

# Macht spielen

## Mikropolitik gegen und für Geschlechtergerechtigkeit

Daniela Rastetter

*Vor über 40 Jahren beschreibt Betty Harragan in ihrem Ratgeber «Games Mother never taught you. Spiele, die Mutter dir nie beibrachte» (1977) den Umgang mit männlichem Machtverhalten im Arbeitsleben als ernstes Spiel mit Regeln, die jeder Mensch beherrschen muss, der gewinnen will. Es ist dabei weder verharmlosend noch irreführend, von «Machtspielen» zu sprechen. Die Spielräume, die es zu nutzen gilt, haben nichts Verspieltes an sich, sondern sind Spiele im Sinn von Wettkämpfen, mit Gewinner\*innen und Verlierer\*innen. Das war damals so und ist heute immer noch so.*

In Leitungsfunktionen haben wir es mit einem historisch relativ neuen Phänomen zu tun: der Konkurrenz zwischen Frauen und Männern um Positionen und Ressourcen. Lange Zeit waren Leitungsfunktionen für Frauen gänzlich tabu. Dann wurden sie zwar formal zugelassen, aber es war legitim, Frauen Führungsfähigkeiten abzusprechen. Erst seitdem Frauen gut ausgebildet sind und sich die gesellschaftlichen Werte hin zu mehr Egalität gewandelt haben, erscheint ihre geringe Teilhabe an Leitungspositionen als Skandal. Leitungspositionen sind in der Regel mit formalen Machtbefugnissen verknüpft. Jede Führungskraft macht jedoch die Erfahrung, dass Macht und Ohnmacht nahe beieinanderliegen, einem oft die Hände gebunden sind und formale Machtverhältnisse ausgehebelt werden.

Macht ist demnach nicht etwas, das Organisationsmitglieder haben, sondern etwas, das sie nach Maßgabe der Gegenmacht und der Widerstände, auf die sie treffen, in konkreten Situationen ausüben. Jedes Organisationsmitglied ist in ein Netzwerk von Beziehungen eingebunden, in dem es auf andere Mitglieder trifft, die alle mehr oder weniger zielstrebig mit dem Erwerb von Machtmitteln beschäftigt sind. Macht mag ungleich verteilt sein, aber sie ist immer verteilt.

Als Beziehungsphänomen wird Macht erst greifbar, wenn man die Ebene der Handlungen und damit der Machttaktiken betrachtet. Hier wird Macht konkret, sie wird aufgebaut, ausgebaut und genutzt, und dies ganz besonders auf Leitungsebenen. Auf der Handlungsebene wird der Aufbau und Einsatz von Macht als Mikropolitik bezeichnet.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.



Prof. Dr.  
Daniela Rastetter

Professorin für Personal und Gender  
an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg,  
Fachbereich Sozialökonomie

**Kontakt:**  
daniela.rastetter@uni-hamburg.de