



Erschienen in: CEWS-Journal, Center of Excellence Women and Science, 14.6.2012, Nr. 84, S. 23-24

## Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen

Ein Gastbeitrag von Dipl.-Sozialökonomin Doris Cornils, Universität Hamburg

Die Aneignung mikropolitischer Kompetenz wirkt sich förderlich auf den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen aus, so ein zentraler Befund aus dem kürzlich abgeschlossenen Forschungsprojekt „*Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen*“ an der Universität Hamburg.

In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung<sup>1</sup> geförderten Forschungsprojekt untersuchten Prof. Dr. Daniela Rastetter, Doris Cornils und Anna Mucha drei Jahre lang, ob sich die Aneignung mikropolitischer Kompetenz positiv auf den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen auswirkt. Kernstück der Studie bildete das im Projekt konzipierte Mikropolitik-Coaching®. Im Rahmen einer Intervention erhielten 30 weibliche Nachwuchsführungskräfte aus großen Unternehmen über einen Zeitraum von sechs Monaten hinweg ein professionelles Coaching in mikropolitischer Kompetenz.

Mikropolitisches Handeln bedeutet, Taktiken und strategische Vorgehensweisen (gezielt) einzusetzen, um die eigene Macht(-Position) aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten und dadurch die persönlichen Handlungsspielräume zu erweitern. Mikropolitische Interaktionen finden während des Aufstiegs und innerhalb von Führungspositionen im Kräftefeld der Organisation in unterschiedlichen Handlungsfeldern statt. Sieben mikropolitisch für den Aufstieg relevante Handlungsfelder wurden von den Forscherinnen identifiziert. Dabei handelt es sich um Selbstdarstellung, Networking/Koalitionen bilden, Unternehmenskultur, Körperlichkeit, Emotionen, Vereinbarkeit von Karriere und Familie/Work-Life-Balance und Verhältnis zu Macht.

Die Ergebnisse zeigen, dass weibliche Nachwuchsführungskräfte im Handlungsfeld Selbstdarstellung besonders mit der strategischen Nutzung gering strukturierter Situationen (wie z. B. Besprechungen) Probleme haben. Da es sich hierbei um karriererelevante Gelegenheiten für die Selbstdarstellung handelt, gilt es für Frauen in Aufstiegspositionen, diese zu erkennen und in ihrem Sin-

ne zu nutzen. Die Selbstdarstellung sollte dabei situativ und flexibel an die jeweiligen kulturellen Parameter angepasst werden, denn dem Handlungsfeld Unternehmenskultur kommt als normativem Rahmen mikropolitischen Handelns für den Aufstieg eine wichtige Bedeutung zu. Voraussetzung für einen strategischen Umgang innerhalb und mit der Kultur ist es, sich mit der jeweiligen Unternehmenskultur, mit ihrem (informellen) Regelwerk vertraut zu machen. Dass die Unternehmenskulturen häufig von „männlich“ sozialisierten Spielregeln geprägt sind, zeigt sich besonders hinsichtlich des beruflichen Umgangs mit Emotionen. Einer Identifikation mit dem gesellschaftlich weit verbreiteten Stereotyp, Frauen seien „Emotionsmenschen“ und würden deshalb ihre Emotionen unkontrolliert zum Ausdruck bringen, widerspricht jenem Typus „professioneller“ Führung, der sich am etablierten „männlichen“ Managerideal, das mit Emotionskontrolle in Verbindung steht, orientiert. Frauen sind deshalb gut beraten, so ein weiteres Resultat, sog. „Emotionsregulationskompetenz“ zu entwickeln. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass der bewusste Umgang mit Geschlechterstereotypen für Frauen in Führungspositionen von zentraler Bedeutung ist, da diese Schemata und Aufstieg nur schwer miteinander vereinbar sind. Während z. B. die Identifikation mit dem Stereotyp der „fleißigen Biene“ hinderlich für die Selbstdarstellung ist, verhindert eine Reproduktion des Stereotyps der „Zicke“ Solidaritätshandlungen und damit Networking unter Frauen. Für eine erfolgreiche Karriere sind für Frauen jedoch sowohl der strategische Umgang mit „Old-Boys-Networks“ als auch der Aufbau von karriereförderlichen Frauennetzwerken unerlässlich. Ganz allgemein lässt sich zusammenfassen: *Ein positives Verhältnis zu Macht sowie die Bereitschaft mikropolitisch zu Handeln wirken sich positiv auf den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen aus.*

<http://www.wiso.uni-hamburg.de/professuren/personal-und-gender/forschung/mikropolitik-aufstiegskompetenz-von-frauen/>

Kontaktdaten:

Dipl.-Sozialökonomin Doris Cornils  
Universität Hamburg  
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Von-Melle-Park 9  
D-20146 Hamburg  
Telefon: +49 40 42838-2758  
E-Mail: [doris.cornils@wiso.uni-hamburg.de](mailto:doris.cornils@wiso.uni-hamburg.de)

---

<sup>i</sup> Das Projekt wurde für die Dauer von drei Jahren aus Mitteln des BMBF und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der EU gefördert.