

22. Innsbrucker Gender Lecture
FP Geschlechterforschung in Kooperation mit Radio Freirad

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

Universität Innsbruck

13. März 2012

Gertraude Krell

Pensionierte Professorin für BWL/Personalpolitik, Freie Universität Berlin

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

Gliederung

- 1 Auftakt
- 2 Die Diskursforschung nach Foucault als Rahmen
- 3 Geschlecht und Führung:
Unterschiede oder Unterscheidungen?
- 4 Karriere und Geschlecht
- 5 Zum Schluss: Drei (Er-)Weiterungen
- 6 Quellen

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen
als Gegenstand von „Deutungskämpfen“ (sensu Jäger/Jäger 2007)
oder „Spiele(n) der Wahrheit“ (Ewald/Waldenfels 1991 mit Bezug auf Foucault)

Warum so wenig Frauen in Führung?

„Schwarzer Peter“ (Krell/Rastetter/Reichel 2012a)

Sollten es überhaupt mehr sein?

„Männer als Hüter der ‚Gläsernen Decke‘“ (Wippermann 2010)

Und, wenn ja - Warum?

„Frauen führen anders/besser“ => ökonom. Vorteile (z.B. Szebel-Habig 2009)
vs. „Kapitalisierung der Geschlechterdifferenz“ (Meuser 2009: 103)
Positiv gewendet: Recht, Gerechtigkeit

Und, wenn ja - Wie?

Bspw.: Quote oder nicht Quote? (z.B. Hansen et al. 2012 vs. Oehmichen 2012)

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

1 Auftakt

„Frauen wollen die Quote“ (SZ 18.11.2009)

„Von Frauenquoten hält sie nichts“

(SZ 3.5.2011 über Martina Koederitz als „erste Chefin von IBM Deutschland“)

„Frauenquote: Brauchen wir die wirklich?“ (Brigitte Heft 8/2011)

„Quote muss sein“ (SZ 16.3.2010)

„Welche Frau braucht schon die Quote? Welche Frau will denn befördert werden, nur weil das Gesetz es so vorschreibt? Keine.“

(Spiegel Online 2.4.2011 [Paradoxe Intervention von Sybille Berg]).

„Deutsche Telekom führt Frauenquote ein“ (SZ 15.3.2010)

„Frauenquote ohne Kinderbetreuung sinnlos“

(Wirtschaftsjuroren Deutschland 19.1.2011)

„Selbstverpflichtung statt Frauenquote“ (FDP 20.2.2011)

„Wie die Frauenquote Männerkarrieren bedroht“ (WirtschaftsWoche 8.4.2011)

„Bald gibt es eine Diskussion um die Männerquote“ (Leserbrief SZ 16.2.2011)

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

2 Die Diskursforschung nach Foucault als Rahmen

Diskurse „als Praktiken [...], die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen“ (Foucault 1981: 74).

„Performativität“ als „ständig wiederholende und zitierende Praxis, durch die der Diskurs die Wirkungen erzeugt, die er benennt“ (Butler 1997: 22).

„Geschlecht“, „Führung“, „Karriere“ sowie deren Verschränkungen „fabriziert“ (sensu Butler 1991: 200)

Für die verschiedenen Diskurspositionen, verstanden als die politischen Standorte von Personen oder Medien, fungiert der Diskurs „wie eine Art gemeinsames Spielfeld (ähnlich der Bourdieuschen ‚Feld‘-Kategorie)“ (Link 2006: 420) für die „Deutungskämpfe“ oder „Spiele der Wahrheit“.

Machtwirkungen von Diskursen

:

- **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?

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

3 Geschlecht und Führung: Unterschiede oder Unterscheidungen? (vgl. Krell 2010; 2011a)

	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. Kategorisierungs- theorien: Führungs- Prototypen	Zuschreibung von Führung „Think Manager, think male“

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

3 Geschlecht und Führung: Unterschiede oder Unterscheidungen?

Gemachte Unterscheidungen (2)

Im Fokus: Diskursive Fabrikation von

- **Geschlecht bzw. Geschlechterdifferenzen**

z.B. „Die Polarisierung der ‚Geschlechtscharaktere‘ ...“ (Hausen 1976; 2012)
„Gender Marketing...“ (Krell 2009)

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

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

- **und deren Zusammenspiel**

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

sowie die damit verbundenen Machtwirkungen

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

3 Geschlecht und Führung: Unterschiede oder Unterscheidungen?

Subjektivierende Machtwirkungen des Diskurses über Führung und Geschlecht:

Die insgesamt widersprüchlichen Befunde und Botschaften (vor allem 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

* Vgl. dazu auch Bröckling (2002).

Vertiefung: „Frauen führen besser“ = Danaergeschenk

- bewirkt Zusatzanforderung und -belastung für weibliche Führungskräfte
- Aufwertung von „Weiblichkeit“ um den Preis der Stereotypisierung
- Mit Blick auf Besetzung von Führungspositionen als „Kunst der Verteilungen“: Aufforderung, stereotyp nach Geschlecht zu differenzieren anstatt nach individueller (Nicht-)Eignung
- Stigmatisierung / Ausgrenzung von Frauen, die als „unweiblich“ bzw. „wie Männer“ wahrgenommen werden

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

3 Geschlecht und Führung: Unterschiede oder Unterscheidungen?

*„Wenn man [...] glaubt, [...],
dass der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt,
dass möglichst viele verschiedene Talente
und Persönlichkeiten daran mitarbeiten,
dann will man keine Frauen,
die sich männlich verhalten,
in unförmigen Hosenanzügen rumlaufen
und sich dazu noch die Haare streichholzkurz schneiden“*

Regine Stachelhaus, Mitglied des Vorstands der EO.N AG*

SZ Magazin Nr. 41 vom 15. Oktober 2010

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

3 Geschlecht und Führung: Unterschiede oder Unterscheidungen?

*„Frauen sind fleißiger,
mehr Frauen verändern die Qualität,
es gibt mehr Austausch,
ein anderes Miteinander...
Es gibt auch Ausnahmen,
Frauen, die sich wie Männer verhalten,
aber die brauchen wir nicht
als Ergänzung“*

Arno Mahlert, Aufsichtsratsvorsitzender der GfK SE
(Platz 1 des WoB-Index) auf die Frage, warum dort
40% Frauen im Aufsichtsrat*

* FidAR Forum III vom 4. April 2011; eigene Mitschrift

Diskursive Fabrikationen von Karriere(n) (vgl. Auer 2000)

(1) „Karriere als ‚universelle Lebensform‘“ (sensu Luhmann 1994: 198)

- „Vereinbarungskarrieren“ (Auer 2000)
- Bildungskarrieren
- Krankheitskarrieren
- Suchtkarrieren,
- Kriminelle Karrieren
- ...

* Ähnlich Hitzler/Pfadenhauer (2003), die erläutern, dass ein solcher soziologischer Karrierebegriff „sowohl Aufwärts- als auch Abwärtsbewegungen im sozialen Raum impliziert“ (ebd.: 10).

Diskursive Fabrikationen von Karriere(n) (vgl. Auer 2000)

(2) „Karriere als Erwerbsarbeit im Zeitablauf“

Mit Sicht auf „Personal“:

„jede beliebige Stellenfolge einer Person im betrieblichen Stellengefüge [...]. Damit ‚Karriere‘ [...] ihres einseitigen Aufstiegsbezugs entkleidet“ (Berthel/Koch 1985: 11).

=> „Fachkarrieren“, „Projektkarrieren“ ...

Aus Sicht der Erwerbstätigen auch (gilt ebenfalls für 3):

- Wechsel von Organisation / Arbeitgebenden
- Ausstieg in die Selbstständigkeit

Diskursive Fabrikationen von Karriere(n) (vgl. Auer 2000)

(3) „Karriere als Aufstieg / beruflicher Erfolg“ (dazu das Folgende)

„Karriere machen“ im Sinne von
„mehr Befugnisse, mehr Einfluss, mehr Macht,
mehr Ressourcen, mehr Aufmerksamkeit, mehr Optionen,
mehr Prestige bzw. höheren Status und – in der trivialsten,
aber keineswegs irrelevantesten Form – höheres
Einkommen“ (Hitzler/Pfadenhauer 2003: 12)

Bei Frauen allerdings: Gender Pay Gap auch und
insbesondere in Führungspositionen (vgl. z.B. Krell 2011b; Busch/Holst 2012)

Im Fokus: Unterschiede

„Mangel an Frauen in Führungspositionen „ist nicht auf fehlende Führungskompetenz [...] zurückzuführen [...], sondern auf [...] **mangelnde Aufstiegskompetenz**“ (Henn 2009: 18).

Förderung von „Aufstiegskompetenz“ auch Gegenstand von Projekten im Rahmen des BMBF-Programms „Frauen an die Spitze“ (vgl. BMBF 2011: 57ff.)

Bspw.: „Mikropolitische Kompetenz“ durch Coaching erhöhen (Cornils/Rastetter 2012)

Im Fokus: Unterschiede

Deutungskämpfe um „Aufsteigen-Wollen“ (am Bsp. Lehrerinnen)

- „Aufstiegs-Abstinenz“ (Koch-Priewe 1998: 241; zit.n. Stroot 2004, S. 251).
- „Forschungsstand belegt klar, dass sich die Aufstiegsmotivation [...] häufig von der ihrer männlichen Kollegen unterscheidet“ (Fahrenwald/Porter 2007: 133).
- Dagegen: Die 330 Lehrerinnen, für die Schulleitung durchaus eine „weibliche Ambition“ ist, „*existieren in der Forschung nicht*“ (Winterhager-Schmid et al. 1997: 207; Herv. i.O. zit.n. Stroot 2004: 258).
- Mehr noch: Die beständig wiederholte Behauptung, Lehrerinnen hätten gar kein Interesse an Leitungspositionen, befestigte nur Klischeevorstellungen über nicht-ambitionierte Lehrerinnen und verhindere damit eine differenzierte Betrachtung dieser Gruppe (ebd.).

Im Fokus: Unterschiede in der „**Führungsmotivation**“ (s.a. Henn 2009)

Studie zeigt, „Frauen im Durchschnitt eine höhere Ausprägung in den Furchtkomponenten ihrer Motivation (BMBF 2011: 55)*

Mögliche Interpretationen (von mir)

- Frauen haben die Eigenschaft, sich weniger zuzutrauen.
- Frauen übernehmen defizitäre Zuschreibungen in ihr Selbstbild.
- Frauen antizipieren, dass an sie als Führungskräfte, aufgrund ihres Status‘ als Minorität im sozialen und statistischen Sinn, höhere Anforderungen gestellt werden und ggf. ihre Fehler unerbittlicher geahndet werden, als dies bei ihren männlichen Kollegen der Fall ist.
- Männer äußern ihre Befürchtungen seltener, weil das nicht mit dem herrschenden Bild von Männlichkeit / ihrem Selbstbild vereinbar ist.

* Mehr Frauen als Männer stimmten den Aussagen zu, sie befürchteten, den Anforderungen an eine Führungsposition nicht gewachsen zu sein und Fehler zu machen.

Von Unterschieden zu Praktiken der Unterscheidung

Nach einer Befragung von Allmendinger (2009), finden junge Frauen „ganz nach oben zu kommen“ genauso erstrebenswert wie junge Männer, d.h. sie **wollen führen**. Aber: Die jungen Männer werden in einer Weise gefördert, „dass viele von ihnen berufliche Ambitionen entwickeln, die ihnen früher nicht eigen waren“ (ebd.: 49ff.)

Befragungen von Bischoff (2010) verdeutlichen die Relevanz der Einkommenshöhe und -gerechtigkeit für die **Aufstiegs-motivation** von Frauen. Deshalb empfiehlt sie eine leistungsgerechte Vergütung als „Selbsthilfeeinstrument‘ zur Gewinnung von Frauen für Toppositionen“ (ebd.: 226ff.).

(M)eine Mini-Studie zu „Unterscheidungen“:

Gibt es als Pendant zu

„Karrierefrauen“ / „Frauenkarrieren“

auch

„Karrieremänner“ / „Männerkarrieren“

oder ist „Karriere“ per se
„männlich“ / „Männersache“?

Was sagt Google? (am 15. April 2011; vgl. Krell 2012)

„Karrierefrauen“	53.400 Ergebnisse
„Karrieremänner“	5.860 Ergebnisse
„Frauenkarrieren“	49.000 Ergebnisse
„Männerkarrieren“*	7.620 Ergebnisse

* und die Rückfrage „Meinten Sie Männer Karrieren?“

Was sagt Google zu „Karrierefrauen“?

8 der 21 Ergebnisse auf den ersten beiden Seiten zu:

1. „Karrierefrauen – schön erfolgreich und ohne Mann“
2. „Partnerschaft: Was Karrierefrauen falsch machen“
 - „Partnerschaft: Karrierefrau auf verzweifelter Partnersuche“
 - „Hausfrau oder Karrierefrau, worauf stehen Männer mehr? Wir haben Lockvogel Olivera losgeschickt zum Speed-Dating. Wie reagieren die Männer ...“
 - „Partnersuche für Karrierefrauen: Runterschlafen ist auch keine Lösung“
 - ...

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

4 Karriere und Geschlecht

Was sagt Google zu „Karrieremänner“?

Auf den ersten beiden Seiten thematisiert werden

- 6x berufsbezogene Geschlechtervergleiche mit „Karrierefrauen“ (z.B. hinsichtlich sozialer Kompetenz, Karrierestrategien oder Gehalt)
- 5x Vereinbarkeitsprobleme
- 1x „Wie attraktiv finden die Damen hier Karrieremänner mit 70-h-Woche?“

Was sagt Google zu „Männerkarrieren“?

5.340x „Wie die Frauenquote Männerkarrieren bedroht“*

321x „Familienfreundliche Väterkarrieren“

153x „VäterVorBilder: Männerkarrieren in Familie und Beruf“

* Bezogen auf die WirtschaftsWoche vom 8. April 2011

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

4 Karriere und Geschlecht

Was sagt Google zu „Frauenkarrieren“?

Auch hier geht es schwerpunktmäßig um Hindernisse:

20.300x „Vorurteile der Männer“

1.790x „Doppelbelastung“

Kommentierung:

1. Rangfolge deckt sich mit Forschungsergebnissen
(vgl. z.B. Generation CE /forsa 2007; Bischoff 2010)
2. „Frauenkarrieren“ behindernde Praktiken sind erforscht
nicht nur mit Blick auf Männer als Vorgesetzte und Kollegen
sondern auch als (Ehe-)Partner
3. Deshalb: „Frauenkarrieren“ als „Hürdenläufe in
Partnerschaft und Arbeitswelt“ (Cornelißen/Rusconi/Becker 2011)

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

4 Karriere und Geschlecht

Schon Laborexperimente mit zwei beliebig gebildeten Gruppen ergeben eine **elementare Kategorisierung**

- Eigengruppe („wir“) und
- Fremdgruppe („die“ bzw. „die anderen“)

mit dem Effekt der **Eigengruppenfavorisierung**

Wenn Führungskräfte überwiegend Männer sind, wirkt sich Eigengruppenfavorisierung zum Nachteil von Frauen aus:

- „Homosozialität“ (vgl. z.B. Meuser 2005)
- „homosoziale Reproduktion“ (vgl. Kanter 1977)
- „Similar to me-Effekt“ (vgl. z.B. Krell 2011c)

Soziale Majoritäten bzw. „Etablierte“

versuchen generell, ihre Privilegien gegenüber sozialen Minoritäten bzw. „Außenseitern“ zu verteidigen – z.B. durch*

- „Distinktion“ bzw. „Lobklatsch“

Her(aus)stellen von eigenen Vorzügen hinsichtlich Eignung, Leistung, Verfügbarkeit o.Ä.

- „Stigma(tisierung)“ bzw. „Schimpfklatzsch“

Her(aus)stellen von Defiziten der Anderen; z.B.

- Kinder oder Teilzeit als Stigma

- Unterstellung, Frauen verdanken ihren Karriereerfolg nicht Leistung, sondern „weiblichen Waffen“ oder Quoten („Quotenfrau“)

* Vgl. dazu: Bourdieu (1987); Goffman (1975); Elias/Scotson (1993) und die Beispiele in Girst (2009).

*„Das Killerwort ‚Quotenfrau‘
ist eines der hinterhältigsten Worte,
um zu verhindern,
dass aus einer realen Quote
von 10 zu 90 vielleicht eine von 30 zu 70 wird,
dass die Schattenseiten der Karrierepolitik
vieler Unternehmen ans Tageslicht kommen
– oder zu sichern, dass auch
im Schatten weiterhin Politik gemacht werden kann.
Das spreche ich so offen an,
weil ich meiner Herkunftsprofession Personalentwicklung
zutiefst verpflichtet bin“*
(Sattelberger 2011: 432)

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

„Drei Mentalitätsmuster“ von männlichen Führungskräften als „Hüter(n) der Gläsernen Decke“ (Wippermann 2010):

1. Konservativ eingestellte Männer

die Frauen in (Top-)Führungspositionen prinzipiell ablehnen (Begründungen: fehlender familiärer Hintergrund, verbissene Einzelkämpferin oder „wertvolle Arbeitsbiene“)

2. Männer mit aufgeschlossener Haltung

aber: „Vorstand, das ist eine andere Sportart“; die dafür notwendige Härte sei bei Frauen entweder nicht vorhanden oder unweiblich bzw. nicht authentisch

3. Männer mit individualistischer Grundhaltung

(Geschlecht heute egal), aber: Frauen fehle erstens die notwendige berufliche Kontinuität, zweitens seien sie als Führungs(nachwuchs)-kräfte „nicht authentisch“, weil sie versuchten, (die Rollen der) Männer zu spielen

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“ abgewertet werden (Wippermann 2010)

Der Status weiblicher Führungskräfte als Minderheit im numerisch-statistischen Sinn bzw. als „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“
- wird zum „Testfall“ gemacht, argwöhnisch beobachtet, darf sich keine Fehler leisten,
- soll in verschiedenen Zusammenhängen „die Frauen“ repräsentieren bzw. für „die Frauen“ sprechen

⇒ **Token-Status mit erheblichen Belastungen verbunden**

* Vgl. dazu: Kanter (1977); Kanter/Stein (1980).

Zwischenfazit: Forschungen zu Geschlechtsunterschieden nicht nur bezogen auf „Merkmale“ von Frauen, sondern auch auf strukturelle Aspekte wie bspw.

- Repräsentation – und Situation – in Führungspositionen, inklusive Aufsichtsräten
- Verteilung auf Führungsebenen
- Verteilung auf Funktionen
- Verdienste insgesamt und Entgeltbestandteile

Damit (auch) weg von Fokus auf Eigenschaften / Verhalten hin zu Fokus auf (Geschlechter-)Verhältnissen und deren (verhaltens-)prägenden Effekten

Vertiefung am Bsp. Aufstiegs-/Gehalts-Verhandlungen

(vgl. Ruppert/Voigt 2009; 2012)

Unter Forschungsstand wird zunächst u.a. festgehalten:

- Aggressives Verhandeln von Frauen und Männern wird unterschiedlich bewertet (Ruppert/Voigt 2009: 36)
- Verhandlungsstil und -ergebnis werden weniger durch die Variable „Geschlecht“ als durch die Variable „Macht der Verhandelnden“ beeinflusst (ebd.: 29)

Vertiefung am Bsp. Aufstiegs-/Gehalts-Verhandlungen

(vgl. Ruppert/Voigt 2009; 2012)

Von den von Ruppert und Voigt (2009) befragten 810 Führungskräften (57% w) hatten in den letzten fünf Jahren

Keine Gehaltsverbesserung:

31% aller Frauen

20% aller Männer

Keine Beförderung:

50% der Frauen

39% der Männer

=> Verhandeln Frauen seltener bzw. schlechter?

Vertiefung am Bsp. Aufstiegs-/Gehalts-Verhandlungen

(vgl. Ruppert/Voigt 2009; 2012)

Von den befragten Führungskräften **haben** in den letzten fünf Jahren nach mehr Gehalt und/oder einer besseren Position **nachgefragt**:

59% aller Frauen

62% aller Männer

65% aller Frauen mit Personalverantwortung

59% aller Männer mit Personalverantwortung

= Widerlegung des „Mythos der ängstlichen weiblichen Führungskraft, die sich ganz generell nicht traut“ (ebd.: 41)

Vertiefung am Bsp. Aufstiegs-/Gehalts-Verhandlungen

(vgl. Ruppert/Voigt 2009; 2012)

Aber: Von den von befragten Führungskräften **wurden** in den letzten fünf Jahren dazu **von ihren Vorgesetzten gefragt bzw. angesprochen:**

16% aller Frauen

19% aller Männer

16% aller Frauen mit Personalverantwortung

25% aller Männer mit Personalverantwortung

=> Praktiken der Unterscheidung!

(1) Diskurs- und Dispositivanalyse

Nach Foucault (1978) ist das Dispositiv ein „heterogenes Ensemble, das Diskurse, Institutionen, architekturelle Einrichtungen, reglementierende Entscheidungen, Gesetze, administrative Maßnahmen, wissenschaftliche Aussagen, [...] Lehrsätze, kurz: Gesagtes ebenso wie Ungesagtes umfasst“.

Und: „Soweit die Elemente des Dispositivs. Das Dispositiv selbst ist das Netz, das zwischen diesen Elementen geknüpft werden kann“ (ebd.: 119f.). Es geht „um eine bestimmte Manipulation von Kräfteverhältnissen [...] ein rationelles und abgestimmtes Eingreifen in diese Kräfteverhältnisse (ebd.: 123), dessen Auslöser ein „Notstand“ ist.

=> „Vom (Geschlechter-)Diskurs zum (Geschlechter-)Dispositiv“ (Bühmann/Schneider 2008)

=> „Die Polarisierung der ‚Geschlechtscharaktere‘“ (Hausen 1976; 2012) als Dispositiv re-interpretiert

=> Quoten als „Widerstandspunkte im Machtnetz“ (Foucault: 1983: 116f.) des Geschlechterdispositivs

(2) Lesarten von „Unterschieden“ / „Unterscheidungen“

a) antagonistische Diskurspositionen

(essentialisierende / naturalisierende Differenzansätze vs. [de-]konstruktivistisch orientierte Perspektiven auf Geschlecht)

b) „... keine alternativen Optionen, sondern in tausend Schleifen miteinander verknüpft“ (Ortmann 2005: 127).

c) zwei Perspektiven, auf deren Verknüpfung eine theoretisch reflektierte Gleichstellungspolitik basiert (sensu Knapp 2011, die für eine Verbindung der drei Perspektiven von „Differenz“, „Gleichheit“ und „einer pragmatischen Lesart von Dekonstruktion“ plädiert).

(3) Für Ungleichheiten (nicht nur) in Führungspositionen ebenfalls relevant:

- Alter
- Ausbildung
- Behinderung
- Familienstand (Ehe, Partnerschaft, Kinder)
- Nationale Herkunft / Zugehörigkeit
- Parteimitgliedschaft
- „Rasse“ / Ethnische Herkunft / Zugehörigkeit
- Sexuelle Identität und Orientierung
- Soziale Herkunft
- ...

All diese (plus weitere) Kategorisierungen lassen sich zwar analytisch trennen, sind aber miteinander verschränkt:

- „Achsen der Ungleichheit: Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität“ (Klinger/Knapp/Sauer 2007)
- „Gender als interdependente Kategorie“ (Walgenbach et al. 2007)
- „Intersektionalität zwischen Gender und Diversity“ (Smykalla/Vinz 2011)
- Mehrfachzugehörigkeiten/-diskriminierungen (z.B. Holzleithner 2010)
- „Vielfalt der Geschlechter“ (vgl. z.B. Butler 1991; Connell 2000)

Ganz zum Schluss: Die Herausforderung besteht darin,

gleiche Chancen für Frauen (u.a.) in Führungspositionen zu schaffen, d.h. Geschlecht (u.a.) als Strukturkategorien zu berücksichtigen,

ohne Frauen, Männern oder auch anderen Gruppen subjektivierend Identitäten, Bedürfnisse, Eigenschaften, Verhaltensweisen, Interessen usw. zuzuschreiben

- weder als Defizite
- noch als Potenziale

weil damit „Gehäuse der Zugehörigkeit“* oder auch der „Mehrfachzugehörigkeiten“ geschaffen werden

* Diese Bezeichnung verwendet z.B. Bienfaith (2006) bezogen auf Ethnisierung.

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

6 Quellen

- Allmendinger, Jutta (2009): Frauen auf dem Sprung, München.
- Auer, Manfred (2000): Vereinbarungskarrieren, München/Mering.
- Berthel, Jürgen/Koch, Hans-Eberhard (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Sindelfingen/Stuttgart.
- Bienfait, Agathe (2006): Im Gehäuse der Zugehörigkeit, Wiesbaden.
- 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.
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2011): Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen. Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.-19. November 2010 in Berlin, Berlin/Bonn.
- Bourdieu, Pierre (1987): Die feinen Unterschiede, Frankfurt a.M.
- Bröckling, Ulrich (2002): Das unternehmerische Selbst und seine Geschlechter: Gender-Konstruktionen in Erfolgsratgebern, in: Leviathan 30: 175-194.
- Bührmann, Andrea D./Schneider, Werner (2008): Vom Diskurs zum Dispositiv. Bielefeld.
- Busch, Anne/Holst, Elke (2012): Berufliche Geschlechtersegregation und Verdienste in Führungspositionen, in: Krell/Rastetter/Reichel (2012).
- Butler, Judith (1991): Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt a.M.
- Butler, Judith (1997): Körper von Gewicht, Frankfurt a.M.
- Connell, Robert W. (2000): Der gemachte Mann: Konstruktion und Krise von Männlichkeiten, 2. Aufl., Opladen.
-

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

6 Quellen

- Cornelißen, Waltraud/Rusconi, Alessandra/Becker, Ruth (Hg.) (2011): Berufliche Karrieren von Frauen: Hürdenläufe in Partnerschaft und Arbeitswelt. Wiesbaden.
- Cornils, Doris/Rastetter, Daniela (2012): „...und schon gar nicht Tränen einsetzen“: Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management, erscheint in: Krell/Rastetter/Reichel (2012).
- Ewald, Francois/Waldenfeld, Bernhard (Hg.) (1991): Spiele der Wahrheit. Michel Foucaults Denken, Frankfurt a.M.
- Fahrenwald, Claudia/Porter, Maureen (2007): Weiterbildung als Cultural Change – Transatlantische Studie über Frauen in pädagogischen Führungspositionen, in: Macha, Hildegard/Fahrenwald, Claudia (Hg.): Gender Mainstreaming und Weiterbildung, Opladen/Farmington Hills: 131-147.
- Foucault, Michel (1976): Überwachen und Strafen, Frankfurt a.M.
- Foucault, Michel (1978): Dispositive der Macht, Berlin.
- Foucault, Michel (1981): Archäologie des Wissens, Frankfurt a.M.
- Foucault, Michel (1983): Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit 1, 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.
- Generation CE /forsa (2007): Frauen in Führungspositionen: Erfahrungen, Einschätzungen, Erwartungen, Wünsche. PowerPointPräsentation.
www.heinerthorborg.com/generation_ce/Praesentation%20Forsa%20gekuerzt.pdf
(10.4.2009).
-

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

6 Quellen

- German Consulting Group (2005): Studie beweist: Weibliche Eigenschaften sind in Chefetagen unerwünscht! „Männer bleiben lieber unter sich“
www.gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/artikel_frauen.pdf (4.4.2009).
- Girst, Friederike unter Mitwirkung von Julia Rothaas (Hg.) (2009): Herrschaftszeiten! Vom Leben unter Männern, Köln.
- Gmür, Markus (2004): Was ist ein ‚idealer Manager‘ und was ist eine ‚ideale Managerin‘? Geschlechtsrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 18. Jg.: 396-417.
- Goffman, Erving (1975): Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität, Frankfurt a.M.
- Hansen, Katrin/Bührmann, Andrea/Heidenreich, Vibeke (2012) „Women on Boards“: Wie kann Deutschland von Norwegen lernen?, erscheint in: Krell/Rastetter/Reichel (2012).
- 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.
- Hausen, Karin (2012): Geschlechtergeschichte als Gesellschaftsgeschichte, Göttingen (in Druck).
- Henn, Monika (2009): Die Kunst des Aufstiegs, Frankfurt/New York.

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

6 Quellen

- Hitzler, Ronald/Pfadenhauer, Michaela (2003): Politiken der Karriere oder: Heterogene Antworten auf die Frage, wie man den Karren durch den Dreck zieht, in: Dies. (Hg.): Karrierepolitik, Opladen: 9-23.
- Holzleithner, Elisabeth (2010): Mehrfachdiskriminierung im europäischen Rechtsdiskurs, in: Hormel, Ulrike/Scherr, Albert (Hg.): Diskriminierung, Wiesbaden: 95-113.
- Jäger, Margarete/Jäger Siegfried (2007): Deutungskämpfe. Theorie und Praxis kritischer Diskursanalyse, Wiesbaden.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Men and Women of the Corporation, New York.
- Kanter, Rosabeth Moss/Stein, Barry A. (1980): A Tale of „O“. On Being Different in an Organization, New York.
- Klinger, Cornelia/Knapp, Gudrun-Axeli/Sauer, Birgit (Hg.) (2007): Achsen der Ungleichheit. Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität, Frankfurt/New York.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011): 71-82.
- Krell, Gertraude (Hg.) (2005): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Wiesbaden.
- Krell, Gertraude (2009): Gender Marketing: Ideologiekritische Diskursanalyse einer Kuppelproduktion, in: Diaz-Bone, Rainer/Krell, Gertraude (Hg.): Diskurs und Ökonomie, Wiesbaden: 203-224.

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

6 Quellen

- Krell, Gertraude (2010): Führungspositionen, in: Projektgruppe GiB: Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Berlin: 423-484.
- Krell, Gertraude (2011a): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011): 403-422.
- Krell, Gertraude (2011b): Forschungsskizze: Gender Pay Gap in Führungspositionen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011): 389-394.
- Krell, Gertraude (2011c): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Beurteilungen, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011): 261-274.
- Krell, Gertraude (2012): Geschlecht, Führung, Karriere und deren Verschränkungen als diskursive Fabrikationen, erscheint in: Krell/Reichel/Rastetter (2012).
- Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (2012a): Einleitung, erscheint in: Dies. (2012b).
- Krell, Gertraude/Rastetter, Daniela/Reichel, Karin (Hg.) (2012b): GESCHLECHT MACHT KARRIERE IN ORGANISATIONEN, Berlin (in Druck).
- Krell, Gertraude/Sieben, Barbara (2010): (Management-)Diskurse über Emotionen und Geschlechter, in: Soeffner, Hans-Georg (Hg.): Unsichere Zeiten: Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationen. Verhandlungen des 34. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Jena 2008, Wiesbaden (auf CD-ROM).
-

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

6 Quellen

- Krell, Gertraude/Weiskopf, Richard (2006): Die Anordnung der Leidenschaften, Wien.
- Link, Jürgen (2006): Diskursanalyse unter besonderer Berücksichtigung von Interdiskurs und Kollektivsymbolik. In: Keller, Reiner/Hirsland, Andreas/Schneider, Werner/Viehöver, Willy (Hg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorien und Methoden, 3. Aufl., Wiesbaden: 407-430.
- Meuser, Michael (2005): Men's Studies – Entwicklung, Konzepte, Diagnosen, in: Krell (2005): 267-286.
- Meuser, Michael (2009): Humankapital Gender. Geschlechterpolitik zwischen Ungleichheitssemantik und ökonomischer Logik, in: Andresen, Sünne/Koreuber, Mechthild/Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender und Diversity: Albtraum oder Traumpaar? Wiesbaden: 95-109.
- Oehmichen, Jana (2012): Frauen in Aufsichtsräten: Status quo, Erklärungen, Implikationen, erscheint in: Krell/Rastetter/Reichel (2012b).
- Ortmann, Günther (2005): Tausend Schleifen. Über Geschlecht, Sprache und Organisation, in: Krell (2005): 105-137.
- Ruppert, Andrea/Voigt, Martina (2009): Gehalt und Aufstieg: Mythen – Fakten – Modelle erfolgreichen Verhandeln, Aachen.
- Ruppert, Andrea/Voigt, Martina (2012): Geschlechtsunterschiede in der Verhandlungsführung – Schlüssel für die Karriere?, erscheint in: Krell/Rastetter/Reichel (2012b).
- .

Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen

6 Quellen

- Sattelberger, Thomas (2011): Praxisbeispiel Telekom: Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns, in: Krell/Ortlieb/Sieben (2011): 429-437.
- Schein, Virginia E./Davidson, Marilyn J. (1993): Think manager, think male, in: Management Development Review, 6. Jg., Heft 3: 24-28.
- Sieben, Barbara (2007): Management und Emotionen, Frankfurt/New York.
- Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Hg.) (2011): Intersektionalität zwischen Gender und Diversity, Münster.
- Stroot, Thea (2004): Praktiken der Sexierung in Führungspositionen: Geschlechterkonstrukte in der Schulleitung, Wiesbaden.
- 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 et al.: 59-83.
- Walgenbach, Katharina/Dietze, Gabriele/Hornscheidt, Antje/Palm, Kerstin (2007): Gender als interdependente Kategorie. Neue Perspektiven auf Intersektionalität, Diversität und Heterogenität, Opladen/Farmington Hills.
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, hg. vom BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

Vielen Dank