
Führung und Geschlecht: ein (auch kritischer) Blick auf den Forschungsstand

Gertraude Krell

8. efas-Jahrestagung
Geschlecht – Karriere – Organisation
HTW Berlin, 25.+26. November 2010

- 1 Vorbemerkungen
- 2 Auf der Suche nach Geschlechtsunterschieden
- 3 Ausgewählte Forschungsperspektiven
- 4 Personalpolitik als „Kunst der Verteilungen“
- 5 Was tun?
- 6 Literatur

Führung und Geschlecht

bzw. Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen

= Modethema

(Medien, Programme und Initiativen in Wissenschaft und Praxis, Studien, Tagungen...)

Hype aber auch kritisch betrachtet, weil:

- betrifft nur sowieso schon Privilegierte
- dringlichere gleichstellungspolitische ‚Baustellen‘
- Negativ-Bilder von ‚Karrierefrauen‘ auch bei Feministinnen
- viele Frauen gar nicht „an die Spitze“ wollen
- mehr Veränderung suggeriert wird als real stattfindet
- ...

... wird zu ganz Unterschiedlichem geforscht, und zwar

- 1) **Strukturellen Aspekten wie** (zusammenfassend: Krell 2010a; für neuere Daten: Bischoff 2010; Holst/Busch 2010; KIT 2010; Kohaut/Möller 2010)
- Repräsentation in Führungspositionen, inkl. Aufsichtsräten
 - Verteilung auf Führungsebenen & -funktionen
 - Verdienste in Führungspositionen

- 2) **„Individuellen“ Aspekten* wie** (zusammenfassend: Krell 2010a)
- Ausbildung
 - soziale (und nationale) Herkunft
 - Alter
 - Lebenssituation (Kinder, Partnerschaft)

* als Erklärungen für die unter 1) skizzierten Unterschiede und auch als Ansatzpunkte für Veränderungen

... wird zu ganz Unterschiedlichem geforscht, und zwar

3) „Persönlichkeitsmerkmalen“ wie*

- Führungseigenschaften (z.B. Holst 2009: 86ff; Fietze/Holst/Tobsch 2009)
- Führungsverhalten (z.B. Bischoff 2010: 197ff)
- Führungsmotivation (www.motivation-to-lead.com)
- Aufstiegskompetenz (www.aufstiegskompetenz.de)
- Verhandlungsmotivation und -kompetenz (Ruppert/Voigt 2009)

4) Erklärungen für die „Gläserne Decke“ (s. Folien 6-8)

- * als Erklärungen für die unter 1) skizzierten Unterschiede und auch als Ansatzpunkte für Veränderungen

Führung und Geschlecht

2 Auf der Suche nach Geschlechtsunterschieden

501 weibliche Führungskräfte dazu, was Frauen den Aufstieg in das Top-Management erschwert (Generation CEO/Forsa 2007):

- (1) Dominanz männl. Netzwerke (70%)
- (2) Sorge der Vorgesetzten vor familienbedingten Auszeiten und eingeschränkter Verfügbarkeit von Frauen (63%)
- (3) ausgeprägte Ellenbogenmentalität männl. Kollegen (54%)
- (4) Vorbehalte der Geschäftsleitungen oder Inhaber gegen Frauen in Top-Führungspositionen (33%)
- (5) mangelnder Ehrgeiz der Frauen (22%)

Den von der German Consulting Group (2005) befragten 220 männlichen Führungskräften zufolge sind:

- Teamfähigkeit, soziale Kompetenz, Begeisterungsfähigkeit u.Ä. für den Aufstieg ins mittlere Management erforderlich
- für das Top-Management unerlässlich: Entschlussfähigkeit, Durchsetzungskraft, Risikobereitschaft u.Ä.

=> Die für das mittlere Management relevant erachteten Merkmale werden als „typisch weiblich“, die für das Top-Management relevant geltenden als „typisch männlich“ kategorisiert

40 männliche Führungskräfte offenbarten „drei Mentalitätsmuster“ (Sinus Sociovision 2010)

1. **„Konservative Exklusion“**: Frauen in Führungspositionen werden prinzipiell abgelehnt (Begründungen: fehlender familiärer Hintergrund, verbissene Einzelkämpferin oder „wertvolle Arbeitsbiene“; Frau im Vorstand wäre Störfaktor ...)
2. **„Emanzipierte Grundhaltung“**: aber: „Vorstand, das ist eine andere Sportart“; die dafür notwendige Härte gelte bei Frauen als „unweiblich“, weiblicher Ehrgeiz als „suspekt“
3. **„Radikaler Individualismus“**: Geschlecht heute egal, aber: Frauen fehle die notwendige berufliche Kontinuität, sie seien als Führungs(nachwuchs)kräfte „nicht authentisch“, weil sie versuchten, die (Rollen der) Männer zu imitieren

=> „Zwickmühle“ bzw. Inter-Rollen-Konflikt für Frauen

... wird zu ganz Unterschiedlichem geforscht, und zwar

4) Wahrnehmung/Bewertung/Relevanz v. Arbeitsbedingungen wie

- „Frauen müssen mehr leisten...“ (Sinus Sociovision 2010: 37)
- Zufriedenheit mit Entgelt(gerechtigkeit) (z.B. Bischoff 2010: 138f)
- Karriereziele („... ist mir wichtig ...“) (KIT 2010: 76)

5) Einstellungen zu gleichstellungspolitischen Maßnahmen wie

- gesetzliche Quotenregelungen (z.B. Sinus Sociovision 2010: 21)
- betriebliche Zielvereinbarungen (z.B. ebd.: 27)
- Programme und Maßnahmen in Unternehmen (z.B. Bischoff 2010: 96)

6) Status als Mehr- oder Minderheit (s. Folien 10+11)

Der Status weiblicher (Top-)Führungskräfte als Minderheit im numerisch-statistischen Sinn („Token“) bewirkt*

- Seitens der Mehrheit der männlichen Kollegen werden ihre Person und ihr Verhalten nicht als individuell wahrgenommen (Frau XY), sondern als (proto-)typisch für eine weibliche Führungskraft
- Sie steht als (einzige) Frau im „Rampenlicht“
- Sie wird zum „Testfall“ gemacht, argwöhnisch beobachtet, darf sich keine Fehler leisten,
- Sie soll in verschiedenen Zusammenhängen „die Frauen“ repräsentieren bzw. für „die Frauen“ sprechen

* Vgl. Kanter (1977) und Kanter/Stein (1980). In kritischen Auseinandersetzungen mit Kanter wird betont, dass hier auch der Status als soziale Minderheit hineinspielt (vgl. Krell 2010a m.w.N.).

Soziale Majoritäten („Etablierte“) verteidigen generell ihre Privilegien gegenüber sozialen Minoritäten („Außenseitern“):*

- **Soziale Schließung**
durch Benennung irgendeines Merkmals als Ausschlusskriterium
- **Distinktion bzw. „Lobklatsch“**
Her(aus)stellen von eigenen Vorzügen
- **Stigmatisierung** bzw. „Schimpfklatsch“**
Her(aus)stellen von Defiziten/Handicaps der Anderen

* Krell (2010a) mit Bezug auf Weber (1922), Bourdieu (1987), Goffman (1975), Elias/Scotson (1993); s.a. die Schilderungen in Girst (2009).

** ... z.B. als „Quotenfrau“

Führung und Geschlecht

3 Ausgewählte Forschungsperspektiven (nach Krell 2010a)

	Geschlechter- forschung	Führungs- forschung	Zusammenspiel Führung und Geschlecht
Gegebene Unter- schiede	Essentialistische Differenz-Ansätze z.B. „weibliche Moral“ (mit Fokus auf Kultur und/oder Natur)	Eigenschafts- + Führungsstil- Ansätze (Modellierung: Eigenschaften-> Verhalten->Erfolg)	Geschlechts- unterschiede in Führungseigen- schaften/-stilen (widersprüchliche Befunde)
Gemachte Unter- scheidungen (1)	Konstruktivist. Ansätze „Doing Gender“	Attributions- bzw. Kategorisierungstheorien: Führungs- Prototypen	Zuschreibung von Führung „Think Manager, think male“

Führung und Geschlecht

3 Ausgewählte Forschungsperspektiven

Vertiefung: „Think manager, think male“ (Schein/Davidson 1993)

Dass der Prototyp einer („guten“) Führungskraft eine Person mit als maskulin geltenden Eigenschaften bzw. eine Mann ist, **benachteiligt Frauen**

Da von Managerinnen sogar mehr stereotyp männliche Attribute erwartet werden als von Managern:

„doppelter Benachteiligungsmechanismus“ (Gmür 2004: 414)

Mehr noch: **dreifacher Benachteiligungsmechanismus**, weil Frauen dann aber als „nicht authentisch“ wahrgenommen und abgewertet werden (Sinus Sociovision 2010)*

* Zu „authentische Führung“ als Managementmode – und ‚Frauenfalle‘? – vgl. auch Shamir/Eilam (2005) und Kaudela-Baum/Endrissat (2010)

Gemachte Unterscheidungen (2)

Im Fokus: Diskursive Fabrikation* von

- **Geschlecht bzw. Geschlechterdifferenzen**

vgl. z.B. „Die Polarisierung der ‚Geschlechtscharaktere‘...“ (Hausen 1976)
„Gender Marketing...“ (Krell 2009)

- **„guter“ Führung (Eigenschaften und Verhalten)**

vgl. z.B. „Management und Emotionen“ (Sieben 2007)
„Die Anordnung der Leidenschaften“ (Krell/Weiskopf 2006)

- **und deren Zusammenspiel**

vgl. z.B. „(Management-)Diskurse über Emotionen und Geschlechter“
(Krell/Sieben 2010)

sowie die damit verbundenen Machtwirkungen

* Diese Bezeichnung verwendet Butler (1991)

Machtwirkungen von Diskursen zu Führung & Geschlecht:

- **Objektivierung** als „Kunst der Verteilungen“ (Foucault 1976: 181ff)

=> Wem wird welcher Platz und Rang zugeordnet?

- **Subjektivierung** im doppelten Sinn von
 - Normierungen unterworfen werden und
 - Identitätsangebote erhalten* (Foucault 1994: 246)

=> Wem wird was (Eigenschaften, Verhalten usw.)
verordnet bzw. vorgeschrieben?

* Ein Identitätsangebot in diesem Sinne ist auch: „Ich will keine Quotenfrau werden / sein!“

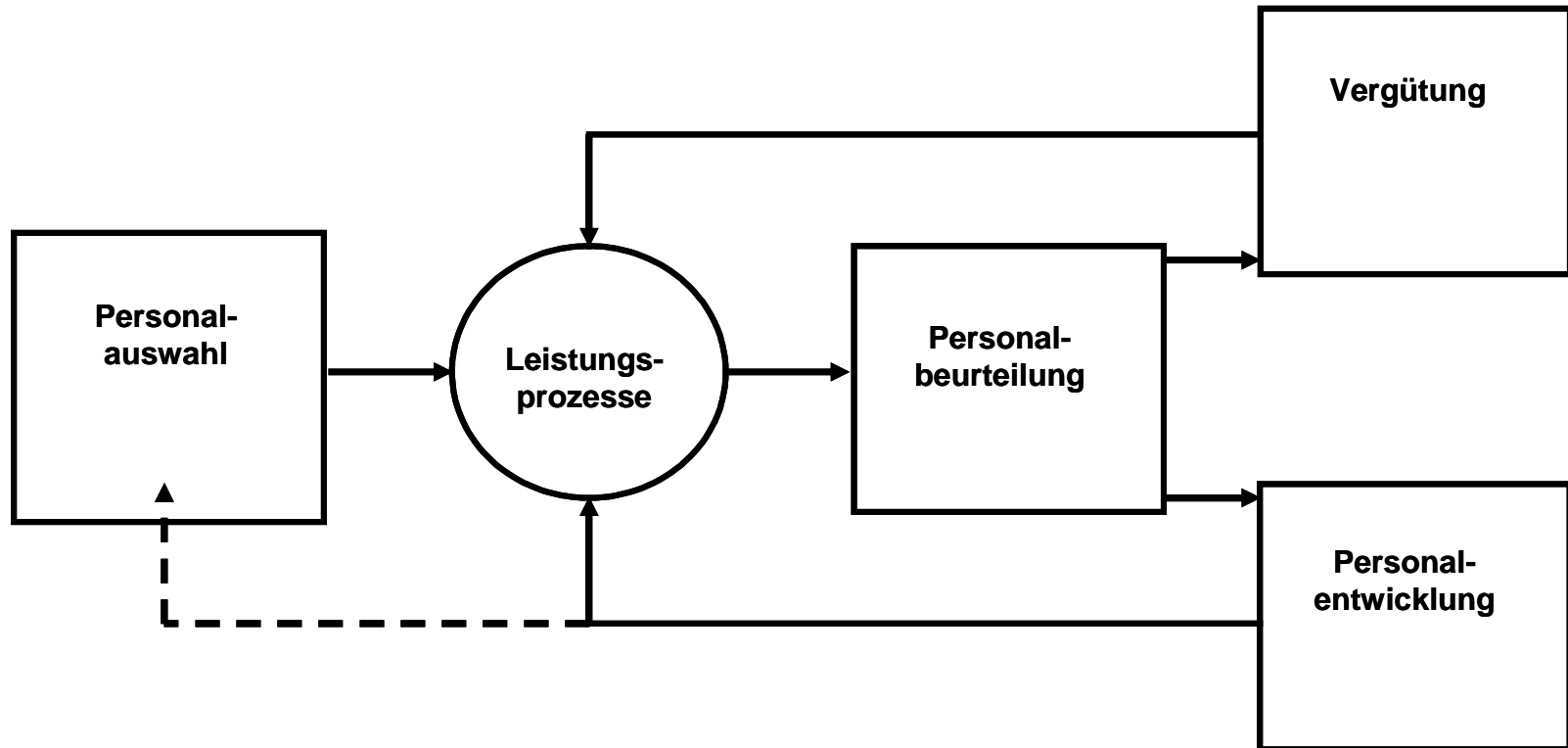
Subjektivierende Machtwirkungen des Diskurses über Führung und Geschlecht (Krell 2008a):

Die insgesamt widersprüchlichen Befunde und Botschaften – auch in der Ratgeberliteratur – können von Führungs- (nachwuchs)kräften erlebt werden

- als **Bedrohung** und deshalb den Wunsch nach einer klaren Orientierung verstärkend oder
- als **Chance** zur Befreiung von Normierungen des (Führungs-)Verhaltens aufgrund des Geschlechts

Führung und Geschlecht

4 Personalpolitik als „Kunst der Verteilungen“



Der „Human Resource Cycle“ nach Tichy/Fombrun/Devanna (1982)

Führung und Geschlecht

4 Personalpolitik als „Kunst der Verteilungen“: (1) Auswahl

- Bei der Suche und (Vor-)Auswahl durch **Personalberatungen** i.d.R. keine systematische Eignungsprüfung (Hartmann 2002)
Anteil des „intuitiven Wissens“ bzw. der „Menschenkenntnis“ an der Auswahlentscheidung 80-90% (Kleebar 2004)
- Je höher die Position in der Hierarchie angesiedelt, desto **intransparenter** i.d.R. Kriterien und Verfahren der Auswahl
- Je weniger **Spielräume** Kriterien und Verfahren lassen, desto geringer ist die Gefahr der Urteilsverzerrung durch Geschlechterstereotypen bzw. einen „prototype bias“ (Rastetter 1996)
- Aber auch bei formalisierten Verfahren bei der **eigentlichen Auswahlentscheidung** immer ein Spielraum für unbewusste Urteilsverzerrungen und (mikro-)politische Prozesse
- Ob eine Frau oder ein Mann ausgewählt wird, hängt auch vom **Geschlecht der Entscheidenden** ab (Kay 2007)

Führung und Geschlecht

4 Personalpolitik als „Kunst der Verteilungen“: (2) Beurteilung

- Bei der (Leistungs-)Beurteilung als **potenziell Diskriminierte** identifiziert werden generell (Krell 2008b)
 - Frauen in männerdominierten Tätigkeiten/Bereichen
 - teilzeitbeschäftigte Frauen und Männer (s.a. KIT 2010)d.h. doppelt betroffen: weibliche Führungs(nachwuchs)kräfte in Teilzeit
- Auch hier gelten unstrukturierte **Verfahren** als besonders diskriminierungsanfällig
- Zu Ungunsten von Frauen wirken (können) neben dem „**Teilzeiteffekt**“ der „**Similar-to-me-**“, der „**Hierarchie-**“ und der „**Kleber-Effekt**“
- An der Schnittstelle von Beurteilung und Beförderung werden Frauen und Männer **z.T. mit zweierlei Maß gemessen** (Krell 2010a)

Führung und Geschlecht

4 Personalpolitik als „Kunst der Verteilungen“: (3) Entwicklung

- Lt. Studien: **Männer eher angesprochen / aufgefordert** (Voigt/Ruppert 2009)
- Eine Ursache: **Männliche Vorgesetzte** schätzen i.d.R. Karrieremotivation und -eignung von Frauen geringer ein und investieren deshalb weniger in deren Weiterbildung und Aufstieg (Domsch 2005; Sinus Sociovision 2010)
- Vor allem **Kinder und Teilzeit** werden – v.a. von männlichen Vorgesetzten – **als Barrieren oder Ausschlusskriterien** für die Beförderung in eine Führungsposition oder den weiteren Aufstieg **konstruiert & gehandhabt** (Koch 2008; Nickel u.a. 2008; KIT 2010)
- Jenseits der formalisierten Karriereplanung gibt es eine „**informelle Substruktur**“: Karriere macht, wer ein gutes Verhältnis zum Chef oder anderen wichtigen Personen im Unternehmen hat (Matthies 2006)
- Männer „machen vielfach nicht den Marsch durch die betrieblichen Curricula“, sondern **Karrieresprünge** (31% im Vgl. zu 16% der Frauen) (Sinus Sociovision 2010)

Führung und Geschlecht

4 Personalpolitik als „Kunst der Verteilungen“: (4) Vergütung

- Gender Pay Gap bei **Gesamtvergütung** und **einzelnen Bestandteilen** (bekannt: Frauen (1) und (2) seltener + niedriger, offen: warum?) (Holst/Busch 2010; Bischoff 2010)
 - (1) **Zusatzleistungen/Gewinnbeteiligung**
 - (2) **Variable Vergütung**
 - (3) **Grundentgelt** (eine Erklärung: mittelbare Diskriminierung durch Kriterien und Verfahren der Arbeitsbewertung; besonders problematisch: Tendenz zur Summarik (Krell 2010a m.w.N.)
- **Hindernisse für mehr Entgeltgerechtigkeit:**
 - In Unternehmen i.d.R. **keine Daten** dazu (Krell/Ortlieb 2003)
 - Weit verbreitete **Auffassung, Tarifverträge** seien geschlechtsneutral und **könnten deshalb nicht diskriminierend sein**
 - **Verschwiegenheitspflicht** (aber laut LAG Mecklenburg-Vorpommern vom 21.10.2009 (Aktenzeichen: 2 Sa 183/09) unwirksam wegen Verstoß gegen Gleichbehandlungsgrundsatz)

Führung und Geschlecht

5 Was tun?: (1) Praxis

- Quotierungen auf gesetzlicher und betrieblicher Ebene
- Gesetzliche Verpflichtung zur Überprüfung und Beseitigung von Entgelt(un)gleichheit (mittels geeigneter Verfahren)
- Maßnahmen zur Erhöhung der Gleichstellungsmotivation und -kompetenz von Führungskräften
- Diskriminierungsfreiere Kriterien, Verfahren und Praktiken der Personalpolitik...
- nicht nur „Vorderbühne“ verändern, sondern auch „Hinterbühne“
- Führungskulturen verändern
- aufstiegswillige + -fähige Frauen unterstützen
- ...

- Beim „Sammeln“ von Geschlechtsunterschieden in Aufstiegs- / Führungskompetenz und -motivation o.Ä. mehr kritisch-analytische Distanz bezogen auf
 - „Mess-“bzw. Erhebungsmethoden*
 - Interpretationen und Implikationen der Befunde**

- * Befunde über Geschlechtsunterschiede hinsichtlich dieser Konstrukte basieren auf Selbstwahrnehmungen/-einschätzungen und/oder Fremdwahrnehmungen/-einschätzungen, d.h. es handelt sich um Konstruktionen bzw. Fabrikationen, die auch durch herrschende Diskurse über Führung und Geschlecht beeinflusst sind.

- ** Wenn z.B. Frauen in einer Studie zu „Führungsmotivation“ mehr Furcht / Befürchtungen äußern als Männer, woran liegt das (höhere Furchtsamkeit oder realistische Erwartungen oder daran, dass das bei Männern nicht ins Bild passt/sozial nicht erwünscht ist, oder ...) - und: was folgt daraus für die Gleichstellungspraxis

- Keine „Vereignschaftlichungen“* vornehmen – oder gar Naturalisierungen (wie z.B. Szebel-Habig 2009) – sondern diskursive Fabrikationen von Geschlechtsunterscheidungen sichtbar machen / kritisieren / dekonstruieren**, d.h. bspw.
 - berücksichtigen und betonen, dass es sich bei Geschlecht und Führung als Kategorisierungen / Klassifikationsschemata um „inkorporierte soziale Strukturen“ handelt (Bourdieu 1987: 730)
 - „die [...] Konstruktion des präkonstruierten Objekts zum Objekt [der Forschung GK] zu machen. Da liegt die eigentliche Bruchstelle“*** (Bourdieu/Waquant 2006: 263)

* Diese Bezeichnung verwendet Knapp (2005: 70) im Rahmen ihrer Kritik an Diversity; zur Kritik der Kritik: Krell (2010b).

** Zu einer „pragmatischen Lesart“ von Dekonstruktion s. Knapp (2008)

*** Diese „Bruchstelle“, auch als epistemologischer Bruch bezeichnet, ist fundamental für das Verständnis von und das Arbeiten mit Bourdieu (s.a. Hofbauer/Krell 2011).

Führung und Geschlecht

6 Literatur

Dieser Beitrag basiert auf:

Krell, Gertraude (2010a): Führungspositionen, in: Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb: Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Berlin: 423-484.

Dort finden sich auch die angegebenen Quellen mit Ausnahme von:

Bischoff, Sonja (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., Bielefeld.

Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede, Frankfurt a.M.

Bourdieu, Pierre/Wacquant, Loïc J.D. (2006): Reflexive Anthropologie, Frankfurt a.M.

Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt a.M.

Fietze, Simon/Holst, Elke/Tobsch, Verena (2009): Persönlichkeit und Karriere – She's got what it takes, SOEPpapers 220, DIW Berlin, September 2009.

Foucault, Michel (1976): Überwachen und Strafen, Frankfurt a.M.

Foucault, Michel (1994): Das Subjekt und die Macht, in: Dreyfus, Hubert L./Rabinow, Paul: Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik, 2. Aufl., Weinheim: 243-261.

Girst, Friederike unter Mitwirkung von Julia Rothaas (Hg.) (2009): Herrschaftszeiten! Vom Leben unter Männern, Köln.

Führung und Geschlecht

6 Literatur

- Hausen, Karin (1976): Die Polarisierung der „Geschlechtscharaktere“– Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: Conze, Werner (Hg.): Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas, Stuttgart:: 363-393.
- Hofbauer, Johanna/Krell, Gertraude (2011): Intersektionalität und Diversity mit Bourdieu betrachtet, erscheint in: Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity, Münster.
- Holst, Elke/Busch, Anne (2010): Führungskräfte-Monitor 2010, DIW Berlin, Politikberatung kompakt 56.
- Kaudela-Baum, Stephanie/Endrissat, Nada (2010): Die Rolle von Authentizität und Identität für das Führungshandeln von Frauen und Männern, Workshop 3, Kongress „Mixed Leadership“ der Hochschule Luzern am 16. und 17. September 2010, www.hslu.ch/mixedleadership (27.9.2010).
- KIT – Karlsruhe Institute of Technology (2010): Frauen in Führungspositionen – Status quo in der deutschen Wirtschaft – Analyse organisatorischer Erfolgsfaktoren und individueller Potentiale, gefördert durch: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQUA) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Hagen Lindstädt, Dr. Michael Wolff, Projektleitung: Dipl.-Wi.-Ing. Jana Oehmichen, Dr. Christine Watrinet (verantwortlich für Modul 3), Abschlussbericht 12.7.2010.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2005): »Intersectionality« – ein neues Paradigma feministischer Theorie? Zur transatlantischen Reise von »Race, Class, Gender«, in: Feministische Studien, 23. Jg., Heft 1: 68-81.
- Kohaut, Susanne/Möller, Iris (2010): Führungspositionen in der Privatwirtschaft: Frauen kommen auf dem Weg in die Chefetagen nicht voran, IAB-Kurzbericht 6/2010.

Führung und Geschlecht

6 Literatur

- Krell, Gertraude (2009): Gender Marketing: Ideologiekritische Diskursanalyse einer Kuppelproduktion, in: Diaz-Bone, Rainer/Krell, Gertraude (Hg.): Diskurs und Ökonomie, Wiesbaden: 203-224.
- Krell, Gertraude (2010b): Gender unter dem Dach Diversity: Eine Auseinandersetzung mit häufig geäußerten Einwänden, in: Hohmann-Dennhardt, Christine/Körner, Marita/Zimmer, Reingard (Hg.): Geschlechtergerechtigkeit. Festschrift für Heide Pfarr, Baden-Baden: 147-157.
- Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2010): (Management-)Diskurse über Emotionen und Geschlechter, erscheint in: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): Unsichere Zeiten: Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008, Wiesbaden.
- Shamir, Boas/Eilam, Galit (2005): „What’s your story?“ A life-stories approach to authentic leadership development, in: The Leadership Quarterly, Vol. 16: 395-417.
- Sinus Sociovision (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, Projektleitung und Autor: Dr. Carsten Wippermann, hg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Szebel-Habig, Astrid (2009): Mixed Leadership: eine Kosten-Nutzen-Analyse, in: Fröse, Marlies W./ Szebel-Habig, Astrid (Hg.): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung! Bern: 59-83.

Vielen Dank!