

# Inhalt

14. Jahrgang, (2011)  
Doppelheft 3+4

Editorial und Überblick	5
Oswald Neuberger Zur Konstruktvalidität des Political Skill Inventory	17
↳ Gerhard Blickle – Replik I Das Political Skill Inventory erfasst keine Fertigkeiten, sondern Regulationskompetenzen: Eine Entgegnung auf Oswald Neuberger	39
↳ Oswald Neuberger – Replik I Zur List der Vernunft der Konstruktvalidierung – Eine Replik auf Blickles Kommentar	49
↳ Gerhard Blickle – Replik II Wenn mehr heraus kommt, als man reinsteckt: Eine Kommentierung zu Neuberger's Replik in der PSI-Debatte	53
Diana Lengersdorf und Michael Meuser Karriereverläufe von Männern in unsicheren Zeiten – Hegemoniale Männlichkeit am Ende?	57
Doris Cornils Konkurrenz und Solidarität unter Frauen im Management	75
Michael Rueß und Morten Huse Einflussverhalten von Aufsichtsrätinnen: eine explorative Studie	103
Anna Mucha »Das habe ich bewusst nicht gemacht, das ist nicht mein Stil.« Entwicklung einer Skala zur Bereitschaft zu mikropolitischen Handeln im Kontext Aufstieg	117

Thomas M. Schneidhofer, Michael Schiffinger und Wolfgang Mayrhofer Ein altes Spiel mit neuen Regeln? Karrieren, Gender und mikropolitische Taktiken aus einer Bourdieu'schen Perspektive	133
Anna Mucha, Sonja Nielbock und Susanne Triebs Mikropolitik-Coaching für den Aufstieg – Drei Fallbeispiele	155
Christiane Jüngling und Daniela Rastetter Ist die Ehrliche stets die Dumme? Mikropolitische Moral bei weiblichen Nachwuchsführungskräften	169
<b>Autorinnen &amp; Autoren</b>	191
<b>Bezugshinweise</b>	194

Die Bundesregierung diskutiert eine Frauenquote zur Erhöhung der Zahl der Frauen in Spitzengremien, die deutsche Telekom hat eine solche im Management bereits eingeführt und in den Medien ist das Thema Frauen in Führungspositionen präsent wie nie zuvor. Während die einen darin eine

Aufbruchsstimmung wahrnehmen, die zwangsläufig zu einem Verschwinden der »Männerdomäne Management« führt, sind andere skeptischer. Zu Recht, denn nach wie vor sind Frauen, obwohl sie heute ebenso häufig wie Männer ein abgeschlossenes Studium vorweisen, in allen Führungspositionen unterrepräsentiert (Kleinert et al. 2007, S. 67; Wippermann 2010, S. 7) und in Spitzenpositionen kaum vertreten. So liegt der Frauenanteil im Top-Management selbst großzügigen Berechnungen zufolge maximal bei 5,5% (Krell 2010, S. 433). Die Gründe hierfür sind vielfältig und sowohl in den herrschenden gesellschaftlichen Strukturen (Holst/Wierner 2010, S. 9f.) als auch in den diese Strukturen reproduzierenden individuellen Praxen zu finden. Diese Rekursivität gilt auch für Organisationen, d.h. das organisationale Handeln bezieht sich auf die organisationale Struktur und produziert sie – möglicherweise in modifizierter Form – wieder neu (Schwarz 2008, S. 75). Auf der Handlungsebene ringen die Akteurinnen und Akteure in den Unternehmen und Betrieben dabei um Macht, Ressourcen und Spielräume – diese Interaktion, die *Mikropolitik*, ist Mittelpunkt der folgenden Ausführungen und Schwerpunktthema des vorliegenden Hefts.

Mikropolitisch handelt, wer »durch die Nutzung Anderer in organisationalen Unsicherheitszonen eigene Interessen verfolgt« (Neuberger 2006, S. 18). Diese Beschreibung verweist darauf, dass in Organisationen Menschen arbeiten, die eigene Wünsche haben und eigenen Zielen nachgehen (Küpper/Felsch 2000, S. 149). Es gibt zwar Vorgaben, ebenso aber auch Handlungskorridore, unregelte Zonen und Freiräume; die organisationalen Strukturen ermöglichen und begrenzen Handeln gleichermaßen. Mikropolitisch Handeln bildet ergo ein konstitutives Element von Organisationen, sodass diese als mikropolitische Arenen entworfen werden können (ebd., S. 152). Noch weitergehend kann formuliert werden, dass Mikropolitik nicht *in der* Organisation stattfindet, sondern dass »die Organisation als Ganzes eine mikropolitische Veranstaltung *ist*« (Neuberger 2006, S. 79), sodass das »politische Geschehen« organisationstheoretische Konzepte wie die Maschine oder den Organismus (Ortmann et al. 2000, S. 21f.) paradigmatisch ablöst. Es ist demzufolge unausweichlich, beim Eintritt in eine Organisation gleichzeitig auch in ein mikropolitisch »Kräftefeld« (Edding 2009, S. 177) einzutreten – mit allen Chancen und Risiken, die sich daraus ergeben.

Im Forschungsprojekt »Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen«<sup>1</sup>, das Teil des Verbundprojekts »Aufstiegskompetenz von Frauen«<sup>2</sup> ist, wird zum ersten Mal im Rahmen der Forschung zu Frauen und Karriere eine *Interventionsstudie* durchgeführt, die klären soll, ob mikropolitische Kompetenzen für den Aufstieg eine Rolle spielen und *wie* sie gelernt werden können. Bewusst wurde in diesem Zusammenhang der Begriff der »Kompetenz« gewählt: Kompetenzen gelten als erlernbar und veränderbar – im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften –, jedoch als in der Person verankert, im Gegensatz zu reinen Verhaltensweisen. Es geht dabei nicht darum, Karriere zu individualisieren, im Sinne von »jeder ist selbst schuld, wenn er/sie es nicht schafft«, sondern darum, dass niemand – weder Frauen

noch Männer – in einer politischen Arena ohne mikropolitische Kompetenzen erfolgreich sein kann, ob das nun als gut oder als schlecht zu bewerten ist. Es geht auch nicht darum, andere Ansatzpunkte zur Förderung von Frauen in Führungspositionen zu vernachlässigen. In zwei anderen Teilprojekten des Verbundes werden beispielsweise die Einflussfaktoren »Vorgesetztenverhalten« sowie »Merkmale der Arbeitsaufgabe« untersucht. Ein unterstützen des Vorgesetztenverhalten und interessante, vielseitige, herausfordernde Aufgaben zählen ebenso wie politische Maßnahmen (Elternzeitgesetze, Kinderbetreuung etc.) und betriebliche Fördermaßnahmen (Wiedereinstiegsprogramme, Arbeitszeitmodelle, gerechte Entlohnung etc.) zu essenziellen Strategien, um die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Äußere Hindernisse werden aber häufig durch innerpsychische Hemmungen verstärkt (Haubl 2007, S. 101). Selbst Frauen, die keinem »traditionellen« Frauenbild entsprechen, wie die Teilnehmerinnen unserer Studie, tun sich mit *Machtstreben* häufig schwer, wie Haubl (ebd.) aus seiner Coachingpraxis berichtet. Ein Grund dafür liegt laut Möller (2005, S. 337) in der »banalen« Tatsache, dass Frauen und ihre Mütter Geschlechtsgenossinnen sind und die Ablöseaufgabe für Töchter deshalb eine ganz andere und wesentlich schwierigere ist als für Söhne. Das Erreichen von Individuation und Autonomie geht mit größeren Verlustängsten und Schuldgefühlen einher. Die Folge sind »innere Erfolgsverhinderer« (ebd., S. 342). Zudem treffen unabhängig von ihrem Machtstreben alle aufstiegsbereiten Frauen in der Arbeitswelt auf spezifische *Bedingungen*: Je höher sie aufsteigen, desto mehr befinden sie sich in der Minderheit gegenüber Männern. Sie dringen als relativ »Neue« in klassische Männerdomänen ein, die lange Zeit *ohne* Frauen ausgekommen sind und dies auch nicht sonderlich bedauert haben. Die »typische« Führungskraft ist nicht nur zahlenmäßig meist ein Mann, sondern sie wird auch männlich stereotypisiert: 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 Manager angesehen als stereotyp feminine Eigenschaften. Es gilt auch heute noch das in den 1990er Jahren festgestellte »Think-Manager-Think-Male«-Phänomen (Schein et al. 1996).

## Mikropolitisches Kompetenzmodell

Unsere »Mikropolitik-Brille«, die Konzeptualisierung der Organisation als mikropolitisches Kräftefeld, soll den Blick schärfen für Strategien und Taktiken im Wechselspiel mit organisationalen Kontextbedingungen bezüglich des Aufstiegs von Frauen. Der von uns entwickelte Begriff »Mikropolitische Kompetenzen« entfaltet sich in vier Teilkompetenzen, die bestehenden Kompetenzmodellen folgen:

1. Fachkompetenz: Kenntnisse um Mikropolitik, Wissen um deren Bedeutung;
2. Methodenkompetenz: Aneignung und Beherrschung mikropolitischer Taktiken;
3. Soziale Kompetenz: Situationsangemessenes mikropolitisches Handeln;
4. Selbstkompetenz: Integration mikropolitischer Kompetenzen und Strategien ins Selbstkonzept.

Unter mikropolitischen Kompetenz verstehen wir das Erkennen mikropolitischen Strategien Anderer, die potenziell hinderlich für den eigenen Aufstieg wirken (können) und die mit der herrschenden Kultur und den Werten der Organisation in Verbindung stehen sowie die Integration geeigneter mikropolitischen Taktiken in das eigene Handlungsrepertoire.

## Coaching

Aus verschiedenen Gründen entschieden wir uns für die Interventionsmethode des *Coachings*: Coaching geht stets von den Anliegen der zu Coachenden aus. Es ist eine Methode, die nur jene beruflichen Probleme und Herausforderungen behandelt, die von den KlientInnen selbst eingebracht werden, aber diese mit »Hintergrundtheorien« verbindet und dadurch mit den Betroffenen neue Sichtweisen, Strategien und Optionen erarbeitet (Mucha et al. in diesem Band). Im Zentrum steht die Selbstreflexion mehr als das Verhaltenstraining, d. h. nicht nur Methodenkompetenzen im Sinne unseres Modells sollen erarbeitet werden, sondern auch und vor allem *Selbstkompetenzen*: Wie stehe ich zu Macht, zu welchen Strategien bin ich bereit, welche Ziele sind für mich vorrangig? Entsprechen die Werte in meiner Organisation meinen persönlichen Werten und wenn nicht, möchte ich diese verändern? Keine andere Beratungsmethode ist dazu so geeignet wie Coaching, das (wissenschaftliche) Theorie mit (beruflicher) Praxis verknüpft. Als Hintergrundtheorie bzw. Beratungskonzept diente in unserem Fall der mikropolitische Ansatz.

## Ablauf und Methodik der Studie

Das aufgrund des qualitativen Ansatzes und der integrierten Intervention komplexe Untersuchungsdesign wird im Folgenden kurz vorgestellt.

Zunächst haben wir ExpertInneninterviews mit 26 weiblichen und männlichen Führungskräften aus großen Unternehmen hinsichtlich ihrer Erfahrungen während ihres Aufstiegs durchgeführt. Ausgangsbasis hierfür war Neuberger's Handlungsstrukturmodell (2006, S. 237ff.), das individuelle, interaktionale und organisationale Komponenten enthält, jedoch Mikropolitik allgemein erfasst, während unser Anspruch darin bestand, für Frauen in Aufstiegspositionen spezifische Komponenten zu entwickeln. Aus den Ergebnissen der Interviews entwickelten wir *sieben aufstiegsrelevante Handlungsfelder*, welche die Basis für die weiteren Forschungsschritte bildeten:

1. Vereinbarkeit von Karriere und Familie/Work-Life-Balance: Sind Frauen für die Versorgung von Kindern zuständig, wirkt sich diese gesellschaftliche Vorstellung auch auf Frauen aus, die (noch) keine Kinder haben oder gar keinen Kinderwunsch, da ihnen eine mögliche Mutterschaft unterstellt wird. Für alle Frauen ergeben sich deshalb die Fragen, wie, wann und wem gegenüber sie Vereinbarkeitsfragen thematisieren oder wie sie auf entsprechende Fragen und Unterstellungen reagieren. Zudem kristallisierte sich für viele das Thema Gesundheit/Wohlbefinden/Balance zwischen Arbeit und Privatleben als wichtig heraus.
2. Netzwerke/Koalitionen bilden: Für den beruflichen Aufstieg ist es von entscheidender

- Bedeutung, Netzwerke aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen. In der Minderheitenposition gewinnen der Umgang mit männerdominierten Netzwerken, der Ausschluss aus sogenannten »Männerbünden« und die Frage der Solidarisierung unter Frauen besondere Bedeutung (Rastetter/Cornils, 2012; Cornils in diesem Band).
3. Selbstdarstellung: Mikropolitisch betrachtet ist die Darstellungskompetenz eine der wichtigsten im Hinblick auf den Aufstieg in Führungspositionen, denn es geht letztlich immer um Eindrucksbildung – darum, was der/die Andere in uns sieht und wahrnimmt – und nicht um »wahre« Kompetenzen, Gefühle oder Fähigkeiten.
  4. Emotionen: Frauen in (Nachwuchs-)Führungspositionen geraten in ein Dilemma: Sie dürfen weder zu emotional noch zu unemotional erscheinen, sonst wird ihnen entweder Führungskompetenz oder Weiblichkeit abgesprochen. Es gilt vor diesem Hintergrund, Strategien zu erarbeiten, die einen gezielten Umgang mit Gefühlen und die Reflexion von Geschlechterzuschreibungen ermöglichen. Frauen sind deshalb gefordert, eine spezifische »Emotionsregulierungskompetenz« (Cornils/Rastetter 2012) zu entwickeln.
  5. Unternehmenskultur: Um aufzusteigen, muss man die Unternehmenskultur und die damit verbunden informellen Regeln und Werte kennen, z. B. welche Umgangsformen herrschen oder wie viel Präsenz am Arbeitsplatz gefordert wird. Erst dann können geeignete Strategien entwickelt werden, wie die vorgefundenen Werte und Regeln kreativ für eigene Zwecke zu nutzen sind.
  6. Körperlichkeit: Die Dress-Codes zu kennen, ist für Frauen genauso relevant wie für Männer. Sie korrespondieren mit der jeweiligen Unternehmenskultur. Ein spezifisches Problem, dem sich hinsichtlich Körperlichkeit jedoch Frauen stellen müssen, ist die Sexualisierung am Arbeitsplatz. Frauen werden (nach wie vor) sexualisiert wahrgenommen und behandelt. Zum einen handelt es sich dabei um einen »sexrole spillover«-Effekt (Gutek/Morasch 1982, S. 58), also die Dominanz der Geschlechterrolle über die Führungsrolle in Situationen, in denen die Rolle für das jeweilige Geschlecht untypisch ist, zum anderen um mikropolitische Strategien von Gegenspielern, um Frauen als Konkurrentinnen durch Sexualisierung abzuwerten oder auszuschalten. Zur Stärkung der eigenen Handlungsfähigkeit müssen mikropolitische Strategien entwickelt werden, um für solche Situationen gewappnet zu sein.
  7. Verhältnis zu Macht: Wie oben gesagt, ist davon auszugehen, dass ein positives Verhältnis zu Macht Energien freisetzt, die wiederum in den beruflichen Aufstieg investiert werden können. Ausgangspunkt ist die Selbstreflexion: Welche Rolle spielt Macht im Hinblick auf die Gestaltungsspielräume in der derzeitigen und zukünftigen Position? Wie lässt sich das Streben nach Macht mit anderen persönlichen Werten vereinbaren? Wie kann Macht in das eigene Selbstkonzept (als Frau) integriert werden?

In allen sieben Handlungsfeldern kommen die vier im Mikropolitischen Kompetenzmodell enthaltenen Teilkompetenzen zur Anwendung: So umfasst beispielsweise im Handlungsfeld »Emotionalität« die Fachkompetenz das Wissen um Bedeutung und Inhalte von Emotionsmanagement, die Methodenkompetenz konkrete Strategien zum Gefühlsmanagement, die soziale Kompetenz den an die Unternehmenskultur und an die konkrete Situation angepassten Gefühlsentsatz und die Selbstkompetenz die Klärung, welche Arten von Emotionsmanagement mit dem Selbstbild und dem persönlichen Wohlbefinden in Einklang zu bringen sind.

Nach der Entwicklung dieses Modells stellten wir die Coachinggruppe mit 30 weiblichen Nachwuchsführungskräften aus großen Unternehmen im Hamburger Raum auf der Grundlage von Eigenbewerbungen zusammen. Voraussetzungen für die Teilnahme waren ein klar erkennbarer Aufstiegszweck sowie die Begrenzung auf ein Mindest- und Höchstalter, das einen betrieblichen Aufstieg nicht ausschließt. Erwünscht waren möglichst viele Teilnehmerinnen aus technischen Unternehmen, da in diesen der Frauenanteil besonders gering ist. Gleichzeitig rekrutierten wir fünf professionelle Coaches, die Erfahrung in der Karriereberatung von Frauen haben. Alle sind weiblich, um Verzerrungen aufgrund des Geschlechts zu vermeiden. Die Coaches wurden bezüglich des theoretischen Ansatzes in einem Workshop mit dem Forschungsteam geschult und erhielten schriftliches Material.

Die Teilnehmerinnen wurden in sechs Gruppen – ein Coach betreute zwei Gruppen – eingeteilt, nach den Kriterien Heterogenität (um Verzerrungen zwischen den Gruppen auszuschließen) und Zugehörigkeit zu verschiedenen Unternehmen (um Angst vor Informationsweitergaben innerhalb eines Unternehmens zu vermeiden). Auf Grundlage der sieben Handlungsfelder wurden mit allen Teilnehmerinnen leitfadengestützte Interviews hinsichtlich ihres Coachingbedarfs und hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit Mikropolitik geführt. Gemäß dem qualitativen Ansatz konnten zusätzliche Themen eingebracht werden. Außerdem wurde eine quantitative Online-Befragung mit Skalen zu aufstiegs- und mikropolitikrelevanten Konstrukten sowie der von uns selbst entwickelten Skala »Bereitschaft zu mikropolitischem Handeln im Kontext Aufstieg«<sup>3</sup> (Mucha in diesem Band) durchgeführt. Wie die Coaches erhielten die Coachees zudem schriftliches Material zu den Themen Mikropolitik und Gender.

Nach Beendigung dieser ersten Erhebungsphase fand eine Kick-Off-Veranstaltung mit allen Coaches, Coachees und dem Forschungsteam statt, bei der Input über Theorie und Ablauf der Studie, ein Vortrag einer externen Gastreferentin sowie Zeit zum Kennenlernen der Teilnehmerinnen untereinander und mit ihren jeweiligen Coaches geboten wurden. Danach startete die Kernphase der Studie, die Coachingintervention, die je drei Gruppen- und zwei Einzelsitzungen innerhalb von sechs Monaten umfasste. Wissenschaftlich wurde diese Zeitspanne wie folgt begleitet:

- Dokumentationen der Sitzungen durch Teilnehmerinnen und Coaches: Die Dokumentation der Einzelsitzungen hatte eine Kurzdarstellung der behandelten Thematiken, der mikropolitischen Strategieanwendungen, der Bewertung der Sitzung (»interne Bewertung«, Haubl 2009, S. 199) sowie der Formulierung der Ziele (»externe Erfolgskriterien«, ebd.) zum Inhalt. Bei der Dokumentation der Gruppencoachingsitzungen standen die Bewertung der Sitzungen und die in der Gruppe getroffenen Vereinbarungen im Mittelpunkt.
- Aufzeichnung von ausgewählten Einzel- und Gruppensitzungen: Das Material diente als Grundlage für eine Mikroanalyse der Wirk- und Erfolgsfaktoren des Coachings (ebd., S. 200).
- Erinnernte Episoden: Die Teilnehmerinnen verfassten ähnlich zur Methode der »critical incidents« (Flanagan 1954) im Zeitraum der Intervention Episoden von im Berufsalltag erlebten mikropolitischen Situationen.
- Teilnehmende Beobachtung und Gruppendiskussion: Die zweite Gruppensitzung fokussierte das Thema Verhältnis und Umgang mit Macht und wurde mit der Methode

der teilnehmenden Beobachtung (Lamnek 1989, S. 245) begleitet. Zum Einstieg in die Gruppendiskussion (Bohnsack 2006) erhielten die Teilnehmerinnen eine Vignette aus der Arbeitswelt, die den Zusammenhang Macht, Geschlecht, Mikropolitik und Aufstieg zum Gegenstand hatte (Jüngling/Rastetter in diesem Band).

Unmittelbar im Anschluss an die Coachingintervention wurde mit den Coaches eine Gruppendiskussion zum Zweck der Reflexion und Bewertung der Intervention sowie mit jedem Coach ein Interview zwecks Besprechung aller Einzelfälle durchgeführt. Mit den teilnehmenden Coachees wurden drei Monate nach Abschluss des Coachings erneut Interviews mit vergleichbarem Aufbau wie in der ersten Phase hinsichtlich möglicher Veränderungen ihrer beruflichen Situation und hinsichtlich der Bewertung des Coachings geführt; zudem wurde die quantitative Erhebung mit demselben Fragebogen wiederholt. Somit war ein ausführlicher Vorher-Nachher-Vergleich gewährleistet. Ein Dreivierteljahr nach Ende der Coachingintervention (Mitte 2011) erfolgte eine Follow-Up-Erhebung mit einem Online-Fragebogen hinsichtlich der Langzeitwirkungen der Mikropolitik-Intervention.

Gerahmt wird der Forschungs- und Auswertungsprozess von Ansatzpunkten der Grounded Theory (Strauss/Corbin 1996): die prozessuale Evaluation, das Kodierprozedere (offenes, axiales und selektives Kodieren) und die gegenstandsverankerte Theoriebildung.

## Ziele und erste Ergebnisse der Studie

Zwei Hauptfragen sollten durch die Studie beantwortet werden: 1. Welche Bedeutung hat Mikropolitik für den Aufstieg von Frauen? 2. Sind mikropolitische Kompetenzen durch Coaching erlernbar?

Diese Fragen differenzieren sich in vielfältige Unterfragen, die zum derzeitigen Stand zum Teil bereits beantwortet sind, zum Teil noch genauer untersucht werden müssen:

- Gibt es einen Typ »erfolgreiche Aufsteigerin«, der hinsichtlich mikropolitischer Kompetenzen von einem Typ »nicht erfolgreiche Aufsteigerin« abgegrenzt werden kann? Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass die »Erfolgreichen« vor allem Darstellungskompetenzen im Sinne gelungener Eindrucksbildung sowie eine ausgeprägtere Bereitschaft zu mikropolitischem Handeln aufweisen.
- Ist Aufstieg in technischen Branchen für Frauen schwieriger als in anderen? Technische Branchen eröffnen Frauen nach unseren Erkenntnissen durchaus interessante Karrieremöglichkeiten, falls sie mikropolitisch kompetent agieren, halten aufgrund ihrer »männlichen Prägung« aber auch spezifische mikropolitische Herausforderungen für Frauen bereit.
- Welche Handlungsfelder sind mikropolitisch besonders relevant für Frauen? Das Handlungsfeld »Verhältnis zu Macht« haben wir als besonders ergiebig identifiziert, bei dem die Klärung persönlicher Einstellungen zu Aggression, Konkurrenz und Moral im Vordergrund steht (Beiträge aus dem Projekt in diesem Band). Ebenso scheint es sich bei den »Emotionen« um ein entscheidendes Handlungsfeld zu handeln (Cornils/Rastetter 2012).

- Wie entwickeln sich Themen und Beziehungsdynamiken im Verlauf des Coachingprozesses? Es zeigte sich, dass sich im Lauf der Sitzungen andere Themen in den Vordergrund schoben als im Coachingbedarf benannt wurden, was die Sinnhaftigkeit einer offenen Methode mit dem Ansatzpunkt an aktuellen Bedürfnissen der Klientinnen belegt. Die Dynamiken innerhalb der Gruppen gestalteten sich unterschiedlich (von harmonisch bis konflikthaft), ohne dass hier, abgesehen von Persönlichkeitsfaktoren, konkrete Ursachen benannt werden können. Auch bei den Coaches konnten lediglich Einflüsse durch persönliche Sympathien festgestellt werden (die meisten Matchings Klientin-Coach wurden positiv beurteilt, einige negativ), nicht aufgrund ihrer Ausbildung, Erfahrung oder ihres Alters.
- Ist die Methode des Coaching geeignet für aufstiegswillige Frauen? Die Ergebnisse aus den subjektiven (persönliche Einschätzung) und objektiven (Aufstieg, bessere Ausstattung etc.) Erfolgsmaßen sowie den Bewertungen durch die Coaches legen nahe, dass die Methode des Coachings absolut sinnvoll für den Erwerb mikropolitischer Kompetenzen ist. Selbst die nach unserer Typisierung weniger erfolgreichen Frauen profitierten vom Coaching, indem sie für sich klärten, ob der eingeschlagene (Karriere-)Weg der richtige ist und welche Kompetenzen sie sich noch aneignen müssen. Vor allem konnten jedoch jene Frauen einen Nutzen aus dem Coaching ziehen, die bereits strategische Kompetenzen mitbrachten, diese jedoch zu unbewusst, zu wenig, zu zögerlich oder ungezielt einsetzten. Zudem führte bei praktisch allen Teilnehmerinnen das Coaching zu einer Sensibilisierung für die Kategorie Gender. Generell wurde das Einzelcoaching dem Gruppencoaching vorgezogen, sodass der Mehrwert durch kollegiale Beratung hinter unseren Erwartungen zurückblieb.

Auf theoretischer Ebene wird der Ansatz der Mikropolitik durch die Ergebnisse in dreifacher Hinsicht weiter entwickelt: Seine »Geschlechterblindheit« – zumindest was die politische Arena Aufstieg betrifft – wird durch die Verknüpfung von Gender und Mikropolitik verringert. Seine überwiegend quantitative empirische Fundierung wird durch eine umfangreiche qualitative Studie methodisch bereichert. Schließlich wird der Gehalt des Ansatzes für das Feld der Beratung und Bildung gezeigt, wo er noch überwiegend unbekannt ist.

Auf der Anwendungsebene sollen aufgrund der positiven Ergebnisse zum Erfolg des Coachings Konzepte für die Aneignung mikropolitischer Kompetenzen erarbeitet werden, die in der Aus- und Weiterbildung von Coaches und BeraterInnen, in der Berufsberatung, in der Lehre in Hochschulen und Fachhochschulen, in der betrieblichen Weiterbildung und in Assessments eingesetzt werden können.

## Zu diesem Heft

Um über den Tellerrand unseres Forschungsprojekts zu schauen, haben wir weitere AutorInnen gebeten, Beiträge zum Heft zu schreiben, die im Bereich Mikropolitik und Gender bzw. Macht und Gender ausgewiesen sind. Ausnahme ist *Oswald Neuberger*, der nicht bezüglich Gender forscht, jedoch einer der bekanntesten Mikropolitikforscher Deutschlands sowie »Vater« unserer theoretischen Gedanken ist (siehe

oben). Er untersucht in seinem Beitrag ein gängiges Instrument der Mikropolitikforschung, nämlich das PSI, sehr kritisch aufgrund methodischer und theoretischer Überlegungen und liefert somit – unseres Erachtens – eine wunderbare Legitimation für unser ganz überwiegend qualitatives Vorgehen (das er freilich nicht im Detail kennt und möglicherweise ebenfalls kritisieren würde). *Gerhard Blickle* hat es sich nicht nehmen lassen, darauf zu reagieren, schließlich ist er derjenige, der das PSI hinsichtlich seiner Güte überprüft hat und es in zahlreichen Studien mit Überzeugung einsetzt. Eine Replik von Neuberger auf Blickle sowie eine Replik auf die Blickle-Replik von Neuberger vervollständigen den Schlagabtausch zwischen beiden, die damit ein anschauliches Beispiel für den sowohl von Cornils als auch von Schneidhofer et al. in diesem Band beschriebenen Wettkampf von Männern zwischen Konkurrenz und Solidarität liefern. Ein weiterer theoretischer Beitrag stammt von *Diana Lengersdorf und Michael Meuser*, die wir als ExpertInnen zur Männerforschung hinzugezogen haben, eine Expertise, auf die wir im Projekt immer wieder zurückgreifen, da wir mit dem Fokus auf Frauen zwangsläufig das »Anderer« mit verhandeln, dieses aber ebenso zwangsläufig nicht systematisch untersuchen können. Veränderungen und Persistenzen des sogenannten hegemonialen Männlichkeitsbilds, die von den beiden AutorInnen analysiert werden, haben Wirkungen auf die politische Arena von Organisationen, da »männliche Normalbiografien« nicht mehr selbstverständlich sind und dadurch die Kräfteverhältnisse zwischen den Geschlechtern verschoben werden. Solche Dynamiken integriert *Doris Cornils* im Beitrag über Konkurrenz und Solidarität unter Frauen, ein heikles Thema, vor allem was die »dunkle Seite« der Konkurrenz betrifft, die quasi ein Tabu in der Genderforschung darstellt. Dieses Thema lässt sich aber im Rahmen von Mikropolitik nicht vermeiden, die ja selbst dunkle und helle Seiten – und alles dazwischen – aufweist. Die theoretische Grundlage von Pierre Bourdieu bildet einen geeigneten Rahmen, um in dem sozialen Feld Management die Phänomene der Konkurrenz und Solidarität unter Frauen anhand unseres erhobenen Materials zu untersuchen. Mithilfe eigener qualitativer Interviews behandelt der Beitrag von *Michael Rueß und Morten Huse* das Einflussverhalten von Aufsichtsrätinnen. Da wir keine Frauen in solch hohen Positionen befragt haben, stellt die Analyse der spezifischen Dynamiken in Aufsichtsräten eine gute Ergänzung zu unseren Ergebnissen dar. Schließlich sollen ja möglichst viele weibliche Nachwuchskräfte auch einmal in solchen Positionen landen. Eine Verbindung von qualitativem und quantitativem Vorgehen nimmt *Anna Mucha* vor, die zunächst Interviewmaterial aus dem Forschungsprojekt daraufhin untersucht, inwiefern Bereitschaft zu Mikropolitik eine Voraussetzung für den Einsatz entsprechender Strategien ist, um dann die gleichnamige Skala »Bereitschaft zu Mikropolitik« zu entwickeln und zu validieren. Diese fragt anders als bestehende Fragebögen nicht eingesetzte Taktiken ab, sondern den Willen, solche überhaupt einzusetzen, was viel mit den oben beschriebenen Selbstkompetenzen zu tun hat. Der Fragebogen wurde nicht nur für unser Projekt eingesetzt, sondern auch in allen anderen Teilprojekten des Verbunds, die zum Teil großzahlige Befragungen durchführen. Eine Fragebogenstudie führten auch *Thomas Schneidhofer, Michael Schiffinger und Wolfgang Mayrhofer* (außerhalb unseres Projekts) durch, die jedoch einen längeren Zeitraum umfasst und somit Aussagen über Karriereverläufe von Frauen machen kann. Auch sie verwenden den Kapitalbegriff von Pierre Bourdieu, um zu zeigen, dass auch Geschlecht und Geschlechterrollen einsetzbare Kapitalien im Spiel um Managementpositionen sind. Aus der Beratungspraxis stammen

die Berichte zweier Coaches, die im Projekt mitwirkten, *Susanne Trieb*s und *Sonja Nielbo*ck, über drei von ihnen betreute Frauen aus unserer Untersuchungsgruppe. Sie beschreiben ihre Arbeit mit den Frauen, die behandelten Themen und die Lernprozesse, die im Coaching stattfanden. *Anna Mucha* hat beide Berichte mit einer theoretischen Reflexion über Mikropolitik und Coaching eingerahmt, die zeigt, welche Potenziale die Methode des Coaching gerade für die Aneignung mikropolitischer Kompetenzen hat. Das Material einer Gruppensitzung nehmen *Christiane Jüngling* und *Daniela Rastetter* zum Anlass, um moralische Fragen von Mikropolitik zu beantworten. Die Reflexionen der Coachees über Grenzen und Dilemmata mikropolitischen Handelns geben Einblicke in innere Aus-handlungsprozesse der Frauen zwischen Anpassung an beobachtete Spielregeln, Kosten-Nutzen-Erwägungen moralischen Handelns und subjektivem Wohlfühlen, was wiederum an Anna Muchas Überlegungen zur Bereitschaft zu Mikropolitik und Doris Cornils' Beitrag zu Konkurrenz und Solidarität, wo Wertvorstellungen über angemessenes Verhalten unter Frauen eine Rolle spielen, anknüpft.

Alle AutorInnen wurden gebeten, eine geschlechterneutrale Sprache zu verwenden, die Umsetzung wurde aber ihnen selbst überlassen: Binnen-I, Wechsel zwischen männlichem und weiblichem Geschlecht, immer beide Geschlechter nennen, Schrägstriche etc.

*Daniela Rastetter, Doris Cornils und Anna Mucha (Gastherausgeberinnen)*

## Anmerkungen

- 1 Das Projekt wird für die Dauer von drei Jahren aus Mitteln des BMBF und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der EU gefördert.
- 2 Siehe zum Verbundprojekt [www.aufstiegskompetenz.de](http://www.aufstiegskompetenz.de). Die anderen Projekte des Verbunds lauten: »Merkmale der Arbeitsaufgabe« (Eva Bamberg), »Technikbezogenes Selbstkonzept« (Monique Janneck), »Mentale Blockaden« (Angelika Wagner/Telse Iwers-Stelljes) und »Verhalten des Vorgesetzten« (Gisela Mohr).
- 3 Der verwendete Fragebogen wurde zuvor von den quantitativ ausgerichteten Teilprojekten des Verbundprojekts in einer Längsschnittuntersuchung eingesetzt und dann von uns übernommen (zu den Dimensionen des Fragebogens vgl. das im Verbundprojekt entwickelte Aufstiegskompetenzmodell – Handout 1. Expertinnen-Tagung 2010, S. 1, im Internet unter [http://www.aufstiegskompetenz.de/downloads/handout\\_expertinnenrunde\\_2010.pdf](http://www.aufstiegskompetenz.de/downloads/handout_expertinnenrunde_2010.pdf)).

## Literatur

- Bohnsack, Ralf (2006): Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis. Opladen (Budrich).
- Cornils, Doris & Rastetter, Daniela (2012): »... und schon gar nicht Tränen einsetzen«: Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management. In: Krell, Getraude; Reichel, Karin & Rastetter, Daniela (Hg.): Geschlecht – Karriere – Organisation. Berlin (edition sigma). Manuskript im Druck.
- Edding, Cornelia (2009): Die gute Herrschaft – Führungsfrauen und ihr Bild der Organisation. In: Fröse, Marlies W. & Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership: Mehr Frauen in die Führung! Bern/Stuttgart/Wien (Haupt), S. 167–182.
- Flanagan, John Clemans (1954): The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.
- Gutek, Barbara S. & Morasch, Bruce (1982): Sex-ratios, sex-role spillover and sexual harassment at work. *Journal of Social Issues*, 38, 55–74.
- Haubl, Rolf (2007): Bescheidenheit ist keine Zier. Enttabuisierung weiblicher Aggression in Organisationen. In: Haubl, Rolf; Daser, Bettina (Hg.): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 100–121.
- Haubl, Rolf (2009): Unter welchen Bedingungen nützt die Supervisionsforschung der Professionalisierung supervisorischen Handelns? In: Haubl, Rolf & Hausinger, Brigitte (Hg.): Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke. Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 179–207.
- Holst, Elke & Wiemer, Anita (2010): Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert. Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 4/2010.
- Kleinert, Corinna; Kohaut, Susanne; Brader, Doris & Lewerenz, Julia (2007): Frauen an die Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Frankfurt/New York (Campus).
- Krell, Getraude (2010): Führungspositionen. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Berlin (edition sigma), S. 423–484.
- Küpper, Willi & Felsch, Anke (2000): Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Lamnek, Siegfried (1989): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. München (Psychologie Verlags Union).
- Möller, Heidi (2005): Stolpersteine weiblicher Karrieren. Was Frauen hindert, erfolgreich zu sein. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching 12(4), 333–343.
- Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. Stuttgart (Enke).
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg & Türk, Klaus (2000): Organisation, Struktur, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg & Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden (Westdeutscher Verlag), S. 15–34.

- Rastetter, Daniela & Cornils, Doris (2012): Frauen und Führung: Networking als aufstiegsförderliche Strategie. In: Wagner, Angelika C.; Iwers-Stelljes, Telse A. (Hg.): Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften). Manuskript im Druck.
- Schein, Virginia. E.; Mueller, Rüdiger; Lituchy, Terri & Liu, Jiang. (1996): Think manager – think male: A global phenomenon? *Journal of Organisational Behavior*, 17(1), 33–41.
- Schwarz, Stefan (2008): *Strukturierung, Organisation und Wissen. Neue Perspektiven in der Organisationsberatung.* Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften).
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1996): *Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung.* Weinheim (Beltz/Psychologie Verlags Union).
- Wippermann, Carsten (2010): *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken.* Broschüre, herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.