

Ursula Müller

Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen

Abstract

Der Beitrag beleuchtet die theorie- und forschungsstrategischen Grundlagen der wissenschaftlichen Literatur zu „Frauen in Führungspositionen“. Häufig ist noch eine Perspektive der Forschung anzutreffen, die auf Grund der konstant kleinen Zahlen von Frauen in Führungspositionen eine problematische Beziehung von „Frauen und Führung“ bereits von vornherein unterstellt und die kreativ-gestaltenden Dimensionen außer Acht lässt. Dies liegt teils am häufig verwendeten Geschlechtsrollen-Ansatz, aber auch an der vielfach noch anzutreffenden Gleichsetzung von betrieblicher und Geschlechterhierarchie. Der Beitrag diskutiert sodann einige neuere Konzepte aus der Diskussion um „Geschlecht und Organisation“ und schließt mit einem Plädoyer für die stärkere Beachtung alters-, branchen- und nationalspezifischer Differenzen, um den Blick für sich langsam abzeichnende Veränderungen zu öffnen.

1 Nichts als Probleme?

Dieser Aufsatz setzt sich mit zwei Annahmen auseinander, die zur Thematik „Frauen in Führungspositionen“ lange vertreten worden sind und teilweise immer noch vertreten werden. Diese Annahmen lauten: Zum einen sei wissenschaftlich belegt, dass Frauen in Führungspositionen einen problematischen Stand haben, was Akzeptanz- und Identitätsfragen betreffe. Hierzu liegen entgegen anders lautenden Behauptungen keine akzeptablen wissenschaftlichen Belege vor. Zum anderen wird behauptet, es sei nur eine Frage der Zeit, bis Frauen auch bezogen auf ihren Anteil an Führungspositionen mit den Männern gleichziehen würden. Die Geschlechtergleichheit in Führungspositionen werde sich quasi automatisch herstellen. Auch für diese These fehlt jeder Beleg; vorhandene Untersuchungen deuten eher auf tieferliegende Schichten der Geschlechtersegregation, die noch auf Analyse warten.

Wenn wir zur Thematik „Frauen und Führung“ aus wissenschaftlicher Sicht etwas sagen wollen, stehen wir vor einem Problem. Zwar sind wir in der Lage, einigermaßen verlässlich mit Zahlen etwas Belegbares über die Anzahl von Frauen hier und dort zu sagen; dies fällt, nebenbei bemerkt, um so leichter, als das Bild sehr einheitlich ist:

wenig Frauen überall (Adler/Izraeli 1987; EG-Kommission 1993; Fagenson 1993; Hadler/Domsch 1994; Osterloh/Oberholzer 1994). Schwieriger wird es, wenn wir die Frage nach dem „Warum“ stellen, und insbesondere dann, wenn wir wissen wollen, welche Erfahrungen Frauen auf solchen Posten machen und wie es ihnen dort geht.

Frauen in Führungspositionen wird häufig von vornherein eine spezielle Unvereinbarkeitsproblematik unterstellt: die der so genannten „Frauenrolle“ mit der so genannten „Führungsrolle“. Daraus folgt die Unterstellung, Frauen in Führungspositionen müssten in jedem Fall schwer wiegende Probleme haben. Ich wäre die Letzte zu bestreiten, dass dies tatsächlich der Fall sein *kann*; ich wehre mich aber gegen eine Forschung, die praktisch nahe legt, dass es so sein *muss*. Ein Beispiel hierfür stellt ein Artikel aus der Frankfurter Rundschau von Anfang 1996 treffend dar. Hier schreibt Renate Kingma in einem insgesamt gut recherchierten Aufsatz:

„In den führenden Positionen der deutschen Wirtschaft sind Frauen bisher ... nur zu 2% vertreten, in den Aufsichtsräten gar nur zu 0,3%. Die meisten weiblichen Chefs finden sich in der Mode- und Kosmetikbranche, in Übersetzungsbüros, Wäschereien und Reinigungen. Im Baugewerbe, in der Rechtsberatung, bei Banken und Versicherungen und bei den Gebäudereinigern sind Frauen seltener führend zu finden. Und eine Umfrage unter 6.000 leitenden Angestellten, darunter auch Frauen, ergab, dass jeder 12. Manager eine Frau als Chefin ablehnt - übrigens auch 2% der befragten Frauen. Frauen als Führungskräfte sind also nicht nur selten, sondern auch immer noch umstritten.“
(Kingma 1996)

Hier stützen aufmerksame LeserInnen: Wenn jeder zwölfte Manager eine Frau als Chefin ablehnt, so kommen wir letztlich auf eine beträchtliche Anzahl von Managern, die Frauen akzeptieren würden oder aber zumindest nichts aktiv gegen sie unternähmen: 11 von 12 Managern lehnen eine Frau als Chefin *nicht* ab. Und gar 2% der befragten Frauen lehnen Frauen als Chefinnen ab - 98% haben also nichts dagegen, zumindest nichts Erwähnenswertes. Die Schlussfolgerung „Frauen als Führungskräfte sind also ... immer noch umstritten“, können wir auf dem Hintergrund dieser Daten als schlicht falsch bezeichnen (Kingma 1996, 5).

Wie kann es zu einer solchen Fehldeutung kommen? Zunächst ist nicht zu leugnen, dass es immer noch sehr wenig Frauen in Führungspositionen gibt. Für den September 1995 werden in der Industrie nur 6,7% weibliche Führungskräfte im Topmanagement gezählt; im Handel liegt der Anteil mit 7,5% nur geringfügig höher. Auch im mittleren Management - 11,1% in der Industrie, 15,1% im Handel - deuten zwar an, dass die weibliche Basis für hohe Positionen langsam breiter wird, sind allerdings immer noch sehr weit von einer Gleichverteilung bezogen auf das Geschlecht entfernt (Hoppenstedt-Wirtschaftsdatenbank, zit. nach Hansen/Goos 1997, 9). Geschlechtsspezifische Ausschreibungen sind trotz gesetzlicher Richtlinien, die geschlechtsneutrale Ausschreibungen fordern, immer noch zahlreich vertreten, was auf die Fortdauer geschlechtsstereotyper Einstellungen der hinweist (vgl. hierzu von Keitz 1998). Unbestritten ist der Weg zur Gleichberechtigung in Führungspositionen noch weit; meine

These ist jedoch, dass es theoretische Grundüberzeugungen in der Diskussion um „Frauen und Führung“ gibt, die nach Art einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung wirken: „Frauen“ und „Führung“ werden als ein Gegensatz konstruiert, der einfach zu Problemen führen *müsse*.

2 Stereotype Wahrnehmungen

In jedem Fall sind Frauen in höheren Positionen noch selten genug, um aufzufallen. Ist das gut oder schlecht für die Frauen selbst? Und was sagt es aus über die Organisationen, in denen die Frauen arbeiten? Ob die Seltenheit der Frauen gut oder schlecht für diese selbst ist, verweist auf das Interessante, gelegentlich auch Ärgerliche an sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen: beides kann *gleichzeitig* der Fall sein; dies hängt nicht zuletzt von unserer Betrachtungsweise ab.

Eine Organisationsforscherin, die sich schon früh mit Frauen in Führungspositionen befasst hat, ist Rosabeth Moss Kanter (1977). In ihren Untersuchungen geht sie aus vom Bürokratiekonzept von Max Weber, das sie als gültig und überlegen gegenüber anderen Konzepten von Organisationen akzeptiert; dieses Konzept ist u.a. gekennzeichnet durch ausgeprägte Hierarchie und klare Anweisungsstrukturen. Anders als spätere feministische Organisationsforscherinnen (z.B. Ferguson 1984; vgl. auch die Darstellung bei Witz/Savage 1992) macht Kanter also nicht die *Struktur* bürokratischer Organisation für die Ausgrenzung von Frauen verantwortlich. Sie ist vielmehr davon überzeugt, dass sich durch höhere Frauenanteile, also eine Veränderung der Quantität, die Situation von Frauen in Führungspositionen und in Arbeitsorganisationen insgesamt entscheidend verbessern werde.

Bekannt geworden ist Kanter durch ihr Konzept des „tokenism“¹; hiermit analysiert sie schon früh auf scharfsinnige Weise die paradoxe Situation von Frauen in männlich dominierten Bereichen. Diese ist nach ihren Befunden zum einen gekennzeichnet durch die hohe soziale Sichtbarkeit von Frauen wegen ihrer Unterrepräsentation. Hohe Sichtbarkeit kann Frauen bei der Verfolgung ihrer auf die Organisation bezogenen Ziele Vorteile bringen. (Im Rahmen meiner Forschungstätigkeiten habe ich dies auch Ende der 80er-Jahre von einer Software-Vertreterin gehört, die für eine große Firma im Außendienst arbeitete. Sie sagte: „Ich bin fest davon überzeugt: An die vielen Männer in grauen und blauen Anzügen erinnert sich hinterher keiner der Kunden mehr, aber an die einzige Frau in der Runde bestimmt.“) Andererseits aber sind diese vereinzelt Frauen konfrontiert mit machtvollen, unhinterfragten stereotypen Wahrnehmungen all ihrer Handlungen. Die Eigenart stereotyper Wahrnehmung ist, dass individuelle Abweichung und individuelle Gestaltung von Handlungsvollzügen nicht zugelassen, sondern unter das Stereotyp zugeordnet und damit

1 Die wörtliche Bedeutung des Wortes „token“ ist „Maskottchen“.

verleugnet werden. Aussagen wie „typisch Frau“ bei irgendeinem Fehler, den eine solche Frau macht, weisen auf diese stereotypen Wahrnehmungen hin. Nach Kanter's Meinung muss der Anteil von Frauen 15% erst überschreiten, damit sich eine Wandlung vollzieht. Diese 15% seien eine Art magische Grenze („critical mass“); wenn dieser Grenzwert überschritten sei, hätten Frauen aufgrund ihrer Quantität eher eine Chance, die Vielfalt dessen, was Frauen sind oder sein könnten, in der Organisation zur Geltung zu bringen und damit zu stereotype Wahrnehmungen zurückzuweisen.

Frauen in männerdominierten Organisationen, so Kanter weiter, fühlen sich bemüht, mit ihrer Weiblichkeit reflektiert umzugehen: ein „Zuviel“ kann sie in der Wahrnehmung männlicher Kollegen zu sehr sexualisieren und damit in Probleme bringen; ein „Zuwenig“ kann sie ihren Kollegen zu ähnlich und deshalb als Bedrohung erscheinen lassen. Als Ergebnis von Kanter's Untersuchung stellt sich heraus, dass für Frauen in männerdominierten Organisationen der Zwang besteht, ihr Verhalten nicht nur als organisationelles, sondern auch als persönliches zu managen. Dieser Zwang besteht für Männer nicht in gleicher Weise.

Ein Beispiel aus dem Hochschulbereich:

Eine frisch berufene Professorin wurde sofort in viele Gremien gewählt, was eine große Anzahl von Sitzungsterminen mit sich brachte, zusätzlich zu den sonstigen umfangreichen Aufgaben einer Hochschullehrerin. Der Lehrstuhl war lange Zeit unbesetzt geblieben, und es hatten sich eine Vielzahl von Abschlussarbeiten angesammelt, deren Autorinnen und Autoren auf die Professorin gewartet hatten. Alles in allem also: ein Anfang, der von vielen sich überlappenden Anforderungen geprägt war. In einer der ersten Konferenzen ging sie während der mehrstündigen Sitzung dreimal aus dem Raum. Hinterher wurde ihr berichtet, dass zwei Mitglieder der Fakultätskonferenz, nämlich die beiden Frauen aus dem Verwaltungsbereich, zu einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin sagten: „Frau X war ja heute wieder *so* nervös. Während der Sitzung ist sie dauernd 'rausgegangen. Da sieht man eben: Beruf und Kinder, das geht doch nicht zusammen“ (Ihre Kinder waren zur Zeit der Berufung vier und acht Jahre alt.).

Dieses Beispiel hat eine positive und eine negative Seite. Im Positiven beweist es die hohe Aufmerksamkeit anderer Frauen in der Organisation für die Art, Frau zu sein, die die Inhaberin einer hohen Position öffentlich darstellt. Durch diese hohe Aufmerksamkeit erhalten Handlungen und Äußerungen einen Stellenwert, der fern von jeder Beliebigkeit ist. Der negative Aspekt liegt darin, dass sie sich in den Augen von anderen stellvertretend für ihr gesamtes Geschlecht disqualifiziert, bzw. zumindest für alle Frauen, die mit ihrem Vereinbarungswunsch von Karriere und Kindern Grenzen überschreiten.

3 Rollenkonflikte überall?

Kanter vertrat 1977 die Meinung, dass männliche Arbeitskräfte dazu neigen, Kameraderie und Vertrauen nur zu ihresgleichen zu entwickeln; weibliche Arbeitskräfte seien für sie in erster Linie Frauen und keine Kolleginnen oder Kumpel. Diese beschreibende Aussage, die an empirischem Material gewonnen war, wurde dann zu einer allgemeinen theoretischen Annahme. Sie findet sich wieder in verschärfter Fassung im Denken von Barbara Gutek (1989), deren These vom „sex-role-spillover“ weite Verbreitung gefunden hat. Die Kernaussage dieser These lautet, dass eine Frau *immer* - gleich in welcher Situation sie ist und welche Tätigkeit sie ausübt, ungeachtet auch ihrer Position in der Hierarchie - primär als Frau, das heißt in ihrer sogenannten „Frauenrolle“ und nicht in ihrer „Berufsrolle“ wahrgenommen werde. Eine Rolle besteht aus Verhaltenserwartungen, deren Nichterfüllung sanktioniert wird.

Rollen beziehen sich eigentlich auf abgegrenzte Kontexte, und insofern kann eine „Frauenrolle“ eigentlich keine Rolle sein. Gutek weicht deshalb vom gängigen Rollenverständnis ab, wenn sie sagt, die Geschlechtsrolle (sex-role) sei eine „breiter angelegte“ Rolle, bestehend aus den Erwartungen, Normen und Regeln, die unsere Gesellschaft mit „männlich“ oder „weiblich“ verbindet. Zur „Weiblichkeit“ würden gemeinhin Charakteristika wie Passivität, Loyalität, Emotionalität, unterstützendes Verhalten und der Status des Sexobjektes gerechnet. Hier bezieht sie sich auf eine empirische Untersuchung von 1982, die in 32 Ländern Vorstellungen zu „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ abgefragt hatte. In der Vorstellung der Befragten, so Gutek, hängt sexuelle Attraktivität eng mit „Weiblichkeit“ zusammen. Bezogen auf „Männlichkeit“, so Gutek, existiere keine vergleichbare sexuelle Bedeutung. Nun sind diese Ergebnisse schon einige Jahre alt, und wir sollten sie nicht überbewerten. Gutek verweist aber auf ein paradoxes Element in unserer Kultur: Von „Geschlechtlichkeit“, „Sexualität“, „Erotik“ ist in Organisationen nur dann die Rede, wenn *Frauen* ins Spiel kommen. *Männer* scheinen als geschlechtslose Wesen zu gelten. Erst durch Frauen scheint Sexualität in einen Arbeitsalltag einzutreten, in dem sie eigentlich nichts zu suchen habe.²

Wenn Frauen die sexualisierte Wahrnehmung bewusst vermeiden wollten, etwa durch betont asexuelle Aufmachung, entgehen sie laut Gutek dem Schicksal nicht, über ihre Sexualität stereotypiert zu werden; ihnen werde dann eben ein Mangel an Attraktivität nachgesagt.

Gutek verwendet den Begriff von der „weiblichen Geschlechtsrolle“ in kritischer Absicht. Sie möchte mit Hilfe dieses Ansatzes nachweisen, dass die Sexualisierung von Frauen am Arbeitsplatz eine Strategie zur Aufrechterhaltung von Geschlechterhierarchie ist. Die Wirksamkeit dieser Strategie liege darin, die Sexualisierung

2 Das Auseinandertreten von Arbeit und Sexualität/Erotik der historischen Entwicklung zur Industriegesellschaft habe ich an anderer Stelle ausführlicher diskutiert (Müller 1993).

weiblicher Arbeitskräfte nicht als systematisch in der Organisation hervorgebrachtes, sondern als *privates* und individuelles Verhalten erscheinen zu lassen. Die Sexualisierung der Frauen wird durch die Wahrnehmung von Männern hervorgebracht; diesen erscheint es aber so, als hätten sie lediglich reagiert.

Im Geschlechtsrollenkonzept erscheint die Rolle aber vielfach als Gefängnis, aus dem sich die Frau nicht befreien kann. Immer und überall, so zugespitzt die These, sei die Frau mit der weiblichen Geschlechtsrolle konfrontiert. Alles, was ihr im Beruf nütze, schade ihr als Frau; dies gilt verschärft, wenn Frauen Führungspositionen anstreben oder innehaben (vgl. hierzu tendenziell Veith 1988). Ist sie eine gute Führungskraft - mutig, durchsetzungsfähig, entscheidungsfreudig und verantwortungsbewusst - bleibe ihr gleichwohl die Anerkennung versagt, weil sie gegen das weibliche Geschlechtsrollenstereotyp verstoße, das eben besage, sie solle passiv, emotional, schwach und fürsorglich sein. Dies stelle einen großen und im Grunde unlösbaren Konflikt für Frauen in Führungspositionen dar, aus dem sie sich nicht befreien könnten. Zwar wird in neueren Publikationen eingeräumt, dass es auch für Männer Dissonanzen zwischen persönlichem Stil und allgemeinen Verhaltenserwartungen an Führungskräfte gebe und dies auch gelegentlich dazu führe, solchen Männern unzulängliche Männlichkeit zu unterstellen. Im Unterschied zur weiblichen Würden männliche Führungskräfte jedoch nur für Misserfolge, niemals für *Erfolge* in ihrer Führungstätigkeit kritisiert (Stivers 1993, 67).

Dies wäre alles nicht weiter bedenklich, wenn die Argumentation sich kritisch auf der Ebene kultureller Konstruktionen von Männlichkeit und Weiblichkeit bewegte. Mit „kulturellen Konstruktionen“ ist gemeint, dass Männlichkeit und Weiblichkeit sich nicht eindeutig aus der Natur herleiten, sondern ihnen kulturell Bedeutungen zugemessen werden, die sich im gesellschaftlichen Wandel verändern können. Dann wäre die Traditionalität von Geschlechterkonstruktionen für Frauen in hohen Positionen zwar misslich, aber nur ein Thema unter anderen. Schwerwiegend ist jedoch, dass in diesen Konzepten so getan wird, als hätten die Betroffenen in der Tat *selbst* das Problem, das ihnen von ihrer Umgebung zugeschrieben wird: *Frauen, so sollen wir ernsthaft glauben, leiden unter dem Verdikt, gegen traditionelle weibliche Stereotypen verstoßen zu haben und/oder keine „richtige“ Frau zu sein.*

Ist diese Sichtweise erst einmal etabliert, haben Frauen in Führungspositionen auch dann kaum eine Chance, bei Forscher/innen eine Revision von deren grundlegenden Annahmen zu erreichen, wenn sie lang und ausführlich von diesen befragt werden. „Weiblichkeit und Frauenrolle werden dabei ununterscheidbar, d.h. die Geschlechtsidentität wird der Geschlechtsrollenidentität untergeordnet und gleichzeitig mit ihr verwechselt“ (Werner/Bernadoni 1987, 24).

Unbefriedigend bleibt der Ansatz auch deshalb, weil er uns nicht erklärt, *warum* Frauen darunter leiden sollten, dem traditionellen Stereotyp nicht zu genügen. Was soll daran attraktiv sein, stets schwach, emotional, fürsorglich und indirekt zu sein? Dies ist nur attraktiv in Zeiten, in denen Frauen existentiell abhängig von Männern

sind oder waren. Auch die Frauen oft unterstellte „Angst vor Erfolg“ lässt sich vor diesem Hintergrund kritisch beleuchten. Die „Angst vor Erfolg“ lässt sich neueren Forschungsergebnissen zufolge auflösen in eine „Angst vor Liebesverlust“, wenn eine Frau erfolgreicher ist als ihr männlicher Partner oder vergleichbare Frauen in ihrer Bezugsgruppe. Wir können aber fragen: Ist eine Liebe, die die Weiterentwicklung einer Person, in diesem Fall der erfolgreichen Frau, nicht aushält, tatsächlich eine Liebe, deren Verlust zu fürchten wäre?

Am Beispiel des Geschlechtsrollen-Konzepts sehen wir ein Muster der feministischen Kritik, das häufig ist und das ich deshalb kurz erläutern möchte. In einem ersten Stadium werden bezogen auf irgendein Thema die Differenzen nach Geschlecht deutlich gemacht, die von der bisherigen Forschung vernachlässigt worden sind und dadurch zu Verzerrungen geführt haben. Diese kritische Funktion hat das Geschlechtsrollen-Konzept durchaus erfüllt. Es möchte den gesellschaftlichen Rahmen und die sozialen Prozesse betonen, die unsere Orientierungen und Verhaltensweisen mitbestimmen. Ferner möchte es die geschlechtsspezifischen Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen besonders deutlich machen und ein gesellschaftliches Problem aufzeigen, das auf Handlungsbedarf deutet. Dann geschah jedoch das Gleiche wie in anderen Forschungsbereichen, etwa der geschlechtsspezifischen Sozialisation (Hagemann-White 1984): Durch die Konzentration auf die Geschlechtsspezifika werden die großen Bereiche der *Gemeinsamkeiten* der Geschlechter an den Rand der Aufmerksamkeit gerückt. In der Tat sind z.B. in Untersuchungen auf Unterschiede zwischen Mädchen und Jungen die Unterschiede *innerhalb* der Gruppe der Mädchen bzw. Jungen größer als die Unterschiede *zwischen* den Geschlechtergruppen (Hagemann-White 1984). Wenn sie dies außer Acht lassen, können empirische Befunde die theoretisch vorausgesetzte Differenz nur immer wieder neu bestätigen.

4 Gleichsetzung von betrieblicher und Geschlechterhierarchie

Die Vorstellung, dass die beiden Geschlechter polar, also entgegengesetzt, und komplementär, also als grundverschieden, aber einander ergänzend gedacht werden, zeigt sich auch in der argumentativen Gleichsetzung von betrieblicher Hierarchie und Geschlechterhierarchie. Nach Joan Ackers Meinung (1991) machen sich betriebliche Hierarchien die Geschlechterhierarchie in der Weise zu Nutze, dass das „Weibliche“ in der betrieblichen Rangordnung noch unterhalb des am niedrigsten eingestuftes „Männlichen“ lokalisiert sei. Jede Rangfolge im Betrieb symbolisiere daher Selbstrespekt für die Männer von „unten“ und Macht für die Männer an der Spitze zugleich, da sie für beide Gruppen von Männern ihre geschlechtliche Suprematie (= Höherwer-

tigkeit, Überlegenheit) gegenüber dem Weiblichen bestätige (1991, 166). Die Funktionsdurchmischung von betrieblicher und Geschlechterhierarchie sei auch die eines Kontrollinstrumentes über männliche Arbeiter, um deren Zusammenhalt untereinander zu steigern, oder aber Stress zu mindern.

Geschlechterhierarchie und betriebliche Hierarchie gleichzusetzen, entsprach lange Zeit weitgehend der betrieblichen Wirklichkeit, so daß die Grundvorstellung - „unten“ gleich „Frau“, „oben“ gleich „Mann“ - wenn nicht theoretisch, so doch wenigstens empirisch eine gewisse Plausibilität für sich beanspruchen konnte. Aus dieser Sicht war es nur konsequent, wenn Karriereratgeber der 70er Jahre den Frauen rieten, soweit wie möglich die sichtbaren Anzeichen von Weiblichkeit an sich zu tilgen, wenn sie die betriebliche Hierarchie auf dem Weg nach oben durchbrechen wollten (vgl. im Überblick Rastetter 1994). Die Perspektive der Frauenforschung auf hierarchisch strukturierten Organisationen war die Perspektive von ganz unten - die Perspektive der zum Objekt Gemachten, die Perspektive der Beherrschten. Dies ist heute nicht mehr umstandslos möglich, was auch die Karriereratgeber heute widerspiegeln: sie raten zu einer *betonten* Weiblichkeit mit körpernahen Schnitten und „weiblichen“ Stoffen nach dem Motto: „Stehen Sie zu Ihrer Weiblichkeit“!

Der *Abbau* von Hierarchie als alternative Gestaltung von Organisation, die verwirklicht werden müsse und/oder werde, wenn Frauen sich ihren Weg nach oben bahnen, ist eine schnell um sich greifende Grundvorstellung neuerer Arbeiten geworden. Es wird ein Modell von Organisation als das Frauen gemäße und von Frauen gewünschte präsentiert, in dem Über- und Unterordnungen zu Gunsten gleichberechtigter Partizipation in einem Netzwerk aufgegeben werden. Helgesen (1991, auch schon Ferguson 1984) zufolge ist eine „weibliche“ Organisationsform weniger durch eine Anweisungsstruktur als vielmehr durch die Kommunikation vieler Gleichgestellter untereinander charakterisiert. Dies verweise auf „unterschiedliche Vorstellungen darüber, was unter effizienter Kommunikation zu verstehen ist. In einer Hierarchie bedient man sich vor allem vorbestimmter Informationskanäle und der Befehlskette, wodurch eine breite und nicht zielgerichtete Kommunikation ausgeschlossen ist. Die Informationen werden auf ihrem Weg nach oben gefiltert, gesammelt und geordnet. Das Netz hingegen fördert eine direkte, frei fließende und lockere Kommunikation, weil direkte Kontaktpunkte zur Verfügung stehen, die es ermöglichen, Verbindungen herzustellen ...“. Die von Helgesen befragten Frauen in Führungspositionen „sind bestrebt, ‘im Zentrum der Dinge’ zu stehen, und erschauern bei der Vorstellung, ‘allein an der Spitze’ zu stehen“ (1991, 57 f.).³

Unaufgeklärt wird bleiben, ob diese Feststellungen von Sally Helgesen empirischen Wert für sich beanspruchen können oder als Beleg für die Wirksamkeit von

3 Hier soll festgehalten werden, daß Sally Helgesen eine journalistische Arbeit vorgelegt hat, die fünf Frauen in Führungspositionen über einen Tag hinweg beobachtet hat. Sie hat für einen populärwissenschaftlichen Markt geschrieben, der für die These der Andersartigkeit von weiblicher Führung aufnahmefähig war. Ihre Publikation stellt keinen Beitrag zur wissenschaftlichen Frauenforschung dar, hat in dieser jedoch kontroverse Diskussionen entfacht.

Geschlechterstereotypen bei US-amerikanischen Managerinnen am Ende der 80er-Jahre gelesen werden müssen: Diese befragten Frauen haben offensichtlich ein feines Gespür dafür, was ihnen die Forscherin an weiblicher Andersartigkeit, unter anderem ausgedrückt in Hierarchiekritik und Machtdistanz, abfordert - und sie liefern das Verlangte.

Der Abbau von Hierarchie als unhinterfragter Wert wird im deutschen Sprachraum seit einiger Zeit in Frage gestellt. Claudia Weber (1993) und Eva Brumlop (1992) haben darauf hingewiesen, dass flache Hierarchien keineswegs automatisch mit einer Demokratisierung von Beziehungen in Organisationen einhergehen. Abflachung von Hierarchie kann vielmehr bedeuten, die Personaldecke auch im Führungsbereich soweit auszudünnen, dass Flexibilität und Zeitsouveränität für die Beschäftigten weitgehend entfallen. Die Überlast der sachlichen Anforderungen kann es dann in der Tat überflüssig machen, eine ausgeprägte Hierarchie fortzuführen; viele Organisationen können sich eine solche Hierarchie gar nicht mehr leisten, und ihre Funktionen werden ebenso gut auf indirekte Weise erfüllt.

In der hier in Frage stehenden Literatur werden Einzelaspekte der Empirie in der Theorie verallgemeinert. Befunde über geschlechtsspezifisch unterschiedliches Führungsverhalten aus der Zeit vor Beginn der Frauenforschung basieren sehr weitgehend auf Laborexperimenten, die höchst prädiktive Designs aufweisen. Sekundäranalysen dieser Befunde finden meist heraus, dass die geschlechtsspezifischen Ergebnisse sich zum allergrößten Teil in nichts auflösen (Powell 1988). Publikationen aus neuerer Zeit, die eine weibliche Geschlechtsspezifität positiv voraussetzen (z.B. Helgesen 1991), basieren meist auf biographischen Interviews oder auf einer Kombination von Interview und Beobachtung des Alltags weiblicher Führungskräfte. Sie beruhen auf jeweils wenigen Fällen, die als exemplarische abgehandelt werden. Der wissenschaftlich abgesicherte Erkenntniswert dieser Studie ist gering; ihr Wert liegt m.E. eher darin, in populärwissenschaftlicher Form auf einen unterbelichteten Aspekt „ernsthafter“ wissenschaftlicher Untersuchungen zu verweisen: dass nämlich Machtpositionen und Führungsqualitäten für Frauen noch anderes bedeuten können als Unwohlsein und Selbstzweifel. Die Wünsche auch von Frauen, Großartiges und Wichtiges zu leisten, sich in bedeutenden Werken zu verwirklichen, ihr „produktiver Narzißmus“ (Hagemann-White 1992), wird ihnen in der im engeren Sinne „wissenschaftlichen“ Literatur, auch in Teilbereichen der feministischen, häufig noch abgesprochen, und das ist schade.

5 Männerbünde als Hemmnis

Obwohl viel von „weiblichen“ Fähigkeiten die Rede ist, die auch von männlichen Führungskräften heutzutage verlangt und in teuren Weiterbildungskursen antrainiert werden, lässt der Durchbruch der Frauen in höheren Positionen auf sich warten.

Claudia Weber hat darauf hingewiesen, dass man das „Weibliche“ loben könne, ohne aber Frauen zu wollen - so gesehen bedeutet die Betonung „weibliche“ Fähigkeiten eher eine Anforderung an Männer, die Zeichen der Zeit zu erkennen und ihre „weiblichen“ Anteile als Element der Konkurrenz untereinander zu entwickeln (Manthey 1992; Weber 1993; Müller 1995).

Diese These verweist auf die Bedeutung männerbündischer Elemente im Management (vgl. auch Rastetter 1994; Bird 1996).⁴ Auf der Ebene betrieblicher Mikropolitik, so eine These von Acker 1991, genießt die Sicherung der Loyalität männlicher Belegschaften oft höhere Prioritäten als das Leistungsprinzip. Männliche Konkurrenten, denen eine gleich oder besser qualifizierte Frau vorgezogen wird, neigen vielfach dazu, das Minimum an ausgleichender Gerechtigkeit, das sich in bisher existierenden Maßnahmen zur Frauenförderung ausdrückt, als Beweis für höchst ungerechte Behandlung von Männern zu betrachten (Wetterer 1994). Männliche Personalverantwortliche müssen häufig noch über ein besonders ausgeprägtes Selbstbewusstsein verfügen, um das Aufsehen auszuhalten, das ihr Einsatz für eine Frau mit Sicherheit bei ihren Kollegen erregen wird. Hier scheint es sich um einen bisher meist verschwiegenen Tabubereich unter Männern zu handeln: setzt sich ein Mann öffentlich für Frauen oder gar für *eine* Frau ein, läuft er offenbar häufig automatisch Gefahr, gehänselt, lächerlich gemacht zu werden oder aber persönliche Interessen an der entsprechenden Frau unterstellt zu bekommen.⁵

Ein entscheidender Punkt scheint dabei zu sein, wie *traditionell* das Bewusstsein der Männer in einem Betrieb ausgeprägt ist. Traditionelles männliches Selbstverständnis ist existentiell angewiesen auf Differenz zum Weiblichen: Dass da, wo ich bin - z.B. auf meiner beruflichen Position - keine Frau sein kann oder dass, wenn doch eine die gleiche Position innehat wie ich, sie dort keineswegs dasselbe leistet etc. - auf diese Unterscheidung lege ich dann als Mann großen Wert (Metz-Göckel/Müller 1986). Dies gilt auch im Privatleben und ist keineswegs auf bestimmte Gesellschaftsschichten begrenzt. Dass Frauen zum Rasenmähen nicht in der Lage seien und Rasenmähen daher Männersache, lässt sich als Aussage sowohl englischer Arbeiter als auch amerikanischer Manager finden (Collinson 1992; Hochschild 1989).

4 Dies bedeutet jedoch nicht, daß Frauen in Organisationen heute autonom bestimmen könnten, welche symbolischen Darstellungsformen von Weiblichkeit sie bevorzugen. Eine betonte Weiblichkeit deutet zwar Veränderungen im Geschlechterdualismus hin, stellt für sich genommen aber noch keinen Wandel des Geschlechterverhältnisses dar.

5 Als Beispiel können wir sehen, daß Männer, die Zeuge sexueller Belästigung einer Frau durch ihre Kollegen werden, selten dagegen einschreiten. In unserer bundesweiten Untersuchung zur sexuellen Belästigung am Arbeitsplatz begründeten dies viele der befragten Männer damit, daß Männer Angst hätten, von anderen Männern herabgesetzt oder belächelt zu werden, wenn sie sich auf die Seite der Frau stellen (BMJFFG 1991).

Eine Kollegin, die head-hunting für große Firmen betreibt und gelegentlich auch hochqualifizierte Frauen in Firmen vermittelt hat, berichtet, ein Personalleiter werde nach der Einstellung einer hochqualifizierten Architektin immer wieder von seinen Kollegen gefragt: „Na, wie geht es Dir denn mit Deiner Frau Dr. Ing.? Alles in Ordnung ...?“

Neuere Beispiele aus der bundesdeutschen Arbeitswelt weisen in die gleiche Richtung.

So bildete ein Energieversorgungsunternehmen eine Reihe von Bürokräften immer weiter fort und setzte sie schließlich als Kundenberaterinnen ein; nach einigem Hin und Her wurde ferner ein angemessenes Arbeitsbewertungsmodell entwickelt, das zu einer Anhebung der Bezahlung dieser Frauen führte. Sie wurden damit jedoch höher bezahlt als die unterste Gruppe der männlichen Facharbeiter im Betrieb, was zu heftigen Auseinandersetzungen im Betriebsrat führte, in dem eine Reihe von Interessenvertretern darauf bestand, ein angemessener Abstand zur untersten Facharbeitereingruppierung müsse wiederhergestellt werden - und zwar nach unten (Goldmann u.a. 1994). In einem Betrieb der Elektrogeräteherstellung wurden im Zuge der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation Gruppenarbeitsformen eingeführt, in der männliche Facharbeiter und weibliche angelernte Arbeiterinnen, die durch Weiterqualifizierung zur Ausführung der anfallenden Tätigkeiten gleichermaßen in der Lage sind, gleichberechtigt und integriert zusammenarbeiten sollen. Der Widerstand der Facharbeiter gegen diese Gleichberechtigung, die natürlich auch eine Gleichbezahlung mit sich bringt, ist so groß, dass nun doch nach einer Differenzierung der Tätigkeiten gesucht wird und Frauen wieder - wie früher - Maschinen nach Anweisung der Männer bedienen, obwohl es auch umgekehrt bzw. rotierend und ohne Anweisung ginge - und auch so geplant war (Goldmann 1994 u.a.).

Die objektiven Grundlagen für männliche Dominanz werden immer brüchiger. Männer müssen verstärkt „kulturelle Arbeit“ leisten, um die weitere Bevorzugung von Männern zu legitimieren: Sie müssen ihre Situationsdeutungen, ihre Argumente verfeinern und der neuen Situation anpassen. In Betrieben, die schon Erfahrung mit Frauenfördermaßnahmen und Diskriminierungsverboten haben, sind diese neuen Bemühungen schon anzutreffen (Cockburn 1991; Macdonald u.a. 1997).

6 Gleichheit erreicht - Gleichstellung überflüssig?

Gleichberechtigung ist nicht nur eine Frage der rechtlichen, tariflichen oder arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, sondern auch eine Frage der sogenannten „betrieblichen Mikropolitik“: welche Akteure betreiben welche Strategien zur Durchsetzung ihrer Interessen, und auf welche Ressourcen können sie und ihre Kontrahenten jeweils zurückgreifen? Aber auch die kulturell-symbolische Seite spielt eine wichtige Rolle. Wie nehmen wir Probleme wahr? Auf welche Macht können Männer bauen, um ihre Sicht der Dinge durchzusetzen, und welche Macht können Frauen mobilisieren, um ihrer Perspektive ebenfalls zum Durchbruch zu verhelfen?

Die englische Soziologin Cynthia Cockburn hat 1991 Betriebe verschiedener Branchen betrachtet, die schon länger Erfahrungen mit Frauenförderplänen haben. Hier hat sie eine neue Generation von Männern angetroffen, für die die „Gleichberechtigungsfrage“ angeblich geklärt ist und die nach eigenem Bekunden keinerlei Probleme

me mit Frauen haben. Im Unterschied zu Männern mit traditionellem Verständnis erwarten diese Männer, Frauen in ihrer Arbeitswelt vorzufinden und begrüßen deren Präsenz sogar als Würze des Arbeitsalltags. Gerade dieser Gruppe fällt es jedoch besonders schwer, Schwierigkeiten für Frauen bei der Verfolgung beruflicher Laufbahnen zu erkennen. „Unsere Kolleginnen sind so selbstbewusst, die brauchen keine Förderung“ ist ein für diese Gruppe von Männern charakteristischer Satz. Nach Meinung von Cynthia Cockburn herrscht für Frauen hier nach wie vor eine sogenannte „double bind-Situation“: wie sie es machen, machen sie es falsch. Sie sollen z.B. schlagfertig und amüsant wie Männer sein, auch auf der Ebene anzüglicher Witze, aber ihre Möglichkeiten, diese Anforderungen zu erfüllen, sind nach wie vor beschränkt durch unterschwellig verschiedene kulturelle Bewertungen ein und derselben Handlung. Was bei einem Mann als lustig gilt, wirkt bei einer Frau schnell obszön. Dieser neue Typus von Mann, der mit der Gleichberechtigung der Frau angeblich keine Probleme hat, verfügt auch über feste Vorstellungen darüber, welches Ausmaß von Frauenbewusstsein akzeptabel erscheint. Das lässt sich auf die Formel bringen: Gleichberechtigung - okay, Quotierung etc. - überflüssig; Feminismus - indiskutabel.⁶ Männer, die sich der Gleichberechtigung der Frau gegenüber offen zeigen wollen, sind gleichwohl nicht unbedingt für die Bandbreite von Meinungen offen, die Frauen haben können.

Diesen Ergebnissen zufolge zeigt sich traditionelles Denken und Festhalten an der Geschlechterhierarchie insbesondere dann, wenn Frauen im Betrieb eine Trennung nach Geschlecht wünschen. Beispiele, die auch im deutschsprachigen Raum gängig sind, sind z.B. Computerlehrgänge für Frauen, Rhetorik für Frauen, die Einrichtung eines Gleichstellungsausschusses, in den nur weibliche Mitglieder gewählt werden sollen, etc. Leicht geschieht es, dass eine solche Trennung der Geschlechter, als „schädlich“ für die Frauen oder auch für die Männer bezeichnet wird, in jedem Fall aber als unverträglich mit dem Gleichheitsanspruch der Frauen. Cockburn sieht hier einen neuen Kampf um die *Definitionsmacht* entbrennen: den Frauen soll nicht zugestanden werden zu bestimmen, wann sie selbst die Differenz der Geschlechter für bedeutsam halten; vielmehr soll nach wie vor nach männlichen Maßstäben entschieden werden, wann eine Separierung nach Geschlecht als sinnvoll empfunden werden soll.

In solchen Fällen spricht die Frauenforschung von einer Vorherrschaft männlicher Deutungsmuster im betrieblichen Alltag, die selbst sehr schwer zu durchbrechen ist. Es handelt sich aber nicht einfach um einen Gegensatz zwischen Frauen und Männern. Vielmehr finden in neueren Arbeiten auch die Beziehungen zwischen Männern in Organisationen Beachtung. Hierarchieunterschiede zwischen Männern in Unterneh-

6 Zwar können wir hierin auch einen Fortschritt sehen, denn in der Untersuchung, die die schon verstorbene Helge Pross in den 70er-Jahren über Männer gemacht hat, war das Wort „Gleichberechtigung“ noch ein rotes Tuch für die meisten; das hat sich mittlerweile geändert (Metz-Göckel/Müller 1986).

men, so eine These u.a. der Arbeitsforscherin Joan Acker(1991), ist auch eine Hierarchie bezogen auf die Chance, eine eigene autonome Selbstdeutung und Selbstdarstellung als Mann durchsetzen zu können oder eben nicht. Sexuell aufgeladene Sprache, z.B. im Bereich körperlicher Schwerarbeit, wird als Mittel der Verstärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls von Männern gedeutet und damit letztlich als ein Mittel zur Aufrechterhaltung von Gruppensolidarität.

Hilft der Verweis auf die Vorherrschaft männlicher Deutungsmuster und die Bedeutsamkeit der Beziehungen zwischen Männern in Organisationen auch weiter, wenn es darum geht, auf den ersten Blick unverständliche Personalentscheidungen zu deuten? Wenn zwischen zwei völlig gleichwertigen Kandidaten zu entscheiden ist - beide gleich alt, beide gleich qualifiziert, beide gleich motiviert - von denen aber der eine männlich ist, ist die Entscheidung für den männlichen Kandidaten immer noch sehr wahrscheinlich, auch wenn die Bewerberin auf Grund der nachteiligen Bedingungen des Arbeitsmarktes für Frauen sogar „billiger“ einzukaufen wäre. Eine gängige These zur Erklärung ist hier die der „statistischen Diskriminierung“. Diese These befasst sich, wenn auch oberflächlich, mit der immer noch den Frauen zugeschobenen Verantwortung für Kindererziehung und besagt, dass die Unterbrechung der Berufstätigkeit bei Frauen viel wahrscheinlicher sei als bei Männern und deshalb der individuellen Frau, die sich um eine ganz bestimmte Position bewirbt, das gleiche Verhalten unterstellt wird wie der Mehrheit der statistischen Gruppe; und zwar unabhängig davon, ob sie überhaupt die Absicht hat, eine Familie zu gründen. Sie kann allein leben, aus körperlichen Gründen des Gebärens unfähig oder auch mit einer Bevorzugung von Frauen als Lebenspartner ausgestattet sein sowie einem intensiven Hass auf Kleinkinder - alles nützt ihr nichts, ihr wird das „durchschnittliche“ Verhalten von Frauen unterstellt, und damit ist sie abgelehnt.⁷

Allerdings liegen seit einiger Zeit Untersuchungen vor, die die Grundannahmen der These von der statistischen Diskriminierung teilweise widerlegen (BMA 1989). Die Fluktuation männlicher und weiblicher Beschäftigter insbesondere in qualifizierten Bereichen ist entweder gleich hoch, oder aber Frauen verweilen länger im Betrieb

⁷ Weitere Theoreme, die die Bedeutung von Geschlecht als „sozialem Platzanweiser“ eher leugnen, sind der Humankapital-Ansatz und der rational choice-Ansatz. Ersterer würde behaupten, Lohn und Aufstieg seien eine Funktion von Erfahrung, Qualifikation und Alter, also von vermarktbareren Fähigkeiten, die Arbeitnehmer individuell mit sich tragen und die von Arbeitgebern mehr oder weniger stark nachgefragt werden. Die Investitionen, die jemand in die eigene Qualifizierung tätigt, sind demnach sehr bedeutsam für den Marktwert der Arbeitskraft. Diese Ansätze wären heute nicht mehr in der Lage, Geschlechterdiskriminierung zu erklären. Der rational choice-Ansatz würde argumentieren, daß Frauen meist weniger verdienen als Männer, weil sie zum einen weniger in ihre Ausbildung investiert haben, sie zum anderen aber weniger in die Ausbildung investieren, weil sie sich schlechtere Arbeitsmarktchancen ausrechnen. Daher würden sich viele Familien dafür entscheiden, die Hausarbeit überproportional bei der Frau anzusiedeln, da der Grenznutzen beim Einsatz des Mannes für Hausarbeit geringer werde. Dieser Ansatz kann nicht erklären, wieso auch in Partnerschaften, in denen die Frau mehr verdient, diese bei der Geburt eines Kindes ihre Erwerbstätigkeit einschränkt, der Mann jedoch nicht, und ignoriert ferner alle nicht direkt geldbezogenen Motive weiblicher Erwerbsarbeit.

als Männer; die Investition in weibliche Arbeitskräfte zahlt sich also gut aus, und es gäbe durchaus Gründe, eine Entscheidung zu Gunsten von Frauen zu fällen.

Auch hier hilft Joan Ackers These über männliche Loyalitäten weiter; die Einstellung von Frauen in bisher unüblichen Positionen und Bereichen wird ihr zufolge hinausgezögert, um die Loyalität der männlichen Belegschaftsmitglieder nicht zu gefährden. So kann es zu der paradoxen Situation kommen, dass nicht der Ausschluss von qualifizierten Frauen aus Beschäftigungsbereichen und Positionen als rechtfertigungsbedürftig gilt, sondern der Versuch, sie bei entsprechender Qualifikation in diese Bereiche hineinzubringen; erwartungskonform wäre es, einen Mann vorzuziehen.

7 Veränderungen bei der jüngeren Generation

Zwar findet sich durchgängig und allgemein eine geringere Präsenz von Frauen in Führungspositionen, und bei gleicher Position sind, gleich in welcher Branche, deutliche geschlechtsspezifische Einkommensdiskriminierungen zu Lasten der Frauen immer noch an der Tagesordnung. Geschlechtsspezifisch ausgeprägte strukturelle Momente - z.B. quantitative Verteilungen auf den verschiedenen Managementstufen, Einkommensdifferenzen etc. erweisen sich aber nicht als so durchgängig gleich, wie es theoretische Konzepte globaler Unterdrückung vermuten lassen würden.

Eine Untersuchung von Autenrieth/Chemnitzer/Domsch (1993) mit männlichen und weiblichen Führungsnachwuchskräften in vier Branchen (Banken/Versicherungen, Chemie, Metall, Elektro) weist auf deutliche branchenspezifische Unterschiede im Ausmaß geschlechtsspezifischer Strukturen hin. Betrachten wir Aufstiegswege im Unternehmen, so haben männliche und weibliche Führungsnachwuchskräfte in der Metall- und chemischen Industrie im Verhältnis 3:1 bereits die Position einer Abteilungsleitung passiert, in Banken und Versicherungsbereichen hingegen im Verhältnis 2:1; oder umgekehrt formuliert: auf eine Frau, die im Banken- und Versicherungsbereich schon in der Abteilungsleitung ausgebildet wurde, kommen zwei Männer, in der Metall- und chemischen Industrie hingegen drei. Bezogen auf die Position der Hauptabteilungsleitung und der Assistenz der Geschäftsleitung oder des Vorstandes gab es im Banken- und Versicherungsbereich *keine* geschlechtsspezifischen Unterschiede in der bisherigen Laufbahn des Führungskräftenachwuchses.

Elisabeth Beck-Gernsheim hat in einer berühmt gewordenen Formulierung Karrierepositionen als Anderthalb-Personen-Berufe bezeichnet⁸. Dies muss heute, gemessen an der wöchentlichen Arbeitszeit, auch nach Branchen differenziert werden:

⁸ Damit ist gemeint, daß die Anforderungen der Berufswelt eine Arbeitskraft voraussetzen, die sich voll der Arbeit widmen kann, weil sie außerhalb der Erwerbsarbeit für niemanden sorgen muß, auch nicht für sich selbst, weil dies von jemand anderem an seiner Stelle übernommen wird. Dies trifft meist nur auf „familienfreie“ Ehemänner“ zu, die von ihren Frauen versorgt werden, ohne selbst im Privatleben Sorgearbeit übernehmen zu müssen.

„In den Branchen werden (von den befragten Führungsnachwuchskräften, U.M.) durchschnittlich 48,5 Stunden in der Woche gearbeitet und in der Chemieindustrie durchschnittlich 48,7 Stunden, wohingegen die wöchentliche Arbeitszeit bei den Versicherungen nur durchschnittlich 44,9 Wochenstunden und in der Metallindustrie 45,6 Stunden beträgt“ (Autenrieth/Chemnitzer/Domsch 1993, 115). In den Ergebnissen von Autenrieth u. a. deutet sich nicht nur an, wie unterschiedlich die Situation von Frauen und Männern im Vergleich verschiedener Branchen und Betriebsformen ist;⁹ es wird darüber hinaus deutlich, dass die Thematik „Frauen in Führungspositionen“ einem Generationswandel unterliegt. Jüngere Führungsnachwuchskräfte, Frauen wie Männer, verfügen über signifikant mehr Kooperationserfahrungen mit Kolleginnen auf gleicher Stufe. Ähnlich verhält es sich bei vorliegenden Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten.

36% der Führungsnachwuchskräfte unter 30 Jahren haben bereits Erfahrungen mit weiblichen Vorgesetzten gesammelt, aber nur 13,4% der Führungsnachwuchskräfte im Alter von 46 bis 50 Jahren (Autenrieth u. a. 1993, 131). Völlig zu Recht ziehen die AutorInnen daraus den Schluss, dass die von älteren Personen in Führungspositionen abfragbaren Ansichten und Einstellungen weit mehr durch allgemeine Ansichten geprägt seien als durch konkrete Erfahrungen. Dies relativiert Befunde früherer Jahre über die Akzeptanzprobleme, die weibliche Führungskräfte angeblich durchgängig hätten.

Ein weiterer Aspekt der Diskussion um Frauen und Führung bezieht sich auf die geschlechtshierarchische Arbeitsteilung konkreter auf die Zuweisung der Hausarbeit an Frauen. Es wird meist noch davon ausgegangen, dass weibliche Führungskräfte nicht nur niemanden haben, der für ihre Reproduktion sorgt, sondern darüber hinaus noch Reproduktionsleistungen für andere im privaten Bereich erbringen müssen. Die mangelnde Präsenz von Frauen in Führungspositionen wird teilweise auf diese Überlastung zurückgeführt bzw. darauf, dass Arbeitgeber bei Personaleinstellungen die Belastung von Frauen durch Hausarbeit sowie die Unterbrechung der Berufslaufbahn durch Kinder voraussetzen.

In der Untersuchung von Autenrieth u. a. findet sich *keine* Korrelation von Familienstand und Wunsch nach Teilzeitarbeit. Zwar zeigen sich bezogen auf die Hausarbeit, die die befragten Führungsnachwuchskräfte selbst erledigen, wie auch bezogen auf die zeitliche Inanspruchnahme ihrer Partner und Partnerinnen mit Hausarbeit signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede (vgl. auch Nerge 1992). Bezogen auf die *eigene* zeitliche Belastung mit Hausarbeit ist der Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Führungsnachwuchskräften jedoch nicht besonders groß. Ein Großteil der Frauen greift auf eine Haushaltshilfe zurück sowie auf weitere Strategien zur Entlastung von Hausarbeit (Rationalisierung, Reduzierung von Ansprüchen etc.)

⁹ Die Differenzierung nach Branchen wäre ferner zu komplizieren durch die Differenzierung nach unterschiedlichen nationalen Kulturen (Nerge 1993; Apfelbaum 1993).

Die AutorInnen sprechen sich dafür aus, bei weiblichen Führungsnachwuchskräften nicht mehr länger von der „üblichen“ Belastung von Frauen durch Hausarbeit auszugehen. „Sie sind zwar nach wie vor signifikant mehr in Anspruch genommen als ihre Kollegen, aber ihre Belastbarkeit im Beruf wird nicht durch den ansonsten eher bei Frauen antizipierten (analog der Partnerin der männlichen Führungsnachwuchskräfte) Umfang an reproduktiver Arbeit gemindert. Die Vergleiche müssen in Bezug auf die weiblichen Führungsnachwuchskräfte ... anders angestellt werden. Sie sollten ... mit ihren beruflichen Kollegen und nicht mit Frauen aus anderen Lebenszusammenhängen verglichen werden“ (122).

Die von Autenrieth et al. befragten weiblichen Führungsnachwuchskräfte nennen das Gehaltsniveau als fast ebenso bedeutsam für die Auswahl des Unternehmens, in das sie eintreten, wie die männlichen. Karrierechancen und Personalentwicklungsmaßnahmen werden von ihnen ebenso wie von den Männern als sehr wichtig erachtet, im Bereich der Personalentwicklung betrachten Frauen Unternehmen sogar aufmerksamer als Männer (99). Möglichkeiten zur Weiterbildung und die Sicherheit, als Führungsnachwuchs gefördert zu werden, sind für Nachwuchskräfte beiderlei Geschlechts von allerhöchster Bedeutung, wenn sie ein Unternehmen beurteilen. Dies deutet an, dass wir uns von der lange als zutreffend erachteten These, Frauen planten eine Karriere weniger bewusst als Männer, demnächst werden verabschieden müssen. Ein Ende der „weiblichen“ Bescheidenheit - Frauen käme es hauptsächlich auf sinnvolle Tätigkeit und befriedigende Sozialkontakte im Beruf an, während sie auf Gehalt und Einfluss weniger Wert legten - ist absehbar. Oder auch: Die befragten weiblichen Führungsnachwuchskräfte halten es möglicherweise nicht mehr so sehr für nötig, einem weiblichen Stereotyp zu entsprechen, da sie Sanktionen bei der Abweichung von diesem Stereotyp nicht mehr so sehr fürchten. Die vielfach unterstellte (und in Untersuchungen mit College-StudentInnen auch empirisch belegbare) These der weiblichen „Angst vor dem Erfolg“ will sich offenbar bei den weiblichen Führungsnachwuchskräften nicht mehr so recht einstellen; je später sie geboren sind, um so seltener ist sie anzutreffen.

8 Strukturelle und ideologische Barrieren

Unsere Reise durch den Themenbereich „Frauen und Führung“ hat uns immer wieder eine Argumentationsfigur gezeigt, die vorgibt, strukturelle Hindernisse für das Gelingen der Führungstätigkeit von Frauen aufzuzeigen. Diese Argumentationsfigur lautet: entweder - oder; man macht eine Sache, und dann macht man sie *ganz*, oder man versucht alles mit einander zu verbinden, und dann macht man nichts richtig. Führungspositionen und Teilzeitarbeit scheinen sich auszuschließen; Muttersein und beruflich voll beansprucht zu sein, ebenfalls. Führungskompetenz bei Frauen und ein glückliches erfülltes Leben scheinen sich ebenfalls auszuschließen; das Stereotyp

besagt: wenn sie schon eine Führungsposition hat, dann wird sie sehr wahrscheinlich krank, einsam, hässlich und unerotisch sein oder aber es bald werden. Dies führt umgekehrt dazu, dass höchst mütterliche Männer ihre Neigungen nicht ausleben können, sondern diese unterdrücken müssen, wenn sie in beruflich verantwortlicher Position als Mann, der „seinen Mann steht“, ernst genommen werden wollen.

Wenn wir uns die mangelhaften Kinderbetreuungsmöglichkeiten und die teilweise noch rigiden Arbeitsplatzstrukturen betrachten, können wir gar nicht von der Hand weisen, dass es strukturelle Barrieren sowohl gegen das massenhafte Auftreten von Frauen in Führungspositionen als auch gegen eine tatsächliche Gleichstellung der Geschlechter im Erwerbsleben gibt. Wir haben aber auch gesehen, dass es eine andere Form von Barrieren gibt, die uns daran hindern können, überhaupt Alternativen zu entwerfen: dies sind ideologische Barrieren. Die Ideologie der Führungskraft setzt traditionell den allzeit verfügbaren Manager voraus, der selbst keine Versorgungsleistung im privaten Raum zu erbringen hat, gleichwohl aber zuverlässig versorgt wird. Die Ideologie der Mütterlichkeit andererseits will Frauen auf den Gedanken verpflichten, dass jedes eigene Wollen der Mutter letztlich dem Kind schade (auf die fatalen Auswirkungen dieser Einstellung habe ich an anderer Stelle hingewiesen; vgl. Müller 1989).

Eine weitere ideologische Barriere ist zu sehen in Argumentationen, die ich hier „Gleichheitsrhetorik“ nennen möchte. Die Ungleichheit zwischen Frauen und Männern im Erwerbsleben (wie im Übrigen auch in der Verteilung der Hausarbeit) bleibt erhalten, wird aber schwieriger anzusprechen. Kleine Erfolge, spektakuläre Berühmtheit einiger weniger Frauen, Frauenförderpläne sowie der Umstand, dass das „Frauenthema“ uneingeschränkt politikfähig geworden ist, schaffen eine optische und rhetorische Präsenz von Frauen, denen ihre nach wie vor eher randständige Position in Bereichen von Macht, Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten immer noch in keiner Weise entspricht (vgl. hierzu Müller 1998).

Als ein drittes Grundmuster ideologischer Barrieren ist uns die „Versämtlichung“ (Hedwig Dohm, vgl. Knapp 1988) von Frauen, aber auch von Männern begegnet. Stereotype Grundeinstellungen führen dazu, dass wir uns im alltäglichen Umgang immer wieder zu Frauen und Männern „machen“, und zwar vielfach stärker, als wir dies selbst wollen. Hierzu noch einmal ein Beispiel:

Nach einem Referat vor Polizeiführungskräften 1996 sagte eine Revierleiterin in der Diskussion, sie habe nunmehr sich selbst an die oberste Stelle für ein Seminar zum Thema „after shock-Syndrom“ gesetzt, da es ganz offensichtlich sei, wie viele Schwierigkeiten Polizistinnen und Polizisten hätten, wenn sie grausam verstümmelte Gewaltopfer oder furchtbar zugerichtete Unfallopfer vorfänden. Sie sagte: „Und jetzt will ich hoffen, dass meine Männer sich da auch eintragen, weil ich mich als Chefin da oben hingesetzt habe, und dass sie nicht meinen, ich als Frau hätte sowas eher nötig als sie.“

Hier sehen wir auf den Punkt gebracht, was die These der „sozialen Konstruktion von Geschlecht“ meint: Werden „ihre Männer“ sie zur „Frau“ machen, indem sie sie

innerlich abwerten, weil sie sich auf diese Liste gesetzt hat, oder werden sie sie als Chefin behandeln, die durch ihr mutiges Sich-Bekennen zu diesem speziellen Weiterbildungsbedarf den Weg für alle frei gemacht und damit das Angebot vom Verdacht gereinigt hat, nur diejenigen müssten da teilnehmen, die wirklich Probleme hätten (und damit eigentlich für den Beruf der Polizei nicht geeignet seien)?

Das Eindringen von Frauen in ungewohnte Bereiche stellt Routine in Frage, und zwar auf allen Ebenen: Räumlichkeiten (Toiletten, Beleuchtung), Parkhäuser ...); Umgangston; Dienstpläne; Arbeitsvolumen und -lage, und schließlich auf Führungspositionen bezogen: das Selbstverständnis als Führungskräfte *und* als Männer. Allgemein gesehen haben Männer, die mit dem Eindringen von Frauen in diese Bereiche konfrontiert sind, zwei Reaktionsmöglichkeiten: sie können mit Abwertung und Abwehr reagieren und das Fremde bekämpfen - hierfür haben wir einige Beispiele in meinem Vortrag gesehen - oder sie könnten mit Neugier, Interesse, Aufgeschlossenheit und Anerkennung reagieren. Dies wird signalisiert im Beispiel der erwähnten Dienststellenleiterin, die hofft, dass sie nicht zur Frau gemacht wird, sondern dass die Männer durch ihr Beispiel als Chefin dazu ermuntert werden, das Spektrum dessen, was man sich als Mann leisten kann, ohne als Mann in Frage gestellt zu werden, zu erweitern. So erscheinen die Frauen in Führungspositionen wie in ungewohnten Bereichen insgesamt als Grenzgängerinnen; auch Männer in Frauenbereichen erscheinen als solche, haben aber weit weniger und wenn, andere Widerstände zu überwinden. Schwierig und schmerzhaft hierbei ist, dass Frauen bei weitem nicht nur von Männern, sondern auch von Frauen „auf die Plätze“ verwiesen werden.¹⁰

Polemisch zugespitzt, sehen wir folgende widersprüchliche Anforderungsstruktur: Von Frauen in Führungspositionen wird verlangt, Führungsanforderungen zu erfüllen - keine Versagerinnen zu sein - und zugleich sich von der Norm zu distanzieren: Die Erwartung der Andersartigkeit bei gleichzeitiger Unfehlbarkeit. Frauen in Führungspositionen sollen offenbar unter dem Zugang zur Macht, der Frauen so lange verwehrt wurde, leiden; zumindest sollten sie ausreichend Probleme und unangenehme Gefühle im Umgang mit der Macht artikulieren: die Erwartung einer überzeugenden Leidensdarstellung oder zumindest unmissverständlichen Di-

10 Hierzu zwei Beispiele: *Beispiel A*: Die scheidende Frauenbeauftragte einer Stadt wird von der Reporterin einer feministischen Stadtzeitung über ihre mehrjährige Tätigkeit befragt, in der sie u. a. bereichsspezifische Frauenförderpläne, Frauenparkplätze sowie eine Untersuchung zur sexuellen Belästigung in städtischen Einrichtungen durchsetzte. Auf die Frage: „Wo hatten Sie besondere Schwierigkeiten?“ antwortete sie: „Besondere Schwierigkeiten hatte ich eigentlich keine.“ - Das bekommt ihr leider nicht gut, denn die Reporterin kommentiert das Interview dahingehend, an dieser Bemerkung könne man sehen, daß Frau X. sich nicht sehr ernsthaft für die Sache der Frauen eingesetzt habe (denn sonst hätte sie ja jede Menge Schwierigkeiten bekommen). *Beispiel B*: Die Sozialdezernentin einer mittelgroßen Stadt sagt zu einer sie interviewenden Forscherin: „Alles, was in dieser Stadt an Sozialpolitik geschieht, bestimme ich, mit meiner Unterschrift. Diese Macht, die ich habe, gefällt mir sehr gut und macht mir großen Spaß. Aber tun Sie mir einen Gefallen: Verwenden Sie diese Aussage nicht für Ihre Untersuchung.“ Im ersten Beispiel zeigt sich die Stereotypisierung durch die Interviewerin, im zweiten sehen wir, wie eine Betroffene die Stereotypisierung durch eine größere Öffentlichkeit vorwegnimmt.

stanzierung von ihrer Position. Und wenn sie schon nicht unter ihrer Position leiden, dann doch wenigstens in ihrem Privatleben: bittere Einsamkeit, ständige Partnerschaftsprobleme etc. werden hier erwartet (dass solche Erwartungen nicht unbedingt bestätigt werden, zeigt Schmidts Sekundäranalyse von 1988 zu diesem Thema; vgl. auch die Beiträge in Konek/Kitch 1994)). Keinesfalls sollten sie sagen, sie hätten ihren Erfolg eigener harter Arbeit, ihrem Geschick und ihrer Qualifikation zu verdanken: die Erwartung der Bescheidenheit. Aus der Position der hochgezogenen Augenbraue, so scheint es, wird registriert, wenn eine Frau in höherer Position kein als adäquat betrachtetes Ausmaß an Leiden schildert und Schwierigkeiten grundsätzlich als handhabbar und ihre Position als größtenteils befriedigend bezeichnet.

Sind dies Vorurteile, die Frauen in Führungspositionen heute noch in ihrem beruflichen Alltag entgegenstehen? Vielleicht (Schlapheit-Beck 1991) - viel bedenklicher scheint mir aber, dass sie immer noch - teils offen, teils latent - Stereotypisierungen von Forschungsperspektiven darstellen, die sich auf diese Frauen richten. Dies gilt auch dann, wenn die Ergebnisse kritischer feministischer Durchleuchtung der Entstehung des modernen Bürokrietyps (Bologh 1990) - dass nämlich dessen Strukturerefordernisse geprägt seien durch kulturelle „Männlichkeit“, wie sie in den sich gleichzeitig durchsetzenden bürgerlichen Geschlechterstereotypen bestimmt wurde - in eine allgemeine Ablehnung formaler Organisation münden, obwohl m.E. deren mögliche Indienstnahme zu Gunsten von Fraueninteressen politisch bereits ausgelotet wird und analytisch erst noch zur Kenntnis zu nehmen wäre. Zu wünschen wäre für die Zukunft eine Untersuchungsperspektive zum Thema „Frauen in Führungspositionen“, die gegenüber sich selbst eine ideologkritische Position nie verliert. Dann könnte Forschung die betroffenen Frauen dabei unterstützen, die „hegemoniale Männlichkeit“ (Connell 1987, 1995, 1999) in Organisationen zu durchbrechen, statt sie zu verdoppeln.

9 Verunsicherung, Differenzierung und Silberstreifen

Die ältere Diskussion um Frauen und Führung orientierte sich überwiegend an Gegensatz-Konzepten. Vor Beginn der Frauenforschung, so zeigt die Sekundäranalyse von Powell (1988), dominierte in der Forschung zu diesem Thema eine fragwürdige Empirie. *Erfahrungen* mit Frauen in Führungspositionen konnten in den 60er und 70er-Jahren kaum abgefragt werden, da sie nicht gemacht werden konnten; stattdessen konzentrierte sich die Forschung auf die antizipierten Schwierigkeiten, die die jeweiligen Befragten vermuten würden, wenn Frauen in Führungspositionen kämen. Das Resultat dieser Forschungsarbeiten besteht also meist in Belegen über die Homogenität von stereotypen Vorstellungen und Einstellungen. Die einsetzende feministische Kritik hat jedoch, wie ich exemplarisch gezeigt habe, aus kritischer

Perspektive die Gegensatz-Konstruktionen der von ihr kritisierten main-stream-Forschung zunächst überommen.

Erst durch die Debatte, die mit durch Helgesens Buch „Frauen führen anders“ angestoßen wurde, hat sich die Perspektive Raum verschaffen können, dass Frauen in Führungspositionen dort anderes erleben als nur Ungemach. Andererseits hat die feministische Forschung vielfältige Belege dafür erbracht, dass bislang unreflektiert gebliebene Konnotationen von Weiblichkeit und Männlichkeit im Alltag von Organisationen eine große Rolle spielen und Frauen in Führungspositionen in der Tat mit strukturellen, aber auch mit kulturell-symbolischen Barrieren zu rechnen haben: Sie müssen sich mit den Weiblichkeitserwartungen eines noch männlich dominierten Umfeldes auseinandersetzen. Eine Richtung der feministisch orientierten Debatte hat sodann aus dem früher postulierten Gegensatz von Frauen und Führung eine positive Wendung formuliert, indem auf veränderte Anforderungen in Führungspositionen verwiesen wurde, die mit „weiblichen“ Fähigkeiten besser zu erfüllen seien als mit traditionell „männlichen“. Auch ein „weicher“ Führungsstil verträgt sich jedoch problemlos sowohl mit sexistischer Exklusion als auch mit hartem Management.

Die Gleichsetzung von betrieblicher Hierarchie mit Geschlechterhierarchie entsprach lange Zeit weitgehend der Wirklichkeit. Heute hingegen betrachten Frauen Organisationen nicht mehr nur „von unten“, sondern aus verschiedenen Positionen. Sie können ihre Blickrichtung nach oben, aber auch nach unten oder zur Seite schweifen lassen, eben weil sie selbst nicht mehr nur dort „unten“ sind. Betrachten sie aber Arbeiten der Frauenforschung zu ihrem Lebens- und Berufsalltag, wenn sie in höheren Positionen sind, finden sie sich mit der Komplexität ihrer Situation, aber auch mit ihrem Selbstverständnis nur unzureichend repräsentiert. Dies gilt zumindest für die feministische Diskussion der 80er-Jahre. Solche Frauen begegnen einer normativ-geschlechterpolarisierenden Betrachtungsweise, die die Gegensatz-Konstruktionen der main-stream-Forschung, die sie kritisiert, unglücklicherweise mit übernommen hat. Insofern kommt dem zwar wissenschaftlich kritikwürdigen, aber viel diskutierten Buch von Helgesen über das „andere“ Führungsverhalten von Frauen und ihren anderen Zugang zu und Umgang mit Organisationsstrukturen eine historische Bedeutung zu. Die Gegensatz-Konstruktion wird ad acta gelegt, Frauen erscheinen als aktive Konstrukteurinnen von Organisationsalltag, aber auch veränderter, sozusagen „multipler“ Weiblichkeit; das hieraus von Helgesen selbst dann allerdings m.E. unhaltbare Schlüsse gezogen werden, ist bedauerlich, ändert aber nichts am Verdienst, einen Perspektivwechsel zu diesem Forschungsthema eingeleitet zu haben.

Dies zeigt, dass in die Debatte um Frauen in Führungspositionen eine produktive Verunsicherung eingetreten ist. Die Notwendigkeit differenzierter Betrachtung, die auch relevante Kontextabhängigkeiten mit einbezieht (z.B. Branchen, Betriebsgrößen, traditionelle Organisationskultur etc.) ist deutlich hervorgetreten. Zugleich zeigen sich Tendenzen, dass die Wahrnehmungsweisen von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ auch in Arbeitsorganisationen sich vervielfältigen, was im Interesse

einer Entwicklung zur Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen nur begrüßt werden kann. Neuere Entwicklungen in der Debatte um „Geschlecht und Organisation“ versuchen auf der theoretischen Ebene eine Balance zu finden, die der Vermutung, dass Geschlecht nach wie vor eine Rolle in der Steuerung organisationaler Prozesse spielt, überprüfbar macht und andererseits Geschlecht als *ein* Kriterium betrachtet, das in Wechselwirkung mit anderen zur Herstellung von Segregationen führen kann, dies kontextabhängig jedoch nicht unbedingt tun muss. Dies geht auch einher mit einem Wandel der zugrundegelegten theoretischen Konzeption von „Macht“ (grobe Richtung: weg von Max Weber hin zu Michel Foucault oder Anthony Giddens; vgl. Knapp 1992; Müller 1999). Auf der eher praktisch-politischen Ebene dieser Diskussion findet sich ebenfalls eine Differenzierung. Leitfäden zur Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen aller Art (z.B. Macdonald u.a. 1997; ferner Lim 1996; Krell 1997 sowie Hansen/Goos 1997) gehen nicht mehr von einer als monolithisch betrachteten Männergemeinschaft aus, die Frauen am Fortkommen in Organisationen hindert, sondern bieten strategisch differenzierte Einschätzungen. Einige kommen zu dem Schluss, dass Männer, die sich dem Gedanken der Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen völlig verschließen, eher eine Minderheit darstellen, ebenso wie die rückhaltlosen Befürworter. Die große Mehrheit von Männern in Organisationen wird als im Prinzip gutwillig, aber zurückhaltend bis skeptisch aufgefasst (z.B. bei Macdonald u.a. 1997), und Akteurinnen für Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen wird geraten, sich an dieser Mehrheit zu orientieren und nicht an der kleinen Gruppe der „Unbelehrbaren“. Damit trägt die Debatte theoretisch wie empirisch dem Umstand Rechnung, dass sich die Realität in Organisationen in den letzten Jahren unter dem Einfluss von Gleichstellungspolitiken und einer für Geschlechtergerechtigkeit sensibilisierten öffentlichen Meinung doch bereits ansatzweise verändert hat.

Literatur

- Acker, Joan (1991): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations; in: Lorber/Farell, 162-179
- Adler, Nancy J., Dafna N. Izraeli (Hg.) (1987): Women in Management Worldwide. New York
- Apfelbaum, Erika, Norwegian and French Women in High Leadership Positions. The Importance of Cultural Contexts Upon Gendered Relations; in: Psychology of Women Quarterly, Vol. 17, 1993, 409-429
- Armbruster, Christof, Ursula Müller, Marlene Stein-Hilbers (Hg.) (1995): Neue Horizonte? Sozialwissenschaftliche Forschung über Geschlechter und Geschlechterverhältnisse. Op-laden (Reihe „Geschlecht und Gesellschaft“, Bd. 1)

- Autenrieth, Christine, Karin Chemnitzer, Michel Domsch (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt/New York
- Bertram, Barbara, Ursula Müller (1993): Geschlechterbeziehungen hüben und drüben; in: Gudrun-Axeli Knapp, Ursula Müller (Hg.): Ein Deutschland - zwei Patriarchate? Dokumentation der Jahrestagung der Sektion „Frauenforschung in den Sozialwissenschaften“ der DGS 1992 in Hannover. Bielefeld/Hannover
- Bird, Sharon R. (1996): Welcome to the Club: Men's Club Homosexuality and the Maintainance of Hegemonic Masculinity; in: *Gender & Society* Vol. 10, No.2, 120-132
- Bischoff, Sonja (1990): Frauen zwischen Macht und Mann. Reinbek
- Bologh, Roslyn W. (1990): Love or Greatness. Max Weber and Masculine Thinking - A Feminist Inquiry. London
- Brumlop, Eva (1989): Frauen an der Spitze. Das Innovationspotential der Zukunft?; in: *Kommune. Forum für Politik, Ökonomie und Kultur*, Jg. 7, Heft 6, 55-59
- Brumlop, Eva (1992): Frauen im Management: Innovationspotential der Zukunft? „Neue Unternehmenskultur“ und Geschlechterpolitik; in: *Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte*, 1, 8 ff.
- Bundesministerium für Arbeit (BMA) (Hg.) (1989): Einstellungsverhalten von Arbeitgebern und Beschäftigungschancen von Frauen. Bonn
- Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (BMJFFG) (Hg.) (1991): Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Stuttgart/Berlin/Köln
- Burrell, Gibson (1984): Sex and Organizational Analysis; in: *Organization Studies*, 5/2, 97 ff. (jetzt auch deutsch in: Krell/Osterloh 1992, a.a.O.)
- Collinson, David (1992): *Managing the Shop Floor. Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*. Berlin/New York
- Carrigan, Tim, Bob Connell, John Lee (1985): Toward a New Sociology of Masculinity; in: *Theory and Society*, Vol.14 No.5, 551-604
- Cockburn, Cynthia (1991): *In the Way of Women. Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. Basingstoke/London
- Connell, Robert W. (1987): *Gender and Power*. Cambridge
- Connell, Robert W. (1995): Neue Richtungen in der Geschlechtertheorie; in: Christof Armbruster u.a. (Hg.): *Neue Horizonte? Sozialwissenschaftliche Forschung über Geschlechter und Geschlechterverhältnisse*. Opladen (Reihe „Geschlecht und Gesellschaft“, Bd. 1) 61-83
- Connell, Robert W. (1999): *Der gemachte Mann*. Opladen
- Deutsche UNESCO-Kommission (1987): *Ohne Seil und Haken*. Bonn
- EG-Kommission (Hg.) (1993): European Experts Network „Women in Decision-Making“ Erklärung der Konferenz „Frauen in Führungspositionen“. Athen/Brüssel
- Fagenson, Ellen A. (1993): *Women in Management. Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*. Newbury Park/Kondon/Neu Delhi (=Women and Work Vol.4)
- Ferguson, Kathy E. (1984): *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia
- Goldmann, Monika (1994): Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten - Zusammenfassung; in: Monika Goldmann u.a. (1994): *Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten. Eine Recherche im Auftrag der IG Metall*. Dortmund, 3-18

- Gutek, Barbara (1989): *Sexuality in the Workplace: Key Issues in Social Research and Organizational Practice*; in: Jeff Hearn u.a. (Hg.) (1989): *The Sexuality of Organization*. London
- Hadler, Antje, Michael E. Domsch (1994): *Frauen auf dem Weg in Spitzenpositionen der Wirtschaft? Eine Bestandsaufnahme für die Bundesrepublik Deutschland*; in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 6
- Hagemann-White, Carol (1984): *Sozialisation: Weiblich - männlich?* Opladen
- Hagemann-White, Carol (1992): *Berufsfindung und Lebensperspektive in der weiblichen Adoleszenz*; in: Karin Flaake, Vera King (Hg.): *Weibliche Adoleszenz. Zur Sozialisation junger Frauen*. Frankfurt a.M./New York, 64-83
- Hansen, Kathrin, Gisela Goos (1997): *Frauenorientiertes Personalmarketing. Chancen - Wege - Perspektiven*. Sternenfels
- Helgesen, Sally (1991): *Frauen führen anders. Vorteile eines anderen Führungsstils*. Frankfurt/New York
- Hochschild, Arlie (1989): *The Second Shift*. New York
- Lorber, Judith, Susan A. Farrell (Hg.) (1991): *The Social Construction of Gender*. Newbury Park/London/New Delhi
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York
- Keitz von, Verena (1998): *Männerspiele mit Seilschaften. Stellenausschreibungen an deutschen Universitäten*; in: *Frankfurter Rundschau* Nr.260 v. 08.11.98
- Kingma, Renate (1996): *Wichtig sind Kontakte und Freunde. Führt weiblicher Einfluß auch zu einem neuen Führungsstil?*; in: *Frankfurter Rundschau*, Nr. 17, 20.01.1996
- Knapp, Gudrun-Axeli (1988): *Die vergessene Differenz*; in: *Feministische Studien* 1, 12-31
- Knapp, Gudrun-Axeli (1992): *Macht und Geschlecht. Neuere Entwicklungen in der feministischen Macht- und Herrschaftsdiskussion*; in: Gudrun-Axeli Knapp, Angelika Wetterer (Hg.) (1992): *Traditionen Brüche. Entwicklungen feministischer Theorie*. Freiburg, 287 ff.
- Konek, Carol Wolfe, Sally L. Kitch (Hg.) (1994): *Women and Careers. Issues and Challenges*. Thousand Oaks/London/Neu Delhi
- Krell, Gertraude (Hg.) (1997): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden
- Krell, Gertraude, Margit Osterloh (Hg.) (1992): *Personalpolitik aus der Sicht von Frauen-Frauen aus der Sicht der Personalpolitik*. München und Mering
- Lee, In-Wha (1987): *Frauen als Führungskräfte. Ein interkultureller Vergleich zum Eigen- und Fremdbild von Frauen mit Karrierechancen*. München
- Lim, Lin Lean (1996): *More and better jobs for women. An action guide*, ILO International Labour Organization. Geneva
- Macdonald, Mandy, Ellen Sprenger, Ireen Dubel (1997): *Gender and organizational change: bridging the gap between policy and practice*. Royal Tropical Institute, Amsterdam
- Manthey, Helga (1992): *Der neue Man(n)ager. Effizienz und Menschlichkeit*. Berlin
- Mayes, Sharon S. (1979): *Women in Positions of Authority: A Case Study of Changing Sex Roles*; in: *Signs. Journal of Women's Culture and Society*, Vol.4, No.3, 1979, 556-568
- Metz-Göckel, Sigrid, Ursula Müller (1986): *Der Mann*. Weinheim/Basel
- Mills, Albert, P. Tancred (1992): *Gendering organizational analysis*. Newbury Park
- Morgan, David (1992): *Discovering Men*. London/New York

- Müller, Ursula (1989): Warum gibt es keine emanzipatorische Utopie des Mutterseins?; in: Bärbel Schön (Hg.): Emanzipation und Mutterschaft. Weinheim/München, 55-79
- Müller, Ursula (1993): Sexualität, Organisation und Kontrolle; in: Brigitte Aulenbacher, Monika Goldmann (Hg.): Transformationen im Geschlechterverhältnis. Frankfurt/New York, 97 ff.
- Müller, Ursula (1995): Frauen und Führung. Fakten, Fabeln und Stereotypen in der Frauenforschung; in: Angelika Wetterer (Hg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Frankfurt/New York, 101-118
- Müller, Ursula (1998): Asymmetrische Geschlechterkultur in Organisationen und Frauenförderung als Prozeß - mit Beispielen aus Betrieben und der Universität; in: Daniela Rastetter (1998): Schwerpunktheft „Geschlechterdifferenzen und Personalmanagement“, Zeitschrift für Personalforschung, 12. Jahrgang, Heft 2
- Müller, Ursula (1999): Geschlecht und Organisation. Traditionelle Debatten - aktuelle Tendenzen; in: Hildegard Maria Nickel, Susanne Völker, Hasko Hüning (Hg.): Transformation - Unternehmensreorganisation - Geschlechterforschung (Arbeitstitel). Opladen, Okt.
- Nerge, Sonja (1992): Weiblicher Führungsstil und die doppelte Vergesellschaftung von Frauen; in: ifg - Frauenforschung 3/92
- Nerge, Sonja (1993): Frauenfrühling im Management? Europas Management zwischen Kulturpatriarchat und Emanzipation. Berlin
- Notz, Gisela (1991): „Du bist als Frau um einiges mehr gebunden als der Mann“. Die Auswirkungen des Geburt des ersten Kindes auf die Lebens- und Arbeitsplanung von Müttern und Vätern. Bonn
- Osterloh, Margit, Karin Oberholzer (1994): Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt: Ökonomische und soziologische Erklärungsansätze; in: Aus Politik und Zeitgeschehen, B 6
- Powell, Gary N. (1988): Women and Men in Management. Newbury Park/London/New Delhi
- Rastetter, Daniela (1994): Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen
- Savage, Mike, Witz, Anne (Hg.) (1992): Gender and Bureaucracy. Oxford/Cambridge
- Schlapheit-Beck, Dagmar, Karrierefrauen im Konflikt zwischen Ohnmachtzuschreibungen und weiblichem Führungsstil; in: Feministische Studien 1, 147-157
- Schmidt, Martina (1989): Karrierefrauen und Partnerschaft. Sozialpsychologische Aspekte der Beziehung zwischen karriereambitionierten Frauen und ihren Lebenspartnern. München/New York
- Stivers, Camilla (1993): Gender Images in Public Administration. Legitimacy and the Administrative State. Newbury Park/London/New Delhi
- Veith, Monika (1988): Frauenkarrieren im Management - Einstiegsbarrieren und Diskriminierungsmechanismen. Frankfurt/New York
- Weber, Claudia (1993): Welche Maske zu welcher Gelegenheit? Anmerkungen zur Debatte um Frauen und Management; in: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management. München/Mering, 209 ff.
- Werner, Vera, Claudia Bernadoni (1987): Erfolg statt Karriere. Einstellungen erfolgsorientierter Frauen zu beruflichem Aufstieg; in: Deutsche UNESCO-Kommission (Hg.): Ohne Seil und Haken, 89 ff.

-
- Wetterer, Angelika (1994): Rhetorische Präsenz - faktische Marginalität. Zur Situation von Wissenschaftlerinnen in Zeiten der Frauenforschung; in: Zeitschrift für Frauenforschung 1+2, 93-110
- Witz, Anne, Mike Savage (1992): Theoretical Introduction: The Gender of Organizations; in: Mika Savage, Anne Witz (Hg.) a.a.O., 3 ff.

Anschrift der Verfasserin:

Prof. Dr. Ursula Müller
Universität Bielefeld
Fakultät für Soziologie
Postfach 10 01 31
33501 Bielefeld

Schlagwörter: Frauen, Führung, Geschlecht und Organisation

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