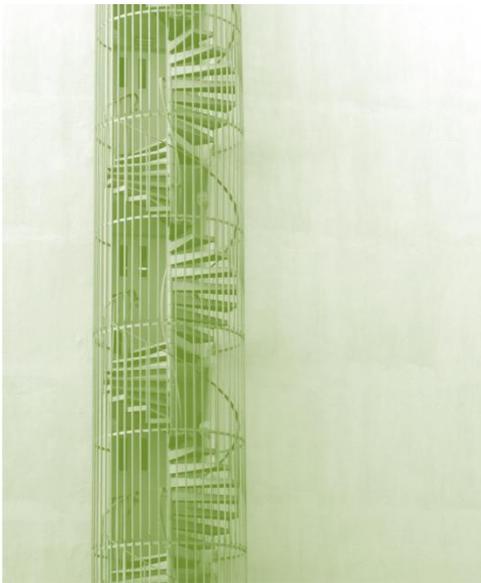


Aufstieg Kompetenz



*Und schon gar nicht Tränen einsetzen...“
Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management*

Mikropolitik: Aufstiegskompetenz von Frauen
Prof. Dr. Daniela Rastetter
Dipl.-Sozialökonomin Doris Cornils



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Mikropolitik: Definition

Mikropolitik ist „das Arsenal jener alltäglichen `kleinen` (Mikro)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern“ (Neuberger 1995: 14).

Forschungsprojekt Mikropolitik: These

Das **Wissen um Mikropolitik und der kompetente**

Umgang mit Mikropolitik sind notwendige

Bedingungen für Frauen, um in betrieblichen

Hierarchien aufzusteigen.



Aufstieg  **kompetenz**

Prof. Dr. Daniela Rastetter
Dipl.-Sozialökonomin Doris Cornils

Ablauf

1. **ExpertInneninterviews** → Identifikation von mikropolitischen Handlungsfeldern
2. **Coacheeinterviews** → Coachingbedarf, Wissen und Erfahrungen
3. **Coachingintervention** mit 30 weiblichen Nachwuchsführungskräften:
→ bedarfsorientiertes Coaching (2 Einzel- / 3 Gruppencoachings)
4. **Coacheeinterviews** → Coachingerfolg, Vorher-nachher-Vergleich
5. **Weiterentwicklung des mikropolitischen Handlungsstrukturmodells** (Neuberger) → Theorie Emotionsarbeit, Kategorie Gender

Wissenschaftliche Begleitung

1. Qualitative und quantitative Befragungen (Teilnehmerinnen)
2. Dokumentation der Einzel- und Gruppensitzungen (Coaches und Teilnehmerinnen)
3. Aufzeichnungen einzelner Gruppen- und Einzelsitzungen
4. Teilnehmende Beobachtung von Gruppensitzungen
5. Tagebuchaufzeichnungen (Teilnehmerinnen)
6. Gruppendiskussion (Coaches)
7. Einzelfallbesprechungen (Coaches)



Coaching weiblicher Nachwuchsführungskräfte

Hypothese

- Das gezielte Coaching mikropolitischer Kompetenzen erweitert die individuellen Handlungsspielräume.
- Die Ausweitung mikropolitischer Handlungsspielräume wirkt sich positiv auf den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen aus.

Mikropolitische Kompetenzen

- Erkennen mikropolitischer Strategien Anderer, die potenziell hinderlich für den Aufstieg wirken (können) und die mit der herrschenden Kultur und den Werten der Organisation zu tun haben.
- Integration geeigneter mikropolitischer Taktiken ins eigene Handlungsrepertoire.



Aufstieg  Kompetenz

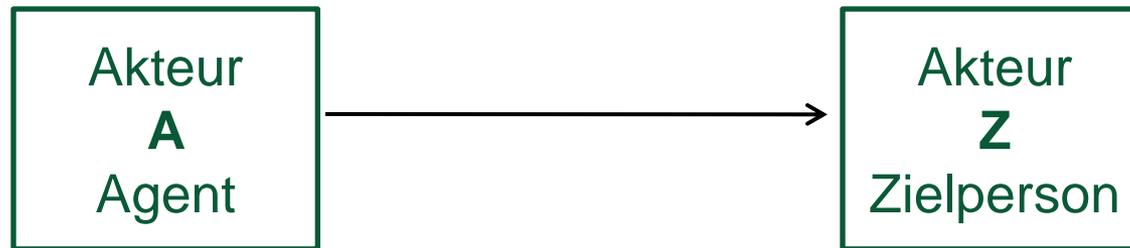
Prof. Dr. Daniela Rastetter
Dipl.-Sozialökonomin Doris Cornils

Projektziele

- Klärung der Bedeutung eines mikropolitischen Coachings für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen
- Theoretische Weiterentwicklung des Konzepts Mikropolitik und dessen Verknüpfung mit der Kategorie Gender
- Weiterentwicklung des mikropolitischen Handlungsstrukturmodells
- Ergebnissrückkopplung in Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, öffentliche Institutionen etc.

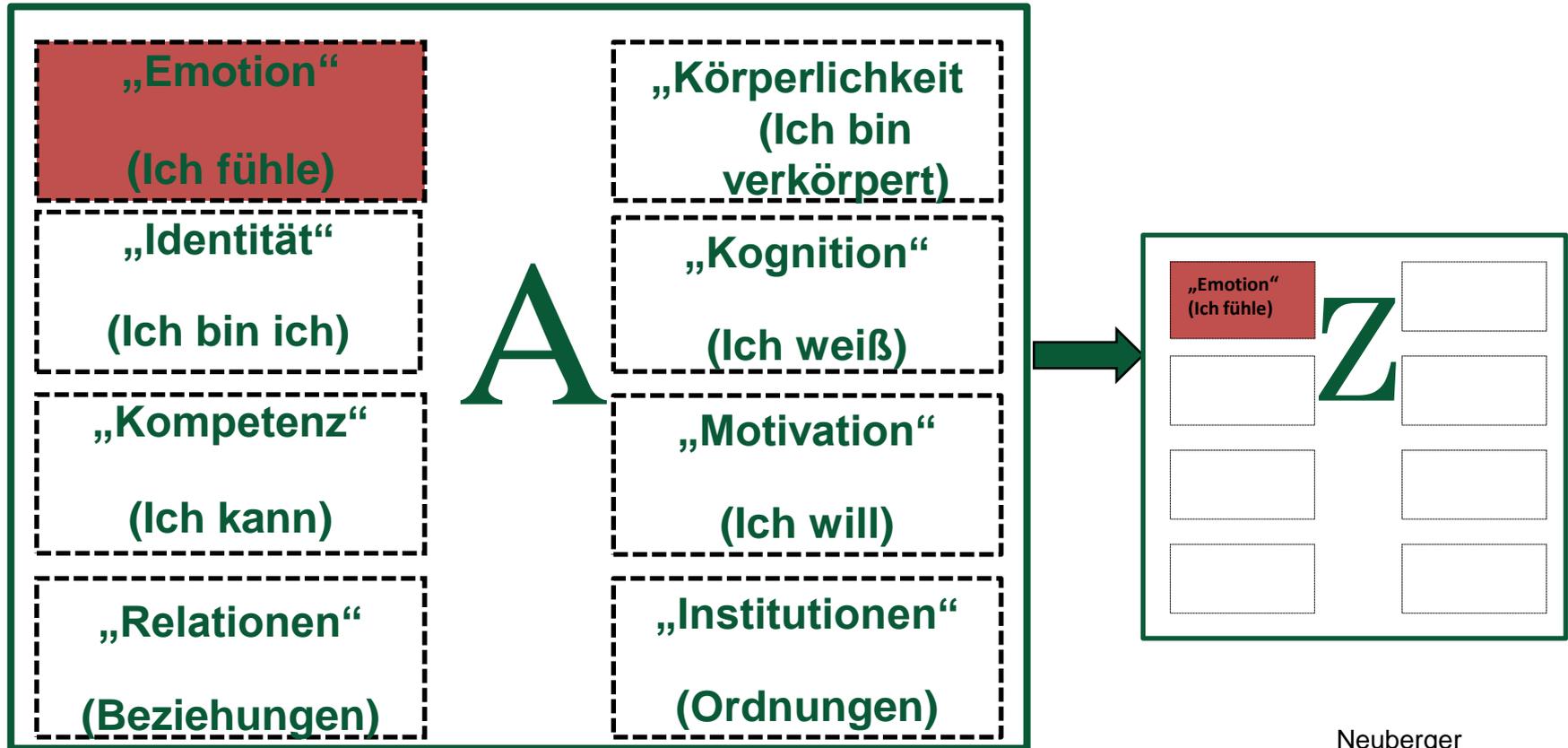


Dyadische Grundstruktur mikropolitischer Situationen





Neuberger
2006:247



Neuberger
2006:247

Emotionsarbeit

Charakteristika

- Die Beschäftigten sollen zum Zwecke der Aufgabenerfüllung ihre Gefühle bewusst annehmen und betrieblichen Erfordernissen unterwerfen, z.B. Stimmungen unterdrücken; Hochstimmung erzeugen etc.

Ziele

- Erfüllung der Kriterien Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Erzeugung positiver Gefühle beim Kunden, z.B. Vertrauen, Zufriedenheit und Wohlbefinden



Emotionsarbeit im Management

Emotionsarbeit bei Führungskräften

- Hypothese: weibliche Führungskräfte haben besonderen Bedarf an „Emotionsregulierungskompetenz“
 - Frauen befinden sich, je höher sie in betrieblichen Hierarchien aufsteigen, in einer männerdominierten Kultur
 - Spezifische Erwartungen an Frauen, die traditionellen Geschlechterstereotypen entstammen
- *„Je höher man steigt, desto einsamer wird man und desto weniger traut man sich Emotionen zu zeigen“* (Expertin, Führungskraft).
- In der Regel gilt: Möglichst wenig negative, möglichst viele positive Gefühle zum Ausdruck bringen.



Männliches Managerideal / Emotionsregeln

- Gefühlsregeln sind mit dem männlichen Managerideal verknüpft
- „Typische“ Führungskraft wird mit männlich bewerteten Merkmalen verbunden:
 - Z. B. Durchsetzungsstärke, Initiative, Dominanz
- Ausdruck von Gefühlen wie z. B. Trauer, Depression, Scham gilt als „unmännlich“ (vgl. Mühlen/Achs 2003: 153).

Geschlechterstereotype / Emotionsregeln

- Geschlechterstereotyp: Frauen gelten als „emotional“
- Geschlechtsspezifische Deutung von Emotionsausdruck:
 - Aggressionen bei Frauen: „Zickigkeit“ oder Hysterie
 - Aggressionen bei Männern: legitimer Ausdruck von Unzufriedenheit oder Durchsetzungsstärke
- Ergo: Anforderungen an das Emotionsmanagement sind bei Frauen in Aufstiegspositionen und Führungspositionen höher als bei Männern.

Geschlechterstereotype / Emotionsregeln

- Bsp. Weinen – Identifikation geschlechterstereotyper Zuschreibungen
- „*In Stresssituationen oder in emotionalen Situation nicht emotional zu reagieren eben, das ist sicherlich wichtig. **Und schon gar nicht, Tränen einzusetzen** oder so was, was Frauen ja auch gerne tun“ (Experte, Führungskraft).*
- „*Aber ich würde z. B. [...] nie anfangen zu weinen in der Firma, das ist mein absolutes Tabu“ (Coachee, Nachwuchsführungskraft).*
- Ergo: Der Ausdruck von best. Emotionen wird Frauen als Schwäche ausgelegt und ihnen damit eine Inkompetenz für höhere Führungsaufgaben unterstellt.

Sexualisierung und Emotionen

- Zusatzanforderungen für Frauen beim Aufstieg und in Führungspositionen
 - Sexualisierungserfahrungen durch männliche Kollegen, Vorgesetzte, Kunden
 - Sexualisierung in Form von Witzen, Sprüchen und körperlichen Übergriffen
- Frauen müssen strategischen Umgang mit Sexualisierung finden und
- klare Grenzen zu männlichen Kollegen, Vorgesetzten, Mentoren und Kunden ziehen.

Fallbeispiel Coachee Frau T.

Emotionsarbeit

- Bei Großveranstaltungen „darf man keine Angst haben und da muss man immer lächeln und freundlich sein und gerade im Event-Bereich, man muss immer freundlich sein, immer Kompetenz ausstrahlen, immer Sicherheit und Ruhe ausstrahlen“ (Frau T.).

Männliches Managerideal / Geschlechterstereotype

- „...man muss immer als Frau so ein bisschen sein wie ein Mann, weil Männer sind da auch viel abgebrühter. Frauen denken immer so, die sind immer so, man ist immer so emotional...“ (Frau T.).
- „...die wollen jemanden, der [...] einfach einen kühlen Kopf bewahrt, ganz cool ist“ (Frau T.).

Fallbeispiel Coachee Frau T.

Sexualisierung

- Häufige Erfahrungen von Sexualisierung von Kollegen, Vorgesetzten, Kunden
- *„Ich musste dann für alle Tanzen“* – auf einem Podest (Frau T.)
- *„...der hat es auch immer am allerliebsten gemacht und hat mich immer irgendwie verschachert an irgendwelche [...] Super-VIPs“* (Frau T.)
- Frau T. wird zum Dienstleistungsobjekt

Fallbeispiel Coachee Frau T.

Belastungsfaktoren / Situation vor dem Coaching

- Stress aufgrund Anpassung an Managerideal
- Überbelastung durch permanente Ausweitung der Arbeitsstunden
- Überbelastung durch Emotionsarbeit insgesamt
- Sexualisierung am Arbeitsplatz
- Folge: Frau T. hatte kaum Zugang zu eigenen Emotionen, stand kurz vor dem Burn-Out

Fallbeispiel Coachee Frau T.

Coachingenerfolge / Situation nach dem Coaching

- Verbesserte Wahrnehmung der eigenen Situation, besonders des körperlichen und emotionalen Befindens
- Durch Bewusstwerdung der Überbelastung
 - Reduktion der Arbeitszeit
 - strategischer Umgang mit Anforderungen
- Resümee: Frau T. fühlt sich insgesamt entspannter und „*wieder ein bisschen fröhlicher*“ (Frau T.).

Fallbeispiel Coachee Frau T.

Coachingenerfolge / Situation nach dem Coaching

- Mikropolitischer Umgang mit Sexualisierung:
 - Vor dem Coaching: Verbale Abgrenzung, „*wenn das Kollegen waren auf der gleichen Ebene oder da drunter*“ (Frau T.)
 - Nach dem Coaching: „*Aber jetzt sage ich immer was. Es ist mir egal, ob das Kunden sind oder mein Vorgesetzter oder so. Das habe ich sozusagen jetzt daraus gelernt*“ (Frau T.).

Fallbeispiel Coachee Frau T.

Coachingenerfolge / Situation nach dem Coaching

- Mikropolitische Interaktion wird als Spiel betrachtet
- Bewusstwerdung und Reflexion der Kategorie Gender

Resümee Coachingenerfolg

- Erweiterung der mikropolitischen Handlungsspielräume

Perspektiven / Optionen

- beruflicher Aufstieg im Unternehmen und Ausweitung der Jobperspektive auf dem Arbeitsmarkt



Resümee

- Gleichzeitigkeit von Geschlechterstereotyp und männlichem Managerideal → erhöhte Bewältigungsanforderungen für Frauen
- Gefahr der Entfremdung von eigenen Emotionen → für Frauen im Management besonders groß, da permanente Gefühlsregulation.
- Zusatzanforderungen: u.a. der strategische Umgang mit Sexualisierung

- Emotionsarbeit und der mikropolitische Umgang mit Emotionen sind für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen bedeutsam.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Aufstieg  **kompetenz**
Prof. Dr. Daniela Rastetter
Dipl.-Sozialökonomin Doris Cornils