



ERFOLGREICH IN FÜHRUNG: AUFSTIEGSKOMPETENZEN

Talentmanagement –
Frauen auf dem Weg in Führung fördern

4. Webinar

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Die Webinare im Überblick



Agenda

- (1) Ein Modell der Aufstiegskompetenz
- (2) Kompetenzen
 - a) Macht & Mikropolitik
 - b) Abgrenzungsfähigkeit
- (3) Unsere Forschungsergebnisse

(1) Ein Modell der Aufstiegskompetenz



(2) Aufstiegskompetenzen Reflexionsfrage



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

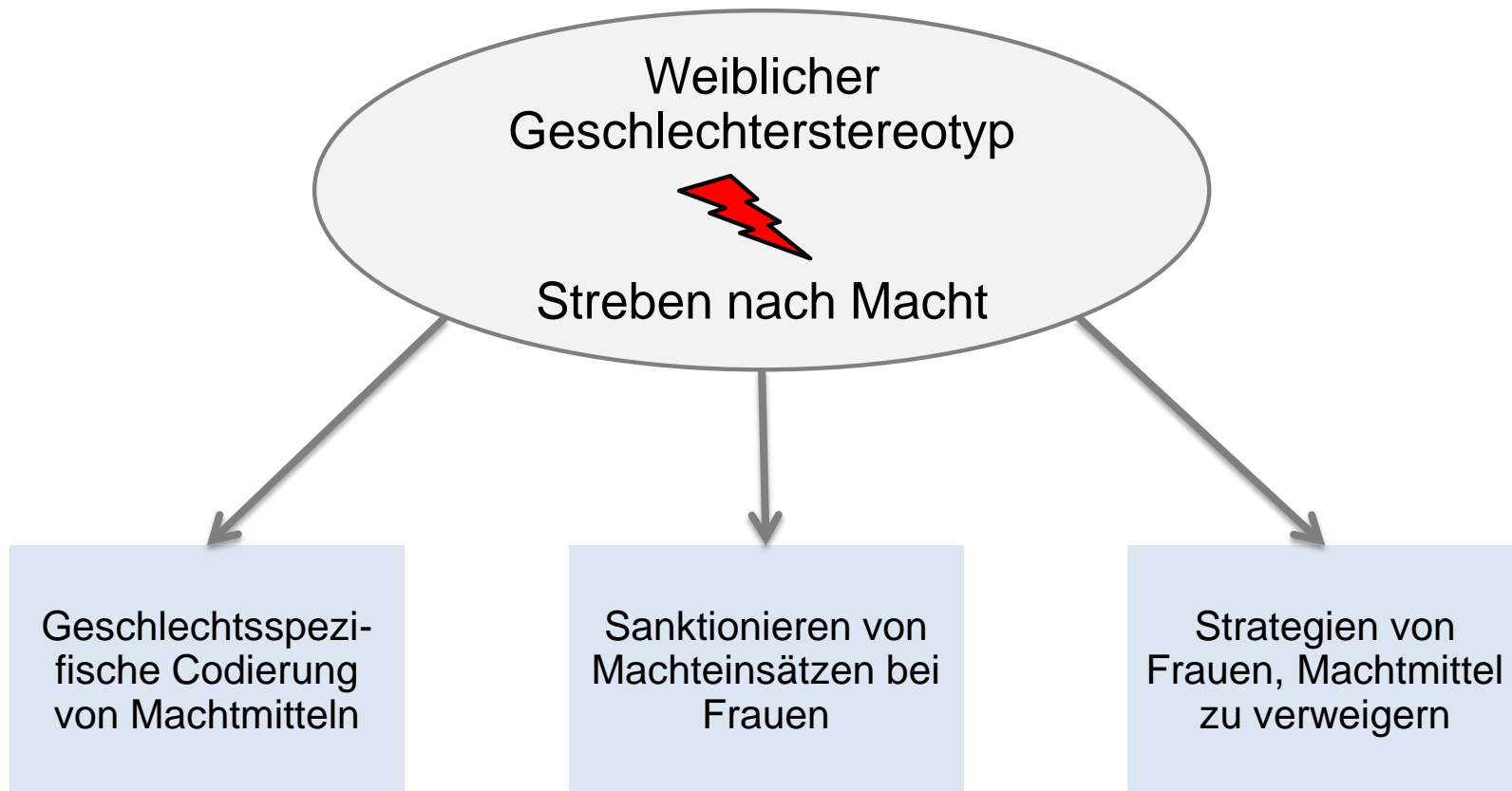
AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Was assoziieren Sie mit dem Begriff „Macht“
im Kontext der Mitarbeiterführung?

(2) Aufstiegskompetenzen Definition von Macht

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“.

(2) Aufstiegskompetenzen Geschlechterstereotype und Macht



(2) Aufstiegskompetenzen

Macht haben bedeutet „Gesehen werden“

Gesehen werden...

Geschlechterstereotype wirken verstärkt, da die Führungsfrau eine Minorität darstellt.

Leistungen werden genauer und strenger beurteilt als bei den männlichen Führungskräften



Gesehen werden...

... ist wichtig im Wettkampf um Anerkennung und Aufmerksamkeit

Wahrnehmung durch Andere ist die entscheidende Größe, um Einfluss auf andere ausüben zu können.

(2) Aufstiegskompetenzen Reflexionsaufgabe



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Was bedeutet für Sie Führung?
Was ist Ihnen hierbei wichtig?

(2) Aufstiegskompetenzen Der Stellenwert von Macht

- Männlichen Führungskräfte verstehen ihre Führungsaufgabe primär als „Rolle“
 - Für Managerinnen ist Führung eher keine Rolle: sie fokussieren in erster Linie die Inhalte und sehen die Verantwortung für die Aufgabe (vgl. Frenzel, 2001)
- **„Machtstrategisch ist dies verheerend: Wo männliche Mitbewerber Aufgaben danach auswählen, ob sie Sprungbrett-Potenzial haben, stellen sich Frauen scheinbar pflichtbewusst in den Dienst der Sache – und verabschieden sich dafür umso konsequenter, wenn ihnen die Unternehmenskultur nicht (mehr) zusagt...“** (Mucha & Rastetter, 2012, S. 174)

(2) Aufstiegskompetenzen Mikropolitische Handeln

Mikropolitik ist „das Arsenal jener alltäglichen, ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“

(2) Aufstiegskompetenzen Der eigene Umgang mit Mikropolitik

Ergebnis einer Befragung von Nachwuchsführungskräften

Gruppe A

- Neugierig, risikofreudig, experimentell
- Erfassen informeller Regeln & Zusammenhänge
- Beobachten
- Nachahmen von Ritualen
- Kennen ungeschriebener Regeln

Gruppe B

- Organisation wird nicht „erforscht“
- Systematisches Entdecken informeller Regeln überfordert
- Wunsch nach weiblichen Vorbildern
- Herrschende Unternehmenskultur ist bedrohlich

→ **Selbstkonzept Gruppe A versus Gruppe B?**

(2) Aufstiegskompetenzen Mikropolitik - Forschungsergebnisse

Aussagen befragter Top-Manager/innen

Mikropolitik hat immer
eine wichtige Rolle
gespielt auf dem Weg
nach oben

Ein umfassendes
Netzwerk war sehr
wichtig für den
eigenen Aufstieg



Das Geschehen muss
beobachtet werden, um
die Spielregeln
kennenzulernen

strategisch relevante
Personen / Förderer
werden gezielt
kontaktiert

Quelle: vgl. Cornils, Mucha & Rastetter, 2014.
Grafiken: Halamoda, 2015.

(2) Aufstiegskompetenzen

Sich abgrenzen können - Fallbeispiel

Vorweihnachtszeit



Foto: Karsten Brüning

Viele Termine,
 Familienbesuche



Sonderaufgabe
 Jahresabschluss

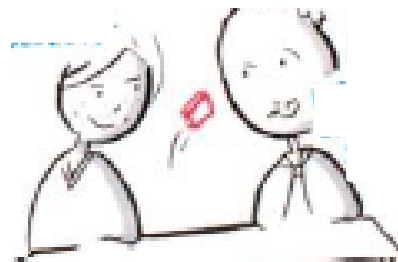


Hoffnung auf
 Teamleiterstelle

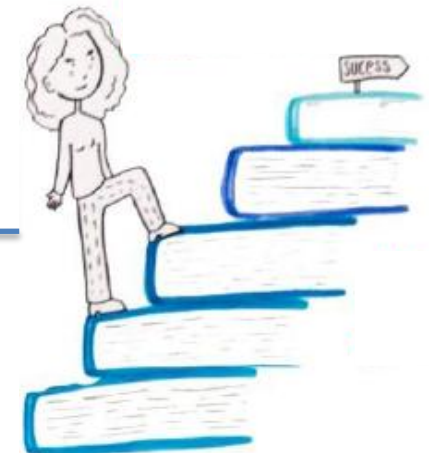


← **LOB** ←

Die Stelle erhält ihr Kollege



Sie hilft ihrem Kollegen



Grafiken: Halamoda, 2015.

(2) Aufstiegskompetenzen Reflexionsfragen zum Fallbeispiel



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Reflexionsfragen zum Fallbeispiel

(3) Erkenntnisse aus unserem Workshop


Zusammensetzung des Workshops

- 13 Teilnehmerinnen, darunter 5 Führungskräfte
- Altersspanne von 30-54 Jahren (m=41)
- 12 TN mit Hochschulabschluss, 1 TN mit Berufsausbildung
- 5 TN leben als Single, 8 TN in Partnerschaft
- 6 TN haben Kinder (darunter zwei Führungskräfte)

Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2015.

(3) Erkenntnisse aus unserem Workshop

Umgang mit wichtigen Aufstiegskompetenzen

- Kollegiale Ebene → Führungsebene = 
- Erfolge = Glückliche Umstände
- Misserfolge = mein eigener Kompetenzmangel
- „Nein“ gibt es nicht...
- Macht und strategisches (mikropolitisch) Handeln...
 - ... widerspricht dem eigenen Gerechtigkeitsempfinden
 - ... ist egoistisch und schadet dem Team

(3) Ergebnisse unserer Befragung

Wer wurde befragt?

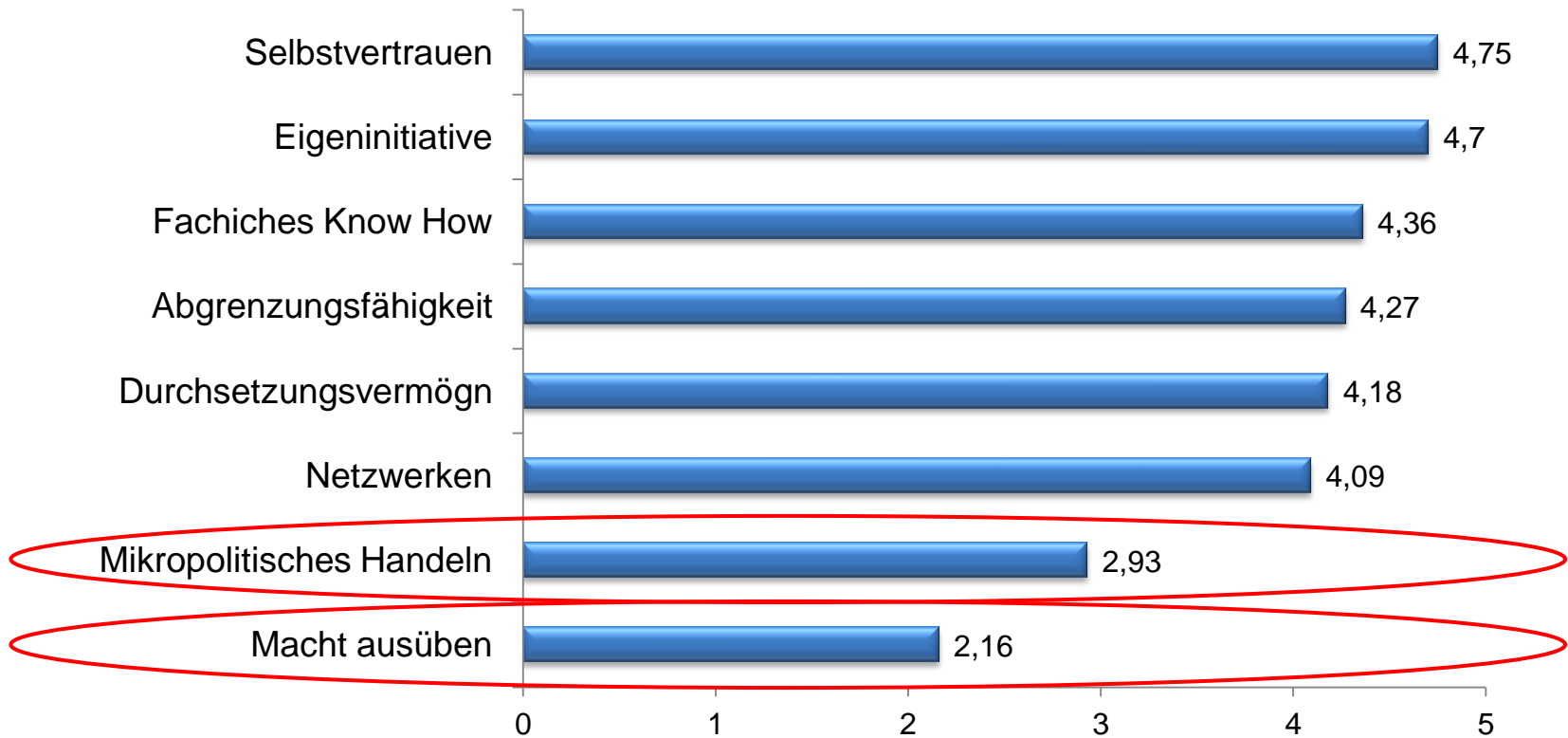
- 56 Teilnehmerinnen von Qualifizierungen im Bereich Führung
- **Altersspanne:** 25 – 54 Jahre (m=38 Jahre)
- **Familienstand:** ledig (26), verheiratet (23), geschieden (5) und verwitwet (2)
- **Schulbildung:** Hauptschulabschluss (3), Realschulabschluss(22), Fachabitur (11), Abitur(8), Studienabschluss (12)
- **Ausbildung (Auszug):** Altenpflegerin (17), Gesundheits- und Krankenpfleger (13), Erzieher (5), Sozialpädagogin (5)

Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2017.

(3) Ergebnisse unserer Befragung

Was leistet einen Beitrag zum Führungserfolg von Frauen?

(0: kein Einfluss auf Erfolg, [...], 5: starker Einfluss auf Erfolg)



Quelle: vgl. Müller & Ayan, 2017.

Zeit für Ihre Fragen...



Nach der heutigen Veranstaltung sollten Sie...

- ... einen Überblick über die Aufstiegskompetenzen Macht, mikropolitischen Handeln und Abgrenzungsfähigkeit und gewonnen haben.
- ... die Aufstiegskompetenzen definieren und kritisch reflektieren können
- ... die eigene Haltung zu Macht und mikropolitischen Handeln reflektieren können.

- **Cornils, D., Mucha, A. & Rastetter, D. (2014).** Mikropolitisches Kompetenzmodell: Erkennen, verstehen und bewerten mikropolitischer Kompetenz. *OSC, Organisationberatung – Supervision – Coaching, 1/2014.*
- **Grimme, J. (2012).** *Analyse karriereförderlicher Arbeitsbedingungen. Eine geschlechtstypische Betrachtung* [Dissertation Universität Hamburg].
- **Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“
- **Mucha, A. & Rastetter, D. (2012).** Macht und Gender. Nach Macht greifen – mit mikropolitischer Kompetenz! Bereitschaft weiblicher Nachwuchsführungskräfte zum Einsatz und Aufbau von Macht. *Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, 173–188.*
- **Müller, E.M. & Ayan, T. (2015).** *Quo vadis? – Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. Konzeption, Durchführung und Evaluation einer Workshop-Reihe zur Persönlichkeitsentwicklung.* Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- **Müller, E.M. & Ayan, T. (2017).** Leitungsinteressierte Frauen im Sozial- und Gesundheitssektor: Weiterbildungserfahrungen und Weiterbildungswünsche - Eine qualitative Befragung im Rahmen des BEST WSG Projekts (Ergebnisbericht).