

Anna Mucha, Aleksandra Endemann & Daniela Rastetter (Hrsg.):
**Mikropolitik am Arbeitsplatz. Qualitative Studien zur
Anwendung von Taktiken in Unternehmen**

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2015, 261 S.,
ISBN 978-3-95710-032-0 (print), € 29.80, ISBN 978-3-95710-132-7 (e-book pdf), € 27.99

Wird die Arbeitswelt aus mikropolitischer Perspektive betrachtet, gerät das Ringen um Ressourcen und Spielräume auf der Handlungsebene in den Blick. Wie werden organisationale Change-Prozesse – ob innerbetriebliches Delayering oder die fortschreitende Digitalisierung – strategisch genutzt? Wie funktioniert die Zusammenarbeit abhängig Beschäftigter zwischen Konkurrenz und Solidarität, wenn variable Entgeltbestandteile an interne Rankings geknüpft werden? Und wie gelingt die eigene Positionierung als Führungskraft, wenn aus Kolleg/innen im Zuge des Aufstiegs Untergebene werden oder unternehmenskulturelle Erwartungen nicht erfüllt werden können? – In den Beiträgen des vorliegenden Bandes wird diesen und weiteren Fragen nachgegangen. Deutlich wird, wie Prozesse organisationaler Veränderung mikropolitische Arenen eröffnen, in denen die Beschäftigten mit Hilfe unterschiedlicher mikropolitischer Strategien versuchen, ihre Ressourcen zu wahren und nicht zu ‚Verlierern‘ zu werden, und wie sie sich – unter Bezugnahme auf die lokalen Übereinkünfte und spezifischen Rahmenbedingungen – im Spannungsfeld zwischen den eigenen Interessen und den Interessen anderer immer wieder neu positionieren.

Schlüsselwörter: Mikropolitik, Empirische Personalforschung, Führung, Organisationaler Wandel, Subjektivierung, Qualitative Methode, Gender, Networking

Die Herausgeberinnen

Dr. *Anna Mucha*, Jg. 1979, studierte Sozialwissenschaften an der Humboldt Universität zu Berlin und promovierte an der Universität Hamburg mit einer Arbeit über die mikropolitische Situation von Frauen in technischen Berufen. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Personal und Gender an der Universität Hamburg (Prof. Dr. Daniela Rastetter). Arbeitsbereiche: Mikropolitik, Fach- und Unternehmenskultur, Geschlechterverhältnisse in Organisationen, Gesundheit im Kontext entgrenzter Arbeitsbedingungen.

Aleksandra Endemann, Jg. 1980, studierte Soziologie an der Nikolaus-Kopernikus-Universität in Toruń (Polen) sowie Human Resource Management an der Universität Hamburg. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für BWL, insbesondere Personalwirtschaft an der Universität Hamburg (Prof. Dr. Florian Schramm) und promoviert zum Thema „Karrieremuster der deutschen Führungskräfte“. Arbeitsbereiche: Karriereforschung, Arbeitsrecht und Personalpolitik, Mikropolitik, internationales Personalmanagement.

Dr. *Daniela Rastetter*, Jg. 1961, Dipl.-Psych., Professorin für BWL, insbesondere Personal und Gender im Fachbereich Sozialökonomie an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg; Arbeitsbereiche: Frauen in Führungspositionen, Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich, Mikropolitik, Geschlechterverhältnisse in Organisationen, Diversity Management, Personalauswahl.

Anna Mucha, Aleksandra Endemann & Daniela Rastetter
(Hrsg.)

Mikropolitik am Arbeitsplatz

Qualitative Studien zur Anwendung von
Taktiken in Unternehmen

Rainer Hampp Verlag

München, Mering 2015

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.

ISBN 978-3-95710-032-0 (print)
ISBN 978-3-95710-132-7 (e-book)
ISBN-A/DOI 10.978.395710/1327
1. Auflage, 2015

© 2015 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Taktik, Strategie und Eigensinn in Organisationen und Betrieben: Die Arbeitswelt als mikropolitische Arena - Editorial -	5
<i>Anna Mucha, Aleksandra Endemann & Daniela Rastetter</i>	
Mikropolitisches Handeln in E-Mail-Kommunikation. Konstruktion einer Skala	14
<i>Jana Jarren, Juan-David Fernandez & Nils Düster</i>	
„Change Winners“ durch strategisches Handeln? Mikropolitisches Verhalten von Führungskräften während innerbetrieblicher Delaying-Prozesse	34
<i>Ann-Kathrin Sieder, Benjamin Koukal & Janina Brockmann</i>	
Informelle Aufträge in Organisationsentwicklungsprozessen. Eine Analyse mikropolitischer Handlungen im Berater-Klienten-System.....	69
<i>Matthias Dreys, Marie Hlawatschek, Ferdinand Jung, Nora Mertens & Claudia Piescik</i>	
Leistungsorientierte Vergütung aus mikropolitischer Sicht: Eine Studie über den Einsatz von Taktiken unter Vertriebsmitarbeitern	94
<i>Torben Holz, Malte Carstensen, Josephine Röbisch & Johanna Braune</i>	
Mikropolitik und Gesundheit: Der Einfluss sozialer Unterstützung durch Kollegen	113
<i>Janina Eder, Philipp Meindl, Maike Reimers & Anna Wulff</i>	
Eine Analyse mikropolitischer Einflusstaktiken von Führungskräften in der ersten disziplinarischen Führungsposition zur Interessendurchsetzung gegenüber dem eigenen Team	139
<i>Jonathan Brühle, Anna Düvel, Theresa Keil & Carolin Wenzelowski</i>	
Emotionsarbeit, Mikropolitik und Gender: Emotionsarbeit bei Teamleiterinnen und Teamleitern.....	168
<i>Vanessa Meckes, Wiebe Voss, Huiyu Wang & Anja Wechler</i>	
Networkingstrategien weiblicher Führungskräfte im Topmanagement.....	198
<i>Clara Muser, Julia Albrecht, Sandra Nückel, Anastasia Kamschilow & Antonia Arndt</i>	
Macht und Ohnmacht von Führungskräften in Teilzeit – die Rolle von Mikropolitik	221
<i>Mareike Felsch, Katharina Geerdes, Lena Kochan, Kristina Plate & Jennifer Pommerien</i>	
Mikropolitik als kontextabhängige Deutungskategorie. Methodologische Reflexionen über die Erforschung intentionalen, strategischen Handelns	251
<i>Anna Mucha & Daniela Rastetter</i>	

Taktik, Strategie und Eigensinn in Organisationen und Betrieben: Die Arbeitswelt als mikropolitische Arena - Editorial -

Der seit den 1990er Jahren ausgemachte Trend zu mehr Flexibilisierung, Entstandardisierung und (unternehmerischer) Eigenverantwortung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Voß & Pongratz 1998) scheint bis heute ungebrochen zu sein. Unter der Überschrift der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeit werden – in Abgrenzung zu tayloristisch-fordistischen Produktionsbedingungen – neue Anforderungen an die Beschäftigten beschrieben (Kleemann 2012: 6); die betriebliche Nutzung ihrer subjektiven Potenziale und Fähigkeiten zielt auf die bewusste „Verwertung von bislang nur begrenzt zugänglichen Ressourcen“ (Sauer 2012: 5) ab. So steigen die Erwartungen an Einsatzbereitschaft, zeitliche Verfügbarkeit und Erreichbarkeit ebenso wie Anforderungen an ein bestimmtes Aussehen, an Fitness oder an ein bestimmtes gefühlsmäßiges Auftreten gegenüber Kundschaft (Hochschild 1990). An die Stelle ablaufbezogener Handlungsanweisungen treten immer häufiger Zielvereinbarungen, die es – wie und unter Aufwendung welcher Ressourcen auch immer – zu erreichen gilt.

Mit diesem Paradigmenwechsel gehen Veränderungen in der *Arbeitsorganisation* einher, die einer „organisatorischen Revolution“ (Snower 1998, zitiert nach Eichhorst et al. 2013: 4) gleichkommen¹: Beschleunigt durch neue Kommunikationsmedien, die räumliche Nähe als Voraussetzung für die Zusammenarbeit verzichtbar machen (ebd. 3), werden die zeitlichen und räumlichen Dimensionen von Arbeit (und damit auch die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben) fluider (ebd.; Voss 1998: 474). Projektbezogenes Arbeiten nimmt zu (Wenger 2011), während sich vormals feste hierarchische Gefüge zunehmend verflüssigen bzw. als Antwort auf äußere Flexibilisierungsanforderungen in Delayingprozessen reduzieren (Sohrs 2005: 69). Leistungsorientierte anstelle fixer Vergütung stellt eines der daraus resultierenden Personalinstrumente dar (Müller-Camen et al. 2004: 167). Und bei alldem müssen die Beschäftigten stets die eigene Berufsbiographie im Blick behalten, die selbst „solchermaßen durch die Leistung der Subjekte, ihren gesamten Lebenslauf zu gestalten, zunehmend zu einem Feld der Subjektivierung von Arbeit [wird]“ (Kleemann et al. 1999: 21).

Parallel zu den Anforderungen jedoch wachsen auch die Handlungsspielräume; und mit der Subjektivierung von Arbeit sind – neben dem Wunsch der Betriebe, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter subjektive Leistungen und Ressourcen einbringen – immer auch die persönlichen Wünsche und Ziele der Beschäftigten, die „subjektiven Ansprüche der Erwerbstätigen an Erwerbsarbeit“ (Kleemann 2012: 6) gemeint. Während für die tayloristische Arbeitsorganisation gerade die *Einschränkung* von Handlungsspielräumen kennzeichnend ist, können dort, wo klare Regeln und Vorgaben sich auflösen, das ‚Selbst‘ und eigene Vorstellungen ins Spiel gebracht werden – mit allen damit verbundenen Gewinn-

¹ Damit wird bewusst auf den Terminus der ‚Industriellen Revolution‘ Bezug genommen, da „die Auswirkungen der organisatorischen Revolution [...] als ebenso fundamental empfunden [werden] wie die der Industriellen Revolution“ (Eichhorst et al. 2013:4).

und Verlustmöglichkeiten. Auf diese Ambivalenz, dieses Spannungsfeld, wiesen Buchtitel wie *„Riskante Chancen“* (Lohr & Nickel 2005) schon vor einer Dekade hin.

Dieses Spannungsfeld ist aus mikropolitischer Sicht hoch interessant: Denn dort, wo es in Organisationen und Betrieben Handlungsspielräume und Freiheitsgrade gibt, dort gibt es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die mit diesen kreativ umgehen (Neuberger 2006: 148), die Steuerungslücken, Ambiguität und Dilemmata Tag für Tag handhabbar machen und bewältigen, und zwar nach Möglichkeit so, „dass ihre eigenen Interessen nachhaltig gefördert werden“ (ebd.: 152). Die Bedeutung von Mikropolitik in der Arbeitswelt ist im Sinne einer ‚Erfolgsforschung‘ häufig untersucht worden, wobei unter anderem gezeigt werden konnte, dass sich politische Fähigkeiten bzw. ‚Political Skills‘ (Ferris et al. 2005) positiv auf die Karriere auswirken (z.B. Blickle et al. 2008; Ferris et al. 2012) und dass Frauen beim Aufstieg von mikropolitischer Kompetenz profitieren (Rastetter et al. 2011; Cornils et al. 2012). In diesem Sammelband soll jedoch nicht die Verknüpfung von individuellen Fähigkeiten und Berufserfolg, sondern die konzeptuelle Dimension von Mikropolitik (Küpper & Felsch 2000: 152), die mikropolitische *Perspektive*, im Vordergrund stehen: Was wird sichtbar, wenn wir die Gesamtsituation der Beschäftigten innerhalb ihrer subjektivierten Arbeitsbedingungen durch eine *mikropolitische Lupe* betrachten? Und welche Implikationen ergeben sich daraus für die alltägliche Arbeit von Personalerinnen und Personalern?

Der Entwurf der Arbeitsumgebung als mikropolitisches Geschehen (ebd.: 152) markiert dabei die sich wandelnden organisationale Rahmenbedingungen systematisch als Bezugs- und Angriffspunkt strategischen Handelns; aus strukturellen Bedingungen werden aus strategischer Sicht Ressourcen, Barrieren und Handlungsspielräume. Mikropolitik „besteht geradezu aus der strategischen Bezugnahme von Akteuren auf soziale Strukturen“ (Ortmann 1995: 182); so bietet das mikropolitische Paradigma ein Brennglas dafür, wie Menschen mit den sich wandelnden Parametern eigensinnig und die eigenen Ziele und Wünsche im Blick behaltend umgehen, wie sie die Rahmenbedingungen als Ressourcen nutzen, wo es ihnen möglich ist, und sie als Barrieren in Angriff nehmen, wo es nötig ist; kurz: Wie sie sich kreativ, eigensinnig und tapfer „durchwursteln“ (Neuberger 2006: 224).

„Mikropolitik und Macht im Arbeitskontext“ war das Oberthema des nach dem Prinzip des forschenden Lernens ausgerichteten zweiseimestrigen Forschungsprojektes, das am Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg im Zeitraum von Oktober 2011 bis Juli 2013 zweimal nacheinander mit Studierenden durchgeführt wurde und aus dem der vorliegende Sammelband hervorgegangen ist. Die Aufgabe der Studierenden des Masterstudiengangs „Human Resource Management/Personalpolitik“ bestand innerhalb dieser interdisziplinär angelegten Veranstaltung darin, innerhalb eines Jahres in Kleingruppen von 3-5 Personen ein personalpolitisch bedeutsames Phänomen in Kooperation mit Unternehmen empirisch zu erforschen und ihre Befunde in einem wissenschaftlichen Bericht darzustellen. Auf die Ergebnisse können die Studentinnen und Studenten der obigen Jahrgänge stolz sein: Unter der Perspektivvorgabe der ‚mikropolitischen Lupe‘ entstanden ambitionierte, innovative und prägnante empirische Forschungsarbeiten, die unserer Meinung nach viel Erhellendes zum Forschungsfeld „Mikropolitik im aktuellen Arbeitskontext“ beizutragen vermögen.

Aus einer Auswahl dieser Arbeiten ist dieser Sammelband entstanden. Die Beiträge der Studierenden sind in drei thematische Abschnitte gegliedert, die wir mit **Organisationale Veränderungen und die Möglichkeiten ihrer strategischen Nutzung, Jeder gegen jeden? Zusammenarbeit zwischen Konkurrenz und Solidarität** sowie **Führung, Macht & Gender** überschreiben möchten.

Organisationale Veränderungen und die Möglichkeiten ihrer strategischen Nutzung

Als den gesamten Arbeitsmarkt übergreifender Change-Prozess kann die Digitalisierung der Kommunikation in Unternehmen aller Branchen betrachtet werden – aus mikropolitischer Perspektive wurde sie bisher jedoch noch kaum erforscht. Welche besonderen Spielräume und spezifischen Möglichkeiten der strategischen Einflussnahme sich mit dem Fortschreiten der E-Mail-Kommunikation für Beschäftigte eröffnen, untersuchen **Jana Jarren, Juan-David Fernandez und Nils Düster** in diesem Band. In ihrem Beitrag **Mikropolitisches Handeln in E-Mail-Kommunikation – Konstruktion einer Skala** zeigen sie auf, warum sich die E-Mail-Kommunikation aufgrund spezifischer Eigenschaften für die strategische Einflussnahme besonders gut eignet; daran anknüpfend entwickeln und validieren sie eine Skala zur Erhebung spezifischer Taktiken in Verbindung mit E-Mail-Kommunikation. Deutlich wird, dass neben ‚herkömmlichen‘ Taktiken, die sich auf die E-Mail-Kommunikation übertragen lassen, durch die technischen Funktionen auch ganz neue strategische Handlungsmuster virulent werden; z.B. können durch die CC-Funktion zu jedem Zeitpunkt einer Mailkorrespondenz strategisch Dritte involviert werden, und mit der BCC-Funktion ist dies sogar ohne das Wissen der übrigen Beteiligten möglich.

Parallel zu solch ‚historisch-übergreifenden‘ Change-Prozessen erleben viele Beschäftigte organisationale Wandlungsprozesse ganz konkret; wenn das Ziel darin besteht, Kosten einzusparen und Abläufe zu flexibilisieren, sind sogenannte ‚Restrukturierungsmaßnahmen‘ an der Tagesordnung. Betriebe verändern ihre Form und dabei gibt es auf Seiten der Beschäftigten häufig sowohl (wenige) Gewinnerinnen und Gewinner als auch (viele) Verlierer und Verliererinnen. **Ann-Kathrin Sieder, Benjamin Koukal und Janina Brockmann** nehmen einen Prozess der Hierarchieverflachung unter die mikropolitische Lupe und betrachten dazu die Fallbeispiele zweier Unternehmen, in denen Führungsebenen abgebaut werden. In ihrem Beitrag **‚Change Winners‘ durch strategisches Handeln? Mikropolitisches Verhalten von Führungskräften während innerbetrieblicher Delaying-Prozesse** können sie zeigen, wie der Change-Prozess eine mikropolitische Arena eröffnet, in der die Beteiligten mit verschiedenen mikropolitischen Strategien versuchen, ihre Ressourcen zu wahren und nicht zu Verlierern des Prozesses zu werden. Die Art der Nutzung der Strategien hängt dabei vom Ausmaß der wahrgenommenen Bedrohung der Akteurinnen und Akteure ab.

Der Weg vom Change-Prozess zur beraterischen Begleitung desselben ist kurz – unzählige Organisationsberatungen, Consultants und Coaches haben es sich auf die Fahnen geschrieben, organisationale Umbrüche gewinnbringend zu flankieren. Dass auch dieser Prozess der *Beratung* als mikropolitische Arena entworfen werden kann und diese Sichtweise spannende Erkenntnisse bereithält, beweist eindrücklich der Beitrag **Informelle Aufträge in**

Organisationsentwicklungsprozessen – Eine Analyse mikropolitischer Handlungen im Berater-Klienten-System. Anhand qualitativer Experteninterviews mit erfahrenen Organisationsberatern untersuchen **Matthias Drevs, Marie Hlawatschek, Ferdinand Jung, Nora Mertens und Claudia Piescik** deren Rolle im organisationalen Veränderungsprozess aus mikropolitischer Perspektive. Die Befunde zeigen, dass Beratungsaufträge häufig mehr als nur die offiziellen Ziele verfolgen und dass Berater gut daran tun, dies zu erkennen und in der Beratungsarbeit zu berücksichtigen.

Denn in Change-Prozessen spielen Misstrauen und der Zweifel daran, ob die Veränderungen zum eigenen Nutzen sind, eine Rolle; die Sorge, dass eigene Interessen nicht ausreichend berücksichtigt werden könnten, ist allgegenwärtig. Um Konkurrenz, aber auch um Solidarität, und insbesondere um das Dilemma der Wahl zwischen diesen beiden Modi im Kontext knapper Ressourcen, soll es auch im nächsten Abschnitt gehen.

Jeder gegen jeden? Zusammenarbeit zwischen Konkurrenz und Solidarität

Das Spannungsfeld zwischen eigenem und allgemeinem (bzw. ‚fremdem‘) Nutzen kann quasi als prototypische mikropolitische Arena gelten; spätestens, wenn diese Situation als dilemmatisch wahrgenommen wird, bewegen sich die betrieblichen Akteurinnen und Akteure an der Grenze zwischen eigenen Wertmaßstäben und der Durchsetzung ihrer Interessen.

Dieses Spannungsfeld zwischen den eigenen Interessen und den Interessen der Kolleginnen und Kollegen kann von Arbeitgeberseite bewusst erzeugt werden: Dies ist z.B. der Fall, wenn die Entlohnung an interne Rankings geknüpft und damit am relativen Erfolg des bzw. der Einzelnen ausgerichtet wird wie es in bestimmten Branchen üblich ist. Um dieses Szenario geht es im Beitrag **Leistungsorientierte Vergütung aus mikropolitischer Sicht: Eine Studie über den Einsatz von Taktiken unter Vertriebsmitarbeitern.** **Torben Holz, Malte Carstensen, Josephine Röbisch und Johanna Braune** analysieren anhand von fünf qualitativen Leitfadeninterviews, welche Taktiken die in Konkurrenz zueinander stehenden Vertriebsmitarbeiter anwenden, und kommen zu überraschenden Ergebnissen: Tatsächlich zielen zwar die Hauptstrategien auf den subjektiven Vorteil ab, es wird darüber hinaus jedoch auch gemeinsam das ‚System‘ ausgetrickst, was auf der skizzierten Folie als Ausweg aus dem sozial-kollegialen Dilemma interpretiert werden kann. Durch die mikropolitische Lupe wird das destruktive Potenzial von Ranking-Vergütungssystemen und der daraus resultierenden Konkurrenz besonders sichtbar, gleichzeitig ergeben sich wertvolle Implikationen für die Implementierung alternativer Modelle der Entlohnung.

Konkurrenz bzw. ein diffus wahrgenommenes jeder-gegen-jeden-Gefühl (wahrgenommene Mikropolitik) kann nicht nur zu (aus betrieblicher Sicht) destruktivem Verhalten führen, sondern es verursacht nachweislich auch Stress und wirkt sich nachteilhaft auf die Gesundheit aus. Inwiefern sich Solidarität und kollegiales Miteinander auf diesen viel untersuchten Zusammenhang auswirken und insbesondere, ob sie einen *positiven* Einfluss haben, untersuchen **Janina Eder, Philipp Meindl, Maike Reimers und Anna Wulf** in ihrem Beitrag **Mikropolitik und Gesundheit: Der Einfluss sozialer Unterstützung durch Kollegen.** Mit Hilfe erprobter Skalen können sie zeigen, dass der mit wahrgenommener Mikropolitik einhergehende erhöhte Stresslevel durch wahrgenommene soziale Unterstützung mediiert

wird und diese somit der Gesundheit förderlich ist. Zusätzlich konnte der Einfluss des unternehmensinternen Kontakts als Moderator auf die Beziehung zwischen wahrgenommener Mikropolitik und Arbeitszufriedenheit identifiziert werden. Die Befunde weisen auf die Bedeutung sowohl von Qualität als auch von Quantität kollegialer Beziehungen hin.

Eine Herausforderung für solch kollegiale Beziehungen kann es bedeuten, wenn – z.B. nach einer Beförderung – auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen agiert wird. Besonders Neulinge in der Führung tun sich mit der Balancierung und Positionierung zwischen Nähe und Distanz zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig schwer, da sie noch nicht auf Routinen zurückgreifen können. **Jonathan Brüchle, Anna Düvel, Theresa Keil und Carolin Wenzelowski** betrachten diese spezielle Situation aus mikropolitischer Perspektive: In ihrer *Analyse mikropolitischer Einflusstaktiken von Führungskräften in der ersten disziplinarischen Führungsposition zur Interessendurchsetzung gegenüber dem eigenen Team* untersuchen sie anhand von sieben qualitativen Leitfadeninterviews, welche mikropolitischen Einflusstaktiken ‚neue‘ Führungskräfte einsetzen, um in diesem Spannungsfeld erfolgreich zu bestehen und ihre Interessen gegenüber ihrem Team zu wahren. Sie können zeigen, dass insbesondere die Dilemmata Distanz/Nähe (wie viel persönliche Nähe zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist möglich bzw. wo erfordert die Leitungsposition professionelle Distanz?) sowie Spezialisierung/Generalisierung (wie kann es gelingen, die bisherige Fachfunktion hinter den neuen Führungsaufgaben zurückzustellen?) von den ‚neuen‘ Führungskräften als strategische Herausforderungen wahrgenommen werden; strategische Umgangsweisen bestehen aus bewusstem Einbezug des Teams in Entscheidungsprozesse, inspirierenden Appellen sowie Legitimation durch den Verweis auf die Unternehmenspolitik bzw. die eigene Hierarchieposition.

Grundsätzlich bieten hierarchische Unterschiede als ‚strategischer Rahmen‘ besonderes Potenzial. Um Mikropolitik auf der Führungsebene geht es auch noch einmal im letzten Teil des Bandes; hier in Verknüpfung mit der Kategorie Gender.

Führung, Macht & Gender

Wie agieren Führungskräfte mikropolitisch, um gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre formale Autorität und Legitimation auch wirklich in Handlungsspielräume und Handlungsmacht übersetzen zu können? Wie üben sie Einfluss aus, wie gehen sie strategisch mit Macht und Ohnmacht um und welche Rolle spielt hierbei die Dimension Geschlecht?

Der erste Beitrag zu diesem Themenfeld nimmt die spannende Schnittmenge von Hierarchie und Emotion unter die mikropolitische Lupe: Welche Rolle *Emotionen* im Umgang von Teamleiterinnen und Teamleitern mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spielen und insbesondere, wie diese strategisch eingesetzt werden, untersuchen **Vanessa Meckes, Wiebe Voss, Huiyu Wang und Anja Wechler** in ihrem Beitrag *Emotionsarbeit, Mikropolitik und Gender: Emotionsarbeit bei Teamleiterinnen und Teamleitern*. Sie analysieren qualitative Interviews mit Teamleiterinnen und Teamleitern; dabei finden sie heraus, dass der Einsatz verschiedener Emotionen wie z.B. Freude, Ärger und dargestellte Empathie sowie der bewusste Umgang mit den Emotionen der Untergebenen als feste Bestandteile der Führungsrolle betrachtet werden und für die mikropolitische Zielerreichung relevant sind.

Dass lediglich die weiblichen Führungskräfte Empathie im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansprechen und für die Zielerreichung als wichtig benennen, kann zudem als Anhaltspunkt für die (symbolische) Verknüpfung von Emotion und Geschlecht gewertet werden.

Um eine Führungs- und insbesondere Top-Position überhaupt erreichen zu können, sind neben Leistung auch gute Kontakte und Netzwerke wichtig; während über das ‚Old Boys Network‘ einiges bekannt ist, weiß man jedoch über die Netzwerkstrategien von Spitzenmanagerinnen bisher wenig. Diesem Feld widmen sich **Clara Muser, Julia Albrecht, Sandra Nückel, Anastasia Kamschilow und Antonia Arndt**: In ihrem Beitrag **Networkingstrategien weiblicher Führungskräfte im Topmanagement** verfolgen sie die Forschungsfrage, welche Networkingstrategien von weiblichen Führungskräften wann und in welchem Maße angewandt wurden, um ihre derzeitige Position zu erreichen. Auf Basis von 13 qualitativen Leitfadeninterviews mit Frauen im Topmanagement zeigen die Autorinnen, dass es im Prinzip keine ‚typisch weiblichen‘ Netzwerkstrategien gibt, sondern dass es sich hier um ein äußerst individuelles Phänomen handelt, bei dem jedoch durchaus spezifische Strategien zum Einsatz kommen, z.B. die aktive Förderung der fachlichen Zusammenarbeit und eine bewusste Investition in den privaten Kontakt. Ein (auch vor dem Hintergrund familiärer Doppelbelastungen) als erheblich empfundener zeitlicher Aufwand wird dabei bewusst in Kauf genommen.

Um den mikropolitischen Gehalt normativer Erwartungen an die Führungsrolle und den strategischen Umgang mit diesen normativen Erwartungen geht es im Beitrag von **Mareike Felsch, Katharina Geerdes, Lena Kochan, Kristina Plate und Jennifer Pommerien**. Unter dem Titel **Macht und Ohnmacht von Führungskräften in Teilzeit – die Rolle von Mikropolitik** analysieren sie sieben leitfadengestützte Interviews mit weiblichen Führungskräften in Teilzeit. Sie skizzieren die starke Präsenzkultur im Management zunächst als strukturellen Rahmen und damit mikropolitische Herausforderung: Nichtanwesenheit wird hier häufig mit Nichtengagement in Verbindung gebracht; Teilzeit-Führung geht somit mit Machtverlusten einher und ist damit aus strategischer Perspektive ein Manko. Die Strategien, mit denen die Befragten diesen Machtverlust aufhalten bzw. kompensieren, bewegen sich im Wesentlichen im Kontext der Handlungsbedingungen der *Intersubjektivität, Macht und Zeit*. Durch demonstrative Sichtbarkeit und Erreichbarkeit, selbstsicheres Auftreten sowie das bewusste Präsentieren von Flexibilität und Einsatzbereitschaft versuchen die Managerinnen, Machtverlusten entgegenzuwirken.

Bis auf wenige Ausnahmen handelt es sich bei den Studien in diesem Sammelband um qualitative Forschungsarbeiten. Obwohl Mikropolitik in den letzten Jahrzehnten häufig mit Skalen und Fragebögen erhoben wurde, gibt es für diese methodologische Ausrichtung sehr gute Gründe, auf die wir noch einmal eingehen wollen: Am Schluss des Sammelbandes halten **Anna Mucha und Daniela Rastetter** unter dem Titel **Mikropolitik als kontextabhängige Deutungskategorie** ein Plädoyer für die qualitative Erforschung mikropolitischen Handelns, indem sie Mikropolitik als kontextabhängige Deutungskategorie markieren und darüber reflektieren, wie intentionales, strategisches Handeln sinnvollerweise erforscht werden kann bzw. welche methodologischen Überlegungen hier anzustellen sind.

Abschließend möchten wir uns bei den studentischen Autorinnen und Autoren der Beiträge dieses Sammelbandes herzlich bedanken: Für ihr Engagement und ihr Durchhaltevermögen während des naturgemäß zeitaufwändigen Forschungsprozesses, für ihre Frustrationstoleranz hinsichtlich unserer Kritik und Verbesserungsvorschläge und für ihre Neugier und die vielen guten Ideen. Die Begleitung der Forschungsprojekte hat uns großen Spaß gemacht und es war eine Freude, die Entwicklung der Projekte aus nächster Nähe verfolgen zu können.

Ebenfalls herzlich danken wir der Hans-Böckler-Stiftung, ohne deren Finanzierung dieses Projekt nicht möglich gewesen wäre, dem Rainer Hampp Verlag für die gute Zusammenarbeit und Wiebke Frieß für die großartige redaktionelle Bearbeitung des Manuskripts.

Hamburg, im September 2014

Anna Mucha, Aleksandra Endemann & Daniela Rastetter

Literatur

- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008) Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior* 72 (3), 377-387.
- Cornils, D., Mucha, A. & Rastetter, D. (2012) Zur Bedeutung von mikropolitischer Kompetenz für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen – am Beispiel der Handlungsfelder Unternehmenskultur und Selbstdarstellung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie* 43(3), 225-244.
- Eichhorst, W., Kendzia, M. J., Schneider, H. & Buhlmann, F. (2013) Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt. Kurzexpertise für die Enquete Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestages. *IZA Research Report No. 51*, http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/report_pdfs/iza_report_51.pdf (Zuletzt aufgerufen am 23.05.2014).
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Brouer, R. L. & Munyon, T. P. (2012) Political Skill in the Organizational Science. In: Ferris, G. R. & Treadway, D. C. (ed.): *Politics in Organizations. Theory and Research Considerations*. Routledge, London, pp. 487-528.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005) Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management* 31(1), 126-152.
- Hochschild, A. R. (1990) *Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Kleemann, F. (2012) Subjektivierung von Arbeit – Eine Reflexion zum Stand des Diskurses. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 5(2), 6-20.
- Kleemann, F., Matuschek, I. & Voß, G. G. (1999) Zur Subjektivierung von Arbeit. *WZB Discussion Paper* pp. 99-512, <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/50294/1/311839819.pdf> (Zuletzt aufgerufen am 03.06.2014).
- Küpper, W. & Felsch, A. (2000) *Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Lohr, K. & Nickel, H. M. (Hrsg.) (2005) *Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen*. Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster.
- Mucha, A., Nielbock, S. & Triebs, S. (2011) Mikropolitik-Coaching für den Aufstieg – drei Fallbeispiele. *Freie Assoziation. Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur* 14(3+4), 155-168.
- Müller-Camen, M., Mayrhofer, W., Ledolter, J., Strunk, G. & Erten, C. (2004) Pure Rhetorik? Populäre personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen der 1990er Jahre und ihre Umsetzung – Eine international vergleichende empirische Analyse. *Zeitschrift für Personalforschung* 18(2), 164-182.
- Neuberger, O. (2006) *Mikropolitik und Moral in Organisationen*, 2. Auflage Lucius & Lucius, Stuttgart.

- Ortmann, G. (1995) *Formen der Produktion, Organisation und Rekursivität*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Rastetter, D., Cornils, D. & Mucha, A. (2011) Editorial und Überblick. *Freie Assoziation. Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur* 14(3+4), 5-15.
- Sauer, D. (2012) Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt – ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2012. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Springer Verlag, Berlin, S. 3-13.
- Sohr, T. (2005) Wenn die Karriereleiter wegbricht: Fairness und der Abbau von Hierarchieebenen. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 38, 68-86.
- Voß, G. G. (1998) Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 31(3), 473-487.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998) Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50(1), 131-158.
- Wenger, C. (2011) Mitarbeiterrekrutierung: Vernetzte Individualisten. *IHK WirtschaftsForum*, <http://www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/wirtschaftsberatung/personalberatung/fachbeitraege/mitarbeiterrekrutierung/> (Zuletzt aufgerufen am 05.05.2014)