



**BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Daniela Rastetter  
Christiane Jüngling

# **Frauen, Männer, Mikropolitik**

Geschlecht und Macht in Organisationen

**V&R**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller



# BERATEN IN DER ARBEITSWELT

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl und Heidi Möller

Daniela Rastetter/Christiane Jüngling

# **Frauen, Männer, Mikropolitik**

Geschlecht und Macht in Organisationen

Vandenhoeck & Ruprecht

## Mit 2 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagabbildung: maximmmum/shutterstock.com

ISBN 978-3-647-45250-0

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,  
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Vandenhoeck & Ruprecht Verlage  
[www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

# Inhalt

Zu dieser Buchreihe .....	7
1 Einleitung: Wozu dieses Buch? .....	9
2 Perspektiven auf Geschlecht .....	18
Gleichheitstheoretische Positionen .....	19
Differenztheoretische Ansätze .....	20
Konstruktivistische Denkansätze .....	21
Queer-theoretische Zugänge .....	22
Männlichkeits- oder Maskulinitätsforschung .....	23
Erweiterungen der Perspektiven auf Geschlecht: Intersektionalität und Diversity .....	25
3 Frauen sind ..., Männer sind ...: Geschlechterstereotype und Rollen von Frauen in Organisationen .....	29
Ist Weiblichkeit eine Stärke? .....	32
Riskante Rollen von Frauen in Organisationen .....	34
4 Mikropolitik als allgegenwärtige Handlungslogik .....	44
Mikropolitisches Kompetenzmodell – die Bedeutung der einzelnen Dimensionen .....	50
Mikropolitische Handlungsfelder .....	55
Strengere (Emotions-)Regeln für Frauen – nur im Management oder überall? .....	80
Emotionsarbeit ist Frauenarbeit .....	84
5 Fazit: Auf die Perspektive kommt es an – Geschlecht und Macht am Arbeitsplatz .....	91
Literatur .....	94



## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater/-innen und Personalverantwortliche, die Beratung beauftragen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen, und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher/-innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mit gestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leserinnen und Lesern die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen, als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehängenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vorders-

ten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und schulenübergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene angeregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Rolf Haubl, Heidi Möller

# 1

## Einleitung: Wozu dieses Buch?

Noch ein Beratungsbuch für Beraterinnen und Berater, noch dazu über Themen, die seit Langem im Zentrum einschlägiger Veröffentlichungen stehen: Macht und Politik in Organisationen, Gender, Diversität und Geschlechtergerechtigkeit. Warum? Diskussionen über Chancengleichheit, Quoten, mehr Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten, Diversity Management oder Gender Mainstreaming werden nach wie vor sehr kontrovers geführt, zum Teil mit den gleichen Argumenten wie vor dreißig Jahren. Dennoch ist das Wissen über die vielen Facetten der Genderthematik und ihre Verknüpfung mit organisationalen Machtstrukturen und anderen Bedingungen gesellschaftlicher Ungleichheit in der Aus- und Weiterbildung von Coaches und Supervisorinnen/Supervisoren<sup>1</sup> noch nicht sehr verbreitet. Erst seit Kurzem gibt es Literatur zu Gender- und Diversity-Kompetenz in Beratung, Coaching und Supervision. Wir selbst beschäftigen uns seit geraumer Zeit mit den Erfahrungen bei der Einführung von Frauenförderungs- und

Der Begriff *Gender* bezeichnet in den Sozialwissenschaften die durch Gesellschaft und Kultur geprägten Geschlechtseigenschaften einer Person in Abgrenzung zu ihrem biologischen Geschlecht (engl. »sex«). Er wird in diesem Kontext meist mit »soziales Geschlecht« übersetzt und dient unter anderem zur analytischen Kategorisierung.

---

1 Wir verwenden im Text die weibliche und männliche Form im Bewusstsein, dass der sprachliche Ausdruck unzulänglich ist, um sämtliche Geschlechtsidentitäten auszudrücken. Es mögen sich bitte alle angesprochen fühlen.

Gleichstellungsmaßnahmen und weiterführenden Forschungsansätzen zur erfolgreichen Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen (Jüngling u. Rastetter, 2011b).

Wir sind davon überzeugt, dass nur ein organisationspolitischer Ansatz die in einer Organisation auftretenden Interessenkonstellationen, Konflikte und Widerstände angemessen reflektieren kann, denn Menschen in Organisationen handeln nicht sachrational, sondern in erster Linie sozial rational. Eine organisationspolitische Perspektive kann auf allen Ebenen mit ganz unterschiedlichen Zielen nützlich sein: Auf der Makroebene kann es z. B. darum gehen, ein gleichstellungspolitisches Projekt unternehmensweit realistisch zu planen und in verschiedenen Bereichen strategische Koalitionspartner zu identifizieren. Auf einer mittleren Ebene gilt es, auf der Basis dieser strategischen Analyse mittels einer passenden Projektplanung verschiedene Akteure und Akteurinnen in Unternehmensbereichen und Abteilungen einzubinden, um dann in konkreten Kontexten geplante Umsetzungsschritte erfolgreich zu realisieren. Auf einer Mikroebene kann es das Ziel sein, als Protagonist/-in organisationalen Wandels – z. B. als Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragte/-r – erfolgreich zu sein (vgl. Edding, 2000), sich mit einem bestimmten Anliegen in Projektgruppen oder betrieblichen Gremien besser durchzusetzen oder – ganz individuell gedacht – die eigene berufliche Weiterentwicklung zu befördern.

Das Besondere unserer Herangehensweise ist also die organisations- und mikropolitische Sicht: Wir betrachten Beratungsanliegen unter einer mikropolitischen Lupe. Dieser Fokus hebt hervor, dass unterschiedliche Interessen und Ziele von Einzelpersonen und Gruppen in Organisationen normal und alltäglich sind und alle Interaktionen beeinflussen. Inwieweit diese Interessen durchsetzbar sind, hängt von den jeweiligen Machtpotenzialen ab. Gender und weitere Dimensionen von Ungleichheit wie Hautfarbe, sexuelle Orientierung, Herkunft, Sprache oder Religion wirken im Kontext dieser je spezifischen organisationalen »Innenpolitik«. Dies gilt sowohl für die Verfolgung individueller Ziele als auch für struk-