

Weibliche Führungskräfte

Anzeichen für den Abbau androzentrischer Arbeitsstrukturen oder für die Anpassungsleistung der Subjekte?

Julia Gruhlich

Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Against the Odds: Soziologie des ungewöhnlichen Erfolgs«

Die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt liest sich als Erfolgsgeschichte – zumindest auf den ersten Blick. Für die Mehrheit der Frauen ist es mittlerweile zur Selbstverständlichkeit geworden, einer Berufstätigkeit nachzugehen. Im Jahr 2017 waren immerhin um die 75 Prozent der erwerbsfähigen Frauen berufstätig (Statistisches Bundesamt 2018). Schaut man jedoch genauer hin, zeigt sich, dass der Arbeitsmarkt sowohl horizontal wie auch vertikal nach Geschlecht segregiert ist und Frauen die schlechteren Plätze einnehmen. Sie arbeiten vorwiegend in den geringer entlohnten Berufen (zum Beispiel in der Pflege, Gesundheit, Erziehung und Bildung, Reinigung) und auf Positionen mit geringeren Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierechancen. In Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben oder in sonstigen Leitungsfunktionen und unter Fachkräften in hochqualifizierten Tätigkeiten in der Privatwirtschaft finden sich zwar zunehmend auch Frauen, ihr Anteil liegt aber nach wie vor um die 30 Prozent (Holst, Friedrich 2017). Je höher die Sprosse auf der Karriereleiter, desto geringer der Frauenanteil. In den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland war Ende 2016 ein Frauenanteil von nur acht Prozent (Holst, Friedrich 2017). Die ungleiche Verteilung führt dazu, dass Frauen circa ein Fünftel (21 Prozent) weniger verdienen als Männer (Statistisches Bundesamt 2017). Und trotzdem: Dass sie überhaupt am Arbeitsmarkt partizipieren können, ist – gemessen an ihrem vorherigen Ausschluss – bereits ein zumindest bescheidener Erfolg.

Auf was ist dieser Erfolg zurückzuführen? Zweierlei Interpretationen bieten sich für den Aufstieg von Frauen an: Zum einen ließe sich vermuten, dass androzentrische Strukturen in der Gesellschaft und in Arbeitsorganisationen abgebaut wurden, dass also weniger stark nach Geschlecht selektiert und diskriminiert wird und die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sich verbessert haben. Es ließe sich aber auch vermuten, dass Frauen sich einfach anders verhalten, sich also beispielsweise die für den Arbeitsmarkt notwendigen Kompetenzen und Strategien angeeignet haben, die ihnen zuvor für den beruflichen Erfolg fehlten. Für beides, so werde ich im Weiteren zeigen, lassen sich Indizien finden. Je nach dem welcher These der Zuschlag gegeben wird, stellt sich dann die Frage, ob Frauen auf dem Arbeitsmarkt und vor allem jene in den gut bezahlten Berufen und höheren Positionen tatsächlich als Vorboten des sozialen Wandels und des Abbaus geschlechtlicher Ungleichheiten gedeutet werden können oder ob es sich eher um kontingente Entwicklungen, eine Aneinanderreihung von Einzelfällen handelt, hinter denen kein systematischer Wandel steht.

Um zu einem besseren Verständnis des ungewöhnlichen Erfolgs von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und besonders in Führungspositionen zu gelangen, skizziere ich im Folgenden den Forschungsstand zu den Ursachen für ihre Unterrepräsentanz (Kap. 1) und diskutiere dann mit Bezug auf Organisationstheorien die Frage, ob ihr Erfolg eher eine Frage strukturellen oder habituellen Wandels ist (Kap. 2). Der Beitrag schließt mit einem Forschungsausblick (Kap. 3).

1 Geschlechterungleichheit – Verantwortung der Gesellschaft, der Organisation oder des Individuums?

Die schlechte Situation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und vor allem die Gründe für ihre Unterrepräsentanz in Führungspositionen sind relativ gut erforscht. Nun liegt das Augenmerk des vorliegenden Beitrags jedoch gerade nicht auf dem Ausschluss von Frauen, sondern auf ihrer Inklusion. Aber die Frage nach den wenigen Frauen, die es in Arbeitsorganisationen und vor allem in Führungspositionen geschafft haben, lässt sich nur dann angemessen erklären, wenn klar ist, welche Hürden sie dafür eigentlich überwinden mussten. Erst wenn bekannt ist, ob es sich dabei um gesellschaftliche, organisationale oder persönliche Hindernisse handelt, können die Faktoren identifiziert werden, die potentiell zum Erfolg führen.

1.1 Exklusionsmechanismen jenseits der Arbeitsorganisation

Zu den in der Gesellschaft zu verortenden Karrierehindernissen gehört der geschlechtsspezifische Sozialisationsprozess, der vermitteltst Geschlechterklischees nicht nur die geschlechtsstereotype Berufswahlentscheidungen beeinflusst, sondern auch normative Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit vermittelt. Während Macht, Führung und technisches Geschick als männlich gelten und von einem ‚echten Mann‘ erwartet wird, erwerbstätig, karriereorientiert und verantwortungsvoller Familienernährer zu sein, zeichnet sich eine ‚echte Frau‘ durch Fürsorge, Mütterlichkeit und Unterordnung aus (vgl. Cremers 2012, S.17). Gestützt wird diese kulturelle Geschlechterordnung auf institutioneller Ebene durch eine Familienpolitik, die das Ernährer-Hausfrauen-Modell fördert (zum Beispiel durch das Ehegattensplittung) und damit den Anreiz für das Dazuverdienermodell setzt, bei welchem Frauen einer geringfügigen Beschäftigung nachgehen und sich der Kindererziehung und dem Haushalt widmen.

Eng mit der kulturell tradierten Geschlechterordnung verknüpft ist nicht zuletzt das Verhalten von Frauen. Bourdieu (2005) hat gezeigt, dass Frauen aktiv an ihrer Unterdrückung mitwirken, weil sie die patriarchale Ordnung tief verinnerlicht und inkorporiert haben. Während Männer die Bereitschaft zu Konkurrenz und Machtkämpfen anerzogen bekommen, inkorporieren Frauen die Unterordnung. Die Geschlechter lernen in den gesellschaftlich gesteckten Grenzen des Normalen und Üblichen zu bleiben, eine Überschreitung dieser habituellen Grenzen bedeutet daher auch gegen die eigenen Empfindungen anzugehen und vermeintliche Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. Für Frauen versteht sich eine Aufstiegskarriere nicht von selbst und sie werden seltener zu einer solchen ermuntert (vgl. Weissenrieder et al. 2015). Zusammen mit dem Mangel an Rollenvorbildern führt dies dazu, dass Frauen eine geringere Karriereorientierung aufweisen und sich den beruflichen Aufstieg nicht zutrauen. Tonn (2017, S.77) spricht in diesem Zusammenhang auch vom „schlechteren Selbstmarketing“ von Frauen und einem weiblichen „Selbstunterschätzungssyndrom“.

1.2 Organisationale Exklusionsmechanismen

Nun sind aber auch Organisationen keine personenungebundenen und rationalen Gebilde, die außerhalb gesellschaftlicher Lebenswelt angesiedelt sind. Acker (1990) verdeutlicht am Beispiel des Normalarbeitsplatzes, dass Arbeitsorganisationen auf der geschlechtlichen Ungleichheit aufbauen und diese in ihren Grundstrukturen reproduzieren: Die Vorstellung einer Arbeitskraft ist ihr zufolge nur vordergründig geschlechtsneutral, da eine Vollzeit verfügbare Arbeitskraft nur dadurch möglich ist, dass sie von anderen familiären und gesellschaftlichen Pflichten befreit wird. Dies trifft aufgrund der gesellschaftlichen Arbeitsteilung der Geschlechter vor allem auf Männer im traditionellen Familienernährermodell zu, deren Ehefrauen ihnen die alltägliche Arbeit außerhalb der Erwerbssphäre abnehmen. Gerade berufstätige Mütter sind daher Mehrfachbelastungen ausgesetzt.¹ Die ‚männliche‘ Lebensführung bildet die Normalitätsfolie für die Konzeption von Arbeitskraft (ebd., S.146f.). Dies gilt umso mehr für den Aufstieg ins Management, der in der Regel mit einer hohen Arbeitsbelastung, verstärkten Reisetätigkeit und wenig Zeit für Außerberufliches einhergeht.

Das soziale Innere von Organisationen ist nicht einfach, wie es oft imaginiert und idealisiert wird, ein neutraler Ort des sachlichen Austausches, sondern eine politische Arena, die von Macht- und Herrschaft durchzogen ist und – blickt man auf die Zahlen – von ‚Männern‘ dominiert bzw. beherrscht wird. Aus der Organisationsforschung ist seit langem bekannt, dass es von Seiten der (männlichen) etablierten Mehrheit zu Schließungsprozessen gegenüber weiblichen Beschäftigten kommt, die als das ganz ‚Andere‘ und ‚Fremde‘ stilisiert werden (Kanter 1977a). ‚Frauen‘ verfügen aufgrund ihrer Minderheitenposition („token“, Kanter 1977b) und ihrer Positionierung auf den untereren Rängen der Organisation sowie auf Stellen, die geringe Aufstiegsmöglichkeiten bieten, über weniger Ressourcen und schlechtere Machtchancen (Cordes 2001). Die Herrschenden befürchten Status- und Prestigeverlust durch eine „Feminisierung“ der Arbeit (vgl. Riegraf 2005). Geschlecht wird in diesem Spiel um die besten Plätze als Mittel der Distinktion eingesetzt (Rudman et al. 2012) und in alltäglichen Interaktionen geltend gemacht, in denen sich die Beschäftigten nicht nur in ihrer beruflichen Funktion, sondern auch als ‚Männer‘ und ‚Frauen‘ wahrnehmen und ansprechen (Seeley 2017; Gottschall 1998). Stereotype und sexistische Rollen- und Bewertungsmuster aus anderen sozialen Bereichen (Familie, Liebesbeziehung) werden auf Arbeitsplätze, Positionen und ihre Inhaber_innen übertragen, die dann mit ‚männlichen‘ oder ‚weiblichen‘ Eigenschaften verknüpft werden (Martin 2003). Konservative Geschlechterrollenvorstellungen und Geschlechterstereotype werden zudem durch Unternehmenskulturen reproduziert, was wiederum die Karrierechancen weiblicher Führungskräfte negativ beeinflusst (vgl. Wolf et al. 2017).

Bei der Stellenbesetzung geht es, so die weit verbreitete Annahme, darum, die oder den Leistungsbesten zu finden. Was als Leistung gilt und was nicht, ist jedoch eine Frage der Interpretation und keineswegs immer eindeutiger und objektiver Fakt (vgl. Korff et al. 2012, S.35). Bereits wer von den Bewerber_innen eingeladen wird oder gar explizit zur Bewerbung aufgefordert wird, spielt sich im Bereich des Sozialen ab. Als hilfreich erweisen sich für den Aufstieg die in informellen Kreisen (beim Fußballspielen nach der Arbeit, in der Kneipe etc.) und in der Regel mehrheitlich unter Männern geknüpft

¹ Die Geschlechterforschung argumentiert, dass die Doppelbelastung von berufstätigen Müttern kein selbstgewähltes Schicksal, sondern Ergebnis eines strukturellen und menschengemachten Widerspruchs ist: Gesellschaftlich ist beides notwendig, produktive wie reproduktive Arbeit. Allerdings ist die reproduktive Arbeit, die sich ökonomisch verkürzt auch als die Geburt, Erziehung und Versorgung von zukünftigen, gegenwärtigen und ausgedienten Arbeitskräften bezeichnen ließe, der produktiven Arbeit nachgestellt, wird unsichtbar gemacht, nicht oder schlechter entlohnt und weniger wertgeschätzt.

ten sozialen Netzwerke (vgl. Gruhlich, Riegraf 2016a), die als bruderschaftlich strukturierte Karrierenetze fungieren und zum Beispiel bewirken, dass Frauen von ihren Vorgesetzten seltener als ihre männlichen Kollegen für höheren Managementebenen vorgeschlagen werden (vgl. Weissenrieder et al. 2015, S.11ff.). Bei der Auswahlentscheidung wirkt in der Regel das Prinzip der „homosozialen Kooptation“ (Maurer 2010, S.83): Die maximale Ähnlichkeit mit der mächtigen Mehrheitsgruppe wirkt sich förderlich auf die Karrierechancen aus („Männer fördern Männer“) (vgl. Holgersson 2012). Wer gleich aussieht, von dem wird erwartet, dass er auch gleich ‚tickt‘ und einen reibungslosen Ablauf sichert. Der sogenannte „Old boys clubs“ gilt damit als wesentliches Hindernis für die Aufstiegschancen von Frauen (vgl. Schlamelcher 2010).

Organisationen spielen also, so viel sollte deutlich geworden sein, durchaus eine Rolle in der Frage nach dem Erfolg oder Misserfolg von weiblichen Aufstiegen. Obgleich Organisationen in struktureller wie kultureller Hinsicht als vergeschlechtlicht gelten, gehen Geschlechterforscher_innen davon aus, dass Geschlecht nicht immer sowie nicht auf allen Ebenen gleichermaßen zum Tragen komme und es zu Ungleichzeitigkeiten und Widersprüchen innerhalb wie zwischen den verschiedenen Ebenen der Organisation kommen kann. So könnte Geschlecht auf Mesoebene der Organisation „de-institutionalisiert“ (Heintz, Nadai 1998, S.75) und auf Mikroebene der Handlung „dethematisiert“ (Pasero 1995) werden. Besonders deutlich wird dies bei der Implementierung von Gleichstellungspolitik, die meist eher auf Ebene der Rhetorik, weniger jedoch auf Handlungsebene wirkt (Wetterer 2002). Ob und inwiefern Geschlecht eine Rolle spielt ist, so zeigen systemtheoretisch fundierte Studien, zudem kontextabhängig (Wilz 2004) und es kommen – einmal andersherum betrachtet – auch nicht alle Männer zum Zuge. Über den Aufstieg entscheidet also nicht nur Geschlecht, sondern noch weitere soziale Zugehörigkeiten und Zuschreibungen. Eine Führungskraft ist in der Regel nicht nur vergeschlechtlicht (männlich), sondern auch sexualisiert (heterosexuell), rassifiziert (weiß) und klassenspezifisch (gebildete Mittel- und Oberschicht) (Harding et al. 2011). Es gilt daher auch in der Frage nach weiblichen Führungskräften, genau zu schauen und zu prüfen, inwiefern Ungleichheitsprozesse bzw. moderne „inequality regimes“ einander überschneiden (Acker 2006; Acker 2010, S.95).

2 Against the odds: Wie ist Frauen der Aufstieg dennoch möglich?

Im Geschlechterverhältnis sind Frauen wie Männer Beherrschte insofern sie der Norm der heterosexuellen Zweigeschlechtlichkeit und jeweils geschlechtsspezifischen Subjektivierungsweisen unterworfen sind, allerdings profitieren Männer von diesem Herrschaftsverhältnis, das ein patriarchales ist, mehr als Frauen (vgl. Bourdieu 2005). Nun ist kein Herrschaftsverhältnis absolut und total hermetisch. Jedes System weist Brüche und Lücken in kleinem oder größerem Ausmaß auf, die Platz für non-konformes Handeln lassen. Herrschende und Beherrschte besitzen die Freiheit und Reflexion zum eigensinnigen und widerständigen Handeln. Dazu kommt, dass gerade das Patriarchat durch die Frauenbewegung ausgelöste Gleichstellung und Modernisierung der Geschlechterordnung stark an gesellschaftlicher Legitimität eingebüßt hat und es an zahlreichen Stellen zu Veränderungen gekommen ist, die die Grundfesten der Arbeitsorganisation tangieren und den Aufstieg von Frauen begünstigt haben.

2.1 Kultureller und institutioneller Wandel

Auf Ebene der Kultur und staatlicher Institutionen haben sich wesentliche Parameter verschoben. Die lange Zeit eher konservative Familienpolitik hat seit den 1990er Jahren einen Modernisierungsschub

erhalten und das traditionelle Bild der männlichen Versorgerehe wurde durch das Doppelernährer-Modell, wenngleich zwar nicht abgelöst, so doch zumindest erweitert. Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat – auch ausgelöst durch den Fachkräftemangel – politisch Aufwind erhalten. Die infrastrukturelle Versorgung mit Kinder- und Ganztagsbetreuungsmöglichkeiten wurde ausgebaut und im Zuge dessen auch die traditionelle Vorstellung der ‚guten‘ Mutter umdefiniert (Jurczyk 2007). Die Beteiligung von Vätern an der Kinderbetreuung wurde durch die Reform des Elterngeldes unterstützt und hat zur Verbreitung einer ‚neuen Väterlichkeit‘ beigetragen (Oechsle, Reimer 2016). Insgesamt lässt sich von einer Pluralisierung der Lebensformen (dazu gehört auch das Modell der Familienernährerin, Koppetsch, Speck 2015) und einer Flexibilisierung der Geschlechterordnung sprechen. Resultat ist, dass Männlichkeit ‚weiblicher‘ geworden ist, zum Beispiel Aspekte wie Fürsorge, Kommunikation umfasst (vgl. Hooper 2000) und andersherum Weiblichkeit, Macht und Karriere sich nicht mehr kategorisch ausschließen. Institutionell spiegelt sich dies in dem 2016 verabschiedeten Gesetz zur Hebung des Frauenanteils in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst wider, dass eine Frauenquote von 30 Prozent für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen vorsieht.

2.2 Personenbezogener Wandel

Ausgehend von der Defizittheorie, dass es Frauen schlicht an den richtigen Kompetenzen für den Aufstieg mangle, hat sich ein breit gefächertes Dienstleistungsfeld an Beratungs- und Coachingangeboten mit entsprechend extensiver Ratgeberliteratur für Frauen entwickelt. Die Angebote richten sich an unterschiedliche Zielgruppen, vor allem aber an Frauen, die bereits in Führungspositionen sind und solche, die das Potenzial dafür hätten. Frauen sollen, so die Idee dahinter, lernen, wie sie in der männerdominierten Arbeitswelt wahrgenommen werden, welches die (männlich geprägten) Spielregeln des Erfolgs sind und wie sie diese erlernen und strategisch gezielt einsetzen können. Coachingangebote sollen ihnen zu mehr Selbstbewusstsein und einem besseren Selbstmarketing verhelfen (vgl. Möller, Müller-Kalkstein 2014). Als Rollenvorbilder für ein breiteres Publikum fungieren erfolgreiche Frauen aus der Kulturindustrie (sogenannte „Top Girls“, McRobbie 2016) und aus der Politik (Holtz-Bacha 2008). Auch Unternehmen entdecken Frauen als neue Potenzialträgerinnen und bieten ihnen gezielte Weiterbildungs- und Mentoringprogramme an, die ihnen die für den Aufstieg notwendigen sozialen Netzwerke und Netzwerkfähigkeiten vermitteln sollen. Betriebskitas und andere betriebliche Angebote wie *egg-freezing* (bislang nur in den USA) sollen es Frauen erleichtern, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren und der Firma schnell wieder bzw. möglichst ununterbrochen zur Verfügung zu stehen (Carbone, Cahn 2013). Weibliche Führungskräfte und ‚Potenzialträgerinnen‘, also solche, die es werden könnten, berichten zudem auch von einzelnen männlichen Unterstützern aus dem beruflichen Umfeld, die ihnen auf ihrem Karriereweg zur Seite standen und zeigen, dass einzelne (in der Regel ältere) Männer durchaus bereit und in der Lage sind, Frauen zu unterstützen (Grulich 2016, S.267f.; Eck-Philipp, Krämer 2017, S. 269).

2.3 Organisationaler Wandel

Einige Unternehmen haben sich, angestoßen durch die öffentlichen Debatten um Anti-Diskriminierungsgesetze, Gleichstellung und Fachkräftemangel, für Frauenförderung und Diversity Management geöffnet. Die geschlechtliche Vielfalt in der Belegschaft wird positiv als *Win-Win*-Situation diskutiert (Grulich, Riegraf 2016b). Dies gilt insbesondere für große und international tätige Unternehmen. Die in diesen Unternehmen zu findenden Personalwesen und hier vor allem die weiblichen Personalereinerinnen engagieren sich – unter anderem aufgrund eigener Erfahrungen – für die Durchsetzung von

transparenten Rekrutierungs- und Beförderungsverfahren, Vereinbarkeitsmaßnahmen (Betriebskittas) und zum Teil auch für die Einführung von innerbetrieblichen Frauenquoten (Gruhlich 2017). Die tatsächliche Umsetzung dieser Maßnahmen ist jedoch stark zweifelhaft, scheint es sich doch allzu oft nur um ‚Lippenbekenntnisse‘ zu handeln, die vor allem dem Außenimage der Unternehmen dienen sollen, ohne aber handfeste Veränderungen im Organisationsinneren zu bewirken (vgl. Trenkmann 2017).

Unabhängig von den relativ erfolglosen betrieblichen Gleichstellungspolitiken verändern sich die Karrierepfade in Unternehmen. Neben die traditionelle Kaminkarriere, also den Inhouse-Aufstieg, der auf der langfristigen Betriebszugehörigkeit und sozialem Vertrauen basiert, treten neue Karriereformen, die mit mehr intra- und interorganisationalen Übergängen (Wechseln zwischen Unternehmens-einheiten, Funktionsbereichen oder auch Standorten) verbunden und flacher angesiedelt sind (zum Beispiel Projektmanagementkarrieren) (Hyll 2014). Diese Zick-Zack-Karrieren ermöglichen es Frauen, die männerbündischen und exkludierenden Förderstrukturen zu überwinden, indem sie zum Beispiel als externe KandidatInnen auf eine Führungsposition besetzt werden (Gruhlich 2016b). Die Projektmanagementkarriere katapultiert jedoch nicht automatisch auch ins Top-Management und der Aufstieg in Spitzenpositionen wie Aufsichtsräte oder Vorstände führt nach wie vor über informelle Wege, was wiederum erklärt, warum formalisierte Fördermaßnahmen wie zum Beispiel eine Quote alleine wenig verändern (vgl. Eck-Philipp, Krämer 2017).

3 Fazit

Sind weibliche Führungskräfte nun ein Anzeichen für den Abbau androzentrischer Arbeitsstrukturen oder für die Anpassungsleistung der Subjekte? Vor dem Hintergrund der vorgenommenen Betrachtungen, lässt sich zunächst feststellen, dass die Frage falsch gestellt ist: Der Aufstieg von Frauen ist keine Entweder-Oder-Frage. Der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen ist vielmehr das Ergebnis mehrerer miteinander verwobener sozialer Prozesse und nicht allein auf einen Wandel auf Struktur- oder auf Handlungsebene zurückzuführen. Klar ist allerdings, dass der Arbeitsorganisation beim Aufstieg von Frauen eine wesentliche Rolle zukommt. Arbeitsorganisationen erweisen sich nicht einfach als Spiegel äußerer Verhältnisse, sondern bilden innerhalb des gegebenen gesellschaftlichen Rahmens eigenwillige und jeweils spezifische Beziehungsgefüge aus und tragen beträchtlichen Anteil an den ungleichen Geschlechterverhältnissen.

Geschlechtergleichstellung erschöpft sich nicht allein in der Anwesenheit von Frauen in vormals männlich dominierten Bereichen. Vielmehr geht es um die Frage der Wertigkeit von ‚Weiblichkeit‘ und ‚Männlichkeit‘ sowie dem Verhältnis von produktiver zu reproduktiver Arbeit. Hochqualifizierte, berufsorientierte Frauen repräsentieren eine neue, „hegemoniale Weiblichkeit“ (Scholz 2010), die das Ideal hegemonialer Männlichkeit und die androzentrischen Strukturen der Arbeitsorganisation affirmiert: Vollzeit (plus Überstunden), Hyper-Mobilität und extreme arbeitsbezogene Flexibilität wurden nicht abgebaut, die Arbeitswelt in diesem Sinne nicht ‚weiblicher‘. Wenn hegemoniale Weiblichkeit für männlich konnotierte Attribute von individueller Weiterentwicklung, Unabhängigkeit, Geld und Macht steht, muss kritisch danach gefragt werden, ob ‚weiblich‘ konnotierte Werte und Eigenschaften (zum Beispiel Für- und Selbstsorge, Familie, Emotionen) durch den Aufstieg von Frauen eine symbolische Auf- oder Abwertung erfahren. Im Hinblick auf die Reproduktion lässt sich bereits feststellen, dass die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung im Privaten nicht erodiert, vielmehr werden Pflichten in Haushalt und Familie an subalterne Frauen delegiert (Stichwort „migrantische Hausfrau“). Insgesamt ist eine starke Ungleichheit zwischen Frauen feststellbar: Weibliche Führungskräfte sind überwiegend mittel-

ständig, weiß und sie führen ein relativ privilegiertes Leben. Damit ist die Frage aufgeworfen, wie ihre Erfahrungen für die breitere feministische Bewegung relevant sein können (vgl. Gruhlich 2013). Auf Ebene der Subjekte ließe fragen: Was macht der Aufstieg mit dem Habitus der betroffenen Frauen? Wie nehmen sie ihre Karriere und ihr Verhältnis von Arbeit, Familie und Leben wahr? Wie sehen sie die geschlechtliche Ungleichheit in der Arbeit, verstehen sie sich als feministisch und wie deuten sie ihre gesellschaftliche Verantwortung? Spannend wäre es zudem, für den deutschen Kontext mehr über die Karrierewege von Frauen in Spitzenpositionen zu erfahren, wie sie beispielsweise seit 2004 im Rahmen des „Rhodes Project“ in Großbritannien erforscht werden (vgl. <http://rhodesproject.com>). Der Zugang zu Top-Führungskräften ist schwierig und umso relevanter sind die wenigen Studien, die es in diesem Feld gibt (zum Beispiel Alemann 2015).

Literatur

- Acker, Joan. 1990. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society* 4(2):139–158.
- Acker, Joan. 2004. Gender, Capitalism and Globalization. *Critical Sociology* 30(1):17–41.
- Acker, Joan. 2009. From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du travail* 51:199–217.
- Alemann, Annette von. 2015. *Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik – Deutungsmuster von Führungskräften der deutschen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bourdieu, Pierre. 2005. *Die Männliche Herrschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Carbone, June und Naomi Cahn. 2013. The Gender/Class Divide: Reproduction, Privilege, and the Workplace. *FIU Law Review* 8:287–316.
- Cremers, Michael. 2012. Boy's Day – Jungen-Zukunftstag: Neue Wege für die Berufsorientierung und im Lebensverlauf von Jungen. Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V. https://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Meldung/2013/2013_07_18_expertise.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Zugegriffen: 13. Dezember 2018).
- Eck-Philipp, Carola und Angelika Krämer. 2017. Diversity in der Praxis: Die Quote allein reicht nicht. In *CSR und Diversity Management. Erfolgreiche Vielfalt in Organisationen*, 2. Aufl. Hrsg. Katrin Hansen, 265–277. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gottschall, Karin. 1998. Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In *FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung*, Hrsg. Birgit Geissler, Friederike Maier und Birgt Pfau-Effinger, 63–84. Berlin: Edition Sigma.
- Gruhlich, Julia und Birgit Riegraf. 2016a. Zum Zusammenhang von Geselligkeit und Geschlecht. Eine Betrachtung am Beispiel der Wissenschaft. In *Von Professorenzirkeln, Studentenknäulen und akademischen Networking. Universitäre Geselligkeiten von der Aufklärung bis zur Gegenwart*, Hrsg. Matthias Asche und Dietmar Klenke, 33–49. Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag.
- Gruhlich, Julia und Birgit Riegraf. 2016b. Gender und Diversity: Theoretische Überlegungen zur Kategorie Geschlecht und Konsequenzen für Gleichstellungspolitiken. In *Handbuch Diversity Kompetenz. Band 2 Gegenstandsbereiche*, Hrsg. Tobias Ringeisen und Petia Genkova, 285–296. Wiesbaden: Springer.
- Gruhlich, Julia. 2013. Weibliche Topführungskräfte in der Wirtschaft: Stellen diese Weiblichkeiten die hegemoniale Geschlechterordnung in Frage? *Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur, Gesellschaft* 5(2):63–77.
- Gruhlich, Julia. 2016a. *Transnationale Unternehmen und Geschlecht. Eine praxeologische Organisationsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag.

- Gruhlich, Julia. 2016b. Von Car-Guys, Expatriates und Power-Frauen – Empirische Befunde zu Geschlecht und Karrieren im transnationalen Management. In *Männlichkeiten und der Strukturwandel von Erwerbsarbeit in globalisierten Gesellschaften – Diagnosen und Perspektiven*, Hrsg. Diana Lengensdorf und Michael Meuser. Weinheim: Beltz-Juventa.
- Gruhlich, Julia. 2017. Wer steuert Diversity Management? – Der betriebliche Umsetzungsprozess von Diversity Management am Beispiel eines transnationalen Unternehmens. In *Industrielle Beziehungen und Gender. Schwerpunktheft der Industriellen Beziehungen*, Hrsg. Ingrid Artus und Britta Rehder, 156–173. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Harding, Nancy, Hugh Lee, Jackie Ford und Mark Learmonth. 2011. Leadership and charisma: A desire that cannot speak its name? *Human Relations* 64(7):927–949.
- Heintz, Bettina und Eva Nadai. 1998. Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie* 27(2):75–93.
- Holgersson, Charlotte. 2012. Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work & Organization* 20(4):454–466.
- Holst, Elke und Martin Friedrich. 2017. *Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995-2015*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin, https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf (Zugegriffen: 13. Dezember 2018).
- Holtz-Bacha, Christina. 2008. Frauen, Politik, Medien: Ist die Macht nun weiblich? In *Frauen, Politik und Medien*, Hrsg. Christina Holtz-Bacha, 3–24. Wiesbaden: Springer VS.
- Hooper, Charlotte. 2000. Masculinities in transition: The case of globalization. In *Gender and global restructuring*, Hrsg. Marianne H. Marchand und Anne Sisson Runyan, 59–73. London: Routledge.
- Hyll, Melanie. 2014. *Karriereformen im Wandel. Herausforderungen für Individuen und Organisationen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Jurczyk, Karin. 2007. Ansätze zu einer emanzipatorischen Familienpolitik: Der Siebte Familienbericht. In: *WSI-Mitteilungen* 10. https://www.boeckler.de/wsimit_2007_10_jurczyk.pdf (Zugegriffen: 13. Dezember 2018).
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977a. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977b. Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology* 82(5):965–990.
- Koppetsch, Cornelia und Sarah Speck. 2015. *Wenn der Mann kein Ernährer mehr ist*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Korff, Svea, Navina Roman und Julia Schröder. 2012. Inside the Blackbox – Chancengleichheit in der strukturierten Promotionsförderung? In *Einfach Spitze?: Neue Geschlechterperspektiven auf Karrieren in der Wissenschaft*, Hrsg. Sandra Beaufays, Heike Kahlert und Anita Engels, 25–57. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Martin, Patricia Yancey. 2003. “Said and Done” Versus “Saying and Doing”: Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender & Society* 17(3):342–366.
- Maurer, Elisabeth. 2010. *Fragile Freundschaften: Networking und Gender in der wissenschaftlichen Nachwuchsförderung*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- McRobbie, Angela. 2016. *Top Girls. Feminismus und der Aufstieg des neoliberalen Geschlechterregimes*. Wiesbaden: Springer VS
- Oechsle, Mechthild und Thordis Reimer. 2016. Väter zwischen Beruf und Familie. Handlungskrisen, Bewältigungsstrategien und gesellschaftliche Transformationsprozesse. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 41(1):213–237.
- Pasero, Ursula. 1995. Dethematisierung von Geschlecht. In *Konstruktion von Geschlecht*, Hrsg. Ursula Pasero und Friederike Braun, 50–66. Pfaffenweiler: Centaurus-Verlagsgesellschaft.
- Pringle, Rosemary. 1989. *Secretaries talk. Sexuality, power, and work*. London, New York: Verso Books.
- Riegraf, Birgit. 2005. „Frauenbereiche“ und „Männerbereiche“: Die Konstruktion von Geschlechterdifferenzen in der Arbeits- und Berufswelt. In *Frauen im Militär. Empirische Befunde und*

- Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte.* Hrsg. Jens-Rainer Ahrens, Maja Apelt und Christiane Bender, 134–156. Wiesbaden: VS Verlag.
- Rudman, Laurie A., Corinne A. Moss-Racusin, Julie E. Phelan und Sanne Nauts. 2012. Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology* 48(1):165–179.
- Schlamelcher, Ulrike. Hrsg. 2010. *Paradoxien und Widersprüche der Führungskräfteerekrutierung. Personalauswahl und Geschlecht.* Wiesbaden: VS Verlag.
- Scholz, Sylka. 2010. Hegemoniale Weiblichkeit? Hegemoniale Weiblichkeit! *Erwägen Wissen Ethik* 21(3):369–398.
- Statistisches Bundesamt. 2017. *Verdienste & Verdienstunterschiede.*
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteVerdienstunterschiede/VerdiensteVerdienstunterschiede.html> (Zugegriffen: 13. Dezember 2018).
- Statistisches Bundesamt. 2018. *Arbeitsmarkt auf einen Blick – Deutschland und Europa.* Broschüre.
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/BroeschuereArbeitsmarktBlick0010022189004.pdf?__blob=publicationFile (Zugegriffen: 13. Dezember 2018).
- Tonn, Julia Jane. 2017. *Frauen in Führungspositionen. Ursachen der Unterrepräsentanz weiblicher Führungskräfte in Unternehmen.* Wiesbaden: Springer VS.
- Trenkmann, Jeannette. 2017. *Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft: Eine institutionensoziologische Analyse organisationaler Gleichstellungspolitik.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weissenrieder, Caprice Oona, Regine Graml, Tobias Hagen und Yvonne Ziegler. 2015. *Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen*, Working Paper No. 07, Juli 2015; Frankfurt University of Applied Sciences,
https://www.researchgate.net/profile/Caprice_Weissenrieder/publication/280306667_Explorative_Untersuchung_der_Unternehmenskultur_auf_die_Karrierechancen_von_Frauen/links/55b0e6ad08aec0e5f430ddac/Explorative-Untersuchung-der-Unternehmenskultur-auf-die-Karrierechancen-von-Frauen.pdf?origin=publication_detail (Zugegriffen: 13. Dezember 2018).
- Wetterer, Angelika. 2002. Strategien der rhetorischen Modernisierung: Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. *Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien* 20(3):129–148.
- Wilz, Sylvia M. 2004. Organisation: Die Debatte um „Gendered Organizations“. In *Handbuch. Frauen- und Geschlechterforschung*, Hrsg. Ruth Becker und Beate Kortendieck, 443–450. Wiesbaden: VS Verlag.
- Wolf, Annett, Jeannette Trenkmann und Lisa Boos. 2017. *Unternehmenskultur und der Einfluss auf den Frauenanteil in Führungspositionen – Theoretische Aufarbeitung und empirische Befunde.* Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), Berlin, https://opus4.kobv.de/opus4-htw/files/335/20170706_Unternehmenskultur+und+der+Einfluss+auf+den+Frauenanteil+in+F%C3%BCh...pdf (Zugegriffen: 13. Dezember 2018).