

## Machtpolitik oder Männerbund?<sup>1</sup>

### Widerstände in Organisationen gegenüber Frauen in Führungspositionen

Inhalt:

- 1) Was motiviert Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?
- 2) Rationalitäten des Widerstands
- 3) Der Männerbund als Basis für Vergemeinschaftung im Management
- 4) Strategien für Integration und Partnerschaft

## 1. Was motiviert Unternehmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen?

Die aktuelle Entwicklung des Anteils von Frauen in Führungspositionen belegt zum wiederholten Male, dass gute oder sogar bessere Qualifikationsvoraussetzungen von Frauen eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für ihren Aufstieg ins Management sind. Es gibt keinen Automatismus, der dafür sorgt, dass sich der höhere Anteil gutqualifizierter Hochschulabsolventinnen in den entsprechenden Hierarchieebenen von Unternehmen, Universitäten oder Verwaltungen wieder findet. Notwendig ist eine aktive und nachhaltige Bereitschaft der verschiedenen Organisationen, Frauen gleichermaßen wie Männer in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und in Führungspositionen zu akzeptieren. Es gibt vielfältige Faktoren, die sich auf diese Bereitschaft auswirken und Unternehmen dazu veranlassen können, Frauen in Führungspositionen zu fördern:

1) *Gesetzliche Vorgaben und politische Impulse:* Von gesetzlicher Seite ist die Einführung des „Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes“ am 18.8.2006 sicherlich die interessanteste Neuerung bezüglich der Gleichstellung der Geschlechter, wenn auch Geschlecht nur eine

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Fröse, M.W.; Szebel-Habig, A. (2009) (Hg.): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung! Bern u.a.: Haupt, S. 131-146.

unter mehreren zu berücksichtigenden Dimensionen ist. Neue Untersuchungen ergeben, dass Unternehmen auf das AGG größtenteils defensiv reagieren. Ziel ist es, sich vor Klagen zu schützen. Die Betriebe haben auf Grund des AGG vor allem ihre Rekrutierungsverfahren angepasst, in erster Linie Ausschreibungstexte und Bewerbungsformulare. Wenig verändert wurden die internen, schwer zu überprüfenden Einstellungskriterien, noch weniger verändert wurden Beförderungs- und Aufstiegsprinzipien (vgl. Rastetter 2009). So kann möglicherweise Diskriminierung bei Einstellungen etwas verringert werden, es ist jedoch nicht zu pessimistisch zu behaupten, dass das AGG insgesamt weniger Wirkung hatte als erhofft und dass es für Aufstieg und Managementpositionen praktisch keine Relevanz hat. Ebenso wenig Wirkung zeigte allerdings die mit der privaten Wirtschaft 2001 vereinbarte Selbstverpflichtung zur Förderung von Frauen in Unternehmen (vgl. Holst 2009). Eine weitere rechtliche Regelung ist Gender Mainstreaming. Die europäischen Richtlinien zum „Gender Mainstreaming“ (vgl. Krell/Mückenberger/Tondorf 2008), auf die sich mit dem Amsterdamer Vertrag von 1999 alle Mitgliedstaaten der EU verpflichtet haben, betreffen in erster Linie öffentliche Organisationen. In der Privatwirtschaft ist das Konzept „Gender Mainstreaming“ bisher wenig verbreitet (z.B. Heister 2007). Im gesellschaftlichen Umfeld von Unternehmen versuchen verschiedene Organisationen, Unternehmen zu Gleichstellungsmaßnahmen zu motivieren, allen voran die Gewerkschaften, z.B. ver.di mit dem Gender Mainstreaming-Prinzip in der Tarifarbeit (vgl. Skrabs 2002). Davon sind jedoch außertarifliche Managementebenen kaum betroffen. Seit dem Regierungswechsel 2005 wird von politischer Seite verstärkt für eine familienfreundliche Personalpolitik geworben, die sich im Programm „Allianz für Familie“ niederschlägt und die auch staatlich gefördert wird (z.B. durch die finanzielle Förderung des Arbeitsministeriums in Brandenburg für kleine und mittlere Unternehmen, die sich dem Audit Beruf und Familie unterziehen, vgl. Wollert 2008). Möglicherweise wird die Nachfrage nach mehr Arbeitszeitflexibilität für Väter durch das neue Elterngeldgesetz positiv beeinflusst. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung erscheint der Fokus auf die Familie nachvollziehbar. Weibliche Führungskräfte oder Führungsnachwuchskräfte profitieren von diesen Regelungen allerdings nicht zwangsläufig. Einerseits kommt familienfreundliche Personalpolitik natürlich auch Frauen mit Leitungsfunktionen zugute, vor allem wenn Maßnahmen auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind (z.B. Notfallbetreuung für abendliche Termine), andererseits werden viele Maßnahmen nur selten auf Führungsebenen umgesetzt (beispielsweise Teilzeitarbeit oder homeoffice). Wesentlich für einen Erfolg ist, dass solche Maßnahmen von Frauen *und* Männern genutzt werden und keine Karrierenachteile nach sich ziehen.

2) *Managementstrategien, wirtschaftliche und demografische Entwicklungen:* Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Organisationen mit Expansionsstrategie und erhöhtem Arbeitskräftebedarf gegenüber Gleichstellungsmaßnahmen aufgeschlossener sind. Der von

Unternehmen beklagte zunehmende Fachkräftemangel könnte sich positiv auf die Förderung qualifizierter Frauen auswirken (z.B. DIHK 2005). Zudem erfordern heterogene und individualisierte Arbeits- und Karrieremuster mehr betriebliche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Andererseits ist die Zahl von Führungspositionen in keinem Unternehmen fixiert. Qualifizierte Arbeitsplätze oder ganze Hierarchieebenen werden im Zuge von Verschlankung abgebaut, Prognosen sind höchst unsicher. So kann Fachkräftemangel auch mit ausländischen Arbeitskräften oder durch eine Ausweitung der Lebensarbeitszeit behoben werden. Zudem herrscht Fachkräftemangel vornehmlich im technischen Bereich, z.B. bei Ingenieuren, unter denen es wenig Frauen gibt. Nichtsdestotrotz ist der Fachkräftebedarf bzw. Führungskräftebedarf ein zentrales und überzeugendes Motiv für Unternehmen, qualifizierte Frauen zu fördern. Die im Zuge von Internationalisierung und einer erhöhten Vielfalt der Belegschaft entstandene Strategie des „Managing Diversity“ (vgl. z.B. Krell 2008; Koall et al. 2007) ist ein weiterer positiver Ansatzpunkt, der ökonomische Ziele verfolgt und damit für Betriebe interessant sein kann. Er mag Betriebe dazu veranlassen, mit dem Ziel größerer Vielfalt Frauen in Männerteams aufzunehmen. Wie beim AGG sind aber neben dem Geschlecht noch weitere Merkmale relevant (z.B. Migration oder Alter), die das Merkmal Geschlecht möglicherweise in den Hintergrund treten lassen.

3) *Innerbetriebliche Anstöße*: Veränderungsdruck kann auch innerhalb von Unternehmen und Verwaltungen entstehen, wenn die Belegschaft oder engagierte Betriebsrätinnen Klagen und Unzufriedenheiten bezüglich mangelnder Chancengleichheit äußern, wenn eine hohe Fluktuation unter Arbeitnehmerinnen, zu lange Elternzeiten oder die häufige Abwanderung hoch qualifizierter Frauen nach einer Familiengründung zu verzeichnen sind. Unternehmen und andere Organisationen reagieren umso sensibler auf solche Probleme, je stärker diese ihre Ziele gefährden. Besonders die Kündigung gut qualifizierter Frauen in verantwortlichen Positionen ist in der Regel unerwünscht und führt durchaus zu Überlegungen, wie dem begegnet werden kann. Viele Arbeitgeber sind der Ansicht, diese Fluktuation nicht verhindern zu können. Hier gilt es, Betrieben mögliche Maßnahmen zu vermitteln, mit denen qualifizierte Frauen gehalten werden können, sog. Personalbindungsstrategien, denn immer mehr Frauen wollen nicht nur Beruf und Familie vereinbaren (das ist bereits der Standard), sondern Familie und Karriere.

Nach den bisherigen Forschungsergebnissen sind konkrete und organisationsspezifische personalwirtschaftliche Gründe ein besserer Anreiz zur Förderung von Frauen in Führungspositionen als gesetzliche oder politische Impulse, die jedoch einen wichtigen indirekten Druck ausüben. Je mehr die geringe Zahl von Frauen in Führungspositionen in der Öffentlichkeit diskutiert und als Skandal gewertet wird, desto mehr steigt der Druck für Arbeitgeber, sich diesem Problem zu stellen und zu seiner Lösung beizutragen. Angesichts

der jahrzehntelangen Erfahrungen mit den verschiedenen Ansätzen zur Verbesserung der Chancengleichheit in Unternehmen ist offensichtlich, dass guter Wille nicht ausreicht, sondern professionell konzipierte Organisations- und Personalentwicklungsstrategien erforderlich sind, um den Anteil von weiblichen Führungskräften nachhaltig zu erhöhen. Aber auch wenn eine Unternehmensleitung sich entschieden hat, für die jeweilige Organisation passende Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen, ist noch nicht gesagt, dass die Implementierung solcher Förderkonzepte erfolgreich verläuft. Die Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen erfordert vielschichtige strukturelle, organisationskulturelle, individuelle und emotionale Lernprozesse bei Mitarbeitern und in besonders hohem Maße bei Führungskräften. Es hat sich gezeigt, dass auf mehreren Ebenen mit Blockaden und Widerständen zu rechnen ist.

## 2. Rationalitäten des Widerstands

Da es keine Veränderung ohne Widerstand gibt, ist es nicht überraschend, dass das Ziel einer gleichberechtigten Integration von Frauen im Management auch auf Abwehr stößt. Diese Abwehr kann zum Teil unspezifisch sein, wie empirisch auch bei anderen Innovationen zu beobachten ist. Sie lässt sich dann einerseits als eher diffuse Angst vor Änderungen an sich charakterisieren, auf der anderen Seite als Sorge um negative Konsequenzen von Änderungen, z.B. Verschlechterungen in Einkommen, Prestige, Arbeitsplatzsicherheit oder Zusammenarbeit (Schreyögg 2008). Einzelpersonen reagieren typischerweise mit Fixierungen auf das Gewohnte, fühlen sich in ihrer Arbeitsleistung entwertet oder befürchten, zu den Verlierern des Wandels zu gehören. Ähnliche Reaktionsmuster sind auch bei Abteilungen oder der gesamten Organisation zu beobachten: Festhalten an Traditionen und Werten („strukturelle Trägheit“) und Ablehnung jeglicher Vorgaben von außen („Nicht-hier-erfunden-Syndrom“), was vor allem die Umsetzung gesetzlicher und politischer Vorgaben erschwert. Das Ignorieren des Widerstands durch das Management führt zu Blockaden des gesamten Entwicklungsprozesses (Doppler, K. 2005). Aus dieser Perspektive erscheint die aktuelle (Nicht-)Entwicklung als Fixierung auf das Gewohnte oder strukturelle Trägheit.

Das Thema Förderung von weiblichen Führungskräften unterscheidet sich jedoch in seiner Werthaltigkeit und emotionalen Brisanz von anderen Innovationsvorhaben. Offener Widerspruch gegen Chancengleichheit gilt in modernen Unternehmen als politisch nicht mehr korrekt, also wehrt man sich verdeckt. Besonders hartnäckige Abwehr findet sich häufig in Männerdomänen wie gewerblich-technischen Bereichen oder eben den höheren Führungsebenen, also in Bereichen, in denen der Frauenanteil besonders gering ist. Die

Ablehnung weiblicher Führungskräfte kann hier durch Interesse an der Bewahrung traditioneller männlicher Privilegien und Ressourcen und diffuser Unsicherheit im sozialen Umgang mit den neuen Kolleginnen motiviert sein (Rastetter 2005). In jedem Fall ist davon auszugehen, dass Ängste vor Verlusten oder Verschlechterungen aufkommen, und sei es nur der Missmut darüber, sich künftig in der Herrenrunde anders benehmen zu müssen, weil zwei neue Kolleginnen aufgenommen werden. Solche internen Prozesse können dazu führen, dass selbst eine von der Unternehmensleitung ernst gemeinte Förderung von weiblichen Führungskräften nicht gelingt, weil sie im Management weder akzeptiert noch umgesetzt wird.

### **Politische Logik: Durchsetzung von subjektiven Zielen und Interessen**

Theoretisch erleichtert ein politisches Organisationsverständnis die Analyse solcher Widerstände bei der Integration von weiblichen Führungskräften. Organisationen werden hier als ein System teils konkurrierender, teils koalierender Einzelpersonen, Interessengruppierungen oder Organisationseinheiten betrachtet (siehe auch Jüngling 1999). Voraussetzungen für und gleichzeitig Bestandteile von Politik sind die vorhandenen Ressourcen, die darauf gerichteten Interessen und die bei der Realisierung dieser Interessen auftretenden Konflikte. Ressourcen können formale Entscheidungskompetenzen und Finanzbudgets, aber auch informelle Kontakte, Expertenwissen und Statusmerkmale sein. Geschlecht wäre in diesem Konzept ein Statusmerkmal. Ressourcenknappheit verstärkt die Politisierung. Entscheidungen lassen sich dann nur aus dem Meinungs- und Interessenpluralismus erklären, der bei einem bestimmten Vorhaben oder einer Entscheidungsgelegenheit auf den Plan tritt. Auch eine vermeintlich objektive Personalentscheidung über die Besetzung einer Führungsposition wird demnach in Wirklichkeit durch verschiedene subjektive Problemsichten und Interessen, eben eine spezifische Interessenkonstellation, gefiltert. Durch die Analyse der jeweils zugrunde liegenden unterschiedlichen Interessen, Regeln, Logiken und Erwartungen erscheinen betriebliche Entscheidungsprozesse nicht mehr vorrangig ökonomisch rational, sondern vor allem aus ihrer sozialen, interessegeleiteten Rationalität heraus verständlich (vgl. Ortmann 2003; Türk 1995). Die Untersuchung der jeweiligen sozialen Rationalität oder des spezifischen Sinns bestimmter Entscheidungen und Blockaden in involvierten Unternehmen ist unverzichtbar, um geeignete Umsetzungskonzepte zu entwerfen (vgl. Edding, 2000, S. 187ff), denn jeder erfolgreiche Veränderungsprozess ist Politik.

Da zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit, die Verringerung der Anzahl von Führungspositionen (etwa durch Abbau des Mittelmanagements), die Abnahme der Legitimität von männlichen Privilegien, die Verschärfung der Konkurrenz unter

Führungsnachwuchskräften durch die Einbeziehung von gleich oder besser qualifizierten Frauen aus der Sicht männlicher Führungskräfte durchaus als Verknappung eigener Ressourcen wahrgenommen werden kann, ließe sich auch mit diesem analytischen Ansatz erklären, warum die Schärfe der verdeckten mikropolitischen Gegenwehr zunehmen könnte, obwohl die Anzahl der erfolgreichen Frauen in Führungspositionen weiterhin so gering ist. Auch konkrete Personalentscheidungen für Männer, die durch fachliche Eignung nicht begründbar sind, werden verständlicher, wenn sie in ihrer Funktionalität für spezifische Interessengruppierungen betrachtet werden.

### **Soziale Logik: Aufrechterhaltung der Geschlechterordnung**

Wenn die soziale Logik von Entscheidungen betrachtet wird, müssen die Dimensionen von Herrschaft, Hierarchie und Macht miteinbezogen werden. Arbeitsorganisationen repräsentieren historisch auch spezifische Formen von Herrschaft in der Moderne (Vgl. Türk, 1995, S. 41). „Ordnung“ hat in dieser Sichtweise nicht nur ökonomische Funktionen, sondern beinhaltet soziale hierarchische Über- und Unterordnungsverhältnisse, zu denen auch die herrschende Geschlechterordnung gehört (Krell, 2003). Geschlechterordnung bedeutet, dass Frauen und Männern bestimmte mit mehr oder weniger Macht verbundene Positionen in der Organisation zugewiesen werden. Folgende allgemeinen Grundmuster der geschlechtsbezogenen Strukturierung von Organisationen lassen sich differenzieren (vgl. Acker 1992, sowie weiterführend Britton 2000):

1. In Organisationen werden regelhaft Trennungen zwischen Arbeitsbereichen von Männern und Frauen vollzogen.
2. Diese Trennungen werden durch Verhaltensregeln, Symbole und Bilder repräsentiert und reproduziert.
3. Interaktionen zwischen Geschlechtern (re)produzieren geschlechtsbezogene soziale Strukturen in Organisationen.
4. Grundannahmen, Praktiken, soziale Strukturen und Prozesse, die der Arbeitsorganisation zugrunde liegen, basieren auf geschlechtsbezogenen Vorstellungen, Wertungen und Haltungen.

Es ist inzwischen von vielen Forschungsgruppen nachgewiesen, dass Segregationen - Abgrenzungen - zwischen weiblichen und männlichen Arbeitsfeldern auch bei veränderten Geschlechterverhältnissen und auch unter den Bedingungen expliziter Gleichstellungspolitik immer wieder neu hergestellt werden (vgl. Allmendinger/ Podsiadlowski 2001). Gleichheit im

Sinne einer identischen, möglicherweise auch paritätisch ausgehandelten Verteilung von Arbeitsbereichen zwischen Männern und Frauen entsteht unter den gegebenen geschlechtshierarchischen Strukturbedingungen bisher auch bei gleichen Beschäftigtenanteilen nicht. Auch die Gleichwertigkeit von Arbeitsbereichen im Sinne von gleicher Bezahlung und gleichen Entwicklungschancen ist kaum zu beobachten (Jochmann-Döll 2005). Auf Managementebene ist es insbesondere das männliche Managerstereotyp, das die Geschlechterordnung in vielschichtiger Weise repräsentiert und reproduziert. Das Managerstereotyp besagt, dass Führungskräfte eher mit stereotyp männlichen als mit stereotyp weiblichen Eigenschaften assoziiert werden und zwar von Männern und Frauen. Dieses „Think manager think male“-Phänomen (z.B. Spreemann, 2000) ist sehr stabil, trotz der Aufwertung sogenannter „soft skills“, also stereotyp eher Frauen zugeschriebener sozialer und emotionaler Kompetenzen wie Partnerschaftlichkeit und Einfühlungsvermögen als Führungseigenschaften. Offenbar wird an der traditionellen Geschlechterordnung in den Führungsebenen von Organisationen weiterhin festgehalten. Dies lässt sich bei einem Frauenanteil von unter 10 Prozent allein durch die bereits beschriebenen interessenbezogenen Gründe kaum erklären. Das Konzept des Männerbunds beleuchtet aus einem anderen, kulturellen Blickwinkel, wie tief greifend Widerstände gegen Frauen im Management motiviert sein können.

### 3. Der Männerbund als Basis für Vergemeinschaftung im Management

Die hierarchische Ordnung in Organisationssystemen basiert auf einem sozialen Prozess, der mit dem Begriff „Vergemeinschaftung“ beschrieben werden kann (Türk, 1995, S.66 ff). Im Zuge einer Vergemeinschaftung werden den zu einer Organisation oder einem Organisationsbereich gehörigen Organisationsmitgliedern spezielle Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen eröffnet, über die Nicht-Mitglieder nicht verfügen. Mitgliedschaft ist das zentrale Definitionsmerkmal jeglicher Organisationsform, denn nur durch die Kriterien ihrer Mitgliedschaft kann sie sich gegenüber ihrer Außenwelt, der „Nicht-Organisation“, abgrenzen. Interne Betriebskulturen oder Subkulturen bilden spezifische Verhaltenskodexe und Loyalitäten aus, die eine kollektive Interessenwahrung gegenüber Nicht-Mitgliedern gewährleisten sollen. Eine ähnliche analytische Kategorie für solche Abgrenzungsprozesse entwickelt Max Weber (1922, S.182) mit seinem Konzept „Soziale Schließung“. Die Vergemeinschaftung von Individuen in Organisationen wird nicht nur durch die Grenzziehung nach außen, sondern auch durch Führungsstrategien zur Förderung der Identifikation der Mitglieder mit ihrem eigenen Arbeitsbereich (Arbeitsteam, Abteilung, Unternehmensbereich,

Gesamtunternehmen) unterstützt (Leitbilder, soziale Regeln, Mythen, Rituale, vgl. Neuberger 2002.). Innerhalb der Organisation entwickeln sich weitere Schließungs- oder Segregationsprozesse, beispielsweise zwischen Rand- und Kernbelegschaften, Linien- und Stabsfunktionen, Stamm- und Zeitpersonal.

Die Merkmale der Zugehörigkeit zu einer Organisation oder Organisationseinheit können vielfältig und auch sehr subtil sein. Ein völlig offensichtliches personelles Merkmal ist das Geschlecht, das in verschiedener Hinsicht Konsequenzen für die soziale Ein- oder Ausgrenzung hat. Da das Management immer noch eine relativ homogene Auslese eines spezifischen traditionell männlichen Managertyps bevorzugt, erscheint ein Vergleich mit den Prinzipien der Vergemeinschaftung in rein homogen zusammengesetzten männlichen Gemeinschaften oder Männerbünden (Militär, Kirche, Clubs, Burschenschaften etc.) weiterführend (siehe auch Doppler 2005).

Wie Rastetter (2005, S. 258) zeigt, lassen sich im Management zentrale Merkmale von Männerbünden feststellen:

1. Die Auswahl und Aufnahme ist mit Initiationsritualen verbunden, die dem Neuling Elemente einer neuen Identität vermitteln und seine Zugehörigkeit zur Führungselite als Privileg erscheinen lassen.
2. Ein Reglement der Verhaltensformen schafft die notwendige soziale Ordnung unter den Mitgliedern, um die Ziele der betreffenden Führungselite nicht zu gefährden. Diese Ziele erfordern eine gewisse Ähnlichkeit und damit Entindividualisierung (Gleichheit der äußeren Erscheinung, der Einstellungen und Lebensstile). Sie verlangen auch Opfer (Freizeit, Zeit für die Familie, oft auch Gesundheit), die die nötige Motivation demonstrieren sollen.
3. Es existieren einerseits ausgeprägte Hierarchien, die anerkannt werden müssen und gleichzeitig Netzwerke unter prinzipiell gleichrangigen Akteuren. Diese Parallelität von loyaler Unterordnung mit Kooperation und Solidarität setzt die Zugehörigkeit zu einer spezifischen Gemeinschaft voraus und kann zu einem ausgrenzenden „Schulterschlusseffekt“ führen.
4. Der Ausschluss von Frauen (und unpassenden Männern) ist konstitutiver Bestandteil des elitären Selbstverständnisses, muss aber immer stärker legitimiert werden. Der interne Ausschluss von Frauen wird deshalb vorrangig mittels impliziter und latenter Segregationsstrategien betrieben.

Zum ersten Punkt: Bei der Besetzung einer hohen Managementposition geht es in vielen Unternehmen mehr denn je darum, alles zu tun, um von den auswählenden

Organisationsmitgliedern als passend empfunden zu werden. Je höher eine Position in der Hierarchie einer Organisation angesiedelt ist, desto weniger Regeln zur Handlungssteuerung und Erfolgsmessung existieren. Es bestehen immer unschärfere Auswahlkriterien, denn die Eignung für die sich immer schneller wandelnden Aufgaben kann nicht mehr mit herkömmlichen Eignungstests – auch nicht mit Assessment Centern – erfasst werden, da die zukünftigen Anforderungen an die Stelleninhaber oft nicht bekannt sind. Deshalb werden die Auswählenden flexible und vertrauenswürdige Kandidaten suchen, die erwarten lassen, dass sie sich den jeweiligen Gegebenheiten anpassen können und Schwierigkeiten loyal meistern werden. Die Kandidaten müssen beweisen, dass sie bereit sind, den leistungsbezogenen und kulturellen Erwartungen der bereits Etablierten willig nachzukommen. Sie werden auf das Team eingeschworen, „initiiert“, so dass sie sich ihrer eigenen Organisationseinheit verpflichtet fühlen. Diese homosoziale Auslese widerspricht dem Diversity-Konzept grundsätzlich. Gerade in jüngster Zeit gibt es deutliche Hinweise darauf, dass sie ein erhebliches Risiko darstellt und eine Ursache schwerwiegender Fehlentscheidungen zu sein scheint.

Zum zweiten Punkt: Die Sicherung von Privilegien, also die Interessenwahrung, erklärt noch nicht hinreichend, warum das Management so hartnäckig die Aufnahme bestimmter, den Merkmalen „hegemonialer Männlichkeit“ (vgl. Connell, 1999, Meuser, 2006) entsprechender Kandidaten bevorzugt. Den Entscheidungsträgern ist es oft nicht bewusst, wie sehr sie sich implizit an einem kulturellen Leitbild idealer Männlichkeit orientieren, das emotional unabhängige, durchsetzungsfähige Verhaltensmuster erwarten lässt. Dieses Stereotyp wird durch die Verhaltenserwartungen und –konsequenzen innerhalb einer Organisation produziert und reproduziert. Hierbei scheint die identitätsstabilisierende Funktion dieses Leitbilds ein zentrales Motiv zu sein. Bei einer traditionellen familiären Arbeitsteilung orientieren sich Jungen in Abwesenheit des Vaters identifikatorisch stark an anderen Jungen, um ihre männliche Identität zu entwickeln. Die Jungen- und später Männergruppe bleibt lebenslang eine wichtige Quelle des männlichen Selbstwertgefühls und Selbstverständnisses. Da Berufstätigkeit ein zentrales Element des hegemonialen Männlichkeitsbildes ist und die Kollegen eine wichtige Bezugsgruppe darstellen, ist es nachvollziehbar, dass Frauen als gleichberechtigte Kolleginnen dieses Selbstbild infrage stellen. Gerade Männer in „männlichen“ Arbeitsbereichen fühlen sich in ihrer Arbeit entwertet, wenn eine Frau sie ebenso gut verrichten kann. Die Männlichkeit des einzelnen Mannes kann sich idealtypisch nur in einer Gruppe von Männern bewähren. Aus dieser Perspektive stören Frauen den Gruppenzusammenhalt und die Gruppenleistung. Andererseits muss die durch (weitgehenden) Ausschluss des anderen Geschlechts hergestellte soziale Nähe unter den Mitgliedern durch strenge Verhaltensnormen kontrolliert werden. Dies erklärt zum einen die Diskriminierung homosexueller Führungskräfte, zum

anderen aber auch die Abwertung differenter männlicher Lebensorientierungen, beispielsweise die flexiblere Berufs- und Karriereorientierung „neuer Väter“. Solche vom kulturellen Stereotyp abweichenden Fachkräfte werden strukturell und sozial auf Randpositionen verwiesen. So äußern viele Väter die Sorge, bei einer Inanspruchnahme von Elternzeit neben finanzieller Schlechterstellung auch „geringere Aufstiegschancen“ und „Sanktionen durch Vorgesetzte und Kollegen/Kolleginnen“ in Kauf nehmen zu müssen (Höyng 2008).

Die Punkte drei und vier hängen eng zusammen. Auch ein männerbündisch geprägtes Management lebt nicht in einem gesellschaftlichen Vakuum, sondern muss sich immer stärker legitimieren, sofern es weiterhin eine hoch qualifizierte weibliche Arbeitnehmergruppe ausschließen will. Es wird eventuell durch politischen, wirtschaftlichen und demografischen Druck gezwungen, vormals unakzeptable Mitglieder aufzunehmen. Mögliche Reaktionen sind verstärkter Zusammenhalt, Bildung einer „in-group“, für die bei entsprechender Unterordnung die Vorteile des solidarischen Netzwerkes erhalten bleiben sollen sowie eine hohe Konkurrenz und Polarisierung zwischen den Geschlechtern. Wenn männliche Führungskräfte mit weiblichen Kollegen zusammenarbeiten sollen, reagieren sie nicht selten mit Strategien des internen Ausschlusses. Das Prinzip ist einfach: Das Gruppengefühl wird durch den Ausschluss von Frauen gefestigt.

Da passt es ins Bild, dass weibliche Führungskräfte als Aufstiegsbarrieren immer wieder Probleme mit informellen Netzwerken sowie realen Ausschluss von wichtigen informellen Treffen, Absprachen und Informationen anführen. Selbst in den neuesten Befragungen nennen weibliche Führungskräfte als besondere Schwierigkeiten immer noch die männerdominierte Arbeitsplatz- und Unternehmenskultur vor dem Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Schneider 2007; Brettschneider 2008). Weitere Mechanismen des internen Ausschlusses sind geschlechtsspezifische Ausschluss-Strategien, die Geschlechterpolaritäten verstärken, indem sie auf traditionelle Geschlechtsstereotype zurückgreifen, im extremsten Fall durch sexuelle Belästigung. Im Management vollzieht sich sexuelle Belästigung vorrangig in Bemerkungen und Witzen, aber auch bei Betriebsfesten und Geschäftsreisen (z.B. bei Nachtclubbesuchen und Aktivitäten mit Damenbegleitung). Dabei gehen die häufigsten und stärksten Belästigungen von den unmittelbaren Konkurrenten, den gleichrangigen Kollegen aus (Holzbecher, 1997). Weniger augenscheinlich, aber genauso wirksam trägt die implizite Sexualisierung von Frauen dazu bei, Distanz zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften zu halten, diese abzuwerten und gleichzeitig Kameraderie unter Männern zu pflegen. Sexualisierung meint, dass weibliche Vorgesetzte weniger in ihrer Rolle als Fach- und Führungskraft, sondern in erster Linie in ihrer Rolle „als Frau“ gesehen und behandelt werden. Dies kann eine

verstärkte Wahrnehmung sexuell-erotischer Attribute beinhalten, muss es aber nicht. Gerade im Kontext eines lockeren, kollegialen Arbeitsklimas wird häufig besonders von den weiblichen Mitgliedern eines Führungskreises erwartet, dass sie mittels ihrer vermeintlich besseren, aber wenig prestigeträchtigen „soft skills“ eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen und für Teamzusammenhalt sorgen.

Kein Wunder, dass weibliche (und untypische männliche) Führungskräfte mit den traditionell männlichen, „männerbündischen“ Merkmalen des Managements oft Schwierigkeiten haben: den strikten ungeschriebenen, also impliziten Reglements des sozialen Umgangs der Mitglieder, der partiellen Entindividualisierung und Funktionalisierung zugunsten von Homogenität, der Widersprüchlichkeit von Brüderlichkeit und Konkurrenz, Kameraderie und Hierarchie und natürlich der offen oder verdeckt bestehenden Diskriminierung sowie den Strategien des internen Ausschlusses. Die vorausgegangene Analyse hat gezeigt, dass neben den politischen und sozialen Logiken des Widerstands gegen die Integration von Frauen auch die historisch gewachsenen kulturellen sowie individual- und sozialpsychologischen Motive im männerdominierten Management beachtet werden müssen. Darüber hinaus ist offensichtlich, dass beim Phänomen der Vergemeinschaftung in Männerbünden auch positive Werte wie soziale Verbindlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen eine Rolle spielen (vgl. Rastetter 2006).

#### 4) Strategien für Integration und Partnerschaft:

##### „Soft skills“ sind „hard facts“

Strategien zur Veränderung kultureller und struktureller Segregationsmechanismen im Management stehen vor einem Dilemma: Einerseits müssen laut Erkenntnissen der Organisationsforschung alle Betroffenen zur Verringerung von Widerstand mit ins Boot geholt werden. Weibliche und männliche Führungskräfte können selbst am besten einschätzen, wie eine geplante Veränderung gestaltet sein muss, um für sie sinnvoll und nützlich zu sein. Organisationsentwicklungsprojekte müssen dort ansetzen und - da die vermehrte Konkurrenz von Frauen auf alle Fälle die Privilegien eines traditionellen Männermanagements bedroht – attraktive Kompensationsangebote entwickeln, um eine Win-Win-Situation herzustellen (vgl. Jüngling & Rastetter 2008). Andererseits gehört zum Umgang mit einem hierarchischen sozialen System wie dem Männerbund auch immer der Umgang mit Macht. Hier sind die Frauen gefragt. Sie müssen sich mit dem Thema Macht auseinander setzen, mit ihrem eigenen Zugang zu Machtfragen ebenso wie mit den Machtstrategien der männlichen Führungskräfte. Im Folgenden sollen für die Zielgruppe der männlichen und weiblichen Akteure spezifische Ideen und Ansatzpunkte entwickelt werden.

Für die Arbeitskultur des traditionellen Managements ist männliche Vergemeinschaftung ein wichtiges Moment, da die Arbeitsbedingungen generell immer mehr durch Unsicherheit, starke Konkurrenz und entsprechend wenig Kooperation und Vertrauen geprägt sind. Es stellt sich die Frage, ob und wie diese Funktion ohne Ausschluss von Frauen erfüllt werden kann. Die Stabilität der Ausgrenzungsstrukturen und – Prozesse deutet darauf hin, dass dies nur gelingen kann, wenn andere Formen der organisationalen Identitäts- und Gemeinschaftsbildung entwickelt werden können. Eine Schlüsselrolle scheint dabei dem kulturellen Leitbild hegemonialer Männlichkeit zuzukommen. Positiv ausgedrückt: Jede Form von Diversity-Management bei Männlichkeitsvorstellungen bietet Chancen. Eine Strategie des kulturellen Wandels muss eingebettet sein in einen allgemeinen Bedarf nach mehr unterschiedlichen Personen, neuen Ideen, Innovationen, neuen Problemlösungen. Nimmt man neue Umfragen ernst, wünschen sich auch männliche Nachwuchsführungskräfte ausdrücklich, Karriere und Familie zu vereinbaren (Höyng 2008). Unternehmen können Wettbewerbs-Vorteile bei der Konkurrenz um die besten Führungspersönlichkeiten erringen, wenn sie männlichen (und weiblichen) Führungskräften die Chance bieten, mit ausdrücklicher Akzeptanz durch die Unternehmensleitung persönliche Prioritäten in ihrer Lebensplanung zu setzen, beispielsweise durch flexible Arbeitszeitregelungen und Modelle für unterschiedliche Karriereverläufe. Es könnte eine Entlastung sein, festzustellen, dass die Kooperation mit Frauen neue Bündnispartnerinnen für mehr Freiheit in der Gestaltung der beruflichen und persönlichen Entwicklung schafft. Hierbei ist das Prinzip des „strategischen Framings“ nützlich: d.h. die Projekte bei Initiativen zur Förderung solchen kulturellen Wandels so zu wählen – „einzurahmen“ -, dass sie an Wissen, Werte, Interessen und Selbstverständnis der männlichen Führungskräfte anknüpfen (z.B. Wertbegriffe wie Autonomie, Freiheit, Individualität, Persönlichkeit im Kontrast zu rigiden Männlichkeits- und Weiblichkeitsstereotypen). Generell können sich solche Maßnahmen an den Schritten orientieren, die sich beim Konzept des Managing Diversity bewährt haben (Top-Down-Prozess, Kommunikation der Vorteile für das Unternehmen, für Management und Mitarbeiter, Partizipation der Betroffenen). Wenn das Management eines Unternehmens für sich ein Leitbild der Partnerschaftlichkeit und Kreativität durch Heterogenität entwickelt, kann auch dieses Profil eine kohäsions- und identitätsfördernde Binnenwirkung entfalten. Gleichzeitig ist es sicherlich wichtig, ein kooperatives und wertschätzendes Arbeitsklima auf allen Managementebenen aktiv zu fördern. Die Realisierung von „soft skills“ unabhängig vom Geschlecht schafft in der Zusammenarbeit positive Fakten und erhöht die Attraktivität eines Arbeitgebers.

Solange jedoch solche Perspektiven noch Utopie sind, müssen sich weibliche Führungskräfte mit dem männlichen Managerstereotyp und Strategien des internen Ausschlusses auseinandersetzen. Es sollte zu ihrer Kompetenz gehören, solche Prozesse

wahrzunehmen und auf gleicher Ebene strategisch zu antworten, ohne sich persönlich angegriffen zu fühlen oder zu versuchen, Machtspiele durch Sachverstand und Leistung zu gewinnen. Wie im Punkt 2 beschrieben, gehorchen sie einer anderen, politischen Logik. Einige Untersuchungen geben Hinweise darauf, dass weibliche Führungskräfte mit Macht tendenziell anders umgehen als männliche (vgl. Haubl 2007). Wenn es vorrangig um Macht geht (und weniger um Inhalte), fühlen sich Frauen eher in ihrer Leistung missachtet und langfristig von der Organisation entfremdet. Da Machtfragen in hohen Positionen immer wichtiger werden, kommen sie mit dieser Haltung in Konflikt. Deshalb ist es für karrierewillige Frauen unverzichtbar, sich mit ihrer eigenen Einstellung zu Macht und strategischem Einsatz von Macht zu beschäftigen. Nach dem Ansatz der Mikropolitik (vgl. Neuberger 2007) sind alle Arbeitsbeziehungen auch Machtbeziehungen. Macht ist an Ressourcen geknüpft, von denen andere abhängig sind. Sie ist nicht allein an formale Hierarchien gebunden. Daraus lässt sich ableiten, dass die tatsächliche Macht einer Führungskraft nicht allein der formalen Hierarchie entspricht, sondern dass es Spielräume gibt, die ausgeschöpft werden müssen. Hier können weibliche Führungskräfte ihre realen Handlungsmöglichkeiten durch den Aufbau von mikropolitischen Fertigkeiten stark erweitern, beispielsweise in Netzwerken, Trainings, Mentoring und persönlichen Coachings (Rastetter 2007). Mikropolitische Kompetenz lässt sich positiv als eine Art soziale Kompetenz betrachten, die bisher eher von Männern genutzt wurde und jetzt vielleicht die letzten Männer-Bastionen im Management erfolgreich zu bezwingen hilft.

## Literatur

Acker, Joan (1992): Gendering Organizational Theory. In: Mills, Albert J.; Tancred, Peta (Hg.): Gendering Organizational Analysis. Newbury Park u.a. (Sage), S. 248-260.

Allmendinger, J.; Podsiadlowski, A. (2001): Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Heintz, B. (Hg.): Geschlechtersoziologie. Opladen, S. 276-307.

Brettschneider, J. (2008): Frauen in Führungspositionen: Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit. Hamburg.

Britton, D. (2000): The epistemology of the gendered organization. Gender and Society, 14 (3), 418-434.

Connell, R. (1999): Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten. Opladen.

DIHK (2005): Ruhe vor dem Sturm. Arbeitskräftemangel in der Wirtschaft. Berlin.

Doppler, D. (2005): Männerbund Management. München, Mering.

- Doppler, K. (2005): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, 11. Aufl., Frankfurt, New York.
- Edding, C. (2000): Agentin des Wandels. Der Kampf um Veränderung im Unternehmen. München.
- Heister, M. (2007): Gefühlte Gleichstellung. Zur Kritik des Gender Mainstreaming. Königstein.
- Haubl, R. (2007): Bescheidenheit ist keine Zier. Enttabuisierung weiblicher Aggression in Organisationen. In: Haubl, R.; Daser, B. (Hg.): Macht und Psyche in Organisationen, Göttingen, S.100-124.
- Holst, E. (2009): Führungskräfte-Monitor 2001-2006. Baden-Baden.
- Holzbecher, M. (1997): Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Stuttgart u.a.
- Höyng, S. (2008): Männer – Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, S. 443-452.
- Jochmann-Döll, A. (2005): In: Krell, G. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Wiesbaden, S. 185-204.
- Jüngling, Ch.; Rastetter, D. (2008): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, S. 127-140.
- Jüngling, Ch. (1999): Organisationsforschung und Geschlechterpolitik.: Von der Herrschaftsmaschine zur Spielwiese für Mikropolitiker. In: Krannich, M. (Hg.): Geschlechterdemokratie in Organisationen. Frankfurt, S. 21-33.
- Koall, I.; Bruchhagen, V.; Höher, F. (Hg.) (2007): Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung. Hamburg.
- Krell, G. (2003): Die Ordnung der Humanressourcen als Ordnung der Geschlechter. In: Weiskopf, R. (Hg.): Menschenregierungskünste, Wiesbaden, S. 65-90.
- Krell, G. (2008): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Aufl., Wiesbaden, S. 63-80.
- Krell, G.; Mückenberger, U.; Tondorf, K. (2008): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, S. 97-114.
- Meuser, M. (2006): Geschlecht und Männlichkeit. Soziologische Theorie und kulturelle Deutungsmuster. Wiesbaden.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Stuttgart.
- Neuberger, O. (2007): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Stuttgart.
- Ortmann, G. (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt.
- Rastetter, D. (2005): Gleichstellung contra Vergemeinschaftung. In: Krell, G. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Wiesbaden, S. 259-266.
- Rastetter, D. (2006): Vertrauen in weibliche Führungskräfte. In: Bendl, R. (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und Geschlechterforschung. Frankfurt u.a., S. 217-241.

Rastetter, D. (2007): Mikropolitisches Handeln von Frauen. In: Haubl, R.; Daser, B. (Hg.): Macht und Psyche in Organisationen, Göttingen, S. 76-99.

Rastetter, D. (2009): Viel Lärm um nichts? Die Anwendung des AGG in der betrieblichen Praxis. Personalführung, Heft 1, S. 48-55

Schneider, B. (2007): Weibliche Führungskräfte – die Ausnahme im Management. Frankfurt.

Schreyögg, g. (2008): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden.

Türk, K. (1995): Die Organisation der Welt. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.

Skrabs, S. (2002): Gender Mainstreaming in der Tarifpolitik. In: Nohr, B.; Veth, S. (Hg.): Gender Mainstreaming. Kritische reflexionen einer neuen Strategie. Berlin, S. 80-88.

Spreemann, S. (2000): Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führung. Hamburg.

Weber, M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen.

Wollert, A. (2008): Das audit berufundfamilie. In: In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Wiesbaden, S. 483-486.