

4.82 Frauen führen anders – Männer auch?

Erkenntnisse und Implikationen der Genderforschung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie Unterschiede zwischen Männern und Frauen wissenschaftlich begründet oder widerlegt werden können,
- wie die Gender Studies entstanden sind und welche Positionen sich bis heute entwickelt haben,
- was unter „männlicher“ bzw. „weiblicher“ Führung zu verstehen ist und ob eine Differenzierung sinnvoll erscheint,
- welche mentalen Vorstellungswelten über die Geschlechterdifferenz bestehen und wie sich diese im täglichen und beruflichen Alltag auswirken,
- wie durch den gesellschaftlichen Wandel das Zusammenspiel von Männern und Frauen in der Führung neu definiert werden kann und muss.

Die Autorin

Dr. Anja Ebert-Steinhübel, selbstständige Trainerin, Dozentin und Coach sowie Seniorberaterin bei der IFC EBERT GmbH. Schwerpunkte Ihrer Beratungs- und Vortragstätigkeit sind die Themen Strategie, Führung und Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Lebenslange Lernen im persönlichen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Bezug.

Kontakt: a.ebert-steinhuebel@ifc-ebert.de

Inhalt

	Seite
1	Einführung: der „kleine“ Unterschied 3
1.1	Alltägliches und Aktuelles 3
1.2	Männer und Frauen im Beruf: der „größere“ Unterschied 5
2	Begriffe und Positionen der Genderforschung 11
2.1	Sex, Gender und Mainstreaming – die wichtigsten Begriffe 12
2.2	Gleich oder verschieden? – Positionen der Gender Studies 15
2.3	„Sexy“ Brains – ein Blick auf die Hirnforschung 18
3	Frauen führen anders – Männer auch? 19
3.1	Weibliches versus männliches Führungsverhalten . . . 19
3.2	Führen Frauen besser? 21
3.3	Führung ist männlich: die Wirkung von Stereotypen . 23
3.4	Die mentalen Barrieren der Männerwelt 25
3.5	Ausgebremst: der „Glass Ceiling“-Effekt 27
3.6	Token women: die Umkehrung des Stereotyps 29
4	Vielfalt und Entwicklung: neue Führungsformen am Horizont 31
4	Literatur 31

1 Einführung: der „kleine“ Unterschied

*Für Frauen ist Schönheit viel wichtiger als Intelligenz,
denn Männer können besser sehen als denken.*

(Frauen-Spruch)

*Es ist nicht nötig, den Frauen zu widersprechen.
Das erledigen sie selbst.*

(Männer-Spruch)

1.1 Alltägliches und Aktuelles

Sprüche und Geschichten über den „kleinen“ Unterschied kennen wir aus dem Alltag zur Genüge. Die klassische Partykonstellation, bei der sich eine Gruppe angeregt über Schuhe (also: ...?!), eine andere über Fußball (also: ...?!) unterhält, offenbart auch im wissenschaftlichen Experiment scheinbar eindeutige Stereotype der Geschlechter. Vorstellung und Realität, Konzept und Empirie über die Typik männlichen oder weiblichen Verhaltens stimmen erstaunlicherweise immer wieder überein. Dazu ein kleiner Selbsttest: Stellen Sie sich im Geiste folgende Personen vor: A zeichnet sich vor allem durch ihre Emotionalität, Einfühlsamkeit, Eloquenz, Diplomatie und Teamorientierung aus, während B vor allem als dominant, zielstrebig, rational, unabhängig und machtorientiert beschrieben wird. Welche Bilder entstehen in Ihrem Kopf? Es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie Person A eher als eine Frau und Person B als einen Mann „betrachten“, zumindest suggerieren dies die hier verwendeten stereotypen Charakterisierungen. Präsentiert man die genannten Eigenschaften jeweils einzeln, scheint die Klassifizierung jedoch weniger eindeutig. Doch werden weitere polare Begriffe ergänzt wie z. B. „weich“ (A) und „hart“ (B) oder „zierlich“ (A) und „kräftig“ (B), so scheint die Zuordnung noch plausibler als zuvor. „Männliche“ und „weibliche“ (Führungs-)Eigenschaften spiegeln starke Muster unserer kulturellen Wahrnehmung, mit deren Hilfe wir schnell und meist unbewusst Zuordnungen vornehmen, Sympathien verteilen und Bewertungen abgeben. Dabei ist unser Blick nicht nur im alltäglichen Leben, sondern auch im beruflichen Umfeld nicht vor Verallgemeinerungen und Verzerrungen gefeit, die im Sinne einer *self-fulfilling-prophecy* die Realität entsprechend formen – was sich insbesondere in den Zugangs- und Aufstiegschancen für Frauen in die Unternehmenshierarchien nachdrücklich offenbart.

Ob Frauen wirklich anders oder womöglich sogar besser führen als ihre männlichen Kollegen, wird im Folgenden zu erörtern sein. Bereits davon überzeugt scheint zumindest ein Schweizer Bankhaus, indem es ein Investment in den Fonds „Top Executive Women Basket“ nachdrücklich empfiehlt. Die Anlagestrategie in von Frauen geführte Unternehmen setzt auf ein höher motiviertes, kreativeres und sinn- statt machtorientiertes Management, das – so die Berater – zu höheren Gewinnen auf beiden Seiten führt (vgl. Heinzemann 2013).

Mit der Veränderung ihrer Grundordnung begibt sich die Universität Leipzig seit Mitte 2013 auf einen ganz anderen Weg: In dieser Ordnung gelten grammatisch feminine Personenbezeichnungen gleichermaßen für Personen männlichen und weiblichen Geschlechts. (Männer können die Amts- und Funktionsbezeichnungen dieser Ordnung in grammatisch maskuliner Form führen.) Ob dies zur Gerechtigkeit im Verhältnis der Geschlechter substantiell beizutragen vermag, wird zu beobachten sein. Dasselbe gilt für die politische Diskussion um Quotenregelungen in den Unternehmen, die in jedem Falle Aufmerksamkeit generieren, nicht zwingend jedoch die Argumentationsbasis in der Gesellschaft erhellen und konsequentes Denken und Handeln nach sich ziehen.

Das Spiel um die „kleinen“ Unterschiede hat eine launige Komponente und wirkt verkaufsfördernd für die Titel der populären Bestsellerliteratur oder für das abendliche TV-Familienprogramm. Neuerdings werden dabei auch die Ergebnisse neurowissenschaftlicher Studien einem stauenden Publikum mit der schlichten Formel vorgeführt, dass Unterschiede zwischen Mann und Frau nicht nur prähistorisch belegt, sondern auch durch modernste bildgebende Verfahren direkt aus den Gehirnen heraus nachweisbar sind

Die wichtigste Herausforderung liegt in der Tendenz zur Pauschalisierung und zur Vereinfachung komplexer Phänomene auf verstehbare, aber häufig verzerrte Zusammenhänge. Menschliches Verhalten kann jedoch niemals monokausal aus der biologischen, psychologischen oder soziologischen Existenz heraus begründet werden, sondern ist stets in der Wechselwirkung von Person und Situation, d. h. von persönlichen Eigenschaften, Präferenzen, Bedürfnissen, Kompetenzen und Handlungschancen oder -zwängen zu betrachten. Befunde einer möglichen Gleichheit oder Verschiedenheit der Geschlechter müssen deshalb in aller Vorsicht und auf der jeweiligen Bezugsebene gedeutet werden. Das gilt auch und insbesondere für die unterschiedliche Befähigung von Män-

nen und Frauen in der Arbeitswelt. Worin die realen Unterschiede zumindest in Bezug auf die Karrierechancen und Erfolgsvoraussetzungen begründet sind und welche Positionen für eine zukunftsfähige Entwicklung der Organisationen politisch, sozial und ökonomisch sinnvoll erscheinen, soll im Folgenden diskutiert werden. Ein Ergebnis erhält der geneigte Leser oder die geneigte Leserin gleich vorweg: Anstatt das im Titel verwendete Fragezeichen durch ein Ausrufezeichen zu beantworten, werden noch weitere Fragezeichen eingeführt. Denn nur durch die kritische Hinterfragung bestehender Klischees und vermeintlich eindeutiger Wissensbestände können diese aufgebrochen und im Kontext einer differenzierteren und für die moderne Gesellschaft adäquateren Perspektive einander vermittelt oder aufgehoben werden.

1.2 Männer und Frauen im Beruf: der „größere“ Unterschied

Von 100 Personen in Deutschland sind heute etwa 51 weiblichen und 49 männlichen Geschlechts.¹ In Bezug auf die Erwerbstätigkeit kehrt sich das Verhältnis jedoch mit 76 Männern zu 66 Frauen um. An der Spitze der Unternehmenshierarchien schließlich bleiben die Männer weitgehend unter sich. Zwar ist der Frauenanteil in Führungspositionen während der letzten 10 Jahre von 22 % auf ca. 30 % gestiegen, doch dabei sind die Frauen deutlich stärker in den niedrigeren Hierarchiestufen sowie kleineren und mittleren Unternehmensgrößen repräsentiert.

1 Die folgenden Ausführungen stützen sich auf die im Literaturverzeichnis genannten Quellen, soweit nicht anders angegeben auf BMFSJ (2010), DIW 2012, Statistisches Bundesamt (2012).

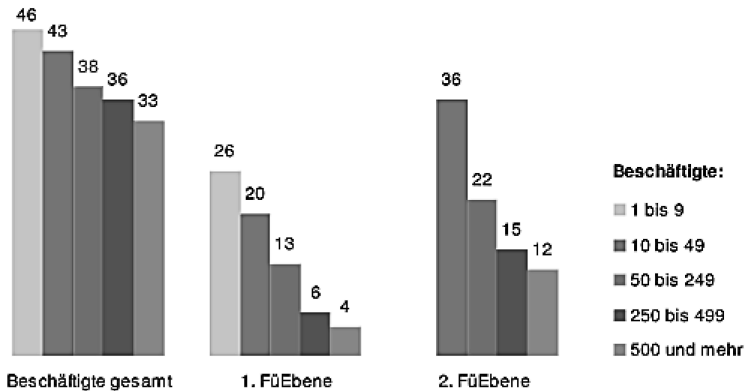


Abb. 1: Frauenanteile nach Führungsebene und Betriebsgröße (IAB Betriebspanel 2004)

„Deutschland ist – was Frauen in Führungspositionen anbelangt – nach wie vor ein Entwicklungsland“ (Henn 2012). Für die deutsche Wirtschaft bedeutet dies ein „Armutszugnis“, „ein Zeugnis offenkundiger Zukunftsunfähigkeit“, resümiert der ehemalige BDI-Präsident Hans-Olaf Henkel die Situation, vor allem aber ist es auch ein sozio-ökonomisches Desaster, denn eine Nation, die 50 % ihres hochschulgebildeten Humankapitals zur Kinderbetreuung nach Hause schicke, trete zum globalen Wettbewerb besser gar nicht mehr an (zit. nach ebd.). Tatsächlich rangiert Deutschland im internationalen Vergleich hinsichtlich seines Frauenanteils im Management im unteren Mittelfeld und europaweit vor den Niederlanden auf dem vorletzten Platz. Trotz breit diskutierter Quoten- und Zielregelungen sowie geltender Gleichstellungsregelungen in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen sind Frauen insbesondere auch in den privatwirtschaftlichen Spitzenpositionen, d. h. Vorstands-, Aufsichtsrats- und Beiratsfunktionen, mit einem Anteil von etwa 11 % deutlich unterrepräsentiert, was jedoch im europäischen Ranking immerhin einen 6. Platz bedeutet. Gerade einmal 5,9 % der Vorstände und 16,2 % der Aufsichtsräte der wichtigsten börsennotierten Unternehmen sind dabei weiblichen Geschlechts, wobei Letzteres vor allem auf eine Mischung von Corporate-Governance-Regelungen und öffentlicher Beobachtung zurückzu-

führen sein dürfte. Zum Zeitpunkt der Drucklegung beansprucht Dr. Simone Bagel-Trah von der Henkel AG & Co KGaA als einzige Frau den Vorsitz in einem Aufsichtsrat.

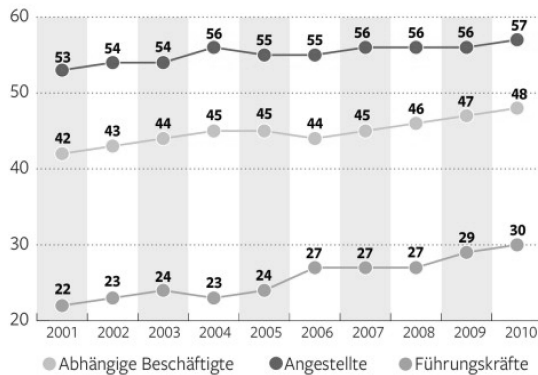
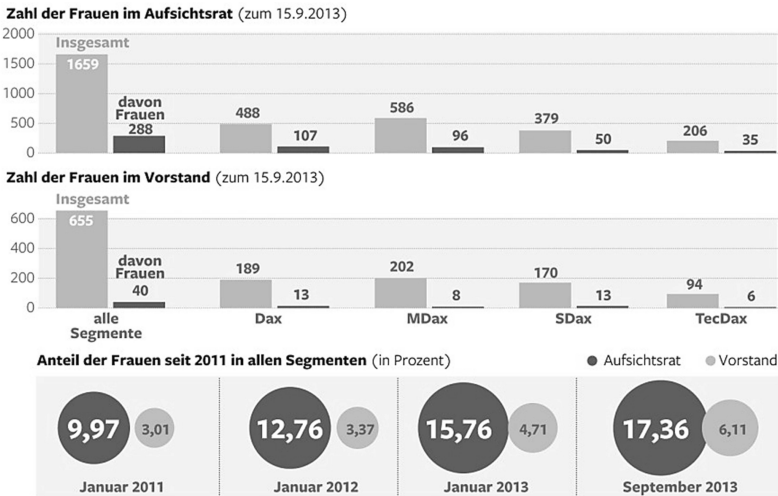


Abb. 2: Frauenanteile in angestellten und Führungspositionen (Die Welt/ DIW)

Der Trend weist also stetig, wenn auch langsam, in Richtung eines höheren Frauenanteils in allen Beschäftigungsfeldern und -positionen. Da dies nicht nur aus ethischen und sozialen, sondern vor allem auch aus demografischen und ökonomischen Gründen heraus geboten erscheint, wird seit einigen Jahren die Einführung einer Quotenregelung oder zumindest verbindlicher Zielvorgaben für die Unternehmen öffentlich diskutiert.

Die mehrheitliche Abstimmung zugunsten der Einführung einer 30-Prozent Quote für Frauen in Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen durch den deutschen Bundestag im September 2012 führte zu sehr unterschiedlichen Reaktionen. Vor allem aber besteht nach einer Berechnung der Managerinnen-Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte“ (FidAR e. V.) ein quantitatives Problem, da für die Umsetzung der gesetzlichen Quotierung bereits jetzt 258 Kandidatinnen fehlen würden (vgl. manager magazin online, 29.11.2013). Seitens der Europäischen Kommission, die sich bereits im November 2012 für eine Quote von 40 % ausgesprochen hat, wird unter der Leitung von Viviane Reding aktuell ein Grünbuch dazu vorbereitet.

Gegenüber der Privatwirtschaft sieht es in der öffentlichen Verwaltung bezüglich der Beschäftigung und Entwicklung von Frauen deutlich besser aus. Seit Mitte der 90er Jahre wird mit Frauenförderplänen gearbeitet, die beispielsweise eine bevorzugte Einstellung von Frauen bei gleicher Qualifikation vorgeben. Die rechtliche Vorgabe existiert mittlerweile als Gleichstellungsplan, der die Ausgewogenheit beider Geschlechter fokussiert und immer dann greift, wenn das Geschlechterverhältnis in einer Dienststelle oder Gehaltsgruppe ungleichgewichtig zu werden droht (vgl. Schimeta 2012). Doch auch hier sind Frauen, wenn auch mit einem leicht höheren Prozentsatz, noch immer „einsam an der Spitze“ (ebd.).



Quelle. Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V.

Abb. 3: Frauenanteile in Topgremien (Die Welt/ Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR) e.V.)

Ob mit oder ohne Quote, die Gleichberechtigung der Geschlechter im Arbeitsalltag bedarf in jedem Falle einer grundsätzlichen Veränderung in der Arbeits- und Organisationsstruktur. Das betrifft einerseits die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die vorrangig Frauen tangiert und die durch Kinderbetreuungsangebote, Familienpausen, Wiedereinstiegspro-

gramme, flexible Arbeitszeiten und -prozesse etc. zumindest erleichtert werden kann. Es bedarf darüber hinaus aber auch eines forcierten Wertewandels, der in der Gesellschaft und ihrer medialen Selbstreflexion (über „moderne“ Männer, „kinderfreundliche“ Organisationen etc.) schon wesentlich weiter erscheint als im Fokus der betrieblichen Realität. Der Kulturwandel muss in und durch die Organisation gelebt werden, wenn weibliche Repräsentanz und neue Stile des Zusammenarbeitens etabliert werden sollen. Träger dafür ist die Kommunikation, d. h. durch aktive Netzwerke inner- und außerhalb der Unternehmen, durch formelle und informelle Zusammenschlüsse, durch unterschiedliche Formen des Networkings, Mentorings und Coachings können, so zeigen es erfolgreiche Beispiele aus dem Ausland, der Erfahrungsaustausch, Wissenszuwachs und vor allem eine selbstbewusstere und selbstverständlichere Positionierung von Frauen – und Männern – gelingen.

Dass Frauen und Männer in Bezug auf ihre Aufstiegskarrieren unterschiedlich gut reüssieren, wird als geschlechtsspezifische *vertikale Segregation* bezeichnet. Dazu quer liegt die sogenannte *horizontale Segregation*, die hinsichtlich der Verteilung von Männern und Frauen auf die einzelnen Wirtschaftsbereiche und Berufsfelder deutliche Unterschiede diagnostiziert. Danach sind Frauen traditionell am stärksten in den Bereichen Erziehung und Unterricht, Soziales und Dienstleistungen repräsentiert. Demgegenüber liegt der weibliche Anteil in den sogenannten „MINT-Berufen“ (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) trotz des proklamierten Fachkräftemangels und dezidierter (An-)Werbeaktionen für Mädchen und Frauen aktuell bei schwachen 19 %. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt spiegelt die Geschlechtersozialisation in der sekundären (schulischen und beruflichen) und tertiären (akademischen) Ausbildung, in der grundlegende Schwerpunkte gesetzt und Kompetenzen entwickelt werden. Dabei sind die traditionellen Rollenbilder noch immer sehr stark präsent.

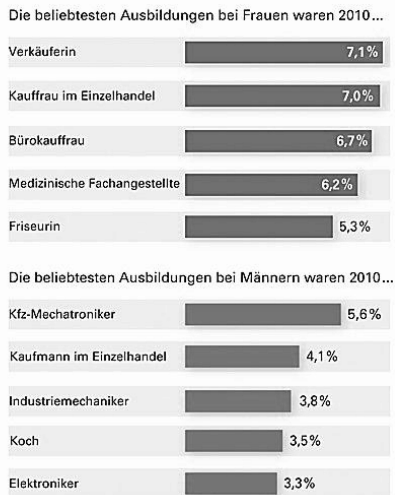


Abb. 4: Geschlechterspezifische Wahl der Ausbildungsberufe (BIBB/Hans-Böckler-Stiftung 2011)

Sowohl die horizontale als auch die vertikale Segregation haben Auswirkungen auf die Struktur der Erwerbseinkommen. Das „*Gender Pay Gap*“, also die Differenz des durchschnittlichen Bruttostundenverdienstes, liegt derzeit bei etwa 20 %. Das bedeutet, bei gleicher Arbeitszeit erhalten Frauen lediglich 80 € für Leistungen, die laut Gehaltszettel eines Mannes mit 100 € vergütet werden. Im „*Global Gender Gap Report*“, der neben der ökonomischen Bewertung auch die geschlechtsspezifischen Chancen in Politik, Bildung und Gesundheit analysiert, landete Deutschland 2013 auf dem 14. Platz. Die Barrieren für eine gleichberechtigte Entwicklung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt haben im internationalen Vergleich eines gemeinsam: Sie sind an erster Stelle kulturell determiniert (vgl. World Economic Forum 2010, S. 4):

1. General norms and cultural practices in the country
2. Masculine/patriarchal corporate culture
3. Lack of role models
4. Lack of flexible work solutions
5. Lack of opportunities for critical work experience and responsibility
6. Lack of adequate work-life balance policies
7. Lack of networks and mentoring
8. Lack of company leadership commitment to diversity
9. Lack of target-setting for participation of women
10. Lack of acceptance of the use of diversity policies and practices
11. Lack of adequate "re-entry" opportunities
12. Lack of childcare facilities
13. Lack of monitoring of participation of women
14. Lack of adequate information about existing diversity policies and practices
15. Lack of adequate parental leave and benefits
16. Inadequate labour laws & regulations in the country

Abb. 5: Barrieren für Frauen in Führungspositionen

2 Begriffe und Positionen der Genderforschung

Am Anfang steht eine Trennung: Die Unterscheidung von „sex“ als dem biologischen, d. h. jeweils angeborenen und anhand körperlicher, anatomischer, physiologischer und hormoneller Merkmale bestimmten Geschlecht und „gender“ als einer im sozio-historischen Zusammenhang entstandenen Kategorie zur „dichotome(n) Typisierung von weiblichen und männlichen Eigenschaften, Merkmalen, Verhaltensweisen oder Orientierungen“ (Fröse 2010, S. 11) prägt seit über 40 Jahren den wissenschaftlichen Diskurs.

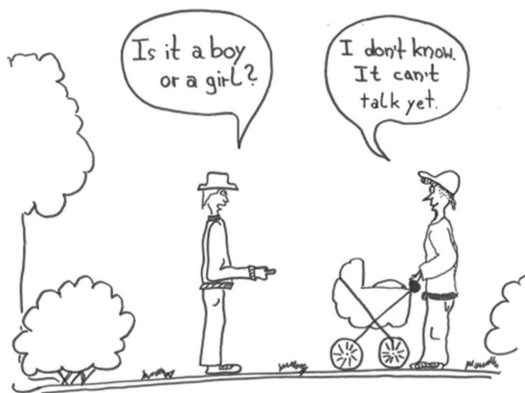


Abb. 6: Sex versus Gender (josiep7.wordpress.com)

Die Entstehungsphase der Gender Studies fällt in die Zeit der großen politischen und gesellschaftlichen Emanzipationsbewegungen, in denen vor allem in den westlichen Kulturen die traditionelle Rollenfestlegung zwischen Mann und Frau sowie generelle soziale Macht- und Einflussstrukturen kritisch hinterfragt wurden. Als Ikone der anfangs rein feministisch orientierten Disziplin gilt Simone de Beauvoir, die den zweiten Teil ihres Buches „Das andere Geschlecht“ (orig.: „Le Deuxième Sexe“, 1949) mit den Worten einführt: „Man kommt nicht als Frau zur Welt, man wird es.“ Das – von Natur aus – „schwache“ Geschlecht sollte als reine kulturelle Interpretation entlarvt und zu neuer Stärke geführt werden. Nach einem ersten Schub in den 1970ern und einer zweiten Hochphase in den 1990ern sind die Gender Studies heute an mehreren Hochschulen (z. B. Marburg, Freiburg, Berlin) als akademische Disziplinen oder Fachbereiche mit differenzierten Positionen etabliert.

2.1 Sex, Gender und Mainstreaming – die wichtigsten Begriffe

Bereits die Konzeption des sozio-kulturell „hergestellten“ und damit stets interpretationsbedürftigen Gender-Begriffs zeigt, dass die Zuordnung auf unterschiedlichen Ebenen des menschlichen Verhaltens und Seins erfolgt. Gender zeigt sich in Form der verinnerlichten, persönlich erlebten und erfahrenen „*gender identity*“ und dem äußerlichen Verhalten, in dem diese Zugehörigkeit demonstriert wird, d. h. der in der persönlichen und

gesellschaftlichen Sozialisation entwickelten „gender role“. Das jeweilige Rollenverhalten ist immer auch Ausdruck der sozio-historischen Realität und wirkt als Norm für verallgemeinerbare Vorstellungen und Ideale von Mann und Frau, die der Einzelne mehr oder weniger bewusst aufnimmt und sich dazu übereinstimmend oder abgrenzend positioniert. Die lange Zeit geltenden traditionellen Rollenverteilungen stehen gerade durch die veränderten Werte einer einerseits als individualistisch begreifenden, andererseits nach neuen Formen der Zu- und Zusammengehörigkeit suchenden Gesellschaft auf dem Prüfstand.

Ein Ergebnis steht schon fest: Anstelle der dichotomen Muster wird es eine weitaus größere und besser Vielfalt an Lebensweisen und -konzepten geben. Doch auch diese gewünschte Vielfalt ist wiederum ein normatives soziales Konstrukt, an dem neue Grenzziehungen zwischen richtig und falsch, gut und schlecht entstehen und Orientierung vermitteln. Kritisch wird es immer dann, wenn das eigene Geschlechtskonzept anders ist als die Varianten der kulturellen Norm. Existenziell bedeutsam ist dies vor allem, wenn die gefühlte Identität und das geforderte Rollenverhalten nicht zueinander passen bzw. das biologische und soziale Geschlecht miteinander konfliktieren. Vor allem um den aus ihrer Sicht „im falschen Geschlecht geborenen“, trans- oder intersexuellen Personen den Weg in die für sie passende „gender role“ und „identity“ zu ebnet, kann nach aktueller Rechtsprechung nach dem 1. November 2013 bei Neugeborenen auf die Angabe des (biologischen) Geschlechts verzichtet werden.

Bereits in den 1970er Jahren wurde die anfangs strikt eingehaltene Unterscheidung zwischen „sex“ und „gender“ zugunsten einer gegenseitigen Beeinflussung der biologischen und sozialen Geschlechtlichkeit gelockert. Wissenschaftliche Initialzündung war die bis heute in diesem Kontext wegweisende „Agnes-Studie“ des kalifornischen Soziologen Harold Garfinkel: „Agnes' appearance was convincingly female. She was tall, slim, with a very female shape. Her measurements were 38-25-38. (...) Agnes was born a boy.“ (Garfinkel 1967, S. 60 f.). In seinem Mammutwerk zur „Ethnomethodologie“, der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den scheinbaren Selbstverständlichkeiten des sozialen Alltags, beschreibt Garfinkel das auffällig weibliche Gebaren von Agnes, die sich, als Mann geboren und aufgewachsen, nach einer Geschlechtsumwandlung nun auch besonders weiblich präsentierte und verhielt.

Die Beschreibung dieses Vorgangs und das verblüffende Ergebnis, dass sowohl die „gender role“ als auch die „gender identity“ einer Person auf

individuellen Lernprozesse basieren, offenbarte „a new understanding of gender as a routine accomplishment embedded in everyday interaction“ (West/Zimmerman 1987, S. 125) – und bei jeder geschlechtlichen Disposition. „The relationship between biological and cultural processes was far more complex – and reflexive – than we previously had supposed“ (Rossi 1984, S. 10 ff). Die vermeintliche Freiheit des individuellen und gesellschaftlichen „Herstellens“ von Geschlecht, d. h. des „*doing gender*“², wird durch die damit einhergehende verinnerlichte Geschlechtszuschreibung („gender identity“) und im sozialen Umfeld gespiegelte Verhalten („gender role“) gleichsam in einem „*gendering process*“ naturalisiert. Vom frühesten Kindesalter an werden dabei durch Erziehung in Kindergarten und Schule, aber auch durch die Medien und im Spiel die jeweils vorherrschenden Geschlechterklischees verinnerlicht. Man geht davon aus, dass eine relativ stabile Zuordnung bis zum fünften Lebensjahr erfolgt und dann ähnlich irreversibel erscheint wie das biologische Geschlecht. Dass kleine Mädchen immer noch vorwiegend in Rosa gekleidet, Jungs mit technischem Spielzeug beglückt und beide in ihren kleinen Welten der „fürsorglichen Puppenmütter“ und der „starken Cowboys“ sorgsam separiert werden, tradiert die Klischees bis ins Jugend- und frühe Erwachsenenalter hinein.



Abb. 7: Ranger versus Lillifee – Geschlechterklischees im Kinderzimmer

2 „Undoing gender“ ist demgegenüber der Prozess zur Aufklärung und Dekonstruktion von Stereotypen und Diskriminierungen in einer offeneren, gleichstellungsorientierten Gesellschaft.

Wer in den 1990er Jahren formal korrekt publizieren wollte, kennt das Gebot des *Genderns*, das sich vor allem in der Integration der „In's“ in männliche Endformen vollzog oder später als Fußnote die Ansprache beider Geschlechter auch bei einer „aus Gründen der besseren Lesbarkeit“ präferierten männlichen Wortendung versprach. Das, was manchmal mühsam, gelegentlich auch lächerlich erschien, basiert jedoch auf einem richtungsweisenden politischen Konzept: Dass Frauen und Männer im beruflichen Prozess dringend gleichberechtigt und vor allem auch gleichwertig agieren dürfen und können, wird seit den späten 1980er Jahren unter dem Stichwort des „*Gender Mainstreaming*“ programmatisch umgesetzt. Im Amsterdamer Vertrag (1997) wurde dies als offizielle Richtlinie für alle Mitgliedsstaaten formuliert: „Mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Männern und Frauen in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen“, gilt es, eine „Re-Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluierung der Entscheidungsprozesse“ auf allen Ebenen der Institutionen und Organisationen zu bewirken (EU-Definition 1998).

Gender Mainstreaming ist also nicht primär ein an der Emanzipation der Frauen ausgerichtetes Programm, sondern ein soziales und moralisches Konzept mit dezidierten ökonomischen Implikationen, wenn es darum geht, das verfügbare Humankapital bestmöglich einzubringen und zu nutzen. Dem Organisationsentwicklungsprozess vorgelagert sind alle institutionellen Prozesse der Erziehung und Bildung, in denen *Gender-Kompetenz* als neue didaktische Qualität professioneller Lehrender gefragt ist, um einen reflektierten Umgang mit den bestehenden Stereotypen sowie Chancen für eine „Verflüssigung“ bzw. „Aufhebung“ vermeintlich eindeutiger Zuschreibungen zu vermitteln“ (vgl. Klammer 2011, S. 100).

2.2 Gleich oder verschieden? – Positionen der Gender Studies

Gender Studies „(...) analysieren das Geschlechterverhältnis respektive die Geschlechterverhältnisse als strukturierte wie strukturierende Bedingungen menschlicher Gemeinschaften und Gesellschaften. Der Fokus liegt auf Fragen nach der Geschlechterhierarchie, das heißt der Ungleichheit der Geschlechter oder der Geschlechterdifferenz, der Geschlechterrollen und -stereotypen, mithin der Geschlechtsidentität(en), wie sie sich unter verschiedenen soziokulturellen und historischen Bedingungen ausformen oder eben ‚konstruieren‘“ (Frey Steffen 2006, S. 12). Für die aus

der feministischen Frauenbewegung hervorgegangene wissenschaftliche Genderforschung – einer der am schnellsten wachsenden Disziplinen mit etwa 173, fast ausschließlich von Frauen gehaltenen Genderprofessuren an deutschen Hochschulen im Jahr 2011 (vgl. Martenstein 2013) – ist ihr Untersuchungsgegenstand ein primär kulturell entstandenes, analysier- und interpretierbares Phänomen. Welche Befunde dafür herangezogen werden und welche Forderungen daraus abzuleiten sind, wird aus drei grundlegenden Positionen heraus argumentiert: dem gleichheitstheoretischen, differenztheoretischen und konstruktivistischen Paradigma (vgl. dazu und i. F. Neuberger 2002, S. 770 ff.).

Gleichheit

Die Position der „Gleichheit der Geschlechter“ wird bereits im ausgehenden Mittelalter, d. h. zwischen dem 15. und 17. Jahrhundert als Offensive gegen frauenfeindliche Tendenzen der damaligen Publikationen und Reden angeführt. Im liberalen Feminismus der 1960er Jahre zielt die Forderung vor allem auf eine Gerechtigkeit und Gleichheit der Chancen in der politischen und sozialen Partizipation: „Wir wollen von allem die Hälfte, und zwar sofort!“ (ebd., S. 771). Geht man davon aus, dass Frauen und Männer grundsätzlich mit den gleichen Potenzialen an Begabung und Motivation ausgestattet sind, was in einer Vielzahl empirischer Studien bestätigt wurde, so muss die real erlebte Benachteiligung von Frauen durch Strukturmaßnahmen korrigiert werden. Das wichtigste Instrument hierfür sind Gleichstellungs- und Frauenförderungsprogramme wie gesetzliche Regulierungen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Wiedereinstellungsgarantien, Prämierungen besonders frauenfreundlicher Organisationen etc.

Differenz

Nicht Gleichartigkeit, sondern Gleichwertigkeit, begründet die Position der ab den 1980er Jahren formulierten Differenztheorie: Frauen sind demnach anders als Männer, und diese Verschiedenheit muss in einer Gesellschaft als wichtige Ressource (an-)erkannt und genutzt, anstatt durch unterschiedliche Lebensbedingungen und Sozialisationseffekte weiter einseitig instrumentalisiert werden. Zur Begründung der Geschlechterdichotomie greift die Differenzperspektive auf eine teilweise widersprüchliche, archaische und teilweise absurd anmutende Sammlung von Argumenten zurück, z. B. darin dass „Männer vom Mars“ und „Frauen von der Venus“ abstammten oder der männliche „Tunnel-“

gegenüber dem weiblichen „Panoramablick“ in frühgeschichtlichen Sozialisations- und Ausleseprozessen begründet seien, die wiederum noch heute dazu führten, dass „Männer nicht zuhören“ und „Frauen nicht einparken“ können. Eine plausiblere wissenschaftliche Argumentation beanspruchen Studien zum geschlechtsspezifischen Führungsverhalten, die einen charakteristischen, für die aktuelle Unternehmenspraxis deutlich überlegenen Kommunikationsstil von Frauen diagnostizieren (vgl. 3.1). Deshalb liegt, so die Einschätzung, der Vorteil im komplementären Zusammenspiel der Geschlechter und kann beispielsweise im Unternehmenskontext durch Diversity-Konzepte zu messbar besseren Erfolgen beitragen.

Dass die Propagierung eines besonderen und womöglich erfolgreicherem weiblichen Verhaltensmodus die Situation der Frauen entscheidend verbessern kann, wird jedoch vielfach bestritten. Man kann die Differenztheorie gar als „Danaergeschenk“ (Krell 1994) für die Frauen bezeichnen, da sie eher Belastungen denn Entlastungen mit sich bringt und eine Aufwertung von Weiblichkeit den Preis einer noch stärkeren Stereotypisierung birgt sowie Frauen, die diesem Muster nicht entsprechen, gar als „unweiblich“ – und damit wiederum erfolglos – stigmatisiert werden könnten.

(De-)Konstruktion

Der strenge konstruktivistische Gedanke, dass das, was ist, auf unseren subjektiven Zuschreibungen basiert und deshalb alle Wirklichkeitsdimensionen umgekehrt auch hinterfragt, verändert oder komplett aufgegeben werden können, ist Leitmotiv für das dekonstruktivistische Programm der Genderforschung. „In einem weit gefassten politischen Sinn ist ‚Dekonstruktion‘ (...) als Kritik des normativen Zwangszusammenhangs von Körpergeschlecht, Geschlechtsrolle und Heterosexualität sowie als Frage der Vervielfältigung von Subjektpositionen verstanden worden“ (Knapp 2001, S. 37).

Die konstruktivistische Perspektive entlarvt die Mechanismen des *Doing Gender* als unzeitgemäße Inszenierung in einer differenzierten modernen Lebenswelt. Dabei zielen die Vertreter eines sozialen Konstruktivismus vor allem auf die Bewusstmachung stereotyper Zuschreibungen und Routinen, die zu verzerrten Machtverhältnissen zwischen Männern und Frauen führen. Die Dekonstruktivisten gehen noch einen Schritt weiter, indem sie den kulturell determinierten Herstellungsprozess von

Geschlechtsidentität (gender) als völlig frei von jeglicher biologischer Geschlechtlichkeit („sex“) definieren. Daraus resultiert jedoch keine grenzenlose Beliebigkeit der individuellen Geschlechtswahl, sondern eine enorme Verantwortung für jeden Einzelnen, sich der besonderen Möglichkeiten und Begrenzungen für den eigenen Lebensweg immer wieder neu zu stellen.

2.3 „Sexy“ Brains – ein Blick auf die Hirnforschung

„Das weibliche Gehirn ist so ‚verdrahtet‘, dass es überwiegend auf Empathie ausgerichtet ist. Das männliche Gehirn ist so ‚verdrahtet‘, dass es überwiegend auf das Begreifen und den Aufbau von Systemen ausgerichtet ist“ (Baron-Cohen 2004, S. 119).

Die vor allem in ihrer ersten Blütezeit der „Decade of Brain“ zwischen 1990 und 2000 stark biologisch orientierte Neurowissenschaft gilt für viele Genderforscher bis heute als „natürlicher“ Feind. Denn die Suche nach eindeutigen Unterschieden in der Struktur und Funktionsweise männlicher und weiblicher Gehirne definiert ein explizites, mit naturwissenschaftlichen Methoden nachgewiesenes „Sosein“, das keinen Spielraum für eine psychologische oder soziologische Interpretation und Einflussnahme erlaubt.

Dass Frauen „anders fühlen, denken, kommunizieren, entscheiden und kaufen“ als Männer wird – so kürzlich auf einem Portal für Management-Wissen entdeckt – durch die Möglichkeiten bildgebender Verfahren nicht mehr nur durch allgemeines Erfahrungswissen, sondern „nachweislich“ auch durch die Ergebnisse der Hirnforschung legitimiert. Dass nach aktuellem Wissensstand der die beiden Hälften des Großhirns miteinander verbindende Nervenstrang („corpus callosum“) im weiblichen Gehirn stärker ausgeprägt ist als im männlichen Gehirn und so eine intensivere wechselseitige Bezugnahme der links- und rechtshirnigen Sprachareale erfolgt, wird beispielsweise zu einer Begründung der höheren kommunikativen Kompetenz bei Frauen herangezogen. Weitere Erkenntnisse zeigen tatsächlich Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Gehirnstrukturen auf, jedoch mit einem sehr großen Überlappungsbereich zwischen beiden und einer deutlich größeren intra- als intergeschlechtlichen Differenz.

Offen bleibt vor allem das Problem der Kausalität, also die Frage, ob wir das sind, was unser Gehirn offenbart oder umgekehrt sich die neurobiolo-

gischen Muster und Prozesse eines Menschen durch dessen besondere Eigenschaften, Gewohnheiten und Lebensbedingungen erst entwickeln und erschließen lassen: „Wenn wir unser Gehirn sind, dann müssen Geschlechtsunterschiede des Denkens und Handelns auf geschlechtsabhängige Differenzen in der anatomischen und funktionellen Organisation des Gehirns zurückgeführt werden können“ (Güntürkün, in: Fink/Rosenzweig 2011, S. 15). Wenn wir aber mehr sind als unser Gehirn oder aber unser Gehirn in seiner dynamischen Plastizität sich jeweils nur als Aktualisierung eines spezifischen Entwicklungsstandes fassen lässt, reicht die rein biologische (angeboren!) ebenso wie die rein kulturelle (erlernt!) Sicht zur Erklärung menschlicher Individualität nicht aus. Die Unterscheidung von Männern und Frauen wird – so die konvenierte Lehrmeinung - vielmehr durch einen Mix aus genetischer Disposition, hormoneller Differenz sowie persönlichen und sozialen Lernprozessen permanent neu konstituiert.

3 Frauen führen anders – Männer auch?

3.1 Weibliches versus männliches Führungsverhalten

Die traditionell männliche Dominanz in den Führungsetagen hat in der biologischen Grundausstattung bislang keine Spuren hinterlassen: Geschlechtsspezifische Führungs-Gene können wissenschaftlich nicht nachgewiesen werden. Allerdings gelten die grundsätzliche Bereitschaft, eine Führungsposition wahrzunehmen und die Fähigkeit zu deren erfolgreicher Umsetzung als besondere psychologische Disposition, in der sich Menschen voneinander unterscheiden und die mittels bestimmter Testverfahren (häufig Fragebogen) sichtbar gemacht werden kann. So sind beispielsweise signifikante Unterschiede in den Ausprägungen der sogenannten „Big Five“-Dimensionen bei Managern und Angestellten feststellbar: Potenzielle Führungskräfte unterscheiden sich demnach von angestellten Mitarbeitern durch eine besonders hohe Ausprägung ihrer Extraversion, Offenheit, emotionalen Stabilität, Vertrauen, Risikobereitschaft und internalen Kontrollüberzeugung. Erfolgreiche Führungskräfte schließlich zeichnen sich vor allem durch eine größere Gewissenhaftigkeit und geringere Verträglichkeit im Umgang mit anderen aus (vgl. Kritikos/Böhmert 2013, S. 27), d. h. sie verfolgen strategisch und systematisch ihre Ziele und setzen diese gegebenenfalls auch gegen Widerstände durch.

Die Unterschiede im Führungsverhalten sind also in der Persönlichkeit eines Menschen, nicht aber in seiner Geschlechtszugehörigkeit bedingt. Dennoch sind die Karriereerfolge trotz gleicher Aufstiegsvoraussetzungen, Berufswahlverhalten, Erziehungs- und/oder Pflegezeiten (bei sogenannten „virtuellen Zwillingen“) bei Männern und Frauen in der Praxis deutlich verschieden (vgl. Krell u.a. 2012, S. 30). Ob dies neben strukturellen und sozialen Rahmenbedingungen auch auf eine *geschlechtsspezifische Führungsmotivation* zurückzuführen sein könnte, wurde in mehreren Studien untersucht (vgl. vor allem Elprana u. a. 2011). Grundsätzlich ist die Motivation zur Führung bei Männern und Frauen gleich verteilt (vgl. Allmendinger 2009). Frauen unterscheiden sich jedoch von Männern durch eine „mangelnde Aufstiegskompetenz“ (Henn 2009), d. h. es gelingt ihnen nicht, ihre Potenziale in den Hierarchien sichtbar zu machen und erfolgreich einzusetzen.

Mögliche Ursachen hierfür liegen in den Prozessen der persönlichen und organisatorischen Sozialisation, in der mentale Einschränkungen und Rollenzuweisungen eine große Rolle spielen (Bischoff 2010). Das Erfolgscharakteristikum „internale Kontrollüberzeugung“ (s. o.), also das Vertrauen in die persönliche Kompetenz oder „Selbstwirksamkeit“, ist tatsächlich bei Männern stärker ausgeprägt als bei Frauen. So beschreiben männliche Führungskräfte die eigene Aufstiegsmotivation im Rückblick meist intrinsisch als „immer schon dagewesen“, während Frauen ihren Führungserfolg vorrangig auf gute Vorbilder, optimale Ressourcen und vor allem ein großes Maß an Zuspruch und Rückversicherung aus dem direkten Umfeld (vgl. ebd.) zurückführen. Frauen neigen zur externalen Attribuierung ihrer Erfolge, d. h. sie halten sich nicht aus sich selbst heraus für kompetent, sondern bauen auf „glückliche Umstände“ und ein funktionierendes Team (vgl. Friedel-Howe 1990; Felfe/Gatzka 2012). Dies alles sind Anzeichen für ein „weibliches Selbstunterschätzungssyndrom“ (Friedel-Howe 1990), das als „Motivationsbremse“ wirkt und damit häufig wirksames Verhalten im Keim erstickt.

Einen *geschlechtsspezifischen Führungsstil* kann es also – theoretisch – nicht geben. Dennoch ist er, zumindest qua männlicher und weiblicher Zuschreibung, in der Praxis nachweislich existent. In einer aktuellen Online-Umfrage (Intersearch 2013) bestätigten 77 % von 1.000 Teilnehmern die für sie gültige Existenz eines typisch männlichen oder weiblichen Stils. „Managerinnen sind demnach kommunikativ, diplomatisch, organisiert, engagiert und diszipliniert. Ganz anders ihre männlichen Kol-

legen: Sie werden als machtbewusst, durchsetzungsstark, selbstsicher, autoritär und statusorientiert beschrieben“ (ebd.). Wenn es also diese – von beiden Geschlechtern – akzeptierten stereotypen Verhaltensweisen gibt, diese jedoch nicht auf dichotome biologische Eigenschaften zurückzuführen sind, bleibt die Frage offen, ab wann und wodurch die Differenzierung zwischen männlichen und weiblichen Stilen beginnt.

Eine mögliche Spur führt zum Thema „*Führungstalent*“, mit dem sich die Forscher des Gallup-Instituts in einer Langzeitstudie auseinandergesetzt haben. Talente bezeichnen spezifische Eigenschaftsbündel, also besondere kognitive und emotionale Fähigkeiten und Fertigkeiten, die teilweise genetisch bedingt sind und durch eine individuelle und geschlechtsspezifische Sozialisierung ihre Ausprägung erhalten. Zur Grundausstattung des Führungsverhaltens gehören insbesondere drei Talentkategorien: das Antriebstalent, das kognitive Talent und das Beziehungstalent. Die Potenziale in diesen drei Kategorien sind, so die Ergebnisse der Studie, geschlechtsspezifisch verteilt. Die Unterscheidung zielt also nicht auf den Führungsstil als Verwirklichung genuin männlicher oder weiblicher Eigenschaftsdimensionen, sondern auf die Bewertung des Verhaltens, das je nach Kultur bei Frauen oder Männern unterschiedlich zugeschrieben und interpretiert wird.

3.2 Führen Frauen besser?

„Women matter“ betitelt die Unternehmensberatung McKinsey ihre erstmals 2007 publizierten Untersuchungsergebnisse zu Frauen in Führungspositionen. Darin wird, wie in einer Vielzahl anderer Studien auch, ein positiver Zusammenhang zwischen einem höheren Frauenanteil im Management und nachweislich besseren ökonomischen Erfolgen des Unternehmens hergestellt. Dabei erzielten vor allem diejenigen Firmen überdurchschnittliche Gewinne, die gleich mit mehreren Frauen – d. h. mindestens drei – in Vorstands- oder vergleichbaren Funktionen aufwarten können (vgl. McKinsey 2012).

Zu ähnlichen Befunden kommt die Analyse „Mixed Leadership“ des Wirtschaftsprüfungsunternehmens Ernst & Young (2012). Danach entwickelte sich die Performance bei Unternehmen mit weiblichen Vorstandsmitgliedern hinsichtlich Umsatz, Gewinn und Börsenwert über einen Zeitraum von 10 Jahren hinweg durchweg besser als in den übrigen män-

nerdominierten Hierarchien der 290 größten börsennotierten Unternehmen Europas.

Ob eine direkte Kausalität vorliegt oder vielmehr eine erweiterte Ursache-Wirkung-Beziehung, ist jedoch noch offen. Als gesichert anzunehmen gilt, dass mittels einer größeren weiblichen Präsenz in den Top-Teams deren gezielte und systematische Entwicklung verbessert wird und insgesamt ein höheres Bewusstsein für die Entscheidungsfindung unter Risiken erwächst (vgl. Wichert 2013, S. 46). Gegenteilige Befunde, die nach der Berufung von Frauen in die Top-Ebenen eher negative Resultate offenbaren, werden vor allem auf die ungünstigen Beförderungssituationen zurückgeführt. Demnach werden Frauen vor allem dann (erst) in die Entscheidungszirkel integriert, wenn sich die Organisationen bereits in einem negativen Entwicklungstrend befinden: „In Umbruchzeiten wachsen für Frauen die Aufstiegschancen. Für die Wirtschaft heißt dies aber auch, dass sich weibliche Führungskräfte häufiger als ihre männlichen Kollegen nach dem Aufstieg an einer ‚gläsernen Klippe‘ wiederfinden, also Gefahr laufen, bei einer Fortdauer der Unternehmenskrise als Opfer für die Götter des Marktes rasch wieder entsorgt zu werden“ (Hollstein 2013).

Die Vertreter der Differenztheorie (vgl. 2.2) argumentieren, dass die weibliche Art zu führen, den bislang vorherrschenden männlichen Stil optimal ergänzen oder in der Zukunft modernerer Organisations- und Kommunikationswirklichkeiten gar ersetzen soll: „Der weibliche Führungsstil kann am besten als eine kreisförmige teambezogene Netzwerkstruktur mit der Frau im Zentrum des Teams charakterisiert werden. Die Führungsfrau bildet das ‚Herz‘ und bemüht sich um intensive Beziehungen zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“ Demgegenüber wird der „männliche Führungsstil als ‚pyramidal-hierarchisch‘ beschrieben, mit dem Führer als ‚Kopf‘“ (Macha 1998, S. 12).

Eine empirisch nachweisbare unterschiedliche Verhaltenslogik der Geschlechter³ führt, so die These, zu einem geschlechtsspezifischen

3 Die vorgelegten empirischen Befunde werden vor allem hinsichtlich ihrer Objektivität und Validität kritisiert, z. B. da nicht für alle Führungsebenen vergleichbare Ergebnisse vorliegen und von einer Minderzahl befragten Frauen nicht auf alle Frauen im Allgemeinen geschlossen werden kann (vgl. z. B. Neuberger 2002, S. 788 f.).

Führungsmodus, der in seiner männlichen Form vor allem an das Eigeninteresse und die Eigenmotivation der Mitarbeiter appelliert, für Leistung belohnt und Zielverfehlungen sanktioniert, während die weibliche Variante darauf abzielt, neue Verantwortungsbereiche zu eröffnen, in Vertrauen zu investieren, durch Vorbild und Mentoring zu wirken und für Neuerungen auf allen Ebenen einzutreten. Die geschlechtsspezifische Differenzierung greift dabei das dichotome Muster des aufgaben- versus mitarbeiterorientierten oder transaktionalen versus transformationalen Führungsstils zurück.

Dabei wird der sach- und leistungsorientierte, primär transaktionale Stil als männliche Variante, der emotions- und mitarbeiterorientierte, weitgehend transformationale Stil als typisch weibliche Form deklariert und – entgegen der Selbsteinschätzung, mit den gewonnenen Erkenntnissen nicht „den Männern eins auswischen zu wollen“ das weibliche Verhalten als das zumindest zukunftsfähigere, weil mit den transformationalen Ansprüchen besser vereinbare Potenzial charakterisiert (vgl. Eagly/Carly 2003, S. 816). Moderne Führung bedarf in jedem Falle einer größeren Vielfalt und Flexibilität – nicht um ein genuin männliches, sondern um ein erstarrtes, konventionelles, einseitiges und kurzsichtiges Kompetenzrepertoire zu ersetzen.

3.3 Führung ist männlich: die Wirkung von Stereotypen

„Think manager, think male“ (zuerst Schein 1973) – der Prototyp von Führung weist eindeutig männliche Züge auf. Das seit den 1970ern beobachtete Phänomen basiert zwar auf einer historischen Dominanz von Männern in Führungspositionen, schafft mittels der allgemeinen Akzeptanz des gemeinhin wirkenden Stereotyps eine Bestätigung und Fortführung dieser Realität jedoch selbst. Gleich einer Brille, die die Koordinaten der Wirklichkeit in einer bestimmten Perspektive erfasst, steuern Stereotype als mentale Abstraktionen darüber, wie etwas oder jemand zu sein hat, unsere Wahrnehmung vor und unterziehen die Fülle der tatsächlich verfügbaren Informationen einer entsprechenden Selektion und Interpretation.

Der „Prototyp“ von Führung trägt, so zeigen Studien aus den vergangenen 20 Jahren, trotz einer deutlich sich verändernden Realität, noch immer ausgesprochen männliche Züge (vgl. Quaquebeke 2010) und bestärkt damit weiterhin die Vorherrschaft des männlichen (Füh-

rungs-)Typs. So bestimmt beispielsweise der Grad der „Passung“ zwischen der jeweils wahrgenommenen Führungsperson oder -situation mit den Merkmalen der „impliziten Führungstheorie“ (Lord/Maher 1991) darüber, ob das Gegenüber überhaupt als Führungsperson gesehen und respektiert wird (Lord/Foti/De Vader 1984; Nye/Forsyth 1991), ob die von ihm wahrgenommene Führungstätigkeit überhaupt Einflüsse erzielen kann (Eckloff/Quaquebeke 2008; Quaquebeke/Brodbeck 2008), welcher Grad an Vertrauen in dieser Beziehung grundsätzlich entstehen kann (Epitropaki/Martin 2005) und wie gut schließlich die wahrgenommene Person in ihrer Führungsrolle bewertet wird (Nye/Forsyth 1991) (alle zit. nach Quaquebeke 2010, S. 92 f.).

Geschlechtsspezifische Stereotype steuern im Sinne einer „präskriptiven“ (im Unterschied zur „deskriptiven“ = beschreibenden) Norm das ideale spätere Verhalten und dessen Erfolgsaussichten vor. Dass sogar die Begründungen, weshalb Männer oder Frauen für dieselbe Führungsposition empfohlen werden, unterschiedlich sind, zeigt eine vergleichende Untersuchung von Personalauswahl- und -entwicklungsgesprächen (Baisch 2005). Danach werden die scheinbar objektiven Beurteilungskategorien zwar gleich verwendet, jedoch unterschiedliche Maßstäbe eingesetzt und Männer und Frauen für jeweils unterschiedliche Verhaltensweisen positiv oder negativ sanktioniert (vgl. ebd., S. 8). So gelten Beharrlichkeit, natürliches Selbstbewusstsein, Interesse und die Fähigkeit, Aufmerksamkeit zu wecken als positive Signale von Frauen, während bei Männern eine straffe und direkte Einflussnahme, Initiative, persönliche Distanz sowie ein starkes und bestimmendes Auftreten positiv bewertet werden. Als negative Signale werden bei Frauen ihre Schüchternheit, Passivität, Anspannung, aber auch Direktheit und Offensive bewertet, während bei Männern vor allem ein geringes Selbstbewusstsein, Angespanntheit, Zurückhaltung, Entscheidungsschwäche und geringe Dominanz negativ interpretiert werden (vgl. ebd.).

Dass die Zuordnung zu den Stereotypen „ganz natürlich“ schon bei der Einschätzung des kindlichen Verhaltens passiert, zeigt ein Experiment aus den 1970er Jahren: Im Filmausschnitt wird ein etwa 9-monatiges Baby gezeigt, das beim Erblicken eines Spielzeugs in Tränen ausbricht und das einer Hälfte der Teilnehmer als Junge, der anderen Hälfte als Mädchen vorgestellt wird. Als Gründe für das Weinen wird in der „Jungen-Gruppe“ überwiegend Ärger oder Wut unterstellt, während die „Mädchen-Gruppe“ die Ursache mehrheitlich als Angst oder Unsicherheit deu-

tet. Wie die stereotype Erwartungshaltung zu spezifischen Verhaltensäußerungen führt – und damit geschlechtsspezifische Realität produziert, zeigen Untersuchungen, die auf dem Rosenthal-Effekt basieren: Werden beispielsweise Jungen und Mädchen mit einer altersgerecht konstruierten mathematischen Aufgabe konfrontiert und diese mit den Worten eingeführt: „Ihr werdet sicherlich alle gut abschneiden, auch wenn Jungen üblicherweise bei mathematischen Aufgaben überlegen sind!“ dann werden voraussichtlich nicht nur die Resultate der Mädchen im Vergleich zu den Jungen schlechter ausfallen, sondern auch die Ergebnisse der zuvor motivierten Jungen besser als in einer normalen Vergleichssituation. Werden umgekehrt die Mädchen entsprechend sensibilisiert, so entsteht das gegenteilige Phänomen. „Stereotypisierung erschafft also erst die Unterschiede, die sie zu beschreiben vorgibt“ (Jordan-Young 2010).

3.4 Die mentalen Barrieren der Männerwelt

Die Vorurteile gegenüber Frauen in Führungspositionen bewirken nicht nur geringere Zugangschancen, sondern vor allem auch einen geringeren Erfolg. Dass zu wenige Frauen für Führungspositionen qualifiziert sind, liegt – so die Einschätzung von Männern – zum einen an der mangelnden Kompetenz, zum anderen aber auch an dem nicht ausreichenden Interesse, wirklich Führungsverantwortung übernehmen zu wollen (vgl. Hannover/Kessels 2003). Diese „männliche“ Vorstellungswelt über Frauen im Management kann, so die Ergebnisse einer repräsentativen Befragung im Auftrag des BMFSFJ 2010, in Form dreier unterschiedlicher männlicher *Mentalitätsmuster* begründet werden, die insgesamt eine deutliche Diskriminierung von weiblicher Führungskräfte nach sich ziehen (vgl. Wippermann 2010, S. 45 ff):

Typ 1 „Konservative Exklusion“ lehnt, auch wenn dies in der heutigen Zeit nicht als „political correct“ gelten kann, Frauen im Management qua ihres Geschlecht grundsätzlich ab. Diese Einstellung argumentiert vor allem mit dem konservativen Charakter der Wirtschaft selbst, in der traditionelle Werte und Verhaltensmuster wie ein funktionierendes Familienleben mit klassischer Rollenteilung die Basis für persönlichen Erfolg darstellen.

„Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie verheiratet ist und im Schnitt zwei Kinder hat“ (ebd., S. 48).

In den männlich geprägten „Netzwerken der Macht“ bleibt man(n) gerne unter sich, zumal Frauen in den inner circles eher stören oder sich selbst als Außenseiter fühlen könnten. Gelingt dennoch einigen Frauen der Aufstieg, so sind sie in der Regel von einem falschen Ehrgeiz geleitet, d. h. sie versuchen die Männer in deren eigener Spur zu überholen. Dabei verlieren sie zum einen ihre ureigenste soziale und intuitive Kompetenz und – durch den Fokus auf den operativen Leistungswettbewerb – auch den Sinn für ganzheitliches und strategisches Handeln, was für die oberen Führungsebenen von ganz entscheidender Bedeutung ist: „Es gibt aber nach der Phase der beruflichen Etablierung und des sukzessiven Aufstiegs ein Stadium der Bifurkation. Wer dort nicht die Fähigkeit zeigt, sich aus dem operativen Alltagsgeschäft zurückzuziehen, der wird als Typus ‚wertvolle Arbeitsbiene‘ einsortiert, weil sie/er kein höheres Managementtalent zeigt. Vor allem Frauen bekommen schnell diesen Stempel aufgedrückt und gelten dann als geeignet für das mittlere Management – aber nicht für mehr“ (Wippermann 2010, S. 46).

Typ 2 „Emanzipierte Grundhaltung“ beschreibt einen in Alter und Werten jüngeren und aufgeschlosseneren Mentalitätstypus mit einer grundsätzlich großen Sympathie für Frauen im Management. Er findet sich vor allem in mittleren Managementpositionen und grenzt sich deutlich von den traditionalistischen Haltungen ab. Frauen sind den Männern selbstverständlich ebenbürtig – allerdings werden sie es, so die Einschätzung, in der rauen Männerwelt eher schwer haben zur reüssieren, gleichwohl man es ihnen nicht nur zutrauen, sondern auch wünschen würde:

„Das sind Sprachspiele, die man da spielt, wo deutlich wird: Frauen sollen und können hier gar nicht hinein. Das ist ein männlicher inner circle, den eine Frau eigentlich nur aushalten kann“ (ebd., S. 58).

„Vorstand, das ist eine andere Sportart“, so eine typische Aussage, d. h. die jeweils erforderliche Härte, Durchsetzungskraft oder auch „Ellenbogenmentalität“ sind bei Frauen einfach nicht gegeben bzw. können nicht authentisch vermittelt werden. Das ist jedoch, so die Einschätzung, nicht entscheidend, da die weiblichen Eigenschaften und Verhaltensweisen im Grunde Defizite in der Unternehmensentwicklung, insbesondere in Kultur und Kommunikation aufheben könnten. Der weibliche (Führungs-)Stil hat nicht nur andere Formen, sondern begründet sich auch in einer anderen Motivation: „Den Männern geht’s um Macht, den Frauen um Selbstverwirklichung.“ Dieser Anspruch kann maximal bis zur mittleren Manage-

mentebene reichen, darüber hinaus langt diese Zielorientierung jedoch eher nicht.

Typ 3 „Radikaler Individualismus“ zeigt eine individualistische Grundhaltung, nach der, neben der fachlichen Qualifikation, allein die Persönlichkeit zählt und das Geschlecht im Grunde bedeutungslos ist. Talente sind angeboren, Leistungen können trainiert werden, „Gender“ ist keine brauchbare zukunftsfähige Kategorie mehr“ (ebd., S. 68).

„Eine Führungsperson wird geboren. Es gibt Menschen, die sind dies von vornherein, das sieht man schon auf dem Kinderspielplatz, die stehen vorne. (...) Und das ist unabhängig vom Geschlecht“ (ebd.).

Das Zauberwort lautet „Authentizität“: Nur authentische Führungskräfte sind gute Führungskräfte, und gerade daran hapert es, wenn Frauen mit männlichen Mitteln den Erfolg suchen. Die erforderliche Flexibilität und Kontinuität der Berufsbiografie werden vor allem durch selbst gewählte Familienphasen auf's Spiel gesetzt. Es sind also vor allem auch die politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die aus der Sicht dieses Mentalitätsmusters an den Pranger zu stellen sind. Es fehlt an Chancen und Mut, die in einer Gesellschaft vermittelt werden müssen, damit sich Frauen mehr und ausdauernder um Führungspositionen bewerben. Eine Quote halten die Vertreter jedoch für den falschen Weg. Statt einer Stärkung erfolgte dabei eine Schwächung und Stigmatisierung des weiblichen Geschlechts.

3.5 Ausgebremst: der „Glass Ceiling“-Effekt

„Women have reached a certain point – I call it the glass ceiling (...) in the top of middle management and they're stopping and getting stuck“ schreibt die Herausgeberin des Women Work Magazines Gay Bryant 1984. Zwei Jahre darauf wird der Begriff von Carol Hymowitz and Timothy Schellhardt im Wall Street Journal zitiert, um auf die diskriminierenden Bedingungen für Frauen im Geschäftsleben aufmerksam zu machen. Das Bild der gläsernen Decke symbolisiert nicht nur die Barriere zu den obersten Stufen auf der Aufstiegsleiter, sondern zeichnet diese Schranke in ihrer Unsichtbarkeit einerseits und Durchsichtigkeit gegenüber dem, was sich „da oben“ abspielt, andererseits als besonders tückisch aus: „The word *ceiling* implies that there is a limit to how far someone can climb before he or she bumps up against a barrier of some kind. To say

that the ceiling is glass suggests that, although it is very real, it is transparent and not obvious to the casual observer. It also implies that what is on the other side is both visible yet inaccessible to those facing it“ (Boyd 2008, S. 1).



Abb. 8: Die gläserne Decke (Foto: picture-alliance/dpa)

Die mit der gläsernen Decke verbundene Ungerechtigkeit und sowohl gesellschaftliche als auch ökonomische Fahrlässigkeit, Talente am beruflichen Aufstieg zu hindern, initiierte in den USA eine breite Debatte. Auf Initiative des Arbeitsministeriums wurde schließlich ein entsprechendes Gesetz („Glass Ceiling Act“) im Kontext des Civil Right Acts von 1991 verankert, um gerechtere Zugangs- und Aufstiegschancen nicht nur Frauen, sondern für alle Minderheiten zu bewirken. Die empirischen Daten für die Existenz der gläsernen Decke lieferten Ann Morrison u. a. (1987) in ihrer 3-jährigen Interviewstudie mit Managerinnen der größten 100 US-Unternehmen. 1994 wurde eine erneute Bestandsaufnahme veröffentlicht, die ergab, dass „the glass ceiling continues to exist“ (Morrison u. a. 1994, S. XII). Da die verborgenen Barrieren vor allem, so der Befund, in tief verwurzelten, häufig gar nicht hinterfragten Annahmen, Werten und Vorurteilen bestehen, reichen politische Regelungen zu ihrer Überwindung nicht aus. Denn in ihrer Artikulation und Reflexion wird die „glass ceiling“ zunächst einmal nur noch realer. Stattdessen bedarf es eines Bewusstseins- und Kulturwandels auch seitens der Frauen, um die Verankerung der gläsernen Schranken zu lösen und ein innovatives, quer zu den Stereotypen liegendes Verhaltensmodell, das für alle Beteiligten

erfolgsversprechend ist. Ein allgemein zugängliches und verbreitetes strategisches und mentales Rüstzeug zum „cracking the glass ceiling“ gibt es bislang jedoch noch nicht.

3.6 Token women: die Umkehrung des Stereotyps

„Der Aufstieg von Männern ist die Regel, der von Frauen die Ausnahme“ (Krell u. a. 2012, S. 28). Interessanterweise ergibt die Suche bei Google nach den Stichworten „Frauenkarrieren“ oder „Männerkarrieren“ bzw. „Karrierefrauen“ oder „Karrieremänner“ zahlenmäßig ein umgekehrtes Ergebnis (nämlich jeweils um mindestens das zehnfache höhere Einträge bei den Frauenbegriffen), als der allgemeine Eindruck unterstellt. Das Bild der erfolgreichen Frau ist also zumindest in einer gewissen medialen Intensität präsent und verbreitet – jedoch nicht als allgemeine Norm, sondern vielmehr als besonderer Stereotyp, bei dem sich erstaunlicherweise vieles, was bisher beschrieben wurde, schlicht umkehrt. Frauen in Machtpositionen gelten als elitäre Minderheit, als Exotinnen, Aushängeschilder oder Vorzeigee Exemplare, was die Soziologin Rosabeth Moss Kanter bereits 1977 mit dem Begriff „token women“ (token = Aushängeschild, Etikett) bezeichnet hat. „Token women“ zeichnen sich nie nur durch ihre hierarchische Position, sondern stets eine Fülle weiterer Adjektive wie „erfolgreich“, „tough“, „attraktiv“ u. v. m. aus. – „token women“ stehen stets stärker im Rampenlicht als ihre männlichen Kollegen, was auf IWF-Chefin Christine Lagarde im Rahmen der IWF-Gouverneure beim Treffen mit der Weltbankgruppe in Tokio im Oktober 2012 nicht nur aufgrund der Farbwahl ihrer Kleidung sehr gut zutraf.



Abb. 9: Das Token-Women-Phänomen“ (Foto: dapd)

Die ungleichen Chancen von Männern und Frauen begreift Kanter vor allem als ein sozio-strukturelles Problem der Verteilung von Mehrheiten und – insbesondere – von Macht. Sie rekurriert dabei auf Georg Simmel, der die Dynamik sogenannter „skewed groups“ beschreibt, in denen die „numerical dominants“ ihre bislang nicht hinterfragten Machtpositionen und kulturellen Selbstverständlichkeiten gegenüber den „rare tokens“ scheinbar plötzlich zu verteidigen haben (vgl. Kanter 1977, S. 965). In diesem ungleichgewichtigen Interaktionsgefüge wird die Minderheit in eine spezifische Rolle nahezu gedrängt, da alle Äußerungen als prototypisch bewertet und damit gleichsam überhöht werden: „...they are often treated as representatives of their category, as symbols rather than individuals“ (ebd., S. 966). Aus diesem Grund wird die Typisierung von Männern und Frauen hier zum Ausdruck einer empirisch nachweisbaren Genderdifferenz: „Conclusions about ‚women's behavior‘ or ‚male attitudes‘ drawn from such situations may sometimes confuse the effect of situation with the effect of sex roles“ (ebd., S. 967).

Token women sind also nicht nur durch die Erwartungen, mentalen und realen Barrieren in ihrem Verhalten restringiert, sondern sie richten dieses in ihrer solitären Gruppenposition auch besonders aus. Dieser „(gender) role spillover“ wird durch drei Aspekte der sozialen Wahrnehmung besonders gefördert: „Three perceptual phenomena are associated with tokens: visibility (tokens capture a disproportionate awareness share), polarization (differences between tokens and dominants are exaggera-

ted), and assimilation (tokens' attributes are distorted to fit preexisting generalizations about their social type)" (Simmel zit. nach Kanter 1977, S. 965). Die Sichtbarkeit („visibility“), d. h. eine hohe Bekanntheit, aber auch Beobachtung durch andere, führt in der Regel zu einem deutlich höheren Leistungsdruck als bei nicht in der Öffentlichkeit stehenden Personen. Die Polarisierung („polarization“) ist eine Folge der Abgrenzung der Minderheit gegenüber der Mehrheit in der Gruppe durch ein verstärktes Wir-Gefühl und gleichsam gebündeltes Auftreten. Angleichung („assimilation“) schließlich zielt auf die komplette Übernahme des Rollenverhaltens und der Rollenidentität, d. h. „token women“ verhalten sich als „die Frauen“ und werden dabei noch femininer wahrgenommen als dies in ausgeglichenen Gruppenzusammensetzungen der Fall wäre.

Frauen im Management sind also mit einem Mehrfachdilemma konfrontiert: Zwar werden von Managerinnen noch mehr stereotype männliche Attribute erwartet als von den Männern selbst (Gmür 2004). Doch je mehr sie sich dem typisch männlichen Gebaren annähern, desto geringer scheint ihre persönliche Authentizität, sie wirken „unweiblich“ oder werden als „Mann-Weib“ ö. ä. tituliert. Frauen, die ihren erreichten Status genießen und diesen, wie ihre männlichen Kollegen dies auch tun, verteidigen, werden als „Bienenköniginnen“ apostrophiert, die – laut Unterstellung, jedoch bislang ohne empirischen Nachweis – vor allem ihre Geschlechtskolleginnen im Anflug auf die Macht heftig abwehren. Ein allzu weibliches Verhalten erscheint demgegenüber auch nicht geboten, sondern wird im beruflichen Kontext als unprofessionell disqualifiziert.

4 Vielfalt und Entwicklung: neue Führungsformen am Horizont

Die Anerkennung der Gleichheit der Geschlechter war und ist ein wesentlicher normativer und politischer Impetus zur Herstellung gerechterer Zugangs-, Partizipations- und Aufstiegschancen. Das Konzept unterschiedlicher Potenziale oder gar „besserer“ Kompetenzen von Frauen im Führungskontext lenkt den Blick auf gemeinsame Erfolge, die durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Stärken erst bewirkt werden können. Beide Ansätze basieren, wie dargelegt, auf einer überzeugenden Logik von empirischer und wissenschaftlicher Substanz. Es ist also beides möglich: die Gleichheit ebenso wie die Verschiedenheit, da Menschen eben von Geburt an „gleich verschieden“ sind. Für die moderne Arbeits-

welt bedeutet dies, dass die Anstrengungen zur Berücksichtigung unterschiedlicher Bedürfnisse und Talente noch stärker in flexibleren und personalisierten Strukturen und Prozessen gespiegelt werden muss. Damit auch in Zukunft Familien gegründet, Kinder aufgezogen, Kranke und Ältere gepflegt werden können, bedarf es beispielsweise vielfältiger Angebote im Kontext Bildung, Betreuung, Arbeitszeiten etc. Frauen brauchen Vorbilder und Ermutigung, um selbst bewusster und aktiver Führungspositionen anzustreben. Und es bedarf eines Wertewandels inner- und außerhalb der Unternehmen, um gerade nicht-stereotypes Verhalten zu initiieren und selbstverständlich werden zu lassen.

Die Zukunftstrends offenbaren bereits diesen Wertewandel mit einem deutlichen „Female Shift“, „New Work“, „Lebenslanges Lernen“ u. a. Entwicklungen, die neue Formen der familiären Rollenteilung und eine neue Qualität des Arbeitens anzeigen. Wie schnell und wie sehr unsere Arbeitswelt tatsächlich „weiblicher“ werden wird – wie es eine Vielzahl von Veröffentlichungen, Tagungen und Vortragstiteln verspricht – ist vielleicht nur ein sekundärer Aspekt. Vielmehr muss es darum gehen, die Unterschiedlichkeit anzuerkennen und für die neuen Herausforderungen der globalen, vernetzten und immer schneller sich verändernden Wissensgesellschaft weiterzuentwickeln und zu nutzen. Das Spiegeln der differenzierten Realität bezeichnet die Schweizer Professorin für soziale Arbeit Marlies Fröse als *Precencing Gender* (Fröse 2010): Erst Aufmerksamkeit, dann Achtsamkeit und schließlich Reflexion ermöglichen es, mit komplexen Situationen, wie sie heute alltäglich sind, umzugehen. Das „sich Hineinspüren“ („sensing“) in die vielleicht für das eigene Verständnis neue oder ungewohnte Gegenwart („presence“) ist Teil der mentalen Öffnung, die für den Kulturwandel unabdingbar ist. Die beschriebenen mentalen Barrieren für die Karrieren von Frauen können darüber hinaus nur durch ein Mehr an Frauen im Management überwunden werden. Neben strukturellen und politischen Erleichterung im unmittelbaren Arbeitsumfeld und der organisatorischen und gesellschaftlichen Realität liegen die wichtigsten Instrumente hierfür in den Händen der Frauen selbst, die durch eine strategische Karriereplanung, ein systematisches Networking, gezielte Eigenwerbung und die ständige Suche nach neuen, für die persönliche Situation passende Herausforderungen selbst aktiv werden müssen (vgl. Wichert 2013, S. 47). Zur Überwindung des tradierten Rollenklischees ist das Entgegenhalten neuer Rollenmuster die einzige Chance. Daher müssen Frauen vor allem breit gefächerte, anspruchsvolle Projekte und Positionen, d. h. sogenannte „Kernrollen“

übernehmen, in denen sie ihre Führungsfähigkeit und -bereitschaft sichtbar unter Beweis stellen (vgl. ebd., S. 46 ff.).

Zukunftsweisende Unternehmens- und damit auch Führungskulturen werden am Konzept der *Diversity* nicht vorbeikommen. Die gezielte Förderung und Steuerung der individuellen Verschiedenheit alter und junger, formal und informell ausgebildeter, weiblicher und männlicher, gesunder und behinderter, in- und ausländischer Menschen und Vielfalt ist nicht nur eine Frage der Anerkennung von Realität, sondern birgt auch enorme Vorteile im Wettbewerb: Gemischte Teams sind zumindest längerfristig stets im Vorteil. *Mixed Leadership* (Fröse 2010, Ernst&Young 2012) kann ein vielversprechendes Konzept sein, wie unterschiedliche Kompetenzen und Perspektiven zur Führung der Vielfalt genutzt werden können. Das Thema weibliche versus männliche Führung wird sich, so die These der Autorin, darin aufheben. Denn das traditionelle Führungsverständnis, klassische Karrierepfade, streng definierte Prozesse und Hierarchien führt, soviel ist heute bereits sicher, nicht nur in die moralische, sondern auch in die ökonomische Sackgasse. „Moderne“ Führung wird reflexiv und baut auf den Säulen Anerkennung, Wertschätzung und Sinnstiftung auf, und wird im Kontext lernender Kulturen durch selbstbewusste Persönlichkeiten – gleich welchen Geschlechts – realisiert.

5 Literatur

- Baitsch, C. (2005): Wenn Zwei das Gleiche tun ... Zum Einfluss unterschiedlicher Wahrnehmung von Frauen und Männern auf die Personalbeurteilung. Tipps und Anregungen für die betriebliche Praxis. Hrsg. von der Behörde für Soziales und Familie (bsf), Hamburg <http://www.hamburg.de/contentblob/118366/data/personalpolitik-5.pdf>
- Baron-Cohen, S. (2004): Vom ersten Tag an anders. Das weibliche und das männliche Gehirn. 2. Aufl., Düsseldorf/Zürich
- Bischoff, S. (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie, Bielefeld
- BMFSFJ (2010): Der Verdienstunterschied von Frauen und Männern im öffentlichen Bereich und in der Privatwirtschaft [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/ Pdf-Anlagen/verdienstunterschiede-](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/verdienstunterschiede-)

oeffentlicher-dienst,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf

- Boyd, K. S. (2008): Glass Ceiling. In: Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Society, CA, S. 549–52 <http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/reference/reference14.1.pdf>
- DGFP e.V. (Hrsg.) (2012): Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen, Praxispapier 3/2012 http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2012/120810_PraxisPapier32012_Ansatzpunkte-fuer-eine-Integration-von-mehr-Frauen-in-Fuerungspositionen.pdf
- DIW (2012): Führungskräfte - Monitor 2012. Update 2001–2010 http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diw-kompakt_2012-065.pdf
- Eagly, A. H./Carly, L. L. (2003): The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. In: The Leadership Quarterly, H. 14/2003, S. 807–834
- Elprana, G./Gatzka, M./Stiehl, S./Felfe, J. (2011): Führungsmotivation im Geschlechtervergleich. Aktuelle Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt Mai 2009 bis Februar 2011 http://www.career-women.org/dateien/dateien/fm_ergebnisse_2009_2011.pdf
- Felfe, J./Gatzka, M. (2012): Führungsmotivation. In: Sarges, W. (Hrsg.): Managementdiagnostik, Göttingen, S. 308–315
- Fink, H./Rosenzweig, R. (Hrsg.) (2011): Mann, Frau, Gehirn. Geschlechterdifferenz und Neurowissenschaft, Paderborn
- Frey Steffen, T. (2006): Gender, Leipzig
- Friedel-Howe, H. (1990): Frauen und Führung: Mythen und Fakten. In: Rosenstiel, L. von/Regnet, E./Domsch M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, S. 533–544
- Fröse, M. (2010): Presencing Gender in Organisationen. Powerpoint-Präsentation im Rahmen des Kongresses Mixed Leadership. Mit hochqualifizierten Frauen in die Führung am 16./17. September 2010 an der Hochschule Luzern <http://www.hslu.ch/download/s/MixedLeadership/Referate/Froese.pdf>
- Fröse, M. W./Szebel-Habig, A. (Hrsg.) (2009): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!, Bern u. a.

- Garfinkel, H. (1967): Passing and the managed achievement of sex status in an intersexed person. In: Ders.: Studies in Ethnomethodology. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall. Zit. nach: Stryker, S./Whittler, S. (Hrsg.) (2006): The Transgender Study Reader, New York/London, S. 58–91 http://www.calstatela.edu/faculty/tbetch/Garfinkel_Passing.pdf
- German Consulting Group (2005): Studie beweist: Weibliche Eigenschaften sind in Chefetagen unerwünscht! „Männer bleiben lieber unter sich“ http://www.gcg.ag/gcg_sharedpages/pdf/artikel_frauen.pdf
- Glaesner, K. (2007): Geheimrezept weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund, Kassel
- Gmür, Markus (1997): Geschlechterrollenstereotypen in der Führungskräfteauswahl. Reihe: Management Forschung und Praxis, Universität Konstanz, Diskussionsbeitrag Nr. 19 http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-3977/397_1.pdf?sequence=1
- 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, 23. Jg., 4, S. 396–417
- Haerdle, B. (2013): Uni Leipzig verweiblicht ihre Grundordnung. In: duz Magazin. H. 06/13 <http://www.duz.de/duz-magazin/2013/06/uni-leipzig-verweiblicht-ihre-grundordnung/179>
- Henn, M. (2009): Frauen können alles – außer Karriere. In: Harvard Business Manager, 3/2009 <http://www.manager-magazin.de/harvard/a-637168.html>
- Henn, M. (2012): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2. Aufl., Frankfurt a. M./New York
- Heinzelmann, R. (2013): Unterschiede im Führungsstil: Führen Frauen anders als Männer? http://www.managementpraxis.ch/praxistipp_view.cfm?nr=4189
- Hollstein, M. (2013): Der Aufstieg der Frauen ist unaufhaltsam. In: Die Welt, 09.03.2013 <http://www.welt.de/politik/deutschland/article119746285/Der-Aufstieg-der-Frauen-ist-unaufhaltsam.html>

- Holst, E./Wiemer, A. (2010): Zur Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzengremien der Wirtschaft. Ursachen und Handlungsansätze, Berlin http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.356535.de/dp1001.pdf
- Intersearch (2013): Führungsklischees bestätigt: Managerinnen sind kommunikativ, Chefs machtbewusst <http://www.intersearch-executive.de/news.asp?news=26>
- Jordan-Young, R. (2010): Unterschiede sind nicht angeboren. Interview im Focus Magazin, 19/2010 http://www.focus.de/wissen/mensch/neurowissenschaft/tid-18356/neurowissenschaft-die-suche-nach-dem-kleinen-unterschied_aid_506269.html
- Kaiser, S. et al. (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Unternehmenskulturelle Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte – Ergebnisse einer Untersuchung in neun großen Unternehmen <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-2171498.pdf>
- Klammer, U. u. a. (2011): Neue Wege - gleiche Chancen, Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das BMFSFJ für den Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Erster-Gleichstellungsbericht-Neue-Wege-Gleiche-Chancen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>
- Knapp, G.-A. (2001): Soziale Verortung der Geschlechter, Münster
- Kohaut, S./Möller, I. (2010). Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. In: IAB Kurzbericht <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf>
- Krell, G. (1994): Weiblicher Führungsstil und moderne Organisationskultur: eine frauenförderliche Verbindung? In: Zeitschrift Führung und Organisation. 63, Jg., H. 6/1994, S. 377-380
- Krell, G./Ortlieb, R./Sieben, B. (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 6. Aufl., Wiesbaden
- Krell, G./Rastetter, D./Reichel, K. (Hrsg.) (2012): Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen, Berlin

- Kritikos, A./Böhmer, C. (2013): Eine Frage der Persönlichkeit. Was unterscheidet Menschen, die ein Unternehmen gründen, von Angestellten? Und was macht den Gang in die Selbständigkeit erfolgreich? In: *Gehirn und Geist*. 1–2/2014, S. 24–28
- Macha, H. (1998): Frauen und Macht – die andere Stimme in der Wissenschaft. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Bd. 22-23, S. 12–21
- Manchen Spörri, S. (2002): Soziale Konstruktion von Geschlechterdifferenz im Management. In: *Wirtschaftspsychologie*, 1/2002, S. 16–21
- Martenstein, H. (2013): Schlecht, schlechter, Geschlecht. In: *Die Zeit*, 24/2013 <http://www.zeit.de/2013/24/genderforschung-kulturelle-unterschiede>
- Moss Kanter, R. (1977): Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. In: *The American Journal of Sociology*. Bd. 82, 5/1977, S. 965–990
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. 6. Aufl., Stuttgart
- Quaquebeke, N. van/Schmerling, A. (2010): Kognitive Gleichstellung. Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken zu Führung beeinflusst. In: *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*. 54 (28)/2019, S. 91–104
- McKinsey & Company (2010). Women Matter 3. Women leaders, a competitive edge in and after the crisis http://www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/2009/women_matter_03.asp
- Morrison, A. M. (1994): *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations?*, 2. ed., New York
- Rastetter, D. (2002): Zwischen Meritokratie und Mikropolitik – ein organisationspsychologischer Blick auf das Management-Geschlecht. In: *Wirtschaftspsychologie*, 1/2002, S. 11–15
- Ruppert, A./Voigt, M. (2012): Geschlechtsunterschiede in der Verhandlungsführung – Schlüssel für die Karriere? in: Krell/Rastetter/Reichel (Hrsg.): *Geschlecht Macht Karriere in Organisationen*, Berlin, S. 139–155
- Schimeta, J. (2012): Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Hrsg.: Friedrich-Ebert-Stiftung, *Forum Politik und Gesellschaft* http://www.fes.de/forumpug/inhalt/documents/Expertise_Internet_.pdf

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa, Wiesbaden
- West, C./Zimmerman, D. H. (1987): Doing Gender. In: Gender and Society, Vol. 1, H. 2/1987, S. 125–151 <http://links.jstor.org/sici?sici=0891-2432%28198706%291%3A2%3C125%3ADG%3E2.0.CO%3B2-W>
- Wichert, I. (2013): Schlüsselfaktor Kernrolle: Wie Frauen eher in die Führungsebene aufsteigen. In: wirtschaftspsychologie aktuell, 4/2013, S. 46–49
- Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen: Barrieren und Brücken, hrsg. vom BMFSFJ
- World Economic Forum (2010): Corporate Gender Gap Report 2010 http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf
- World Economic Forum (2013): The Global Gender Gap Report 2013 http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf