

Führung und Macht in Unternehmen

Nickel, Hildegard Maria

2009

<https://doi.org/10.25595/295>

Veröffentlichungsversion / published version
Sammelbandbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nickel, Hildegard Maria: *Führung und Macht in Unternehmen*, in: Löw, Martina (Hrsg.): *Geschlecht und Macht. Analysen zum Spannungsfeld von Arbeit, Bildung und Familie* (Münster: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009), 121-141. DOI: <https://doi.org/10.25595/295>.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY 4.0 Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY 4.0 License (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en>

Martina Löw (Hrsg.)

Geschlecht und Macht

Analysen zum Spannungsfeld
von Arbeit, Bildung und Familie



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

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

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GVV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Frank Engelhardt

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe

Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15163-2

Inhalt

<i>Martina Löw</i> Die Machtfrage im Geschlechterverhältnis. Zur Einführung	7
--	---

<i>Hermann Korte</i> „Und ich gucke mir das an.“ Angela Merkels Weg zur Macht. Eine Fallstudie.	16
---	----

Beziehungen zwischen Familie und Erwerbsarbeit

<i>Birgit Geissler</i> Machtfragen zwischen Familie und Erwerbsarbeit: Die Kosten der Kinder in der Familiengründung und danach	31
---	----

<i>Regine Gildemeister/Günther Robert</i> Die Macht der Verhältnisse. Professionelle Berufe und private Lebensformen	47
--	----

<i>Ursula Apitzsch</i> Die Macht der Verantwortung. Aufstiegsprozesse und Geschlechterdifferenzen in Migrationsfamilien	81
---	----

Karriere und Training

<i>Reinhard Kreckel</i> Aufhaltsamer Aufstieg. Karriere und Geschlecht in Bildung, Wissenschaft und Gesellschaft	97
--	----

<i>Hildegard Maria Nickel</i> Führung und Macht in Unternehmen	121
---	-----

Mechthild Bereswill

Feministische Kritik oder Genderkompetenz?

Das Beispiel Gender Training

142

Susanne Thurn

„Macht und Geld regiert die Welt – und Männer sind anfällig dafür!“

Sechzehnjährige Mädchen und Jungen über Macht und Geschlecht

157

Mit Bildung verändern

Christine Mayer

Macht in Frauenhand

Fallbeispiele zur Berufsbildung im 19. Jahrhundert

193

Marion Musiol/Solvig Lukas

Die Macht der Erzieherinnen

214

Maria-Eleonora Karsten

„Voice“

Für Ursula Rabe-Kleberg zum 60. Geburtstag

230

Verzeichnis der Autorinnen

233

Führung und Macht in Unternehmen

Das „Machttabu“ und seine Erklärungsgrenzen

Naomi Wolf steht für eine Erklärungsperspektive, die Ursachen für die Persistenz von Machtasymmetrien im Geschlechterverhältnis vornehmlich in der (Sozial-)Psychologie findet. Sie stellte Anfang der 1990er Jahre ein doppeltes Problem fest, an dem Frauen leiden: Sie haben zu wenig Macht, und gleichzeitig haben sie Angst vor der Macht (Wolf 1996: 25). Es habe sich, so die amerikanische Feministin, ein „Machttabu“ in den Köpfen von Frauen festgesetzt, das es zu bekämpfen gelte: „Frauen müssen endlich das Selbstbild der Ohnmacht gegen eines der unbeirrbarsten Stärke eintauschen“ (ebenda: 19). Das „Machttabu“ zeige sich – so Wolf – in folgenden Mechanismen:

- Es existiert ein Tabu, das es unmöglich mache, in der ‚Sprache der Frau‘ über Macht und Leistung zu reden. Da Frauen, wenn sie sich „sicher“ fühlten, bereitwillig, ja sogar begierig über ihre Stärken und Erfolge sprechen, sei diese Zurückhaltung nicht darauf zurückzuführen, dass sie Macht und Leistung generell für sich ablehnen; vielmehr scheinen Frauen das Gefühl zu haben, darüber nicht sprechen zu dürfen.
- Der Machtanspruch der Frauen werde nicht nur von Männern unterdrückt, sondern auch von Frauen. Frauen hätten Angst, andere Frauen „zu überflügeln“. Ihr Machtanspruch hänge stark davon ab, wie viel Macht andere Frauen ihnen zugestehen. Wenn die weibliche Subkultur zulasse, dass Frauen selbstbewusst handeln, tun sie dies auch.
- Der Umgang mit Macht sei für Frauen deshalb problematisch, weil Macht von Männern geprägt sei, nicht, weil Macht grundsätzlich von Frauen abgelehnt werde.

In der Ratgeber-Literatur spielt die Angst der Frauen vor Erfolg und damit verbundenem Zuneignungsverlust als Erklärungsvariable für ihre – trotz gleicher Qualifikation und Bildung – Schlechterstellung eine wichtige Rolle. Aufstiegsblockaden von Frauen werden gerne auch mit der „Potenzialunterschätzungs-

hypothese“ erklärt, die besagt, dass das Potenzial von Frauen – sowohl in der Fremd- wie in der Selbsteinschätzung – unterschätzt werde. Das macht sich insbesondere bei Bewerbungssituationen um Führungspositionen negativ geltend: Frauen unterschätzen ihre Leistungen und in der Selbstpräsentation sind sie zu bescheiden. Gerade in Anbetracht resistenter Vorurteile gegenüber den Führungsqualifikationen von Frauen ist eine solche Unterschätzung massiv karriereförderlich. Nur wenn Frauen von sich selbst überzeugt sind und wenn sie ihre Qualifikationen und ihren Willen zur Macht angemessen darstellen, werden sie wahrgenommen. Alice Schwarzer bringt das auf die Formel: „Männer brüsten sich mit der Macht – Frauen entschuldigen sich dafür“ (Schwarzer 2003).

Frauen – so Alice Schwarzer (ebenda) – haben ihre Machtlosigkeit verinnerlicht, und die meisten verklärten diese auch noch. Sie sind, so Schwarzer, stolz darauf, keine Macht zu haben, oder kokettieren maximal mit der Macht in der Familie. Denn „mächtige Männer sind männlich, mächtige Frauen sind unweiblich“. Frauen müssten sich entscheiden: Wollen sie Macht haben, oder wollen sie begehrt und geliebt werden?

Frauen sind mit ihrer Platzierung an der Basis oder im Mittelfeld von Erwerbspositionen anscheinend auch zufriedener als Männer. Für Alice Schwarzer hängt das damit zusammen, dass Frauen auf andere Weise als Männern gesellschaftlich zugestanden wird, sich in die Familie zurückziehen zu dürfen. „Traditionell ist es Frauen heute nur in einer Rolle gestattet, Vorbild zu sein: in der Rolle der Mutter.“ (ebenda).

Der „Opfer-Feminismus“ müsse deshalb durch einen „Power-Feminismus“ (Wolf 1996) überwunden werden. „Die neue F-Klasse“ (Dorn 2007) knüpft ganz in diesem Sinne Frauennetzwerke (Gaschke/Grunenberg 2007), um Frauen zur Spitze in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu verhelfen. Länder wie Norwegen hingegen scheinen den weiblichen Selbstheilungskräften zu misstrauen. Sie setzen ‚altmodisch‘ auf die Quotenregelung, z. B. bei der Besetzung von Aufsichtsräten, gar auf Sanktionen, wenn die freiwillige Verpflichtung der Unternehmen sich nicht in einem deutlich gestiegenen Anteil von Frauen in Spitzenpositionen zeigt. Mit dieser Strategie haben sie erfolgreicher als andere Länder Frauen in Toppositionen gebracht.

Macht hat zwei Seiten, die es zu berücksichtigen gilt, eine strukturelle und eine (sozial-) psychologische. Die im Folgenden referierte Fallstudie arbeitet strukturelle und personale Rahmenbedingungen für den weiblichen Aufstieg heraus. Das macht Grenzen, der bei den Frauen selbst ansetzenden (sozial-)psychologischen Erklärungskonzepte deutlich. Die „Schaffung einer neuen weiblichen Psychologie der Macht“ (Wolf 1996: 19) – so lässt sich auf dieser Folie zeigen – ist nichts, was sich aus einem spezifischen Wesen von Frauen herleiten lässt, sondern heißt, dass sich das androzentrische, an einer historisch überlebten

Männlichkeitskonstruktion orientierte, Machtverständnis ändern muss. Solange für Frauen in Deutschland noch immer Kind oder Karriere (Kleinert/Kohaut/Brader/Lewerenz 2007) gilt und in der Privatwirtschaft das Prinzip der Freiwilligkeit Vorrang vor verbindlichen, verlässlichen Rahmenbedingungen der Chancengleichheit hat, darüber hinaus eine Harmonisierung von Arbeit und Leben, Macht und (Für-)Sorge ausbleibt, mehr noch, die strukturellen und organisationalen Bedingungen von Führung oft eine Ausblendung des „Sozialen“ (Care, Sozialbeziehungen und -orientierung etc.) bedeutet, werden Männer in Spitzenpositionen – von Ausnahmen abgesehen – noch lange unter sich bleiben. Ob neue Interessenkonstellationen entstehen, die dieses tradierte Macht- und Führungsverständnis zu unterlaufen vermögen, wird im letzten Teil dieses Aufsatzes ansatzweise diskutiert.

Potenzialträgerinnen sichtbar machen: Ein Fallbeispiel aus dem Bankenbereich¹

Das untersuchte Bankenunternehmen ist ein hoch weiblich segregiertes Unternehmen mit einer Frauenbeschäftigungsquote von ca. 70%. Betrachtet man allerdings die Geschlechterverteilung in den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens, so zeigt sich, dass der Frauenanteil mit steigender Hierarchie sinkt und Frauen auf den obersten Führungsebenen kaum noch vertreten sind: Im Vorstand ist keine der Positionen mit einer Frau besetzt und der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene beträgt lediglich 7,1%. Auch auf der dritten Führungsebene, zu der z.B. die Filialleitung zählt, sind Frauen mit 34,3% deutlich unterrepräsentiert. Erst am unteren Ende der Führungshierarchie, der vierten Führungsebene (TeamleiterInnen z. B.), entspricht der Frauenanteil von 69,3% ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft.

Das Unternehmen hatte sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Deshalb war es auch selbst an der Untersuchung der Gründe, die zu dieser Pyramide führen, interessiert: Von der Ausbildung des Arbeitskräftenachwuchses an – so das Selbstbild des Unternehmens – wurden Potenzialeinschätzungen vorgenommen, Führungskräfte identifiziert und durch ausgefeilte Entwicklungskonzepte gefördert; aber trotz diverser Maßnahmen zur Chancengleichheit und differenzierter Personalentwicklungsinstrumente war der

¹ Nickel, Hildegard Maria/Fahrenholz, Anja/Meißner, Hanna: Potenzialträgerinnen sichtbar machen, Forschungsprojekt bei der Landesbank Berlin, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, Humboldt-Universität zu Berlin 2002. Die kursiv gesetzten Zitate entstammen den Interviews aus diesem Projekt. Dazu auch Fahrenholz/Meißner (2003).

Anteil von Frauen an den Fach- und Führungskräften im oberen Management nicht bemerkenswert gestiegen. Wie lässt sich das erklären?

Femine Skills

Ansatzpunkt neuer Hoffnungen auf den Aufstieg von Frauen im Unternehmen bildeten die Debatten über die Relevanz sogenannter „weicher“ Führungskompetenzen und die in diesem Zusammenhang betonte Bedeutung von Schlüsselqualifikationen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Sozialintelligenz und Ganzheitlichkeit (Sordon 1995; Zukunftskommission 1998). Diese „weichen“ Kompetenzen gelten häufig als „feminine skills“ und werden landläufig eher Frauen als Männern zugeschrieben (EMC-Mitterholzer&Co, Datenservice in Sordon 1995). Damit verknüpft sich weithin die Hoffnung, dass der Karriereein- und -aufstieg für Frauen in höhere Führungspositionen durch den Bedeutungsgewinn dieser Kompetenzen erleichtert wird.

Aus der Perspektive der Frauen- und Geschlechterforschung ist es jedoch nicht unproblematisch, die steigende Bedeutung von Schlüsselqualifikationen mit verbesserten beruflichen Chancen für Frauen gleichzusetzen (vgl. Krell 1992). Gerade im Hinblick auf gehobene Führungsebenen ist davon auszugehen, dass neben der formalen Qualifikation weiterhin auch Kompetenzen gefragt sind, die vor der Folie des herrschenden Geschlechterstereotyps eher Männern zugeschrieben werden, z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsstärke und Zielstrebigkeit. Somit könnte das Etikett „feminine skills“ ein neuer Modus alter (stereotyper) Tätigkeitszuschreibungen sein, der traditionelle Arbeitsteilungen und Geschlechterhierarchien eher befestigt. So haben einschlägige Studien gezeigt, dass auf das Vordringen von Frauen in männlich dominierte Bereiche nicht selten mit Ab- und Ausgrenzungsversuchen seitens der männlichen Führungskräfte reagiert wird. Dabei kamen oftmals subtile Strategien zum Einsatz, die weniger aus offener Abwehr denn aus „symbolischer“ Grenzziehung bestanden, indem sich beispielsweise „männliche Allianzen“ bildeten, zu denen Frauen keinen Zugang fanden. Zugleich wurden Frauen primär vor der Folie des herrschenden Geschlechterstereotyps wahrgenommen, d.h. ihre fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen wurden zwar anerkannt, aber auch als „soft skills“ abgetan und als „weiche“ bzw. „soziale“ Kompetenzen abgewertet. Sie eröffneten ihnen nicht automatisch den Zugang zur höheren Führungsebene, sondern sie wurden eher als Argumente gegen Frauen und deren Führungskompetenz genutzt².

² Solche in der Forschungsliteratur auch als „boundary work“ (Heintz et al. 1997) bezeichneten Ab- und Ausgrenzungsstrategien seitens der männlichen Kollegen lassen sich als Versuch interpretieren,

Geschlechtergrenzen sind zudem in den Strukturen und Regeln einer Organisation selbst verfestigt und kommen nicht nur durch diskriminierende Praktiken zustande, sondern z.B. auch durch Arbeitsbewertungssysteme, Anciennitätsregeln oder Arbeitszeitnormen. Frauen stoßen – selbst in weiblich segregierten Unternehmen – mit ihren beruflichen Ansprüchen und Fähigkeiten noch immer an männlich geprägte betriebliche Maßstäbe, Strukturen und Regelungen. Dadurch werden sie oftmals in ihren beruflichen Ambitionen gebremst, auf Positionen verwiesen, die nicht ihren Leistungspotenzialen entsprechen und so zur resignierten (Selbst-) Rücknahme veranlasst. Dies gilt insbesondere an der Schwelle zum höheren Management – gerade hier macht sich ein Phänomen geltend, das als „glass ceiling“ bezeichnet wird. Die sogenannte „gläserne Decke“ macht sich für karrierewillige Frauen anscheinend nicht vorrangig in den traditionellen bürokratisch-hierarchischen Organisationsstrukturen bemerkbar, sondern vielmehr auch in den informellen Praktiken und Regeln einer Organisation (wie z.B. in der Bewertung von Qualifikation und Kompetenz). Weibliche Führungskräfte müssen sich in einer männlich geprägten Managementkultur behaupten, die traditionell für Frauen weder Platz noch Verhaltensmuster vorsah³. Dies beginnt z.B. bei informellen Kriterien, wer in das Management eines Unternehmens „passt“ oder „nicht passt“, geht weiter über das sogenannte „networking“, also persönliche Referenzen oder Hinweise auf interessante Aufgaben, bis hin zur karrierewirksamen Anerkennung von Führungsqualitäten. Gerade deren „moderne“ und derzeit an Bedeutung gewinnenden Bestandteile – wie z.B. Kommunikations- und Teamfähigkeit, Einfühlungsgabe oder Konfliktlösungsfähigkeit – werden bei Frauen oftmals noch als selbstverständliche Eigenschaft stillschweigend vorausgesetzt, während sie bei Männern als Indikator für Professionalität gewertet werden.

Diese Prozesse der Grenzziehungen auf der Ebene von strukturellen Bedingungen und aktivem Handeln verweisen auf das „gendering“ von Organisationen und machen deutlich, dass Unternehmen nicht als geschlechtsneutrale Organisationen zu betrachten sind (vgl. Acker 1990). Vor diesem Hintergrund können gleichstellungspolitische Maßnahmen nicht allein auf den Ausgleich vermeintlicher „Defizite“ von Frauen, oder umgekehrt in der Betonung ihrer vermeintlichen „Stärken“ fokussiert sein, sondern müssen vielmehr Hand in Hand mit der Entwicklung von Organisationsstruktur und -kultur (Müller 1999) gehen. Gleich-

traditionell männlich besetzte Bereiche (wie z.B. das Top-Management) vor weiblicher Konkurrenz zu schützen. Dazu auch Hofbauer 2006.

³ Auf die damit auf personaler Ebene auch einhergehenden Probleme soll nur kurz am Rande verwiesen werden: Neu ins Management eintretende Frauen können nicht auf bewährte (geschlechtskonforme) Rollenmodelle zurückgreifen, an denen sie ihr Verhalten orientieren könnten. Das Vorbild „Managerin“ existiert bislang erst in Ansätzen.

stellungspolitik stellt – so hat insbesondere Gertraude Krell immer wieder betont – einen Beitrag zu moderner Organisationsentwicklung dar (vgl. Krell 1998) und ist eine Daueraufgabe für Unternehmen, die auch in Krisenzeiten nicht zurückgestellt werden darf.

Im Grunde müssten drei Ebenen detaillierter in ihrer (sich verstärkenden) Wechselwirkung analysiert werden: Faktoren struktureller, kultureller und personaler Art⁴. Im Zentrum der hier diskutierten Studie stehen Faktoren personaler Art und damit die Arbeits- und Aufstiegsorientierungen der vom Unternehmen identifizierten „Potenzialträgerinnen“ einerseits und das Führungs- und Förderverhalten der ihnen vorgesetzten männlichen Führungskräfte als „Strukturgeber“ für Karrierewege andererseits. Die *untersuchungsleitende Fragestellung* lautete daher, ob sich für Frauen durch veränderte Führungskompetenzen tatsächlich verbesserte Karrierechancen ergeben und ob „feminine skills“ als Führungskompetenzen von Frauen (an-) erkannt werden. Spielen sie bei der Personalbeurteilung eine (positive) Rolle? Welche Instrumente können der Sichtbarmachung von „feminine skills“ dienen? Oder ist das Etikett „feminine skills“ auch bei diesem Finanzdienstleister nur ein neuer Modus alter (stereotyper) Tätigkeitszuschreibungen, der traditionelle Arbeitsteilungen und Geschlechterhierarchien eher befestigt?

Der formale Weg des Aufstiegs – „Also es darf nicht der Eindruck entstehen, dass man irgendwo Quotenfrauen installiert“

Der typische betriebliche Karriereweg in dem hier untersuchten Unternehmen beginnt mit dem Berufseinstieg als Bankkauffrau/mann und der anschließenden Weiterqualifikation zur/zum Bankfachwirt/in. Mit erfolgreichen AbsolventInnen wird üblicherweise ein Personalentwicklungsgespräch geführt, bei dem zusammen mit dem/der Linienvorgesetzten über die zukünftige berufliche Entwicklungsrichtung der MitarbeiterIn beraten wird. Für den beruflichen Aufstieg eröffnen sich in der hier untersuchten Bank zwei mögliche Laufbahnen, die SpezialistInnen- oder Führungslaufbahn. SpezialistInnen üben Beratungs- oder Sachbearbeitungsaufgaben aus, z.B. als höherwertige KundenberaterInnen, Im-

⁴ Faktoren struktureller Art sind z.B. betriebliche Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregelungen, Stellenbewertungen, Aufstiegsregelungen und Weiterbildungsangebote; Faktoren kultureller Art z.B. Arbeitsklima, Arbeitszeitznormen, informelle Regeln und Praktiken, kurzum die gesamte „Arbeits- und Sozialkultur“ eines Unternehmens; Faktoren personaler Art z.B. individuelle Arbeitsorientierungen, Aufstiegsmotivationen, Weiterbildungsinteressen, aber auch das Führungsverhalten der übergeordneten hierarchischen Ebenen (Hüning/Nickel et al. 1995; Hüning/Nickel 1998; Nickel/Völker/Hüning 1999).

mobilienspezialistInnen oder FachspezialistInnen in der Zentrale; Führungsaufgaben im Unternehmen sind z.B. die Filialleitung oder die Leitung eines Anlage- und Finanzierungs-Centers (ASF). Mit beiden Laufbahnen können Führungspositionen im Sinne statushoher Positionen in der Betriebshierarchie erreicht werden.

Der berufliche Aufstieg in die obersten Führungspositionen setzt üblicherweise weitere Fachlehrgänge an der Bankakademie voraus: die Weiterqualifikation zum Diplom-Bankbetriebswirt und das Managementstudium. Zwar qualifizieren diese Fachlehrgänge nicht automatisch für eine Führungsposition, aber zumeist resultierte – zumindest in der Vergangenheit – daraus doch eine Beförderung. Die in den Lehrgängen zu erwerbenden „Scheine“ sind in den betrieblichen Karrierestrukturen von hoher Relevanz, sie sind Vorteil und häufig sogar Voraussetzung bei der Vergabe von Führungspositionen.

Personalauswahlentscheidungen werden auf der Grundlage eines betriebsweiten Verfahrens getroffen, das an das betriebsinterne Qualifikationssystem anknüpft. Die betrieblichen Karrierestrukturen können hinsichtlich der Qualifikationsvoraussetzungen als formalisiert gelten. Dies lässt sich grundsätzlich als positiv für Frauenkarrieren bewerten, denn einschlägige Forschungsergebnisse verweisen auf den Abbau von geschlechtlicher Diskriminierung, der mit zunehmender Transparenz und Formalisierung der Auswahl- und Beurteilungsverfahren einhergeht (vgl. Fried/Wetzel/Baitsch 2001). Angesichts der in den Interviews angesprochenen Befürchtung, dass es im Zuge einer seit Anfang der 1990er Jahre anhaltenden Umstrukturierung des Unternehmens neben Arbeitsplatz- auch zu einem Qualifikationsabbau kommen könnte, stellt sich allerdings die Frage, ob diese hohe Formalisierung auch zukünftig – z. B. bei einer Privatisierung des zum Zeitpunkt der Untersuchung noch landeseigenen Unternehmens – weiter bestehen bleibt. Zudem sind die aufstiegsrelevanten Qualifikationen nur mit enormem Aufwand zu erwerben. Die vorausgesetzten Fachlehrgänge erfordern beachtliche zeitliche Investitionen zusätzlich zur regulären Arbeitszeit und sind teilweise mit hohen Kosten verbunden, denn die Lehrgangskosten werden nicht grundsätzlich vom Betrieb übernommen. Hinter den vordergründig bürokratisch geregelten Aufstiegsvoraussetzungen verbirgt sich somit eine spezifische Anforderungsstruktur und -kultur, die potenziell nur Arbeitskräfte erfüllen können, die von außerbetrieblichen Pflichten weitgehend frei gestellt sind. Hier zeigt sich die Ambivalenz dieser zwar formal geregelten, aber trotzdem nicht geschlechtsneutralen Aufstiegswege. So lässt sich möglicherweise auch erklären, warum die interviewten „Potenzialträgerinnen“, Filialleiterinnen, denen ein weiterer Aufstieg seitens des Unternehmens zugetraut wird, durchweg kinderlos sind.

Auch die Personalauswahl und Stellenbesetzung erfolgt nach einheitlichen Regularien. Offene Stellen werden betriebsweit ausgeschrieben und interessierte

MitarbeiterInnen können sich eigenständig darauf bewerben. Nicht unüblich ist jedoch auch die Ermutigung zur Bewerbung durch eine/n Vorgesetzte/n. Die Auswahl aus dem BewerberInnenpool erfolgt dann anhand bestimmter Kriterien: der erforderlichen Qualifikation, der Beurteilung durch den Linienvorgesetzten und dem bescheinigten Potenzial, das in einem sogenannten Personalentwicklungsseminar ermittelt wurde. Bei gleich guter Eignung mehrerer KandidatInnen ist – solange es sich um ein landeseigenes Unternehmen handelt – auf der Grundlage des Landesgleichstellungsgesetzes und des Frauenförderplans die vorrangige Stellenbesetzung mit einer Frau vorgesehen. Dies ist das übliche Verfahren für Stellenbesetzungen der vierten und dritten Führungsebene, also der Ebene der Team- und Filialleitung. BewerberInnen für die zweite Führungsebene durchlaufen anstelle des Personalentwicklungsseminars ein Einzel-Assessmentcenter.

Zentraler „Prüfstein“ im Besetzungsverfahren ist das Personalentwicklungsseminar. Allerdings dient das Seminar weniger, wie der Name assoziieren könnte, der *Personalentwicklung*, als dem *Potenzialnachweis*. Die Teilnahme erfolgt ausschließlich auf Vorschlag der/des Vorgesetzten. Mit dieser Personalisierung wird die Methode der Formalisierung und Transparenz der Aufstiegswege an einer zentralen Stelle durchbrochen und damit der Zugang für Frauen in die hohen Führungspositionen erschwert. Bei den interviewten „Potenzialträgerinnen“ und den „Strukturgebern“, d. h. den männlichen Vorgesetzten, trifft dieses Verfahren allerdings auf große Akzeptanz. Es gilt sowohl den Kandidatinnen als auch den Vorgesetzten als Garant für zuverlässige Potenzialerkennung und objektive Beurteilung.

Eine systematische Führungskräfteentwicklung in Form verankerter Instrumente, die die weiteren beruflichen Entwicklungsprozesse von (weiblichen) Nachwuchskräften systematisch fördert, existiert nicht. Dementsprechend zentral ist die Rolle, die den jeweils übergeordneten, zumeist männlichen Führungskräften bei der Potenzialerkennung und -förderung zukommt. Obwohl das Unternehmen davon ausgeht, dass Frauenförderung bereits ein fester Bestandteil betrieblicher Personalpolitik und insbesondere des Führungsverhaltens ist, findet in der betrieblichen Praxis eine explizite Förderung von Frauen durch Führungskräfte nicht statt. Bestenfalls werden Frauen qua Geschlecht nicht benachteiligt, dies allein schon gilt einigen Führungskräften als Indiz für Chancengleichheit.

Dabei stellt sich jedoch die Frage, ob die Förderungswürdigkeit von Männern und Frauen tatsächlich mit gleicher Elle gemessen wird. Das mangelnde Genderwissen (Dölling 2003) und die unreflektierte Haltung vieler Führungskräfte gegenüber geschlechtlichen Asymmetrien lassen vermuten, dass ihre Potenzialwahrnehmungen und Förderentscheidungen durch Geschlechterstereotype beeinflusst sind. Der relativ hohe Formalisierungsgrad der Qualifikationsanforderungen, der zunächst als gute Rahmenbedingung für den Aufstieg von Frauen

betrachtet werden kann, wird durch die Relevanz der subjektiven Förderung durch Vorgesetzte zum Teil kontaktkarriert. Hier kommen eindeutig persönliche Beziehungen und Netzwerke ins Spiel, die in einem vergeschlechtlichten, in Arbeitszeit und Führungsverständnis männlich konstruiertem Unternehmen zum Erhalt der „gläsernen Decke“ für Frauen beitragen. Diese Vermutung erhärtet sich, weil gezeigt werden kann, wie sehr Führungspositionen im oberen Management symbolisch mit „Männlichkeit“ verknüpft sind – was zur Folge hat, dass Frauen insofern per se als weniger geeignet für höchste Führungsaufgaben erscheinen.

Das Unternehmen als „geschlechtsneutrale“ Organisation – „Wer will, der kann, geschlechtsunabhängig“

Die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene haben alle mehr oder weniger detaillierte formale Kenntnisse über die geschlechtsspezifische Verteilung von Positionen im Unternehmen. Sie wissen auch, dass der Übergang von der dritten zur zweiten Führungsebene die entscheidende Hürde ist, an der sich das Geschlechterverhältnis dramatisch zu Ungunsten von Frauen verändert. An dieser Stelle befindet sich im Unternehmen offenbar die „gläserne Decke“. Das wird von den meisten „Strukturgebern“ rhetorisch durchaus als ein Problem akzeptiert, das zielstrebig gelöst werden sollte. Allerdings gilt auch das folgende Zitat ziemlich durchgängig:

„Ich find' den Ansatz zu sagen, da müssen mehr Frauen sein, nur um eine Frauenquote zu erfüllen, völlig falsch.“

Generell gilt das Bild, das Unternehmen diskriminiere Frauen nicht, Frauen *in diesem Unternehmen werden genauso gefördert wie Männer*. Wer qualifiziert und leistungsbereit ist, habe eine Chance, Karriere zu machen, *wer will, der kann, geschlechtsunabhängig*. Von den befragten Frauen, den „Potenzialträgerinnen“ berichtet keine über persönliche Erfahrungen der Benachteiligung durch Vorgesetzte, obgleich in diesem Punkt die vermeintliche Geschlechtsneutralität von einigen doch nuanciert wird. Es könne teilweise von einem *Direktoren-Männer-Konsortium* gesprochen werden, das *Frauen nichts zutraut, warum auch immer*. Männer seien eher in Netzwerke eingebunden und hätten *gute Kontakte zu anderen Filialdirektoren ... oder ... in der Personalabteilung oder vielleicht sogar bei der Bereichsleitung ... dass man sich an sie erinnert*. Diese Kontakte sind sehr wichtig, weil höhere Führungspositionen nicht ausgeschrieben werden: *woher soll die Frau wissen, dass ein Filialdirektor-Posten frei ist?*

Eine männliche Führungskraft schildert die subtilen Mechanismen der Grenzziehung sehr bildlich:

„Ich merke, dass Frauen in diesen Positionen da schon schwer mit zu kämpfen haben gegen diese Kumpanei der Männer, gegen anzukommen, fängt beim Bier an, wir gehen nach solchen Sitzungen generell noch zu einem Edel-Italiener, ja Männer trinken Bier, trinken den Schnaps, sie trinkt ihren Wein, schon ist sie draußen.“

Ein Problem für Frauen liege auch in den mangelnden Vorbildern, denn erst seit Mitte der 1990er Jahre [hat] hier die erste Frau eine Führungsposition bekommen.

„Man merkt es natürlich in jedem Führungskräfte-Seminar, ja einmal ist mir passiert, dass ich als einzige Frau da drinnen sitze. Also irgendwo ist der Unterschied schon. Also bei diesen Sachen ist ganz deutlich, meistens ist man bei einer 12er Gruppe die einzige Frau, maximal sind es 2 Frauen und der Rest sind Männer.“

Hier kommen Aspekte der Vergeschlechtlichung von Positionen und Funktionen zur Sprache, die sehr stark über die symbolische Ebene vermittelt sind. Führungspositionen der zweiten und ersten Ebene haftet eine männliche Konnotation an, die es Frauen schwer macht, sich hier Geltung zu verschaffen.

„Da glaube ich, ist es mehr Vertrauen bei Männern, einfach eine Akzeptanz. Das ist der mit dem dunklen Anzug und dem Schlips und die sehen also so seriös aus.“

Einen anderen Aspekt benennt die folgende „Potenzialträgerin“:

„Wenn ich jetzt mal so guck’, die zwei Filialdirektoren, die ich kenne, sind alle sehr groß und sagen wir mal so, stellen irgendwas dar. Wenn ich mich jetzt da mal hinstellen würde, mich kleine, zierliche Person, und dann eben bei irgendwelchen Vorstandssitzungen und eben jetzt gerade bei der Wahl, mit Herrn Wowereit mich da zu unterhalten, ja, da würde ich mir voll verloren vorkommen schon in meiner Statur. Also da würde ich mich schon überhaupt nicht wohl fühlen.“

Hier kommt eine Ebene ins Spiel, die über die Rahmenbedingungen hinaus wichtige Hinweise auf Aufstiegshindernisse von Frauen in die obersten Führungssetagen gibt.

Für die Vermutung, dass den subtilen Mechanismen der Grenzziehung, die auch über eine fallweise Reformulierung von Geschlechterstereotypen verläuft, große Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, spricht schließlich, dass der geringere Anteil von weiblichen Führungskräften im Topmanagement von

männlichen Führungskräften beharrlich damit begründet wird, dass die Frauen ihre Karriereambitionen schlichtweg weniger signalisieren würden.

„Bei vielen kommt kein Signal ... Ich kann nicht zu irgendeiner Kunden-Beraterin sagen, sagen Sie mal, haben Sie schon mal überlegt, ob Sie nicht irgendwann mal Filialleiterin werden wollen. Das ist nicht meine Aufgabe.“

Wieso eigentlich nicht, möchte man den männlichen „Strukturgeber“ für Karrierewege fragen.

Die befragten Frauen haben durchweg sehr deutlich ihre Karriereambitionen gezeigt, *den Kopf rausgestreckt*, sonst wären sie nicht dort, wo sie jetzt sind. Die unterstellte mangelnde Karriereaktivität der Frauen ist eine männliche Konstruktion, die als Argument dient, vorhandene Ungleichheiten zu legitimieren, mehr noch deren Ursachen bei den Frauen selbst zu verorten.

Anforderungen an Führungskräfte und reflexive Karriereorientierung von Frauen – „Die Hammer-Methode ist nicht mein Ding“

Führungspositionen werden von den Befragten zunächst ganz generell – unabhängig von der Führungsebene – als Positionen bezeichnet, die mit besonderen Anforderungen verbunden sind und ein hohes Engagement erfordern.

„Ich muss eben mehr Zeit aufbringen, ich muss flexibler sein, ich muss Verantwortung tragen, ich muss Entscheidungen treffen.“

In den Interviews wird zwar einerseits immer wieder betont, welche Bedeutung Kompetenzen und Fähigkeiten, die im weitesten Sinne als moderne Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden können (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen), für eine Führungskraft haben.

„Und das ist ja nicht so selten, dass man im Bankgeschäft diesen Typ hat, ... [der] sich mehr mit Zahlen beschäftigt, wo schon die Großmutter gesagt hat, der kann gut rechnen, der soll mal zur Bank gehen. Während in einem stark vertriebsorientierten Bereich, wie das jetzt noch bei mir ist, ... es darum geht, wie kann man motivieren, wie kann er die Mannschaft führen ... Das sind die Fähigkeiten.“

Zugleich zeigt sich jedoch bei den Befragten eine gewisse Ratlosigkeit, soll erläutert werden, wie diese überfachlichen Kompetenzen nun konkret erfasst und

beurteilt werden können und ob sie die Karrierechancen von Frauen tatsächlich verbessern.

Die entscheidende Hürde weiblicher Karrieren liegt – das ist weiter oben gezeigt worden – in dem untersuchten Unternehmen zwischen der dritten und der zweiten Führungsebene. Es lohnt sich also, hier etwas genauer hinzuschauen und zu fragen, inwiefern die Interviewten Unterschiede in den Anforderungen und Arbeitsinhalten zwischen diesen beiden Ebenen sehen.

Da die Mehrheit der befragten „Potenzialträgerinnen“ Leiterinnen einer Filiale sind, bezieht sich die Charakterisierung der dritten Führungsebene auf diese Position. Für die Befragten ist die Leitung einer Filiale zunächst eine Führungsposition mit allen damit verbundenen Anforderungen. Die InhaberInnen dieser Positionen haben eine betriebswirtschaftliche Verantwortung gegenüber dem Unternehmen: *Das Firmengeschäft muss laufen und da müssen auch die Zahlen sein.* In diesem Sinne gehört es zu den Aufgaben eines/r Filialleiters/in, die MitarbeiterInnen anzuleiten und zu motivieren:

„Man muss trainieren, kann coachen, kann das Gefühl für den Mitarbeiter haben, wie entwickle ich den weiter, wie hole ich das Beste aus dem Mitarbeiter heraus und nach außen hin das Organisatorische und Zahlenmäßige wirklich unter einen Hut bringen. Das beste entwickelte Team nützt mir nichts, wenn ich nicht auf den zahlenmäßigen Erfolg nachher komme ...“

Die Befragten betonen, dass sich die Aufgaben der Filialleitung in den letzten Jahren im Zuge der marktorientierten Restrukturierung des Unternehmens verändert haben und LeiterInnen im Sinne der Kundenorientierung verstärkt verkäuferisch tätig sein sollen.

Die jungen Frauen sehen sich selbst aber vor allem als Leiterinnen eines Teams und legen großen Wert auf den Einsatz sozialer Kompetenzen.

Die „Potenzialträgerinnen“ beziehen sich insgesamt, was die Rahmenbedingungen und die Arbeitsinhalte angeht, positiv auf ihre momentane Stellung. Ihre Beschreibung der Anforderungen einer solchen Führungsposition deckt sich weitgehend mit der Beschreibung von eigenen Fähigkeiten und Wünschen an Arbeitsinhalte.

„Also, ich sag mal, ich bin verkäuferisch sehr stark, d.h., ich kann also den Mitarbeitern ein Vorbild sein. Bei einer Filiale ist es ja so, dass man eben verkaufen, verkaufen, verkaufen (muss), das ist ja das A und O. ... dann kann ich eben sehr gut motivieren und zeigen, Mensch, es geht so oder versucht's doch mal so oder versucht's mal so.“

Die Frauen wollen – so lässt sich feststellen – eine anspruchsvolle, abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeit und sind bereit, dafür einen hohen Einsatz zu bringen. Zugleich bewerten sie ihre berufliche Tätigkeit an recht klaren Maßstäben. Die Arbeit soll Spaß machen, sie soll eine Herausforderung und keine Überforderung sein und sie soll nicht ausschließlicher Bestandteil des Lebens sein.

Es zählen auch ethisch-moralische Bewertungskriterien, die sich vor allem auf die sozialen Konsequenzen von Unternehmensentscheidungen beziehen. Angesichts der Überlegungen, wie sich die Anforderungen an Führungstätigkeiten zukünftig entwickeln könnten, z.B. durch Privatisierung, verschärfte Konkurrenz und Individualisierung der Leistungsbewertung, verdeutlicht eine „Potenzialträgerin“ die persönliche Relevanz ethisch-moralischer Kriterien:

„Aber ich weiß, wenn ich irgendwann mit dieser Führungsaufgabe nicht mehr zu-recht komme und sage, dahinter stehe ich nicht mehr, würde ich die Konsequenzen ziehen und mir was anderes suchen, vielleicht auch in einem anderen Bereich, dass ich sage okay, dann arbeite ich nicht mehr in der Filiale, sondern im Backoffice, dass ich da irgendwo hingehge, wo mir dann zwar vielleicht die Kunden wieder fehlen werden, aber wenn ich in den Spiegel jeden Tag schauen kann und sagen kann, das bin ich.“

Es ist auffällig, dass die Inhalte und Anforderungen einer Tätigkeit in der zweiten Führungsebene von den Frauen vor allem in Kontrast, quasi als Negativfolie zu ihrer jetzigen Tätigkeit beschrieben werden. Sie sind sich einig, dass es in der Führungsetage hinter der „gläsernen Decke“ härter zugeht: *Da kommt's auf Ellenbogen an.*

„Gegenüber den Aufgaben in der Filialleitung sehen die Tätigkeiten und Anforderungen auf dieser Führungsebene völlig anders aus. Filialdirektoren haben viel mehr mit organisatorischen Sachen zu tun, als ... mit Mitarbeiterführung, da müsste man wirklich gucken, dass man ein gewisses Ellenbogenegefühl noch bekommt. Da denke ich, dass da doch zur Zeit die Hammer-Methode existiert und das ist nicht so mein Ding.“

Auf dieser Führungsebene entfällt die von den befragten Filialleiterinnen geschätzte Integration in ein Team, *der Filialdirektor hat ja nur noch mit Mittelsmännern zu tun.* Damit ginge *dieses Miteinander, dieses Menschliche verloren.*

Einen weiteren entscheidenden Unterschied zur dritten Führungsebene sehen die „Potenzialträgerinnen“ in den zeitlichen Anforderungen, denn *als Filialdirektor hat man noch ein viel größeres Arbeitspensum abzuwickeln als normaler Filialleiter.* FilialdirektorInnen müssten in ganz anderem Maße zeitlich flexi-

bel sein und vor allem Abendtermine wahrnehmen. Hier ist offenbar für die befragten Potenzialträgerinnen ein Punkt erreicht, an dem sie die Vereinbarkeit von Beruf und übrigen Leben nicht mehr ausreichend gewährleistet sehen. Manche sind der Ansicht, dass Führungskräfte der zweiten Ebene *Workaholics* seien, die *für ihren Beruf [leben]* und eigentlich *kein Privatleben* haben.

Denn auch ohne konkrete Familienplanung und Kinderwunsch ist es für die interviewten Frauen wichtig, neben den beruflichen Herausforderungen ein Leben außerhalb der Arbeit zu haben. Sie wollen zwar durchaus Karriere machen und schrecken nicht vor Verantwortung zurück, aber sie sind nicht bereit, jeden Preis dafür zu bezahlen:

„Auf der einen Seite will man Karriere machen, man will mehr Geld verdienen, auf der anderen Seite möchte man sich auch die Lebensqualität, wie es so schön heißt, erhalten. Da hat man nichts davon, wenn ich – 40 Jahre – wenn ich tot bin und nichts von meinem Leben hatte außer der Arbeit.“

Ausblick: Marktradikalisierung, unternehmerische Personalführung und neue Interessenkonstellationen

Geschlecht hat seinen Status als Platzanweiser nicht generell verloren, kommt aber nicht mehr immer und überall und in gleicher Weise zum Tragen (Hansen/Müller 2003). Geschlecht kann, muss aber nicht, ein ausschlaggebender Faktor für die soziale Positionierung im Unternehmen und für die subjektive Wahrnehmung von Arbeitsanforderungen sein. Vielmehr kommt es darauf an, mit welchen anderen Dimensionen Geschlecht in welchen konkreten Kontexten und Entscheidungskonstellationen zusammentrifft.

Seit den 1990er Jahren lässt sich eine zunehmende Ökonomisierung aller Lebensbereiche, eine Marktradikalisierung feststellen. Die damit verbundene zentrale Arbeitsanforderung heißt: *SelbstManagement* bzw. Selbstorganisation, und zwar unter steigendem existenziellen Druck, bei für Frauen und Männer ungleichen individuellen Ausgangsbedingungen (Nickel 2007). Der Marktdruck soll sich mittels „*unternehmerischer Mitarbeiterführung*“ von einem äußeren Anliegen der Wirtschaft bzw. des Unternehmens zur verinnerlichten Handlungslogik der Beschäftigten transformieren. Das betrifft nicht nur Frauen und Männer auf unterschiedliche Weise, sondern führt zur forcierten Differenzierung vor allem unter Frauen.

Ein Teil der Frauen – hoch qualifiziert und karriereorientiert – definiert sich in Abgrenzung zu traditionellen Zuschreibungen zunehmend über das Muster der zunächst Männern vorbehaltenen „Arbeitsmarktindividualisierung“, d.h. primär

über Erwerbsarbeit. Ist dieses Muster bei Männern zumeist allerdings noch immer „familiengetragen oder -gestützt“, so ist es bei Frauen „familiengebrochen“ (Helga Krüger 1995) bzw. bedeutet oft Verzicht auf Familie.

Zunehmend entwickelt sich unternehmensintern eine soziale *Polarisierung* zwischen Frauen, und zwar in Abhängigkeit von Alter, Qualifikation, Position und – dies im Unterschied zu traditionellen Faktoren sozialer Ungleichheit unter Männern – von der *Lebensform*: Ob allein, in einer PartnerInnenschaft oder in einer Familie, ob mit oder ohne Kind(er) oder versorgungsbedürftigen Angehörigen bestimmt den Grad der *zeitlichen Verfügbarkeit* für die Erwerbsarbeit bzw. für die Führungsposition. Unter den betrieblichen Bedingungen der „Vermarktlichung“, d.h. des Abwälzens marktlicher Risiken auf die Beschäftigten, und des fortwährenden Appells an das Engagement und die Eigeninitiative für den Betrieb, wird zeitliche Verfügbarkeit für den Betrieb zum ausschlaggebenden Faktor der Karrierechancen. Höher qualifizierte, kinderlose bzw. von Sorgearbeit „befreite“ Frauen gewinnen z. T. vom marktorientierten Umbau der Unternehmen und besetzen unterhalb der „gläsernen Decke“ relevante Fach- und Führungspositionen. Viele Frauen hingegen sind Opfer dieser Marktradikalisierung, weil sie wegen ihrer Sorgearbeit dem Verfügbarkeitsanspruch der Unternehmen nicht gerecht werden können bzw. wollen (Lohr/Nickel 2005).

Eine männliche Führungskraft in dem jüngst von uns untersuchten Konzern⁵ formuliert das so:

„Wir haben momentan einen Arbeitgebermarkt. Wir haben nicht das Problem, dass der Arbeitgeber heutzutage Schwierigkeiten hat, Top-Leute zu finden ... Die Unternehmen spülen momentan eher Leute raus, als dass sie auf der Suche sind ... Was ist hier die Konsequenz daraus? Welches Maß an Attraktivität muss ich denn meinen Bewerbern bieten? Muss ich mir Gedanken darüber machen, dass ich auch noch Frauensondermodelle ... Muss ich doch, jetzt mal brutal gesagt, nicht.“

Dieser Unternehmensbereich kann sich über einen Mangel an weiblichem Nachwuchs vom Typus des Arbeitskraftunternehmers (Voß/Weiß 2005) dennoch nicht beklagen:

„... das Umfeld von meinem Bereich bietet eigentlich gerade solchen Frauen, die sehr ehrgeizig sind, die was erreichen wollen, die beste Plattform ... Das sind genau

⁵ In diesem Abschnitt stammen die zitierten Interviewpassagen aus der von der HBS geförderten Studie „Vermarktlichung und Subjektivierung der Arbeit? Neue Arbeitspolitik und betriebliche Geschlechterverhältnisse“, Humboldt-Universität zu Berlin, 2006. Der Projektbericht erscheint demnächst bei Sigma: Hildegard Maria Nickel/Hasko Hüning/Michael Frey unter Mitarbeit von Susanne Braun und Cordula Kiank: Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik.

/ die, die ... diesen inneren Antrieb haben und sagen, Mensch, ich möchte was machen, ich möchte was erreichen, ich muss vielleicht sogar mehr arbeiten ... ich möchte mich profilieren und jetzt habe ich da eine super Plattform für mich ganz alleine ... Wir ... ziehen ... solche Leute an, die auf einem hohen Niveau ... bereit sind, Themen zu steuern und zu tun und zu machen, deswegen habe ich noch nicht Frauen jetzt ... gehabt, die zum Beispiel gerade schwanger geworden sind oder kurz (davor standen) ... also das habe ich einfach ... noch nicht gehabt.“

Obwohl es in diesem Unternehmen eine an *commitments*, also individuellen Vereinbarungen und Aushandlungen orientierte betriebliche Integrationspolitik für Beschäftigte, insbesondere Führungs- und Fachkräfte gibt, die dafür sorgen soll, dass Frauen (und Männer) während und nach der Elternzeit dem Unternehmen verbunden bleiben, gilt Mutterschaft den meisten männlichen Führungskräften als objektiver „Karrierekiller“:

„... mit vierzig sind die Karrieren gefixt. Und eine Frau, die dann erst wieder rein kommt mit vierzig ... braucht schon wirklich ein gutes Umfeld, das das unterstützt“

Für sie selbst ist das aber überwiegend kein Problem, Vaterschaft und Führungsposition lassen sich immer noch auf der Basis traditioneller Arbeitsteilung im häuslichen Bereich relativ problemlos verbinden (Kleinert/Kohaut/Broder/Lewenz 2007).

Die Risiken des Marktes werden verstärkt an die Arbeitssubjekte weitergegeben und in diesem Zuge werden auch die Ressourcen der außerbetrieblichen Lebenswelt der Subjekte „verbetrieblicht“ (forcierte Vermarktlichung). Den Arbeitskräften wird zunehmend zugemutet, durch uneingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit, private Unterstützungsnetzwerke, selbst organisierte Weiterbildung und die Ökonomisierung der privaten Lebensführung die neuen betrieblichen Anforderungen und Risiken aufzufangen. Die „ganze Person“ wird in den Arbeitsprozess involviert. In der „Kultur der Subjektivierung“ formen sich ökonomische und emotionale Diskurse gegenseitig (Illouz 2006) und *femine skills* (soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, emotionale Intelligenz etc.) sind (nicht nur von weiblichen Beschäftigten) zunehmend gefragt. Das hat die Erwerbschancen von Frauen verbessert. Die Kehrseite dieser Entwicklungen ist, dass Privatheit bzw. der Anspruch auf ein Leben, das nicht in der Erwerbsarbeit aufgeht, zunehmend „durch die Person und in der Person selbst konstituiert und gegen ‚fremde‘ Einflüsse geschützt“ werden muss (Jürgens/Voß 2007: 8). Die mit der Fallstudie im Bankenbereich beschriebene *reflexive Karriereorientierung* von Frauen ist ein Weg, dies zu tun. Insgesamt verändert sich vor diesem Hintergrund das Geschlechterverhältnis in der Erwerbswelt, ohne dass es dabei aller-

dings automatisch zu einer Gleichstellung der Geschlechter kommt. Vielmehr führt der neue „Geschlechterpluralismus“ (Lenz 2007) zu komplexeren, vielschichtigeren und komplizierteren sozialen Lagen von Frauen und Männern.

In diesem Prozess entstehen aber auch neue (betriebliche) Interessenkonstellationen (Kratzer/Sauer 2007). Die Frage ist, ob sich trotz Marktradikalisierung auch neue interessenpolitische Koalitionen bilden, die eine am „ganzen Leben“ orientierte Re-Vitalisierung der Geschlechterpolitik vorantreiben.

Schaut man unter dieser Perspektive auf die Entwicklungen in den Unternehmen, so lassen sich zwei Ansatzpunkte ausmachen:

Erstens, nicht nur in den hier untersuchten Unternehmen ist festzustellen, dass es keine explizite, an Gerechtigkeits- oder Gleichstellungsnormen orientierte Geschlechterpolitik (mehr) gibt, sondern allenfalls eine implizite, die sich an der Ausschöpfung aller Humanressourcen und an wertschöpfungsrelevanter Kompetenz orientiert. Diese Geschlechterpolitik ist – ganz im Sinne des Gender Mainstreaming – keine Ressort-, sondern eine Querschnittsaufgabe, die der Logik des top-down folgt und in der Verantwortung des Personalmanagements liegt. Hier ist der Frauenanteil auch im Führungskräftebereich vergleichsweise hoch und die Sensibilität für Geschlechterfragen ist hier – soweit sich das überblicken lässt – deutlich ausgeprägter als in anderen Feldern des Managements. Dass Personalverantwortung zu einer zentralen Ressource unternehmerischen Handelns geworden ist, wertet den Bereich auf. Das könnte – so lässt sich optimistisch schlussfolgern – eine Perspektive in den Unternehmen stärken, die die Reproduktionssphäre der Beschäftigten wahrzunehmen in der Lage ist und diese nicht von der Wertschöpfung gänzlich abkoppelt. Einesteils leben weibliche Führungskräfte die Integration von Verpflichtungsbilanzen und damit eine andere soziale Konstruktion von Zeit, Produktivität und Verbindlichkeit selbst oft vor („reflexive Karriereorientierung“). Andernteils wissen sie

„beides, also Arbeit und Familie überein zu kriegen ... (erfordert) Problemlösungsfähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit ... Skills, die man in beiden Bereichen seines Lebens ... braucht.“

Es sind Fähigkeiten, die zum Kern der „*unternehmerischen*“ Personalführung zählen.

Die implizite, auf Kompetenz umgestellte und an die Personalarbeit delegierte Geschlechterpolitik enthält also Chancen, die nicht zu unterschätzen sind. Aber sie stößt systematisch dort an Grenzen, wo strukturelle und sozial-kulturelle Barrieren verhindern, dass die sozialen Verbindlichkeiten der Subjekte, die sich aus dem Zusammenhang von Arbeit und Leben ergeben, in den betrieblichen Rahmenbedingungen ihren Niederschlag finden. Work-life-balance oder

andere wohlklingende Commitments in den Unternehmen sind oft individuelle „Verhandlungsmasse“ und kein Rechtsanspruch, auf den sich Beschäftigte berufen können. Das betrifft nicht nur, aber vor allem Frauen. Eine explizite, an Chancengleichheit orientierte Geschlechterpolitik bzw. die Re-Thematisierung von Geschlecht auf betrieblicher Ebene wäre demnach anhaltend geboten. Das würde dazu beitragen, die verdeckten, oft subtilen Mechanismen in den betrieblichen Strukturen wieder deutlicher zur Sprache zu bringen und sie zu entindividualisieren. Ein moderierter, kollektiver Reflexionsprozess – in dem PersonalerInnen zu Bündnispartnern werden – könnte auch im Interesse der Unternehmen liegen. Denn es ist davon auszugehen, dass nicht nur weibliche Beschäftigte den Unternehmen stressfreier zur Verfügung stünden, wenn Planungssicherheit im Alltag und für die Belange des privaten Lebens existierte.

Zweitens, zunehmend thematisieren auch männliche Führungskräfte einen gewissen persönlichen Leidensdruck, der sich mit der *einseitigen Entgrenzung* von Arbeit bzw. dem grenzenlosen Verfügbarkeitsanspruch des Unternehmens verbindet. Sie folgen in ihrem Handeln aber zumeist – nicht nur im Unterschied zu weiblichen Führungskräften, sondern auch zu männlichen Beschäftigten ohne Führungsfunktion – dem vermeintlichen Sachzwang ihrer Position. Das klingt dann beispielsweise so:

„Für mich selbst wünschte (ich) mir viel mehr Arbeitszeitsouveränität in der Form, dass ich eben nicht morgens um viertel nach sieben hier bin und ... abends um viertel nach sieben immer noch ... sondern das auch mal so variieren könnte, wie meine persönlichen Belange das eigentlich erfordern, dass ich auch mal zu Hause bin, wenn ein Fest ist oder ähnliches ... im Moment sind die Aufgaben so vielfältig ... und es muss halt Vorrang haben in dem Moment.“

Alle in der jüngsten Untersuchung befragten männlichen Führungskräfte (daraus im Unterschied zu früheren Fallstudien)⁶ spüren das Konfliktpotenzial, das damit für den privaten Bereich verbunden ist:

„Meine Arbeitszeit ist von Montagfrüh bis Freitagabend und privat kriege ich das einfach nicht mehr unter einen Hut.“

⁶ Seit Anfang der 1990er Jahre wurden männliche Führungskräfte im Rahmen unterschiedlicher Betriebsfallstudien immer auch zu Geschlechterbeziehungen im betrieblichen und privaten Bereich befragt. Die Offenheit der männlichen Führungskräfte in der jüngsten Studie war auffällig. Die Gründe dafür sind sicherlich vielfältig, gleichwohl ist der Fakt bemerkenswert. Er könne die These vom Aufkommen „neuer“ Väter bzw. Männer bestätigen und den latenten Wandel von Geschlechterarrangements zeigen.

Die von dieser Führungskraft präferierte Lösungsstrategie ist, Arbeitsort und den Ort für die private Beziehung zu trennen und am Wochenende zu pendeln:

„... aber (auch) das kriegen sie nicht hin ... Sicherlich ist das auch ein Grund, warum ich keine Kinder habe ...“

Zwar verträgt sich männlicher Leidensdruck anscheinend noch recht gut mit männlicher Verhaltensstarre, gleichwohl zeichnen sich auch in diesem Punkte veränderte Interessenkonstellationen ab, die der Debatte um ein anderes Verständnis von Macht und Führung neue Impulse geben könnten. Auch unter Männern könnten sich Bündnispartner für eine andere soziale Konstruktion von Führung und Macht in Unternehmen finden lassen.

Literatur

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society* 4. 2. 139-158.
- Andresen, Sünne/Dölling, Irene/Kimmerle, Christoph (2003): *Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis*. Opladen: Leske + Budrich.
- Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (2007): *Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Becker-Schmidt, Regina/Knapp, Gudrun-Axeli (Hrsg.) (1995): *Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Belinszki, Eszter/Hansen, Katrin/Müller, Ursula (Hrsg.) (2003): *Diversity Management*. Münster: LIT-Verlag.
- Dackweiler, Regina-Maria/Hornung, Ursula (Hrsg.): *frauen – macht – geld*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Dölling, Irene (2003): Das Geschlechter-Wissen der Akteur/e/innen. In: Andresen/Dölling/Kimmerle (2003): 114-165.
- Dorn, Thea (2007): *Die neue F-Klasse*. München: Piper.
- Fahrenholz, Anja/Meißner, Hanna (2003): Welche Macht wollen Frauen? Reflexive Karriereorientierung von weiblichen Führungskräften. In: Dackweiler/Hornung (Hrsg.) (2003): 207-226.
- Fried, Andrea/Wetzel, Ralf/Baitsch, Christof (2001): Leistungsbeurteilung und Geschlechterdiskriminierung. In: *Arbeit* 10. 2. 122-133.
- Gaschke, Susanne/Grunenberg, Nina (2007): Gut vernetzt. In: *Die Zeit* 62. 50 (6.12.2007). 17-19.
- Hansen, Katrin/Müller, Ursula (2003): Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. In: Belinszki/Hansen/Müller (Hrsg.) (2003): 155-205.

- Heintz, Bettina/Nadai, Eva/Fischer, Regula/Ummel, Hannes (1997): Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes. Frankfurt a.M.: Campus.
- Hofbauer, Johanna (2006): Konkurrentinnen außer Konkurrenz? Zugangsbarrieren für Frauen im Management. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 31. 4. 23-44.
- Hüning, Hasko/Nickel, Hildegard Maria et al. (1995): Gestaltungschancen und Handlungsgrenzen. Zur Transformation des Finanzdienstleistungssektors in Ostdeutschland. Berlin: GSFP.
- Hüning, Hasko/Nickel, Hildegard Maria et al. (1998): Transformation – betriebliche Reorganisation – Geschlechterverhältnisse. Frauen im betrieblichen Transformationsprozess der neuen Bundesländer. In: Zeitschrift für Frauenforschung 16. 1+2. 5-94.
- Hüning, Hasko/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.) (1999): Finanzmetropole Berlin. Strategien betrieblicher Transformation. Opladen: Leske + Budrich.
- Illouz, Eva (2006): Gefühle in Zeiten des Kapitalismus. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Jürgens, Kerstin/Voß, G. Günter (2007): Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 34/2007. 3-9.
- Kleinert, Corinna/Kohaut, Susanne/Brader, Doris/Lewerenz, Julia (2007): Frauen an der Spitze, Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Frankfurt a.M.: Campus.
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2007): Entgrenzte Arbeit – gefährdete Reproduktion. Genderfragen in der Arbeitsforschung. In: Aulenbacher/Funder/Jacobsen/Völker (Hrsg.) (2007): 235-249.
- Krell, Gertraude (1992): Wie wünschenswert ist eine nach Geschlecht differenzierende Personalpolitik? In: Krell/Osterloh (Hrsg.) (1992): 49-60.
- Krell, Gertraude/Osterloh, Margit (Hrsg.) (1992): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht von Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen? München/Mehring: Hampp.
- Krell, Gertraude (1998): Chancengleichheit: Von der Entwicklungshilfe zum Erfolgsfaktor. In: Krell (Hrsg.) (1998): 13-28.
- Krell, Gertraude (Hrsg.) (1998): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 2.Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Krüger, Helga (1995): Dominanzen im Geschlechterverhältnis: Zur Institutionalisierung von Lebensläufen. In: Becker-Schmidt/Knapp (Hrsg.) (1995): 195-219.
- Lenz, Ilse (2007): Machtmenschen, Marginalisierte, Schattenmenschen und Gleichheit. In: Widerspruch 52 27. 1. 31-44.
- Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (2005): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. In: Lohr/Nickel (Hrsg.) (2005): 207-239.
- Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.) (2005): Subjektivierung von Arbeit – Riskante Chancen. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Müller, Ursula (1999): Geschlecht und Organisation. Traditionsreiche Debatten – aktuelle Tendenzen. In: Nickel/Völker/Hüning (Hrsg.) (1999): 53-75.
- Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hasko (Hrsg.) (1999): Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung. Opladen: Leske + Budrich.

- Nickel, Hildegard Maria/Fahrenholz, Anja/Meißner, Hanna (2002): Potenzialträgerinnen sichtbar machen. Forschungsbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Humboldt-Universität, Berlin.
- Nickel, Hildegard Maria (2007): Tertiärisierung, (Markt)Individualisierung, soziale Polarisierung – neue Konfliktlagen im Geschlechterverhältnis? In: Aulenbacher/Funder/Jacobsen/Völker (2007): 27-44.
- Nickel, Hildegard Maria/Hüning, 'Hasko/Frey, Michael (unter Mitarbeit von Susanne Braun und Cordula Kiank) (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik. Berlin: Sigma Verlag.
- Riegraf, Birgit (1997): Gleichstellungsmaßnahmen in Unternehmen: Ein umkämpftes Terrain. In: Zeitschrift für Frauenforschung 15. 1+2. 54-68.
- Schwarzer, Alice (2003): Nur Mutti hat die ganze Macht. In: Die Zeit 58. 45 (30.10.2003). 61-62.
- Sordon, Erika (1995): Frauen in Führungspositionen in Großunternehmen. Pfaffenweiler: Centaurus Verlag.
- Völker, Susanne (1999): Erwerbsorientierungen und betriebliche Transformation. Selbstverortungen und Handlungsstrategien ostdeutscher Frauen bei der Deutschen Bahn AG. In: Nickel/Völker/Hüning (Hrsg.) (1999): 205-226.
- Voß, G. Günter/Weiß, Cornelia (2005): Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich? In: Lohr/Nickel (Hrsg.) (2005): 65-91.
- Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien 20. 3. 129-148.
- Wolf, Naomi (1996): Die Stärke der Frauen. Gegen den falsch verstandenen Feminismus. München: Knaur.
- Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung (1998): Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialer Zusammenhalt, ökologische Nachhaltigkeit. Bonn: Dietz.