neu dazugekommen sind - stehen unter Konformitätsdruck, da sie eine Abweichung von der vorherrschenden Meinung nicht ertragen.
- Aus einem Harmoniebedürfnis heraus wird die eigentlich vorhandene Vielfalt an Meinungen von allen Mitgliedern ignoriert, um Konsens zu finden (sog. „Gruppendenken“).
- Im Extrem werden Minderheitenmeinungen von der dominanten Gruppe einfach unterdrückt.

Aus mikropolitischer Perspektive ist weder von den Gruppenmitgliedern noch von der Leitung zu erwarten, dass die Vielfalt des Teams wirklich wertgeschätzt wird. Von Seiten des Managements werden homogene Teams bevorzugt, da sie weniger Führung und weniger Konfliktmanagement benötigen. Auf der Teamebene wollen dominante (Männer-)Gruppen nicht freiwillig ihre Positionen gefährden oder mit neuer Konkurrenz teilen. Im Gegenteil ist zu erwarten, dass sie versuchen, ihre Kolleginnen zu schwächen, von wichtigen Informationen abzuhalten, möglichst wenig zu integrieren und insgesamt ihre Zahl zu begrenzen. Denn je weniger Frauen im Führungsteam sind, desto weniger Möglichkeiten haben diese sich durchzusetzen und desto größer ist ihre Neigung, sich an die Mehrheitsmeinung anzupassen. Auch wenn sie formal integriert sind, stellen sie fest, dass Männer Seilschaften bilden, durch die sie sich gegenseitig unterstützen, ohne Frauen mit einzubeziehen, oder dass Männer mit sexistischen Bemerkungen ihre Kolleginnen bewusst oder unbewusst abwerten. Solche „männerbündischen“ Strukturen sind aus anderen Organisationen wie Herrenclubs, Sportvereinen oder Burschenschaften bekannt und in moderner Variante auf informeller Ebene im Führungsbereich wiederzufinden, auch und gerade weil sie wenig mit Leistung und Effizienz zu tun haben. Man kann

davon ausgehen, dass männerbündisches Verhalten in dem Maße zunimmt wie die Konkurrenz durch Frauen und andere bislang ausgeschlossene Gruppen – z.B. qualifizierte MigrantInnen - steigt.

Das zweite Argument zielt auf die besonderen Qualitäten von Frauen, die heutzutage angeblich für Führungstätigkeiten gefordert werden: Teamfähigkeit, Integrationskraft, offene Kommunikation und ganzheitliches Denken. Da Frauen diese sog. „soft skills“ eher als Männern zugeschrieben werden, sehen manche gar schon eine „Feminisierung des Managements“ kommen, bei der die große Stunde für Frauen schlägt.

Auch wenn solche Aussagen innovativ klingen, sind sie eine Neuauflage eines Ansatzes aus den späten achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts, dem sog. *weiblichen Führungsstil*. Demnach gilt der weibliche Führungsstil als dem männlichen überlegen oder zumindest als notwendige Ergänzung für diesen. Gemäß dem weiblichen Führungsstil setzen Frauen mehr auf Zusammenarbeit statt auf Kontrolle, mehr auf Gefühle als auf reinen Sachverstand.

Ist Weiblichkeit also zum Machtmittel geworden? Was beschränkt dann die Handlungsmöglichkeiten von Frauen? Und wie passt dieses Argument zum „think-manager-think-male“-Phänomen?

Die Merkmale Emotionalität, Sensibilität oder Integrationskraft entsprechen weiblichen Geschlechterstereotypen. Handelt die Frau also gemäß dem weiblichen Führungsstil, läuft sie Gefahr, Macht *abgesprochen* zu bekommen. Denn es ist kaum zu erwarten, dass Stereotype, die Frauen in der Gesellschaft einen geringeren Status als Männern zuweisen, sich ausgerechnet im Führungsbereich zum Vorteil verkehren. Je deutlicher der Diskurs der besonderen weiblichen Führungsqualitäten geführt wird, desto eher laufen Frauen in die Falle und erwarten eine selbstverständliche Anerkennung, - eine Erwartung, die nicht nur enttäuscht wird, sondern sogar genutzt wird, um hinterrücks gegen Frauen zu taktieren. So lässt sich die verlockende Aussicht, Frauen würden bestimmte weibliche Qualitäten einbringen, geschickt als mikropolitische Taktik nutzen, um sie in ihren traditionellen Positionen zu halten.

Die hoffnungsvolle Vision der Frau als besserer Führungskraft löst sich auf, wenn „soft skills“ nur vordergründig als führungsrelevant oder nur als ergänzende Kompetenzen betrachtet werden. Der „weibliche Führungsstil“ ist damit nur der Gegenpart zum „think-manager-think-male“-Phänomen, bei beiden werden Frauen in die zweite Reihe verwiesen, sei es weil sie nicht der typischen Führungskraft entsprechen, sei es weil sie nur für bestimmte, nämlich machtlosere Aufgaben geeignet erscheinen. Die Argumente der größeren Effizienz durch mehr Frauen im Management laufen in der mikropolitischen Arena ins Leere.

Es dürfte deutlich geworden sein, dass Frauen in ihrer Karriere auf große Hürden stoßen, wenn sie nicht selbst mikropolitisch aktiv werden. Wenn Mikropolitik besagt, dass für alle Beteiligten Handlungsspielräume bestehen, sind Frauen keineswegs in der Opferrolle, sondern in der Lage, ins Geschehen einzugreifen und es gemäß ihrer Ziele zu beeinflussen.

### **Mikropolitische Kompetenz ist erlernbar**

Frauen sind den herrschenden Stereotypen und Erwartungen nicht passiv ausgeliefert, im Gegenteil können sie diese nutzen oder gar verändern. Dabei kommt ihnen zugute, dass sie für den Umgang mit Weiblichkeit und den damit verbundenen Schemata und Vorstellungen durch ihre Erfahrungen im Lauf des Lebens bestens gerüstet sind und darin eine spezielle Expertise erlangt haben. Mit verschiedenen weiblichen Rollen zu spielen und deren Potenziale auszuschöpfen ist durchaus zielführend, zumal sie ganz unterschiedliche Handlungs- und Einflussmöglichkeiten bieten. So kann die mütterliche Rolle genutzt werden, um beim Mitarbeiter Kooperation zu erreichen, während die Rolle der Verführerin in der Geschäftsverhandlung erfolgreich sein mag.

Das Rollenspiel ist freilich nicht ungefährlich. Es kann von Gegenspielern ausgenutzt werden, um Frauen zu behindern und abzuwehren. Die Vorgesetzte wird mit privaten Problemen ihrer Untergebenen belastet, auf die sie Rücksicht nehmen soll: Sie wird zur „Mutter“ der Abteilung gemacht. Ihr werden Komplimente über ihr adrettes Äußeres und ihre nettes Auftreten gemacht: Sie soll das harmlose Mädchen spielen.

Sie wird in Flirts verwickelt und sexuell begehrt: Sie gerät in die Verführerinnenrolle. Es kommt also darauf an, wer die Regie führt. Bestimmt die Frau selbst, welche Rolle sie übernimmt, oder muss sie eine Rolle spielen, weil die anderen es so wollen? Schreibt sie ihr Skript oder wird es ihr vorgesetzt? Zu mikropolitischen Kompetenz gehört es, selbstbestimmt und zum eigenen Nutzen Taktiken einzusetzen und in verschiedene Rollen zu schlüpfen.

Wenig Erfahrung haben Frauen jedoch mit Konkurrenz um Positionen, sei es zwischen Frauen und Männern, sei es unter Frauen selbst. Im Gegenteil wird ihnen nachgesagt, dass sie sich in der Konkurrenz um knappe Güter gegenseitig behindern. Dafür wird das Bild des Krabbenkorbs herangezogen: Will eine Krabbe aus einem Korb flüchten und steigt ein wenig nach oben, wird sie von den anderen als Steighilfe benutzt mit dem Effekt, dass unter dem Gewicht der anderen Krabben alle wieder nach unten fallen und keine Krabbe entkommen kann. Männer würden dagegen, wie vorhin erwähnt, Seilschaften bilden: Sie unterstützen sich kurzzeitig aus instrumentellem Interesse, so dass jeder die prinzipielle Chance zum Aufstieg hat. Ob diese Bilder stimmen oder nicht, Tatsache ist die im Vergleich zu Männern kürzere Erfahrung von Frauen in Aufstiegspositionen, die fehlenden Rollenvorbilder und kollektiven Handlungsmuster, die benötigt werden, um ohne Selbstzerstörung, aber auch ohne Schaden für die Sache der Frauen insgesamt, mit Konkurrenz umzugehen. Da hilft es wenig, wenn immer wieder vereinzelte Frauen den Aufstieg schaffen. Erst eine „kritische Masse“ von mindestens einem Drittel Frauen in allen Positionen wird sie zur Normalität werden lassen.

Welche mikropolitischen Kompetenzen sollten sich Frauen aneignen?

1. Fachkompetenz: „Was muss ich über Mikropolitik wissen?“ Die guten Abschlüsse von Frauen, die Erfolge und Ermunterung, die sie in Ausbildung und Studium erleben, lassen sie den Einfluss ihrer fachlichen Kenntnisse für die Karriere überschätzen und die Relevanz von Mikropolitik – beispielsweise die Wirkung und Nutzung von Geschlechterstereotypen - unterschätzen.

2. Methodenkompetenz: „Was kann ich konkret tun?“ Auch wenn die Bedeutung von Mikropolitik erkannt ist, heißt das noch nicht, dass das Know-How vorliegt, geeignete Taktiken einzusetzen. Denn Frauen verfügen aufgrund mangelnder kollektiver Erfahrung mit Karriere und Aufstieg und aufgrund mangelnder weiblicher

Rollenmodelle über weniger Methoden, mikropolitisch zu handeln, als Männer. Das Know-How bezieht sich auf den potenziellen Einsatz sämtlicher Taktiken, ohne dass diese eingesetzt werden *müssen*.

3. Soziale Kompetenz: „Welche Regeln und Normen herrschen hier, in deren Rahmen ich handeln kann?“ Normen und Werte wirken durch die Individuen hindurch und gestalten die Möglichkeiten ihres Handelns. Diese variieren zwischen verschiedenen Organisationen, d.h. was in der einen Firma angemessen ist, könnte in der anderen verpönt sein. Soziale Kompetenz bedeutet, die „passenden“ Strategien zu finden und herrschende Regeln zu erkennen, um mit diesen kreativ umzugehen. Viele Frauen erleben die Kultur ihres Unternehmens als „männlich geprägt“ und frauenfeindlich. Hier gilt es, die eigenen Handlungsspielräume auszuloten, um nicht zur Figur in einem Spiel zu werden, sondern selbst Akteurin zu sein.

4. Selbstkompetenz: „Was bin ich bereit zu tun?“ Möglicherweise ist dies die zentrale Frage für Frauen, weil Aufstiegsorientierung und Machtgewinn nicht zum weiblichen Rollenbild gehören und deshalb bewusst mit der weiblichen Identität in Einklang gebracht werden müssen. Das Gefühl, sich „verbiegen“ zu müssen und permanent unauthentisch zu sein, führt zu Stress und Burnout. Zur Selbstkompetenz gehört deshalb die Entscheidung, zu welchen Handlungen die aufstiegswillige Frau bereit ist und welche ihr gut tun. Sie hat mit der Klärung des Selbstbildes und des eigenen Verhältnisses zu Macht zu tun. Am Ende des Klärungsprozesses kann die Entscheidung stehen, dass die herrschende Unternehmenskultur nicht zum Selbst passt und ein anderes Umfeld gewählt werden muss (eine andere Organisation? die Selbstständigkeit?). Es kann aber auch herauskommen, dass die Karriereorientierung stark ausgeprägt ist und nur die soziale oder die Methodenkompetenz fehlen, um die persönlichen Ziele zu erreichen.

### **Coaching in Mikropolitik**

Kompetenzen gelten als erlernbar. Neben dem Selbststudium und dem Lernen an Modellen und Vorbildern – die jedoch meist aus männlichen Führungskräften

bestehen - bietet sich die gezielte Beratung in Form von Coaching an. Ein spezielles „Mikropolitik-Coaching“ erfordert, dass sich die Coaches selbst mit Macht und Mikropolitik auseinandersetzen, das heißt selbst die verschiedenen Kompetenzen, die oben beschrieben sind, entwickelt haben. Das Thema Macht darf im Coaching nicht tabu sein. Wenn BeraterInnen mit weiblichen Nachwuchsführungskräften arbeiten, sollten sie die Wirkung von Geschlechterstereotypen, die Dynamik männerbündischer Strukturen und die Ausgrenzungsstrategien kennen, mit denen Frauen konfrontiert sind. Zusätzlich sind Mentoringprogramme von Nutzen, in denen weibliche Nachwuchskräfte von erfahrenen Führungskräften - Männern wie Frauen – Tipps und Tricks für die Karriere lernen. Gruppencoachings oder Supervisionen sind besonders geeignet, Verbündungen und Vernetzungen unter den Frauen zu fördern und voneinander zu lernen, was im Berufsalltag häufig am Mangel an Kolleginnen und an der herrschenden Konkurrenz scheitert. Ziel aller Beratung ist es, Frauen in die Lage zu versetzen, „machtvoll“ zu handeln, Optionen zu erkennen und zu nutzen sowie Taktiken zielgerichtet einzusetzen.

Mit anderen Worten: Frauen müssen eigennütziger werden! Dazu ist ein kompetenter Umgang mit Macht und Mikropolitik unerlässlich. Deren Aneignung in Seminaren, in Coachings und on the job wird es Frauen erleichtern, ihre Karriere taktisch zu planen, sich Förderer zu suchen, Gegner zu erkennen und ihre Selbstdarstellung danach auszurichten, dass ihre Leistungen sichtbar werden und ihre Schwächen kleiner erscheinen als sie sind. Möglicherweise ist Mikropolitik die letzte große Hürde von Frauen, um in großer Zahl aufzusteigen.

Anmerkung: Zum vorgestellten Thema läuft zurzeit ein Forschungsprojekt unter der Leitung der Verfasserin. In dessen Rahmen wird ein kostenloses Coaching für weibliche Nachwuchsführungskräfte angeboten, in dem noch einige Plätze frei sind. Weitere Informationen unter <http://www.wiso.uni-hamburg.de/index.php?id=7622>, Fragen bitte an [daniela.rastetter@wiso.uni-hamburg.de](mailto:daniela.rastetter@wiso.uni-hamburg.de) oder 040/ 42838-2777.

Kontaktadresse: Prof. Dr. Daniela Rastetter, Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Von-Melle-Park 9, 20146 Hamburg,

