

Christiane Jüngling

## **Integration mit Macht**

Zur Mikropolitik der betrieblichen Gleichstellung von Frauen

### **Abstract**

Erfahrungen mit der Umsetzung von komplexen Frauenförderprogrammen haben teils zu Ernüchterung, teils zu realistischeren Einsichten darüber geführt, welchen Stellenwert formale Vereinbarungen haben, und wie Entscheidungen in Organisationen tatsächlich zustande kommen. Im folgenden Beitrag werden die strategischen und mikropolitischen Dimensionen von betrieblicher Gleichstellung untersucht. Auf der Grundlage macht- und politiktheoretischer Ansätze der Organisationsforschung werden Ergebnisse der Machtforschung sowie Befunde einer eigenen empirischen Untersuchung hinsichtlich spezifischer Merkmale von Verhandlungs- und Entscheidungsprozessen über Frauenförderung diskutiert. Die Analyse zeigt, dass für AkteurInnen von Gleichstellungspolitik eine „konfliktfähige Konsensstrategie“ besonders geeignet ist: Auf der Mikroebene der direkten Interaktion ist Konfliktfähigkeit gefordert, während bei der strategischen Planung und Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen eine Orientierung am Konsens der Beteiligten unerlässlich erscheint.

### **1 Frauenförderung - ein überholtes Konzept der 80er Jahre?**

Programme zur Frauenförderung sind in den letzten Jahren zunehmend ins Kreuzfeuer geraten. Sicherlich bieten die mittlerweile vorliegenden Ergebnisse zu Möglichkeiten und Grenzen solcher Konzepte viel Anlass zur kritischen Reflexion.<sup>1</sup> Gleichzeitig besteht jedoch die Chance, die ursprünglich stark programmatisch ausgerichteten Strategien von Frauenförderung auf dieser Grundlage zu optimieren. Denn die Durchsicht der Befunde zeigt auch, dass bei der Realisierung, Evaluation und Erfolgsbewertung von Frauenfördermaßnahmen teilweise zu einfache Modelle oder auch Mythen von Organisationen und organisatorischem Wandel vorausgesetzt wurden. Beispielsweise die Annahme, es genüge, wenn Machthaber (Topmanager

<sup>1</sup> Bereits am Begriff „Frauenförderung“ wird kritisiert, er suggeriere, dass Frauen im Vergleich zu Männern Defizite aufwiesen, die durch spezielle Maßnahmen kompensiert werden müssten. Dadurch würde die Differenz von Frauen und Männern sprachlich und konzeptionell erneut festgeschrieben. Im Folgenden wird deshalb der breitere und beide Geschlechter einbeziehende Begriff Gleichstellungspolitik bzw. Gleichstellungsmaßnahmen verwendet.

oder Gesetzgeber) Maßnahmen anordnen, um in Organisationen Innovationen durchzusetzen. Dahinter steht die Vorstellung, mit genügend Macht und eventuellen Sanktionsandrohungen könne man eine Organisation systematisch steuern und kontrollieren. Dass dies ein Trugschluss ist, ist anhand von Studien über Organisationsentwicklungsprojekte, Produkt- oder Prozessinnovationen vielfach belegt. Nach den Ergebnissen der Organisationsforschung seit Ende der 50er Jahre ist von einer prinzipiell begrenzten Rationalität des Menschen, von einer Vielfalt in sich widersprüchlicher Ziele und Interessen bei Organisationsmitgliedern, von machtpolitischen Aktivitäten, Konflikten und Konsensbemühungen sowie einer gewissen Zufälligkeit und Anarchie bei Entscheidungsverläufen in Organisationen auszugehen (vgl. u.a. Küpper/Ortmann 1988).

Programme zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern sind komplexe Instrumente zur Organisations- und Personalentwicklung. Aus den vorliegenden Untersuchungen lassen sich Szenarien für günstige strukturelle und ökonomische Rahmenbedingungen für die Umsetzung solcher Innovationen ableiten (vgl. u.a. Brumlop/Hornung 1994; Rudolph/Grüning 1994; Jüngling 1998). Die Ursachen für ein Gelingen oder Scheitern von Gleichstellungsvorhaben sind jedoch vielschichtig. Gleichstellungsmaßnahmen können auch unter günstigen Bedingungen an den internen Macht- und Interessenkonstellationen in einem Unternehmen oder einer Behörde scheitern. Umgekehrt bestehen auch unter ungünstigen Strukturbedingungen in Organisationen Handlungsspielräume für Gleichstellungspolitik. Zum Verständnis dieser Befunde sind die theoretischen Konzepte der politischen Organisationsforschung hilfreich.

## **2 Mikropolitik, Machtstrategien und betriebliche Gleichstellung**

Grundlage aller Ansätze über „organizational politics“ ist ein pluralistisches Modell von Organisationen, die als System von komplexen teils konkurrierenden, teils koalierenden Einzelpersonen, Interessengruppierungen oder Organisationseinheiten aufgefasst werden. Diese organisationspolitische Sichtweise findet sich in der Organisationstheorie und Industriesoziologie, in der Organisationspsychologie und in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre (vgl. u.a. Küpper/Ortmann 1988; Sandner 1989; Neuberger 1995). Entscheidende Voraussetzungen für und gleichzeitig Bestandteile von Politik sind die vorhandenen Ressourcen (z.B. formale Entscheidungskompetenzen und Finanzbudgets, aber auch informelle Kontakte, Expertenwissen, Status), die darauf gerichteten Interessen und die bei Ressourcenknappheit auftretenden Konflikte bei der Realisierung dieser Interessen. Entscheidungsprozesse können zwar in unterschiedlichem Ausmaß politisiert sein (Pfeffer 1981, 67-

70), ein vermeintlich objektives Sachproblem wird jedoch immer auch durch verschiedene subjektive Problemsichten und Interessen strukturiert. Daraus ergibt sich, dass konkrete Entscheidungen nur aus dem jeweiligen Meinungs- und Interessenpluralismus, der spezifischen „innerbetrieblichen Handlungs- und Interessenkonstellation“ (Weltz/Lullies 1983) zu erklären sind, die bei einem bestimmten Vorhaben wie ein Filter auf den Plan tritt. Die Verarbeitung von Veränderungsdruck in einem Unternehmen oder einer Behörde wird unter dieser Perspektive nicht vorrangig sachrational, sondern vor allem sozial rational verständlich. Der Begriff „Mikropolitik“ wurde von Burns in den 60er Jahren in den USA entwickelt. Durch die Bezeichnung „Mikro“ grenzt er den Politikbegriff auf betrieblicher Ebene von der staatlichen „Makro“-Ebene ab. Ortmann (1988, 18) charakterisiert Mikropolitik anschaulich als „organisationale Innenpolitik“. Nach Burns (1961, 257) zielt Mikropolitik als eigennützig ausgerichtete individuelle Aktivität auf die Erhöhung beruflicher Chancen oder Gratifikationen ab; auf kollektiver Ebene wirkt sie als Innovationsleistung zur internen oder externen Systemveränderung.

Zurück zum hier interessierenden Entscheidungsfeld der betrieblichen Gleichstellung: Die Realisierung von Gleichstellungsprogrammen ist Geschlechterpolitik in Organisationen (Jüngling 1992). Rudolph und Grüning weisen nach, dass sich Organisationen mit und ohne Frauenförderung am stärksten in ihrem unternehmerischen Konzept unterscheiden. Als Hauptantrieb ökonomisch motivierter Frauenförderung konstatieren sie einen „... hohen Innovationsdruck zur umfassenden organisatorischen Strukturveränderung, der Frauenförderung - als eine unter mehreren Lösungsstrategien - veranlasst und begründet.“ (Rudolph/Grüning 1994, 781). Bevor konkrete Maßnahmen geplant werden, gilt es also die jeweilige betriebliche Interessenkonstellation für solche Maßnahmen zu untersuchen. Nur durch eine solche strategische Analyse lässt sich ermitteln, welche Interessen z.B. ein Mentor mit seiner Initiative für Frauenförderung verbinden könnte, welche innovatorischen Alternativen er haben könnte, und welche Koalitionspartner sich aufgrund dieser Interessenlage ergeben. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass jede einzelne Kommission, die ein solches Innovationsprogramm durchläuft, wieder eine neue Interessenkonstellation repräsentiert. Hier müssen im Vorfeld Kontakte geknüpft, Informationen eingeholt und Absprachen getroffen werden. Riegraf (1996, 115-123) entwickelt einen in neun Phasen differenzierten idealtypischen Zyklus für die Entwicklung, Ausgestaltung und Einführung von betrieblichen Gleichstellungsmaßnahmen. Sie begreift diesen Zyklus als langfristigen iterativen Prozess, bei dem in jeder Phase konfliktive und konsensbildende Entscheidungsprozesse stattfinden. Innerhalb dieser Prozesse müssen wieder gemeinsame Problemdefinitionen und Handlungsoptionen ausgehandelt werden.

Welche Rolle spielt nun die Macht im Rahmen dieser Aushandlungs-, Kompromissbildungs- und Entscheidungsprozesse? Ist es z.B. in der Position einer Frauenbeauftragten möglich, gezielt Macht zu akkumulieren, um gleichstellungspolitische

Ziele durchzusetzen? Wie könnten Frauenbeauftragte oder andere gleichstellungspolitische AkteurInnen dabei vorgehen? Die Organisationssoziologen Crozier und Friedberg entwerfen eine breite und positive Machtdefinition, die für diese Fragen weiterführend ist und in den neueren Theorien zu politischen Prozessen in Organisationen aufgenommen wird. Nach ihrem Verständnis gibt es menschliche Beziehungen ohne Macht genauso wenig wie menschliche Beziehungen ohne Emotionen. Sie betrachten soziale Beziehungen in Organisationen als Tauschbeziehungen. Macht entsteht aufgrund einer grundsätzlich bestehenden Handlungsautonomie in Organisationen. Sie basiert auf „Zonen der Unsicherheit“ und wird als eine implizite oder explizite Austausch- oder Verhandlungsbeziehung zwischen zwei oder mehreren voneinander abhängigen AkteurInnen beschrieben: „Macht kann man definieren als die *gleichzeitige Fähigkeit*, (a) für die anderen relevante Probleme an ihrer Stelle zu lösen, d.h. für sie *relevante Ungewissheiten* zu kontrollieren und (b) die Bereitschaft zu eben dieser Problemlösung zu verweigern.“ (Friedberg 1988, 42-43) Daraus lässt sich ableiten, dass die tatsächliche Macht nicht der formalen Hierarchie entspricht, dass es keine oder kaum Machtgleichheit gibt und dass Machtausübung auch in untergeordneten Positionen möglich ist. ProtagonistInnen von Gleichstellungsmaßnahmen können davon ausgehen, dass Stellenbeschreibungen und Machtkompetenzen immer unscharf sind und Vorgesetzte zur Erreichung ihrer Ziele auf Verhandlungen und Tauschgeschäfte mit Untergebenen angewiesen sind (Bosetzky/Heinrich 1994, 199-204)). Demnach ist gegen die formelle Macht sicherlich kaum etwas auszurichten, formelle Macht allein kann jedoch auch nur wenig bewirken. Aus dieser Perspektive sind organisationale Veränderungen am ehesten durch ein gutes Tauschgeschäft zu erreichen, bei dem alle Beteiligten von den Problemlösungen profitieren. Das wirft die Frage auf, was Organisationsmitglieder denn im „Normalfall“ zur Durchsetzung ihrer Interessen tun.

Verschiedene empirische Studien der sozial- und organisationspsychologischen Machtforschung haben den „Status Quo“ anhand von Interviews über individuell eingesetzte Machttaktiken und mikropolitische Strategien phänomenologisch erforscht.<sup>2</sup> Geschlechtsspezifische Differenzierungen finden sich kaum. Eine Ausnahme sind die Untersuchungen von Kipnis, Schmidt und Wilkinson (1980), in denen die Wahl verschiedener Einflusstaktiken in Abhängigkeit von der jeweiligen Zielperson (Vorgesetzte, Kollegen und Untergebene), von den Absichten der Akteure sowie von situativen Faktoren (u.a. eigene Position, Geschlecht, Größe der Organisation) erforscht wird. In Faktorenanalysen extrahiert die Forschungsgruppe acht zentrale Taktiken: Assertiveness (Durchsetzung, Selbstbehauptung), Ingratiation (Schmeichelei), Rationality (Rationale Begründung und Überzeugung), Sanctions (materielle/existenzielle Belohnungen oder Bestrafungen), Exchange (Angebote gegenseitigen Austauschs von Gewinnen), Upward Appeals (Berufung auf „Obere“, hierarchisch Höherstehende), Blocking (Blockierung der Zusammenarbeit), Coalitions

2 Die Begriffe „Taktik“ und „Strategie“ werden hier weitgehend synonym verwendet.

(Bildung von Unterstützungssystemen). Kipnis u.a. klassifizieren diese Taktiken in „harte“ (z.B. Sanktionsandrohungen) und „weiche“ Taktiken (z.B. Beziehungspflege, rationale Überzeugung und Koalitionsbildung). Beim Einsatz von Einflusstaktiken finden sie Unterschiede in Abhängigkeit von der Position der Akteure, jedoch keine Geschlechterunterschiede. Yukl und Falbe (1990) haben diese Taktiken in Replikationsstudien bestätigt und konnten nachweisen, dass von StudentInnen, also relativ statusniedrigen Personen, unabhängig von der Zielperson vor allem „weiche“, indirekte und kooperativ orientierte Taktiken eingesetzt werden. Aus diesen Befunden ergibt sich, dass Frauen und Männer in statusniedrigen Positionen in der Regel mit weichen Taktiken agieren.

Bosetzky und Heinrich (1994, 201 ff) beschreiben ebenfalls konkrete individuelle Handlungsstrategien zur systematischen Einflussnahme und Machtvermehrung, die sich teilweise mit den oben aufgeführten Machttaktiken decken: das Begründen von Abhängigkeitsbeziehungen bei Sicherung eigener Freiräume, die Herstellung und Pflege von Beziehungen und die Bildung von Koalitionen, die Durchsetzung der Organisation mit Parteigängern, das Besetzen von Schlüsselpositionen, die Rollenakkumulation, das Vordringen in Machtvakua, positive Selbstdarstellung, die Aufwertung nützlicher Personen oder Abwertung von Gegnern, die Ausübung von Sanktionen, die Kontrolle von Informationen, die Nutzung von Konflikten (ein Feindbild sichert den Gruppenzusammenhalt). In dieser Sammlung finden sich einige Vorgehensweisen, die dem „fair play“ zuwiderlaufen und spontan als „schmutzige“ mikropolitische Tricks bewertet werden könnten (z.B. bewusstes Schüren von Konflikten).<sup>3</sup> Ein solch instrumentalisierender Umgang mit sozialen Beziehungen ist das Extrem einer eigennützig individualistischen Realisierung von Mikropolitik und kann sicherlich nur unter ganz besonderen Bedingungen als dauerhaftes Handlungsmuster Bestand haben. Die Frage nach den strukturellen und persönlichen Voraussetzungen des erfolgreichen Einsatzes der jeweiligen mikropolitischen Strategien bleibt bei Bosetzky und Heinrich unklar. So ist offen, welche dieser Strategien auch von weiblichen Organisationsmitglieder genutzt werden bzw. genutzt werden könnten.

Als empirische Grundlage zur Identifizierung von spezifischen Machtstrategien bei Entscheidungsprozessen über Frauenförderung sollen anschließend einige Ergebnisse einer eigenen Untersuchung über Politik, Macht und Entscheidungen in Projektgruppen vorgestellt werden (Jüngling, 1995). Hierbei wurden Projektgruppensitzungen als exemplarische Ausschnitte (in der mikropolitischen Terminologie „Arenen“) betrieblicher Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse analysiert.

---

3 Die Personalberaterin Marianne Vollmer hat in einer Managementzeitschrift eine Liste solcher Abwehrstrategien von Männern gegen Frauenförderung zusammengestellt: „Erste Hilfe für Patriarchen“ (vgl. manager magazin 5/1993, 108)

### 3 Entscheidungsverläufe über Gleichstellungsmaßnahmen in Projektgruppen

Die Untersuchung setzt an einem Punkt an, der für manche ehrgeizige Frauenförderpläne der Anfang vom Ende war: Beim „langen Weg durch die Kommissionen“, d.h. bei der Verhandlung einer „Betriebsvereinbarung zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Mann und Frau“ in bisher mit Frauenförderung nicht befassten Kommissionen bzw. Projektgruppen. Zur Erforschung solcher Entscheidungssituationen wurde ein Unternehmensszenario entworfen und in ein Verhaltensplanspiel umgesetzt. Die Männer sind in den simulierten Projektgruppen realitätsgetreu in der Mehrheit und besetzen insgesamt statushöhere Positionen. Die Faktoren Status und Geschlecht sind damit in der Konstruktion der Entscheidungskonstellation bewusst vermischt. Um Besonderheiten von Entscheidungsprozessen über Frauenförderung herauszufiltern zu können, wurden im kontrastierenden Vergleich Gruppenentscheidungen über zwei verschiedene personalpolitische Entscheidungsaufgaben untersucht, nämlich die Gestaltung von Instrumenten zur Frauenförderung und eines Verfahrens zur Mitarbeiterbeurteilung (Mitarbeitergespräch). Dieser Gruppenvergleich ermöglicht es, Unterschiede auf statistische Signifikanz zu prüfen.

An der Hauptuntersuchung haben 24 ExpertInnen aus den Bereichen Personal und Organisation teilgenommen. Die empirische Studie wurde in einer Felduntersuchung mit mehreren Gruppen in zwei Organisationskontexten durchgeführt, einem Industrieunternehmen und einer universitären Weiterbildungseinrichtung. Folgende Situation wurde vorgegeben:

In einem Industrieunternehmen ist eine Betriebsvereinbarung über Frauenförderung verabschiedet worden. Zur Umsetzung wird eine Projektgruppe aus drei Männern und zwei Frauen gegründet. TeilnehmerInnen sind: Der Hauptabteilungsleiter des Personalwesens, der Leiter der Abteilung allgemeine Organisation, die Referentin für Führungskräfteentwicklung, der Gesamtbetriebsratsvorsitzende, eine sehr engagierte Betriebsrätin. Aufgabe der Projektgruppe ist es, kurzfristige Ziele für Frauenförderung im Bereich Personalplanung und Personalentwicklung zu erarbeiten und damit den Plan, Chancengleichheit für Frauen zu verwirklichen, in konkrete realisierbare Teilziele umzusetzen.

Die Entscheidungsverläufe in den Planspielgruppen wurden auf Tonband aufgezeichnet, transkribiert und mit Hilfe der Konferenzkodierung (Fisch 1994) ausgewertet, einem in der Gruppenforschung entwickelten Kodiersystem zur Analyse von Interaktionsprozessen. Die Ergebnisse der Interaktionsprozessanalysen zeigen, dass sich die Interaktionsmuster beim Thema Frauenförderung vom Interaktionsprofil der Diskussionsverläufe bei der zweiten, nicht mit Geschlechterkonkurrenzen befassten

Entscheidungsaufgabe signifikant unterscheiden.<sup>4</sup> Bei der Entscheidungsaufgabe Frauenförderung treten durchgängig weniger diskussionssteuernde Aktivitäten auf. Als Steuerungsaktivitäten werden Verfahrensfragen, Verfahrensvorschläge und Moderationsbeiträge gewertet, unabhängig davon, welche Person solche Beiträge geäußert hat. Ebenso finden sich teilweise niedrigere Anteile an inhaltlichen Beiträgen (u. a. Informationsfragen, Erläuterungen, Informationen, Meinungsäußerungen, Lösungsvorschläge). Rückmeldungen, ein besonders aussagekräftiger Indikator für die Bemühungen um gegenseitiges Problemverständnis, sind äußerst selten. Die Anteile an sozioemotionalen Beiträgen (u.a. Zustimmung oder Ablehnung zu Probleminterpretationen und Vorschlägen, positive oder negative Bewertungen von Personen) sind dagegen zumindest in polarisierten Phasen der Entscheidungsprozesse über Frauenförderung höher. Hoch signifikant<sup>5</sup> wird bestätigt, dass bei der Entscheidungsaufgabe Frauenförderung weniger zustimmende Beiträge, aber mehr ablehnende Stellungnahmen und negative Personenbewertungen vorkommen. Dieses Profil der sozioemotionalen Beiträge weist auf ein angespanntes, negativ getöntes Gruppenklima hin, das keine guten Voraussetzungen für eine problemlösungsorientierte Entscheidungsfindung bietet.

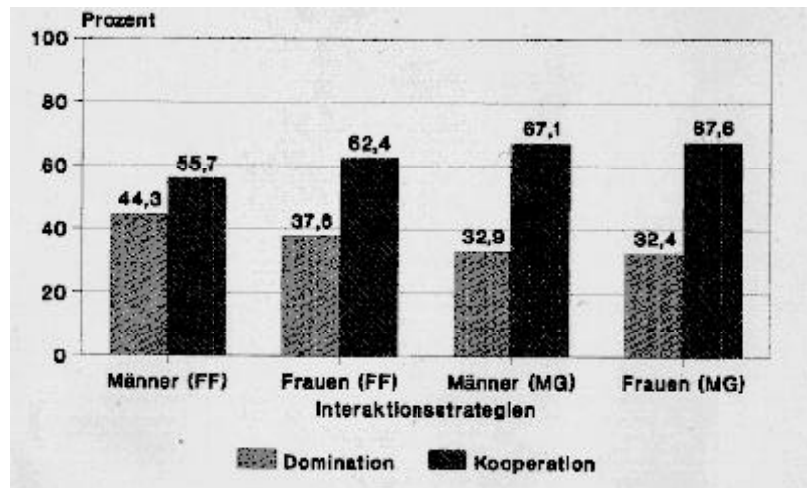
In Bezug auf Strategien im Umgang mit sozialer Macht in der verbalen Interaktion wurden bei den Gruppenmitgliedern ohne Leitungsfunktion auch Geschlechterunterschiede überprüft. Die folgende Graphik zeigt das geschlechtsspezifische Verhältnis dominanter und kooperativer Interaktionsstrategien bei Männern und Frauen.

---

4 Die Unterschiede der Interaktionsstrukturen in den Planspielgruppen mit verschiedenen Entscheidungsaufgaben wurden mit Hilfe von Chi-Quadrat-Tests statistisch überprüft. Die Chi-Quadrat-Tests bestätigen, dass sich die Häufigkeitsverteilungen der Interaktionsbeiträge in Abhängigkeit von der Gruppenaufgabe mit Wahrscheinlichkeiten von  $p=0.02$  (1. Spielphase) und  $p=0.01$  (2. Spielphase) unterscheiden.

5 Die Wahrscheinlichkeit, dass die Unterschiede in den Verteilungen der Interaktionsbeiträge zufällig sind, liegt bei  $p=0.00$ .

**Abb. 1: Geschlechtsspezifische Strategien**



Domination und Kooperation bei den Entscheidungsaufgaben Frauenförderung (FF) und Mitarbeitergespräch (MG). Relative Häufigkeiten pro Geschlecht: N1 (Männer ohne Leitungsfunktion) = 560 Interakte, N2 (Frauen ohne Leitungsfunktion) = 462 Interakte

Die Abbildung zeigt, dass dominante Interaktionen von Männern in Diskussionen über die Entscheidungsaufgabe Frauenförderung tendenziell häufiger sind, kooperative Interaktionen dagegen seltener. Bei der nicht mit Geschlechterkonflikten belasteten Entscheidungsaufgabe Mitarbeitergespräch bestehen diese Unterschiede nicht, die Häufigkeiten dominanter und kooperativer Beiträge sind nahezu exakt gleich. Der Vergleich zwischen den beiden Entscheidungsaufgaben weist nach, dass beim Thema Frauenförderung insgesamt weniger kooperative und mehr dominante Beiträge geäußert werden. Die statistische Untersuchung dieser Interaktionsmuster bestätigt hoch signifikante<sup>6</sup> geschlechtsspezifische Unterschiede im Bereich dominanter Strategien. Frauen agieren direkter: Sie machen bei Diskussionen über Frauenförderung häufiger Verfahrensvorschläge, äußern ihre Meinung oder unterbrechen, versuchen also, die Diskussion inhaltlich stärker zu steuern. Männer agieren indirekter, mitunter auch offen diskriminierend: sie stellen häufiger nicht überprüfbare Behauptungen auf und werten persönlich ab. Ordnet man diese Verhaltensweisen spezifischen Machttaktiken zu, lässt sich ableiten, dass Männer ohne Leitungsfunktion in der Projektgruppe häufiger mit einer Taktik der persönlichen Abwertung von (Meinungs-) Gegnerinnen agieren oder versuchen, im Spiel vollendete Tatsachen zu schaffen. Die

<sup>6</sup> Die Wahrscheinlichkeit zufälliger Differenzen ist  $p=0,00$ .

in den Geschlechtervergleich einbezogenen Frauen bemühen sich darum, sich mit ihrer Meinung stärker durchzusetzen und die inhaltliche Führung zu übernehmen, dies ließe sich als Taktiken „Assertiveness“ und „Rationality“ zuordnen und damit als Strategie sachbezogener Selbstbehauptung klassifizieren. Diese Befunde stehen geradezu im Gegensatz zu Geschlechterstereotypen über traditionell weibliches oder männliches Verhalten.

Auffällig ist, dass in der simulierten Projektgruppe kaum bewusst mikropolitisch agiert wurde, es fanden z.B. keine Vorabsprachen statt, Koalitionen ergaben sich höchstens spontan im Diskussionsverlauf. In der Auswertung der Planspiele im Plenum wurde dazu gesagt, es sei schwierig gewesen, so schnell die vorliegenden Informationen über Motive, Vorstellungen und Interessen der Beteiligten zu erfassen. Gegenüber offensivem taktischem und damit auch intransparentem und unberechenbarem Agieren bestanden Vorbehalte, besonders bei den weiblichen Teilnehmern. In diesem Zusammenhang sind auch die ausgeprägten „innenpolitischen“ Rollenunsicherheiten der Gruppen bemerkenswert. Die innovative Rolle, die die simulierte „Koordinationsgruppe Chancengleichheit“ laut Spielvorgabe innehat, wird im Industriekontext sehr defensiv als „Service-Funktion“ für die Personalabteilung interpretiert. Hier könnte die Erfahrung einfließen, dass der Status und damit auch die Einflussmöglichkeiten einer Projektgruppe in einer Organisation wesentlich vom Image ihrer Gruppenaufgabe abhängen - dieses wäre im Falle von Frauenförderung niedrig. Eine Projektgruppe zur Umsetzung einer so umstrittenen personalpolitischen Innovation müsste unter solchen Bedingungen erst einmal für gute Beziehungen sorgen. Insgesamt bestätigen die Ergebnisse, dass mikropolitische Blockaden bei Entscheidungsprozessen über Frauenförderung durch unregelmäßige, von emotionaler Abwehr geprägte Interaktionsmuster entstehen. Dies ist bei der identitätsstiftenden Funktion der Geschlechterhierarchie in Organisationen (vgl. u.a. Rastetter 1994 und 1998) nicht überraschend. Daneben sind aber auch die Merkmale der Gruppenaufgabe zu beachten. Die Umsetzung eines komplexen Frauenförderkonzepts könnte für wenig eingearbeitete Kommissionen tatsächlich eine schwer zu bewältigende Aufgabe darstellen. Zur differenzierteren Analyse konstruktiver und blockierender Strategien bei den Verhandlungs- und Entscheidungsprozessen in den simulierten Projektgruppen werden im folgenden Befunde aus den Interaktionsprozessanalysen exemplarisch zu zwei komplexen Entscheidungsfällen in verschiedenen Organisationskontexten zusammengefasst. Die Klassifizierung der Kontexte als „hierarchisch-individualistisch“ bzw. „egalitär-kooperativ“<sup>7</sup> erfolgte heuristisch anhand von in Gruppen-

7 Die Bezeichnungen „distributiv“ bzw. „kooperativ“ charakterisieren die Konfliktwahrnehmung und die daraus folgenden Verhandlungsorientierungen: Bei einer distributiven Orientierung werden Konflikte bei der Realisierung von Frauenförderung als Nullsummenspiel begriffen, bei dem Männer das verlieren, was Frauen an Chancen hinzugewinnen. Bei einer kooperativen Orientierung gehen die Beteiligten davon aus, dass eine im Vergleich zu ihren ursprünglichen Positionen genauso befriedigende, die Ansprüche beider Seiten integrierende Lösungsalternative erreichbar ist (Jüngling 1995, 92f.).

diskussionen gewonnenen Informationen über Organisationskultur und vorherrschende Grundhaltungen hinsichtlich der betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern.

*Fall A: „Geben wir dem Problem einen neuen Namen“ - Ein Entscheidungsverlauf in einem hierarchisch-distributivem Kontext*

Das Planspiel findet mit PersonalexpertInnen eines Industrieunternehmens. In den Seminar-Räumen eines Industrieunternehmens statt. Die Leitung der Gruppe übernimmt rollengemäß ein Mann. Bevor die Gruppendiskussion beginnt, wird über die Protokollführung verhandelt. Dabei wird vereinbart, dass im ersten Teil der Sitzung ein Frauenförderungsgegner, im zweiten Teil der frauenförderfreundliche Gesamtbetriebsrat Protokoll führen solle. Der Gruppenleiter appelliert an die Gruppenmitglieder, das Thema Frauenförderung „sachlich“ zu behandeln und fordert die Gruppenmitglieder dazu auf, die eigenen Ziele und Interessenpositionen darzustellen. Dies passiert jedoch nicht, die in den Rollenbeschreibungen vorgegebenen Zielsetzungen bleiben unausgesprochen. Die drei männlichen Gruppenmitglieder dominieren die Kontroversen, sie beanspruchen drei Viertel der Redezeit, den beiden Frauen bleibt ein Viertel. Die weiblichen Gruppenmitglieder können den in ihrer Rolle angelegten Status als Frauenförderexpertinnen nicht realisieren und unterstützen sich gegenseitig wenig. Anfangs immer wieder unterbrochen von Konfliktepisoden werden nacheinander die ersten vier Punkte der Betriebsvereinbarung abgearbeitet. Die Diskussion verläuft ergebnisorientiert, dabei wird eine Vielzahl von differenzierten Lösungsvorschlägen produziert. Eine Auswahl aus den Lösungsvorschlägen wird kaum getroffen, ein Gruppenmitglied bemerkt ironisch: „Hauptsache, es steht hinterher viel auf dem Papier“. Stagniert die Diskussion über einen Punkt längere Zeit ohne Ergebnis, wird zum nächsten übergegangen. So wird die stark polarisierende Frage nach der Einführung von Quoten über verschiedene Entscheidungsbereiche hinweg „mitgeschleppt“ und führt zu schwelenden Konflikten, wird aber an keiner Stelle ausdiskutiert. Im weiteren Verlauf der Gruppendiskussion wird das umstrittene „Label“ Frauenförderung aufgegeben, da die Chancen der Frauen, von einer geschlechtsunspezifischen Mitarbeiterförderung zu profitieren, höher eingeschätzt werden. Die Gruppe diskutiert nun bis zum Ende der Sitzung detailliert und mit deutlich höherer Kompromissbereitschaft als vorher über Finanzierungsmöglichkeiten von Mitarbeiterförderung für beide Geschlechter. Die Frauen kommen dabei seltener zu Wort als im ersten Teil der Gruppensitzung.

Nur einige Aspekte dieses Entscheidungsverlaufs seien hervorgehoben: Zu Beginn wird Mikropolitik bei der Aufteilung der Protokollführung noch ausdrücklich zum Thema gemacht. Alle weiteren strategisch wichtigen Entscheidungen werden dann ohne explizite und damit auch transparente Reflexion dieser Metaebene gefällt. Auf eine eigenständige inhaltliche Problemstrukturierung - zunächst als Grundlage der Tagesordnung - wird verzichtet. Dies erweist sich als erster Schritt zur Vermeidung einer Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsfeld, denn auch die heterogenen Ziele der VerhandlungspartnerInnen werden nicht benannt. Es werden weder Bewertungskriterien für die Güte einzelner Maßnahmen, noch Verfahren zur Problemlösung (z.B. Entscheidungsregeln) erarbeitet. Die zu Anfang aufgestellte Norm einer sachli-

chen Problembearbeitung erscheint in diesem Kontext eher als Appell zur Vermeidung von Konflikten. Vor dem Hintergrund eines distributiven Verständnisses von von Frauenförderung lässt sich der skizzierte Diskussionsprozess als mehrstufige Abwehrstrategie interpretieren: Im ersten Schritt wird vermieden, das Problemfeld, konträre und mögliche gemeinsame Zielsetzungen sowie mögliche Lösungsstrategien genauer zu diskutieren. So ist das Problem nicht zu bewältigen, deshalb wird es von den dominanten männlichen Gruppenmitgliedern mit einem neuen „Etikett“ versehen, das Geschlechterkonkurrenzen neutralisiert: Statt um Frauenförderung geht es nun um Mitarbeiterförderung.<sup>8</sup> Unter dieser Voraussetzung beteiligen sich die männlichen Gruppenmitglieder besonders engagiert an der Lösungssuche.

*Fall B: „Keine darf gewinnen“ - Ein Entscheidungsverlauf in einem egalitär-kooperativen Kontext*

Das Planspiel wird mit im Personal- oder Organisationsbereich beschäftigten TeilnehmerInnen eines Weiterbildungsstudienganges Personalplanung und Personalwesen in einer Universität durchgeführt. Die Gruppenleitung übernimmt entgegen der Rollenvorgabe eine Frau, die sehr direktiv vorgeht. Sie leitet die Diskussion mit einer ausführlichen Interpretation des Problemfeldes ein und gerät sofort in Autoritätskonflikte. Niemand übernimmt die Protokollführung. Die Gruppenleiterin und die Referatsleiterin für Führungskräfteentwicklung, dominieren die Diskussion. Sie beanspruchen über zwei Drittel der Redezeit und treten als Expertinnen für Frauenförderung auf. Die männlichen Gruppenmitglieder kommen in knapp einem Drittel der Redezeit zu Wort.

Schon bei der Verhandlung über die ersten beiden Punkte der Betriebsvereinbarung gelingt es nicht, eine von allen Gruppenmitgliedern akzeptierte Entscheidung herbeizuführen. Interessen- und Zielkonflikte werden durch Themenwechsel oder Mehrheitsentscheid (ohne vorherigen Gruppenbeschluss über Entscheidungsregeln) beendet. Im Verlauf der Gruppendiskussion nimmt die Konfusion über Problembereiche, Problemaspekte und Zielkriterien bei Frauenförderung zu. Das Problemfeld wird ausgeweitet. Die einflussreiche Referatsleiterin verlangt die Einführung eines formalen Problemlöseverfahrens, um endlich zu Ergebnissen zu kommen. Diese Initiative wird von den anderen Gruppenmitgliedern zurückgewiesen. Die Gruppenmitglieder produzieren relativ selten Lösungsvorschläge<sup>9</sup> und können sich nur schwer entscheiden. Obwohl alle TeilnehmerInnen weiter um kooperatives Verhalten bemüht sind, wächst der Unmut. Die Gruppenergebnisse werden jeweils von der Gruppenleiterin formuliert. Beim Versuch, die getroffenen Entscheidungen zu protokollieren, zeigt sich, dass die Gruppe nur sehr wenige Maßnahmen beschlossen hat.

Die Planspielgruppe im zweiten Kontext erscheint trotz kooperativer Orientierung, **starker Beteiligung** der weiblichen Gruppenmitglieder und höherer Akzeptanz von

8 Dieses Phänomen wurde in der Organisationsforschung vielfach beobachtet. Je offener und ungewisser eine Problemlage und je heterogener der Kreis der betroffenen Akteure ist, um so eher wird die Problemdefinition zum Objekt kollektiver Verhandlungen. Die Probleme werden in solchen Prozessen solange ausgewählt und (um)definiert, bis sie den dominanten Akteuren mit einem vertretbaren Aufwand an Ressourcen vorläufig lösbar erscheinen (Zündorf 1986, 51).

9 Die Lösungsproduktivität der Planspielgruppe im hierarchischen Organisationskontext ist in der zweiten Phase des Entscheidungsprozesses beinahe dreifach so hoch.

Frauenförderung in ihrer Lösungsproduktivität nahezu vollständig blockiert, obwohl hier im Gegensatz zum ersten Fall anfangs unterschiedliche Interessen und Ziele thematisiert werden. Dies liegt zum einen an ihrer Strukturlosigkeit (keine Protokollführung, keine Beibehaltung der Tagesordnung, keine Problemlösungsverfahren), zum anderen an der Konkurrenz zweier gleichstarker Protagonistinnen. Die Möglichkeit solcher Konkurrenzen unter Frauen bei der Umsetzung betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen (z.B. zwischen einer Frauenbeauftragten und engagierten Betriebsrätinnen) wurde lange nicht wahrgenommen. Der Spielverlauf zeigt, wie sehr eine solche Konstellation die Entscheidungsprozesse schon auf Mikroebene behindern kann.

An beiden Fällen ist zu beobachten, dass in den Gruppen trotz sicherlich vorhandener Kenntnisse in Methoden der Gruppenarbeit weder die Routineverfahren rationaler Problemlösemodelle noch formalisiertere Verfahren zur Verhandlungsführung angewendet werden. Ein schrittweises Vorgehen nach solchen Prozessmodellen etwa mit Prioritätensetzung, Zielfestlegung, Unterscheidung in kurzfristige und langfristige Ziele, gründlicher Diskussion der Wirkung verschiedener Interventionen (wie z.B. Ergebnis- oder Entscheidungsquoten) hätte die Gruppeneffektivität deutlich erhöhen können. Selbst wenn solche Verfahren, wie im zweiten Fall, von einer Teilnehmerin vorgeschlagen wurden, ließen sie sich nicht durchsetzen. Im ersten Fall bleibt die Arbeitsfähigkeit der Gruppe durch ihre Hierarchie und die Beibehaltung von formalen Vorgaben erhalten, im zweiten Fall führen diese Defizite zunehmend zu Konfusion. Der Mangel an Strukturbildung schlägt sich auch in der Qualität der Gruppenergebnisse nieder. Trotz teilweise hoher Anzahl von Lösungsvorschlägen sind die von ExpertInnen beschlossenen Einzelmaßnahmen (wie etwa Fortbildung für Führungskräfte) inhaltlich als „kleinster gemeinsamer Nenner“ zu bewerten. Strategische Ansätze zur Erarbeitung eines Gesamtkonzepts für Gleichstellungsmaßnahmen, z.B. eine Orientierung an der Durchsetzbarkeit, an Anfangserfolgen oder einer sinnvollen zeitlichen Abfolge finden sich nicht. Als Ursachen dieser Defizite der Entscheidungsfindung spielen zwei Aspekte eine wesentliche Rolle:

*a) die geringe Kompetenz zur Konfliktbehandlung*

In keiner der Planspielgruppen findet eine offene, konstruktive Auseinandersetzung über kontroverse Ziele statt. Konflikte werden nicht durch inhaltlichen Konsens gelöst, sondern vermieden oder durch Themenwechsel und Mehrheitsentscheid abgebrochen. Obwohl die Anlage des Planspiels und die Besetzung der simulierten Projektgruppe einer Verhandlungssituation mit verschiedenen Parteien (ManagementvertreterInnen und BetriebsrätInnen) gleicht, wird über die unterschiedlich weitreichenden Ziele bei Frauenförderung eben nicht explizit verhandelt. Die Diskussionen verlaufen emotional und polarisiert, aktives Bemühen um Verständnis der verschiedenen Positionen in der Geschlechterkonkurrenz ist kaum zu beobachten. Anscheinend bestehen starke Widerstände, das Konkurrenzverhältnis zwischen Männern und Frauen in Organisationen zu akzeptieren und widersprüchliche Interessen

offen auszuhandeln. Das Tabu, Konkurrenzen wahrzunehmen, gilt auch unter Frauen, wie das zweite Fallbeispiel zeigt. In der Konfliktforschung wurden Empfehlungen zur konstruktiven Handhabung von Konflikten entwickelt. In diesen Ansätzen wird „konfrontatives Problemlösen“ bzw. „sachbezogenes Verhandeln“ als produktivste Strategie der Konfliktbewältigung angesehen (vgl. u.a. Fischer/Ury 1984; Pruitt/Rubin 1986). Beide Gruppen hätten von einer strukturierteren und forcierten Austragung ihrer Meinungs- und Interessenkonflikte nur profitieren können. Dies erfordert gerade bei einer so komplexen und stark emotional besetzten Problematik hohe Konfliktfähigkeit. Diese soziale Kompetenz kann, wie die Ergebnisse zeigen, bei betrieblichen ExpertInnen nicht vorausgesetzt werden.

*b) die Überforderung durch die Problemkomplexität*

Die Schwierigkeiten der Projektgruppen beginnen damit, dass keine eigenständige problemspezifische Tagesordnung erarbeitet wird. Dies könnte teilweise ein Effekt der Untersuchungsmethode sein, die Analysen deuten jedoch darauf hin, dass die Komplexität von Frauenförderplänen und das Engagement der ProtagonistInnen dazu verführt, alles gleichzeitig abhandeln zu wollen. Notwendig ist dagegen eine Komplexitätsreduktion. Die auch statistisch belegte besonders schwache Diskussionssteuerung bei der Entscheidungsaufgabe Frauenförderung lässt sich als Hinweis auf diesbezügliche Defizite in der Gruppenleitungsfunktion interpretieren. Den GruppenleiterInnen gelang es nicht, wie in der Spielanleitung vorgesehen, ihre Führungsfunktion als neutrale Moderatorenrolle auszuüben, sie bezogen durchgehend auch persönlich Position. Aus Sicht der Gruppenpsychologie sind die Empfehlungen demnach klar: Verbesserungen in den Diskussions- und Entscheidungsprozessen ließen sich durch strukturierende Entscheidungstechniken und Gruppenmoderation erzielen. Diese Methoden sind erprobt und sogar für das in der vorgestellten Untersuchung eingesetzte Planspiel bestätigt (Boos 1996). Dass durch solche professionelle Verfahren auch tatsächlich Konsens erreicht werden kann, zeigt ein Praxisbeispiel eines großen Medienunternehmens, in dem mit Hilfe zweier externer Moderatorinnen ein Frauenförderungsprogramm erarbeitet wurde (Gemeinsame Arbeitsgruppe „Frauenförderung“ im Axel Springer Verlag 1998).

#### **4 Machtstrategien für GleichstellungspolitikerInnen**

Die Verhandlungs- und Konfliktforschung bietet eindeutige Verhaltensempfehlungen für die Lösung von Interessenkonflikten: Starkes, aber konzilianter Auftreten, die Erarbeitung einer Verhandlungsstruktur sowie die Suche nach einer gemeinsamen „Formel“ als verbindendem Grundkonsens (Pruitt/Rubin 1986, 143 f.). Das Konzept des „sachbezogenen Verhandeln“ (Fischer/Ury 1984) empfiehlt, nach Lösungen zu suchen, bei denen alle gewinnen. Dieses Modell basiert auf vier Grundregeln: a)

Menschen und Probleme getrennt behandeln, b) auf Interessen konzentrieren und nicht auf Positionen, c) Wahlmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil entwickeln und d) auf der Anwendung fairer, vom Willen der Beteiligten unabhängiger Entscheidungskriterien bestehen.

Diese Regeln für erfolgversprechende Handlungsstrategien setzen ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und sozialer Rationalität voraus. Sie erscheinen im konkreten Fall teilweise paradox, denn Ziel von Gleichstellungsmaßnahmen ist es ja, Ressourcen zugunsten von Frauen umzuverteilen. Übereinstimmende Resultate finden sich jedoch auch in Untersuchungen zur Implementation betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen. Riegraf (1996, 103) resümiert: „Programme können dann nicht erfolgreich sein, wenn sie auf einseitig nutzenmaximierende und kompetitive Handlungsorientierungen stoßen, die zu Verhandlungs- und Entscheidungsblockaden führen. Es können nur auf Kooperation und gemeinsame Problemlösungen ausgerichtete Konzepte wirksam werden, d.h. sie müssen ein hohes Maß von Anreizen für alle betrieblichen AkteurInnen und Akteursgruppen beinhalten.“ Die von Rudolph und Grüning (1994, 788 f.) befragten Unternehmen mit Frauenförderplan folgten einem zentralen Grundsatz: „Es darf keine Verlierer geben“. Dies ist sicherlich eine gute Konsens-„Formel“ im oben gemeinten Sinne.

Notwendig ist demzufolge eine besonders auf Mikroebene *konfliktfähige Konsensstrategie*. Eine wichtige Aufgabe für AkteurInnen betrieblicher Gleichstellung besteht darin, eine kooperative Konfliktlösungsorientierung bei Geschlechterkonkurrenzen zu entwickeln. Ein solches Vorgehen richtet sich auf organisationskulturelle Dimensionen und kann zum Abbau von Abwehr- und Angstreaktionen von Organisationsmitgliedern beitragen (Müller 1998). Dabei haben positive Leitbilder („Konkurrenz zwischen Frauen und Männern ist produktiv“, „Es gibt Lösungen, bei denen alle gewinnen“) und exemplarische integrative Lösungen (z.B. neue Einsatzbereiche für Frauen) Vorbildfunktion. Welche Strategien können nun innerhalb dieses Handlungsraumes bei der Umsetzung von Gleichstellungsmaßnahmen wirksam sein? Aus der Machtforschung ergibt sich, dass Frauen als Statusniedrige vor allem mit weichen Strategien agieren müssen: sie sollten rational überzeugen, Koalitionen schmieden oder an gemeinsame übergeordnete Zielsetzungen appellieren. Die Ergebnisse meiner zu diesem Aspekt vorwiegend explorativen Untersuchung zeigen, dass die weiblichen Akteure diesen „Regeln“ folgten und überwiegend direkte, rationale Formen der Einflussnahme gewählt haben. Die männlichen Akteure haben stärker mit indirekten, tlw. auch persönlich abwertenden Beiträgen (re)agiert. Die Sozialpsychologie bietet Erklärungen für diese Befunde: Weibliche Akteure haben bei Entscheidungen und Verhandlungen ein dreifaches Handicap: ihren (in der Regel) niedrigeren Status, die geschlechtsrollenstereotype Abwertung ihrer Fachkompetenz und die soziale Abwertung ihrer Person bei Non-Konformität, also frauenuntypischem Verhalten (Jüngling, 1992). Das Verhalten der männlichen Untersuchungsteilnehmer entspricht diesen Befunden: Sie werteten ihre fachkompetent und konflikt-

bereit agierenden Mitspielerinnen tendenziell ab. Zu versuchen, als Protagonistin betrieblicher Gleichstellung „stark aber konzilient“ aufzutreten, scheint demnach eine Gratwanderung zu sein. Weibliche Akteure sollten also damit rechnen, dass bei ihnen identische (und empfohlene) Aktivitäten anders bewertet werden als bei männlichen und damit auch andere Wirkungen erzielen.

Solche Widersprüchlichkeiten weiblicher Machtausübung machen verständlich, warum bei vielen Frauen Widerstände bestehen, mikropolitische Strategien zu verfolgen und Machtressourcen als „Tauschpotentiale“ wahrzunehmen. Oft wird Machtgebrauch mit Machtmissbrauch gleichgesetzt. Vorbehalte gegenüber der Generalisierung eines Modells rein zweckrational geplanter Austauschbeziehungen im Erwerbsleben beruhen zum Teil sicherlich auch auf abweichenden Erfahrungen in der Haus- und Familienarbeit. Zudem bleibt offen, welche für Protagonistinnen von Gleichstellung verfügbare Tauschwerte dazu geeignet sein könnten, den Verlust männlicher Privilegien kompensatorisch auszugleichen. Dazu gibt es bisher nur konkrete, auf den Einzelfall bezogene Antworten. Dennoch bieten speziell die „weichen“, langfristig angelegten Strategien wie gezielt Koalitionen und Unterstützungs-Netzwerke bilden (MentorInnen-Systeme), Beziehungen pflegen, zugängliche Schlüsselpositionen besetzen, mit vorhandenen Informationen und Qualifikationen „haushalten“ - d.h. manche Fähigkeiten auch bewusst zurückzuhalten - bei allen Ambivalenzen gute Chancen, neue Handlungsspielräume zu eröffnen. Diese Möglichkeiten gilt es bei strategischer Abschätzung potentieller Interessenkonstellationen zu nutzen.

## Literatur

- Bosetzky, Horst, Peter Heinrich (1994): Mensch und Organisation. Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und die Sozialpsychologie der Verwaltung (5. erweiterte Auflage). Stuttgart
- Burns, Tom (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change; in: Administrative Science Quarterly, 6, 256-281
- Brumlop, Eva, Ursula Hornung (1994): Betriebliche Frauenförderung - Aufbrechen von Arbeitsmarktbarrieren oder Verfestigung traditioneller Rollenmuster?; in: Petra Beckmann, Gerd Engelbrech (Hg.): Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 179, 836-875
- Boos, Margarete (1996): Die Effektivität der Moderation von Projektgruppen; in: Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 24, 3-14
- Crozier, Michel, Erhard Friedberg (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königsstein
- Fisch, Rudolf (1994): Eine Methode zur Analyse von Interaktionsprozessen beim Problemlösen in Gruppen; in: Gruppendynamik, 25, 149-168

- Fisher, Roger, William Ury (1984): *Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln.* Frankfurt
- Friedberg, Erhard (1988): *Zur Politologie von Organisationen*; in: Willi Küpper, Günther Ortman (Hg.): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen.* Opladen, 39-52
- Gemeinsame Arbeitsgruppe „Frauenförderung“ im Axel Springer Verlag (1998): *Praxisbeispiel: Geschäftsleitung und Betriebsrat erarbeiten ein Frauenförderprogramm oder: Konsens ist möglich*; in: Gertraude Krell (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen.* Wiesbaden, 93-99
- Jüngling, Christiane (1992): *Geschlechterpolitik in Organisationen. Machtspiele um Chancengleichheit bei ungleichen Bedingungen und männlichen Spielregeln*; in: Gertraude Krell, Margit Osterloh (Hg.): *Personalpolitik aus der Sicht von Frauen. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen?* München und Mering, 173-205
- Jüngling, Christiane (1995): *Politik, Macht und Entscheidungen in Projektgruppen. Entscheidungsprozesse über Frauenförderung und Personalbeurteilung - Eine Analyse.* Münster
- Jüngling, Christiane (1998): *Strategien der Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen*; in: Gertraude Krell (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen.* Wiesbaden, 83-91
- Kipnis, David, Stuart M. Schmidt, Ian Wilkinson (1980): *Intraorganizational Influence Tactics. Explorations in Getting One's Way*; in: *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452
- Küpper, Willi, Günther Ortman (Hg.) (1988): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen.* Opladen
- Neuberger, Oswald (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen.* Stuttgart
- Pfeffer, Jeffrey (1981): *Power in Organizations.* Marshfield, (Mass.)
- Pruitt, Dean G., Jeffrey Z. Rubin (1986): *Social Conflict. Escalation, stalemate and settlement.* New York
- Müller, Ursula (1998): *Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozess - mit Beispielen aus Betrieben und der Universität*; in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 12, 2, 123-142
- Rastetter, Daniela (1994). *Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse.* Opladen
- Rastetter Daniela (1998): *Männerbund Management. Ist Gleichstellung von Frauen und Männern trotz wirksamer archaischer Gegenkräfte möglich?*; in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 12, 2, 167-186
- Riegraf, Birgit (1996): *Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung.* Opladen
- Rudolph, Hedwig, Marlies Grüning (1994): *Frauenförderung: Kampf- oder Konsensstrategie?*; in: Petra Beckmann, Gerd Engelbrech (Hg.): *Arbeitsmarkt für Frauen 2000 - Ein Schritt vor oder ein Schritt zurück? Kompendium zur Erwerbstätigkeit von Frauen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 179, 773-796
- Sandner, Karl (1989): *Unternehmenspolitik - Politik im Unternehmen. Zum Begriff des Politischen in der Betriebswirtschaftslehre*; in: Karl Sandner (Hg.): *Politische Prozesse in Unternehmen.* Heidelberg/New York, 45-76
- Weltz, Friedrich, Veronika Lullies (1983): *Innovation im Büro.* Frankfurt a. M.

- 
- Yukl, Gary, Cynthia Falbe (1990): Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts; in: *Journal of Applied Psychology*, 75, 155-170
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskordinierung in Arbeitsorganisationen; in: Rüdiger Seltz, Ulrich Mill, Eckart Hildebrandt (Hg.): *Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*. Berlin, 33-56
- manager magazin, Heft 5, 1993

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Christiane Jüngling  
Isestr. 121  
20149 Hamburg

**Schlagworte: Betriebliche Gleichstellung, Geschlechterpolitik, Machtstrategien, Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse**

**Hinweis:** Die Zeitschrift ARBEIT hat einen Preis für den besten Aufsatz ausgeschrieben. Zu Beginn des Heftes sind die Bedingungen beschrieben.