

Mikropolitik in Organisationen

Macht, Interessen und Strategie

Die zwei wichtigsten Attribute einer Führungskraft (14 Nennungen insgesamt):

- Kommunikationsfähigkeit
- Strategische und analytische Fähigkeiten

Hintere Plätze für die gerne im
Zusammenhang mit Frauen genannten
„weiblich konnotierten“ soft skills:

- Einfühlungsvermögen (viertletzter Platz)
- Teamgeist (zweitletzte Platz)

Um also als Frau oder Mann beruflich „top“
sein oder werden zu können, braucht es

-Analyse

- und Strategie

im unternehmens- oder organisationsinternen
Dschungel !

Zielstellung:

- Relevanz von Mikropolitik verdeutlichen!
- Impuls Erweiterung der Handlungsspielräume

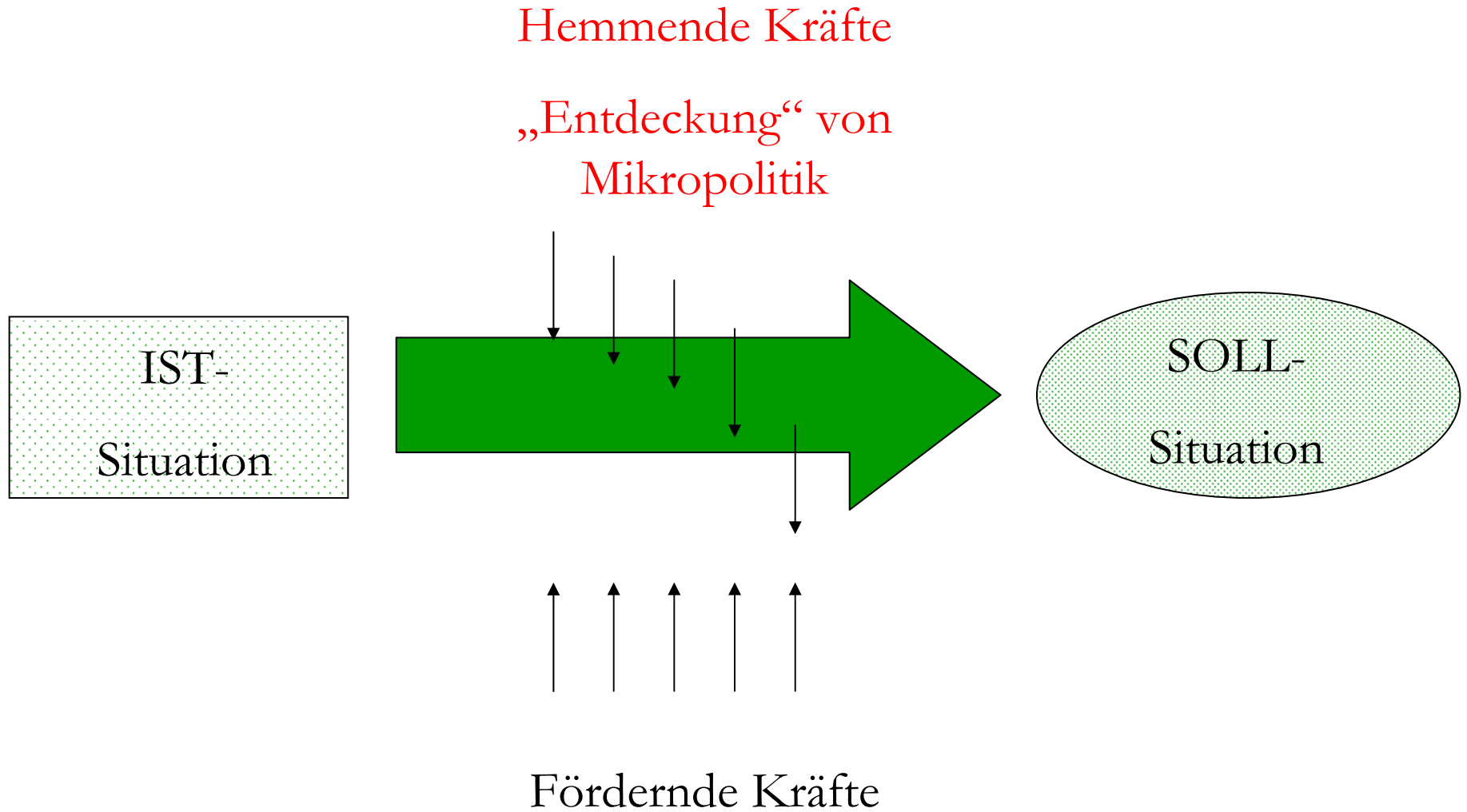


Überblick:

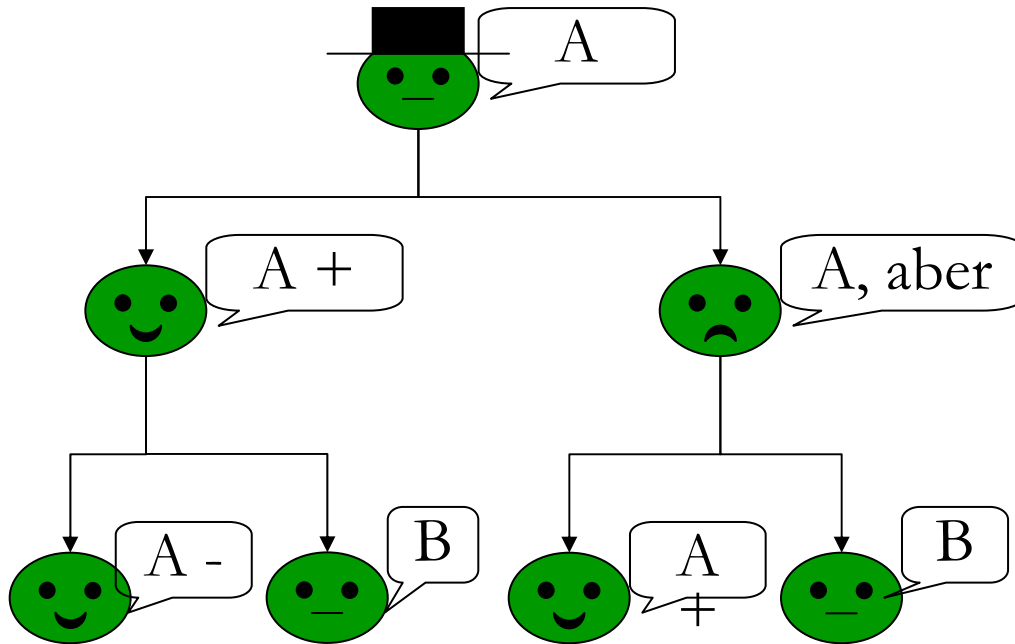
- **Begriffe und Analysekatégorien**
- **Organisationen als mikropolitische Arenen**
- **in denen Geschlechterverhältnisse wirken**
- **drei Schritte für ihre Praxis**

Begriffe und Analysekatégorien Mikropolitik





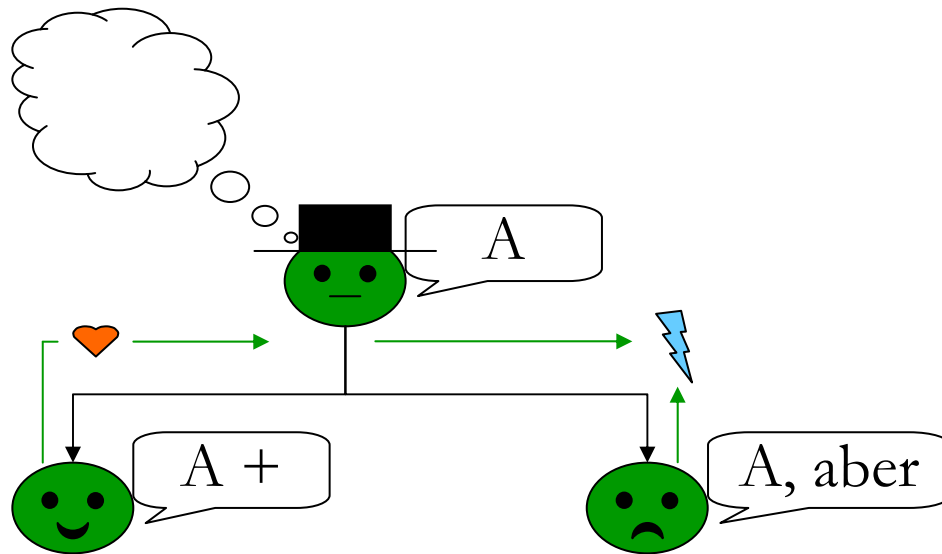
Organisation



Feststellung

Trotz klarer formaler
Hierarchie keine
Umsetzungsgarantie

Organisation



Entdeckung

Mikropolitik:

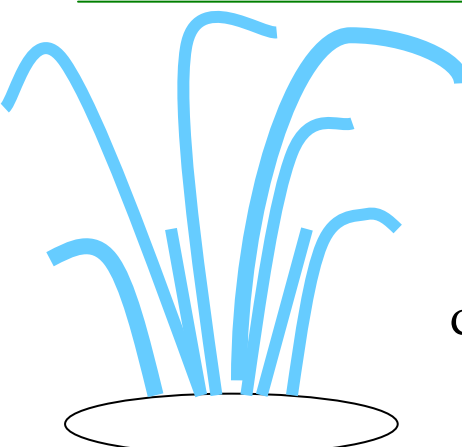
Auseinandersetzungsprozess
bei unterschiedlichen

Interessen

Macht über Menschen: Jemand anderen dazu bringen etwas Bestimmtes zu tun bzw. zu lassen.

Macht in Organisationen

- Formale Macht
- Informelle Macht
- Macht ermöglicht die Reduktion von Unsicherheit – ein bestimmtes Verhalten wird planbar



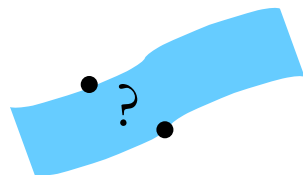
der

informellen Macht:

Quellen

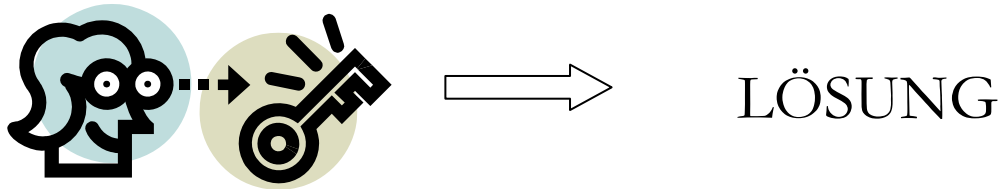


Kontrolle von
Unsicherheitszonen



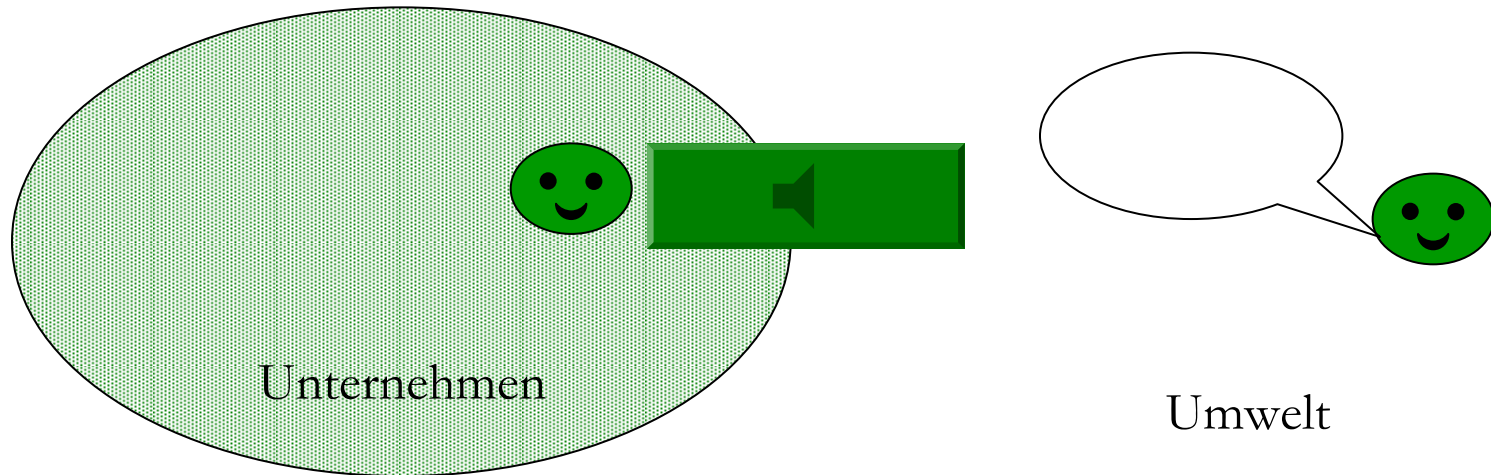
1. Unsicherheitszone

Experten- bzw.
Expertinnenmacht



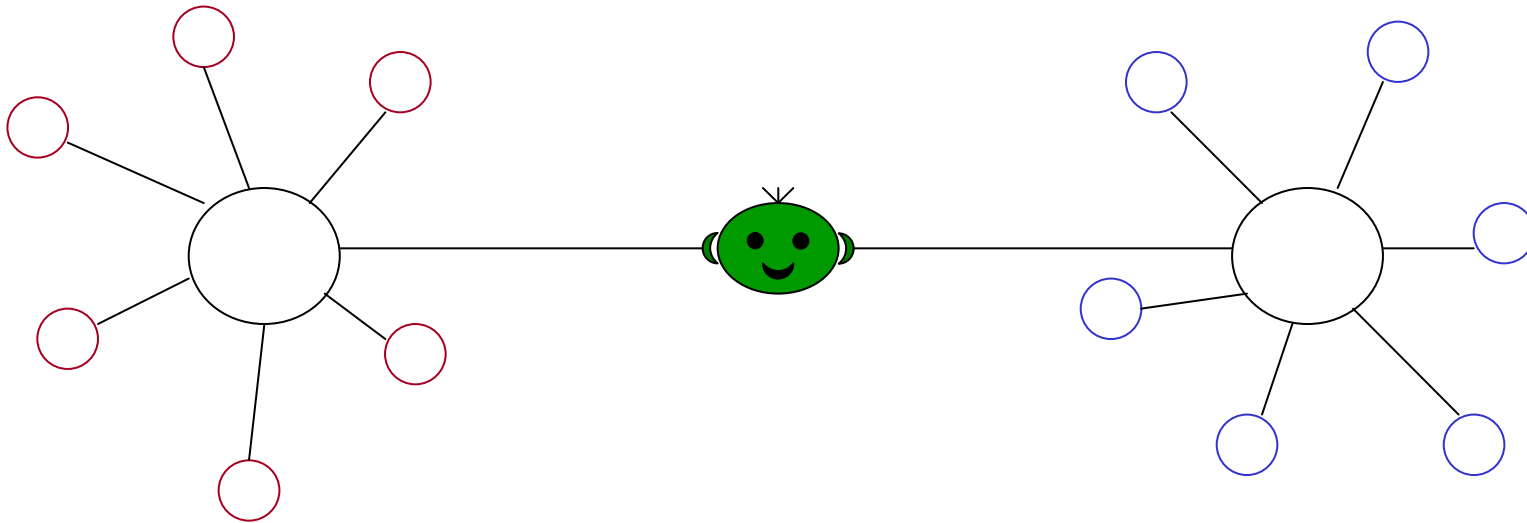
2. Unsicherheitszone

Relaisfunktion
besetzen



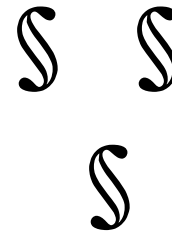
3. Unsicherheitszone

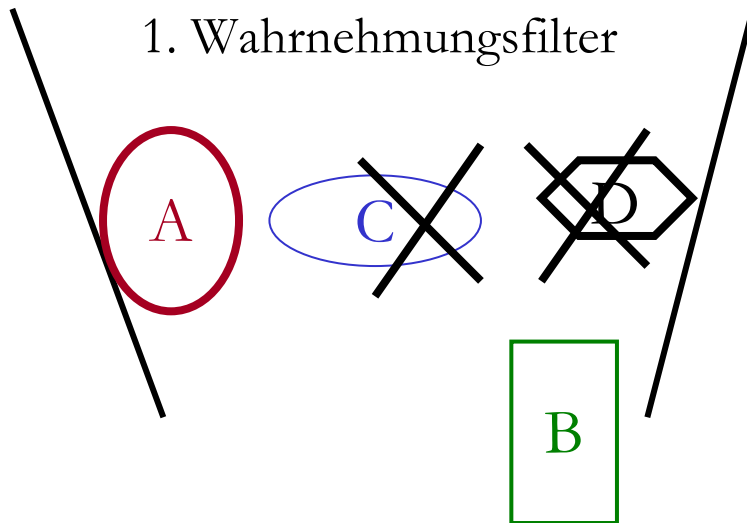
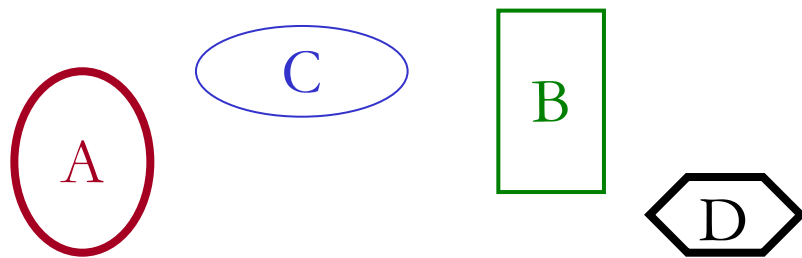
Verhalten der Akteure an wichtigen
Knotenpunkten der Interaktion und
Kommunikation



4. Unsicherheitszone

Dienst nach Vorschrift





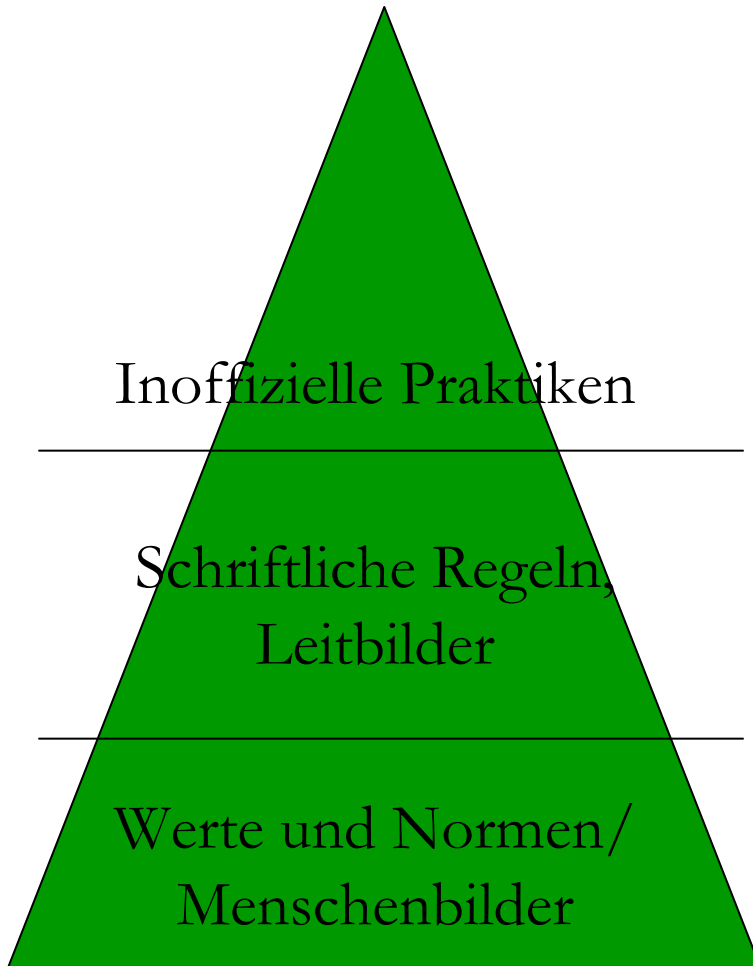
Aber die potentiellen Handlungsmöglichkeiten sind

1. begrenzt durch Strukturen und Normen

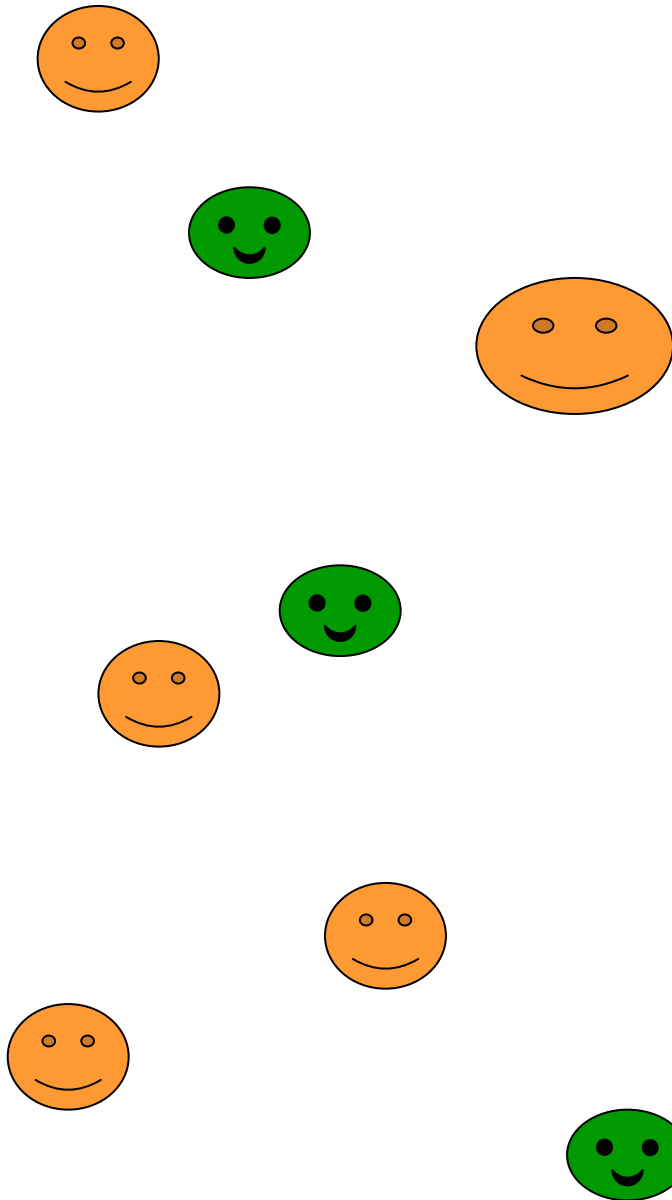


Handlungskorridore.

Organisationskultur



Handlungsleitende
Werte/Normen transportiert
durch die
Organisationskultur.



Fazit:



Macht, die eigenen
Interessen durchzusetzen,
kann gezielt angestrebt
werden.





Aber: Es ist wichtig die Spielregeln zu kennen.

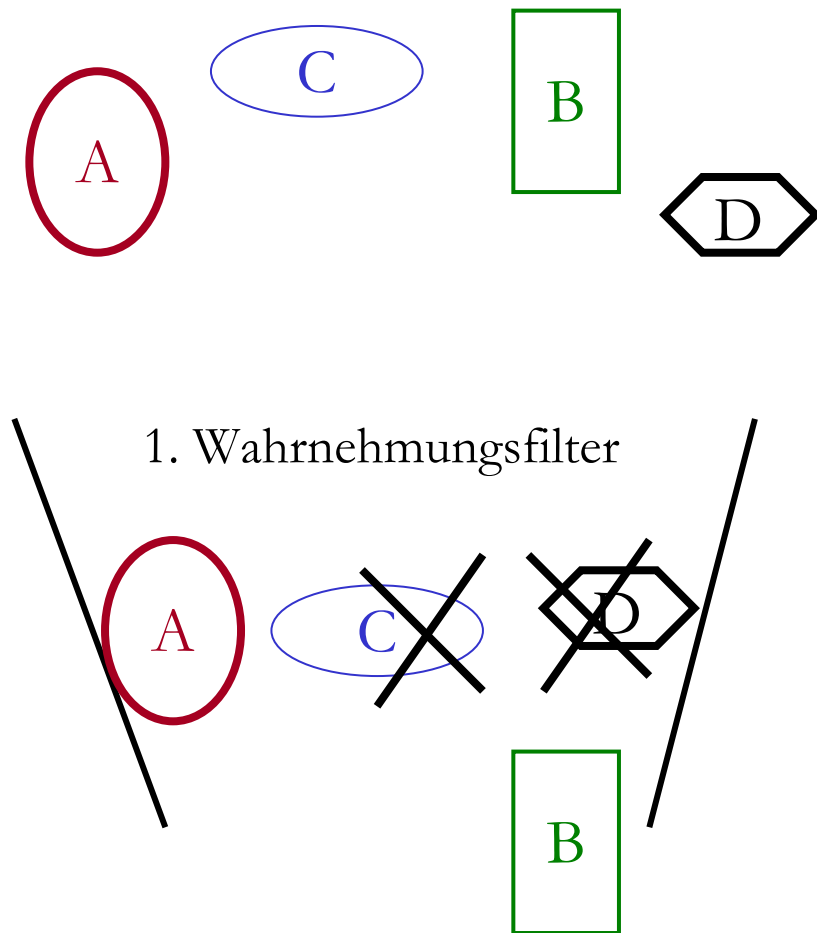


Organisationen als Ergebnis von gendered processes

Oder wenn zwei das Gleiche tun, ist es noch lange nicht dasselbe

Oder doing Gender while doing work.....





sind 1. begrenzt durch Strukturen und Normen (Bewertung von Arbeit entlang der Geschlechterlinie bei Produkten, Abteilungen und Personen)

Handlungskorridore.

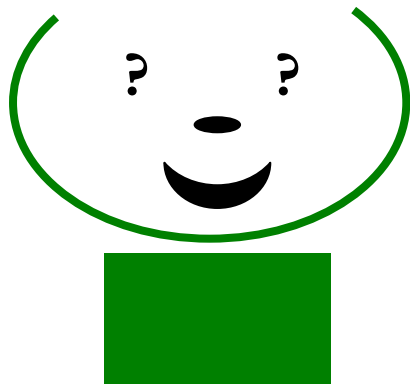
„Mit Blick auf das Verhältnis von geschlechtsspezifischen Differenzen und Asymmetrien in Organisationen kann man argumentieren, dass im mikropolitischen Feld innerbetrieblicher Aushandlung die Definitionsmacht über das, was in Entscheidungsprozessen als aushandelbar gilt und was als politisch nicht verhandelbar gesetzt wird, zwischen **Männern und Frauen** ungleich verteilt ist – und zwar auf Basis ihrer außerorganisatorischen Positionierung und ihrer niedrigeren hierarchischen Position in Organisationen.“ (Riegraf)

2. Wahrnehmungsfilter

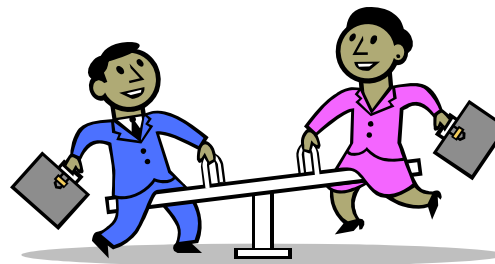
Erfahrung
Sinnstruktur
Interessen

(persönliche Wahrnehmungsfilter.)

Innere Dimensionen der Karriere- hemmung von Frauen

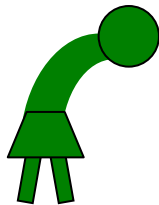


Kritische Auseinandersetzung mit dem Machtbegriff –
strukturelles Machtungleichgewicht



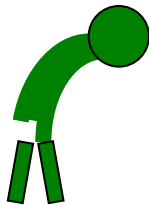
Dreifaches Handicap:

- niedriger Status,
- geschlechtsrollenstereotype Abwertung Fachkompetenz,
- soziale Abwertung ihrer Person bei frauenuntypischen Verhalten



Handicap für Männer:

- soziale Abwertung ihrer Person bei „männeruntypischem“ Verhalten (Fremdattribution)
- „Wenn ich das tue, bin ich dann ein richtiger Mann?(Selbstattribution)
- Gegebenenfalls Degradierung auf niedrigeren Status (Organisationsreaktion)



Aber: heute neue Unübersichtlichkeit – im jeweiligen Kontext klären, welche Bedeutung Gender hat!

Gender Trouble....Konfliktfeld akkumuliertes Humankapital von Frauen wird nicht angemessen genutzt – enttäuschte Erwartungen und unterbrochener return of investment

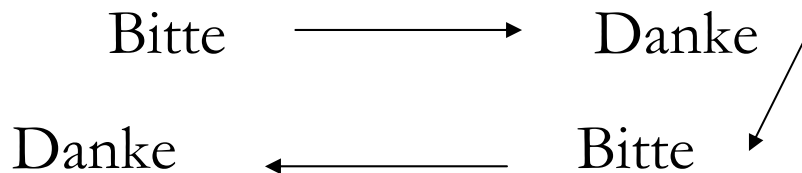
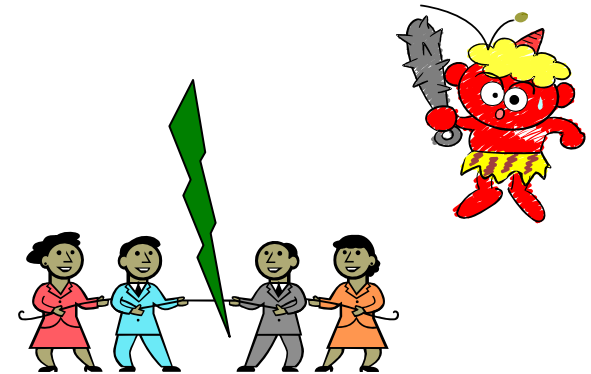
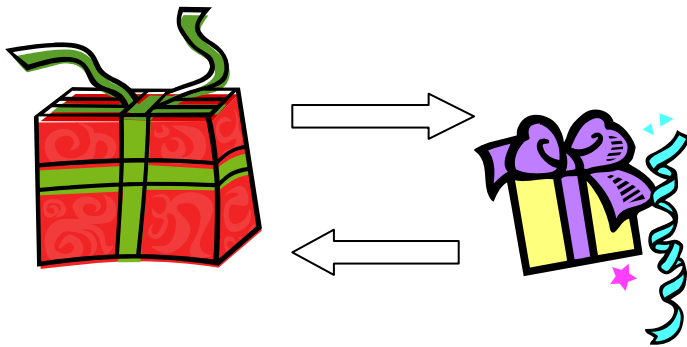
Strategie und Taktik: als Ausdruck gezielt eingesetzter
Machtmittel in Verbindung mit bestimmten Spielregeln



Spiel: Interessengeleitetes Handeln nach bestimmten Spielregeln (z.B. Expertenspiel, Dominanzspiel, Bündnisspiel, Sponsor-Protégé-Spiel, Budgetspiel)



Generelle Unterscheidung zwischen Tausch- oder
Konfliktstrategie



Beispiele für mikropolitische Taktiken:

- Koalitionen schmieden, Beziehungen pflegen
- Fremdeinflusssysteme nutzen
- Eigener Personenkult
- Andere abwerten
- Informationsfluss kontrollieren
- Andere einengen, blockieren
- Handlungsdruck erzeugen – emotionalisieren
- Abhängigkeiten spüren lassen
- Freiräume sichern
- Eigene Handlungen mehrdeutig interpretierbar
- Strategische Positionen besetzen
- Materielle Belohnung oder Bestrafung

Und nun drei praktische Schritte:

-Akteurs/innenanalyse

-Interessenanalyse

-Strategiebildung





Akteurs/innenanalyse:

- Wer ist in Bezug auf das Thema, Projekt, Anliegen als Akteur oder Akteurin mit betroffen bzw. daran beteiligt?
- Wer steht wie dazu? Unterstützend, verhindernd, gleichgültig etc.....
- Wer hat welchen Einfluss? Welche Rolle spielt das soziale Geschlecht?

Interessenanalyse:



- Wer hat in Bezug auf das Thema, Projekt, Anliegen welche Interessen?
- Was für eine positive Absicht verfolgt der oder die Person damit für sich und/oder für andere?
- Was genau ist mein Interesse? Wie formuliere ich es für wen?

Strategiebildung:



- Wer hat in Bezug auf das Thema, Projekt, Anliegen welche Macht?
- Welche grundlegende Strategie verfolgen die anderen?
- Wie gehe ich strategisch vor?
- Welche Verhaltenserwartungen von wem gibt es an mich als weibliche Akteurin, als männlicher Akteur ?

Beruflich erfolgreich ?

Ohne Strategie - **NIE!**

