

# „Also es gibt keine weitere Frau“ – Prozesse der Geschlechterdifferenzierung auf der Führungsebene

Alexandra Scheele , Katharina Bolte, Kristina Vogt <sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** Frauen waren und sind in Führungspositionen deutscher Wirtschaftsunternehmen unterrepräsentiert. Trotz politischer und betrieblicher Gleichstellungsmaßnahmen liegt der Anteil weiblicher\* Führungskräfte in nahezu allen wirtschaftlichen Sektoren deutlich unter dem Anteil weiblicher\* Beschäftigter insgesamt. Unabhängig davon, ob Organisationen als strukturell vergeschlechtlicht (Acker 1991, 2006) betrachtet werden oder die Aktualisierung von Geschlecht als kontextabhängig (z. B. Heintz/Nadai 1998) und kontingent analysiert wird, problematisiert die Geschlechterforschung, dass politische Gesetze und/oder einzelne Selbstverpflichtungen von Unternehmen jene mehr oder weniger subtilen Prozesse der Geschlechterdifferenzierung in Organisationen über die Ungleichheit hergestellt werden, kaum berühren. Anhand einer qualitativen Untersuchung in der Verwaltung eines großen Einzelhandelsunternehmens in Deutschland wird gezeigt, wie informelle Prozesse einer Geschlechtergleichstellung entgegenstehen – selbst wenn die Organisation eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen wünscht und in den untersten Führungsebenen der Frauenanteil bereits vergleichsweise hoch ist.

**Abstract:** Women remain underrepresented in management positions in Germany. Despite political, legal and company-level equal opportunities measures, the proportion of female\* managers in almost all economic sectors is significantly lower than the overall proportion of female\* employees. Irrespective of whether organizations are regarded as structurally gendered (Acker 1991, 2006) or gender is analyzed as a contextual and contingent category (i. e. Heintz/Nadai 1998), the main challenge is that political laws and/or individual voluntary commitments by companies hardly touch subtle processes of gender differentiation and inequality at organizational level. Using findings from a qualitative study in the administrative

---

<sup>1</sup> PD Dr. Alexandra Scheele, Universität Bielefeld, E-Mail: alexandra.scheele@uni-bielefeld.de; Katharina Bolte, M.A.; Kristina Vogt, M.A. Katharina Bolte und Kristina Vogt sind mittlerweile in dem Unternehmen beschäftigt, das im Fokus dieses Beitrages steht. Um dessen Anonymität zu gewährleisten, sind die E-Mail-Adressen der beiden Autorinnen hier nicht aufgeführt.

department of a large retail company in Germany, the article shows how informal processes oppose cultural change towards gender equality even though the organization aims at bringing more women into management position. And it shows that a larger percentage of women in lower management positions does not automatically improve their career opportunities.

## 1 Einleitung

Frauen waren und sind in Führungspositionen deutscher Wirtschaftsunternehmen unterrepräsentiert. Trotz politischer und betrieblicher (Frauenförderungs-)Maßnahmen liegt der Anteil weiblicher\* Führungskräfte in nahezu allen wirtschaftlichen Sektoren deutlich unter dem Anteil weiblicher Beschäftigter insgesamt. Über alle Branchen hinweg zeigen sich folgende Muster: Je höher die innerbetriebliche Hierarchiestufe, desto geringer der Frauenanteil; und je größer der Betrieb ist, desto geringer ist der Anteil von Frauen an allen Beschäftigten und auf den verschiedenen Führungsebenen (Kohaut/Möller 2019: 3). Dieses Phänomen der „Gläsernen Decke“ (Ohlendieck 2003), bei dem oberhalb einer gewissen Hierarchiestufe kaum noch Frauen vertreten sind, ist in Deutschland besonders ausgeprägt. Im Jahr 2018 war nur knapp jede dritte Führungskraft eine Frau (Statistisches Bundesamt 2020). Im EU-Vergleich lag Deutschland damit nur im unteren Drittel. Insbesondere in der Privatwirtschaft bleibt der Anteil von Frauen an Führungspositionen weit unter ihrem Anteil an den Beschäftigten. Der Führungskräftemonitor 2017 kommt zu dem Ergebnis, dass in den Jahren von 1995 bis 2015 der Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft gerade einmal um 10 Prozentpunkte auf 30 Prozent gestiegen ist (Holst/Friedrich 2017).

Mit dem 2015 in Kraft getretenen „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“<sup>2</sup> soll explizit die vertikale Geschlechtersegregation abgebaut werden. Auch wenn es sich nur an börsennotierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen richtet, wurde und wird damit seitens der Politik die Hoffnung auf einen Kulturwandel auch in anderen Unternehmen, die nicht unter die gesetzliche Quotenregelung fallen, verbunden (Spill-Over-Effekt) (Kirsch/Wrohlich 2020: 42). Die bisherige Entwicklung zeigt jedoch, dass die Prozesse der Geschlechterdifferenzierung in Organisationen hartnäckig sind und Frauen deshalb offensichtlich weiterhin weniger Möglichkeiten für einen beruflichen Aufstieg haben als Männer.

Im Folgenden werden wir diese Prozesse der Geschlechterdifferenzierung sowie die damit verbundenen Schließungsmechanismen in den Blick nehmen. Uns interessiert, welche Mechanismen wirksam werden, um Frauen, die bereits Führungspositionen innehaben, von einem weiteren beruflichen Aufstieg abzuhalten. Dabei beziehen wir uns auf die empirischen Befunde einer qualitativen Untersuchung in einem großen deutschen Einzelhandelsunter-

---

<sup>2</sup> Das Gesetz sieht eine Geschlechterquote von 30 Prozent für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in etwa 100 großen Unternehmen vor. Tatsächlich hat das Gesetz für diese Unternehmen Wirkung gezeigt. Im Jahr 2019 lag der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der Unternehmen, die unter die Geschlechterquote fallen, bei 34,9 Prozent. Auch der Anteil der Frauen im Vorstand ist in dieser Gruppe stärker gestiegen als im Durchschnitt aller DAX-Unternehmen. Im Jahr 2019 kletterte er auf 10,3 Prozent – verglichen mit 8,5 Prozent im Jahr 2018 (Kirsch/Wrohlich 2020: 42).

nehmen im Jahr 2017, das nicht unter das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen fällt.<sup>3</sup>

Der Beitrag ist folgendermaßen aufgebaut. Zunächst wird das Untersuchungsfeld skizziert und die Verteilung von Frauen auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen im Verwaltungsbereich aufgeschlüsselt. Diese Darstellung macht deutlich, dass in dem Unternehmen Frauen durchaus Führungspositionen besetzen, jedoch überwiegend auf den unteren Führungspositionen verharren. Anschließend werden aus den Interviews drei verschiedene, eng miteinander verzahnte Erklärungsdimensionen nachgezeichnet, die deutlich machen, warum für Frauen untere Führungspositionen weitaus seltener ein Sprungbrett für nächsthöhere Positionen bedeuten als für Männer. Abschließend diskutieren wir die Ergebnisse unserer Untersuchung vor dem Hintergrund früherer Studien und fragen, inwieweit ein Organisationswandel hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit wahrscheinlich ist.

## 2 Das Untersuchungsfeld

Das untersuchte Unternehmen beschäftigt etwa 30.000 Mitarbeiter\*innen. In der empirischen Studie wurde ausschließlich der Verwaltungsbereich des Unternehmens in den Blick genommen; hier arbeiten ca. 3000 Beschäftigte. Das untersuchte Segment ist in der Branche „Einzelhandel“ zu verorten; das Unternehmen betreibt 450 Einzelhandelsfilialen. Es handelt sich damit um eine Branche mit einem hohen Frauenanteil an allen Beschäftigten und um einen Bereich, der innerhalb der Geschlechtersegregation von Berufen und Tätigkeitsfeldern als „Frauenbereich“ klassifiziert wird. Allerdings gilt dies nur für den stationären Handel und nicht für Verwaltung, Logistik oder Vertrieb.

Vor dem Hintergrund aktueller Unternehmensfusionen, der Ausdehnung der Verkaufsflächen, des Bedeutungszuwachses des Online-Geschäfts am Gesamtumsatz und der Ausweitung der Öffnungszeiten stehen derzeit Fragen von Um- und Restrukturierung des Einzelhandels im Zentrum der wissenschaftlichen (und politischen) Betrachtung. Untersuchungen zu Geschlechterungleichheiten im Einzelhandel fokussieren bisher mehrheitlich die Veränderungen der Arbeitsbedingungen bzw. Geschlechterungleichheiten im Verkauf (z. B. Voss-Dahm 2009; Klein et al. 2016). Die Gleichsetzung der Branche Einzelhandel mit dem stationären Handel geht jedoch bislang einher mit einem Forschungsdesiderat hinsichtlich der organisationalen Innenstruktur der Branche und hinsichtlich der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen und Männer jenseits des Berufs „Verkäufer\*in“. Da der Fokus der hier durchgeführten Untersuchung auf dem Verwaltungsbereich des Einzelhandelskonzerns liegt, ist zu berücksichtigen, dass sich die Forschungsergebnisse zwar auf die Branche Einzelhandel beziehen, zugleich aber die Organisationsform vielmehr Ähnlichkeit mit Verwaltungen anderer Branchen aufweist. Das Untersuchungsfeld „Verwaltung“ mit der dort hauptsächlich ausgeführten Tätigkeit der Sachbearbeitung innerhalb der soeben beschriebenen Branche gilt als ein „geschlechtlich unbestimmtes“ Segment innerhalb des Ein-

---

<sup>3</sup> Der Beitrag basiert auf den Analysen und Diskussionen in einem universitären Lehrforschungsprojekt sowie der qualitativen Forschung im Rahmen einer Masterarbeit an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Die Datenerhebung erfolgte zwischen Mai und August 2017. Die Masterarbeit wurde im Sommersemester 2018 eingereicht; die Lehrforschung fand im Sommersemester 2018 statt.

zelhandelsunternehmens. Bettina Heintz und Eva Nadai (1998) kamen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass die in der Verwaltung benötigten Kompetenzen sowohl auf männlich als auch weiblich konnotierte Eigenschaften bezogen werden. So gehören Rationalität wie auch kommunikative Fähigkeiten zu den Kernkompetenzen einer Arbeitskraft im Feld der Sachbearbeitung.

Es wurden ausschließlich Personen interviewt, die bereits eine Führungsposition innehaben. Das bedeutet, dass der Einfluss der horizontalen Segregation sowie das häufig unterstellte Desinteresse von Frauen an der Übernahme von Verantwortung oder Führungsaufgaben nicht überzeugend als erklärende Faktoren herangezogen werden können. Unsere Untersuchung zielte also darauf ab, zu verstehen, wieso Frauen zwar untere Führungspositionen erreichen, diese jedoch nur selten als Karriereleiter auf die nächsthöhere Position fungieren. Das besondere Erkenntnisinteresse liegt zum einen auf der inhaltlichen Wiedergabe von Führungskultur, -prozessen und -erfahrungen sowie zum anderen auf Haltungen, Handlungen, Werten, Geschlechter- und Führungsverständnissen der Befragten selbst. Es wurden insgesamt 20 offene, leitfadengestützte Interviews, die zwischen 30 und 90 Minuten dauerten, mit weiblichen und männlichen Führungskräften in verschiedenen Leitungsebenen und mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen geführt. Die befragten Führungskräfte sind sowohl Expert\*innen als auch Betroffene für den Gegenstand dieser Studie. Entweder haben sie den Prozess des hierarchischen Aufstiegs innerhalb der Organisation selbst miterlebt oder/und entscheiden über die Beförderungen ihrer eigenen Mitarbeiter\*innen. Sie können diese Prozesse und Strukturen deshalb erfahrungsgemäß wiedergeben und rekonstruieren (vgl. Gläser/Laudel 2010: 13, 111). Die Auswertung erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring.<sup>4</sup> Zentral dabei ist die Bildung von Kategorien, die im ständigen Wechsel deduktiv, also aus theoretischen Modellen abgeleitet und immer wieder am Material getestet, überprüft und ggf. modifiziert werden und induktiv, also aus dem Material selbst herangezogen werden. Erstes Ziel dabei ist die Reduktion des Materials, um es für die Analyse zugänglich zu machen (vgl. Flick 2007: 409 ff.).

Das hier untersuchte Unternehmen kann hinsichtlich des Frauenanteils im Einzelhandel als „typisch“ gelten, mit Blick auf seine Führungskräfteentwicklung jedoch nicht. Insgesamt beträgt der Frauenanteil im gesamten Unternehmen 60,6 Prozent. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt deutlich unterhalb der durchschnittlichen Entwicklung im Einzelhandel, wo im Jahr 2018 der Frauenanteil auf der ersten Führungsebene, der höchsten Managementebene, bei 38 Prozent und auf der zweiten Führungsebene bei 65 Prozent lag – bei einem allgemeinen Frauenanteil an allen Beschäftigten von 68 Prozent (Gesamtwirtschaft: 44 Prozent) (Kohaut/Möller 2019: 3). Die Daten zeigen aber auch, dass Frauen dennoch – insbesondere in der ersten Führungsebene – gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil deutlich unterrepräsentiert sind (Kohaut/Möller 2019: 3 f.).

Im Vergleich mit der gesamten Branche sind im untersuchten Unternehmen in den oberen Hierarchiestufen 1 bis 3 nur gut 4,3 Prozent der Leitungsstellen mit Frauen besetzt. Auf der Vorstandsebene (Führungsebene 1) liegt der Frauenanteil bei 0 Prozent, in der Geschäftsführung (Führungsebene 2) sind Frauen zu 10,3 Prozent vertreten und auch in der im

---

<sup>4</sup> An der Datenerhebung und -auswertung maßgeblich beteiligt war Katharina Bolte. Kristina Vogt hat einen Großteil der Transkription übernommen und die Auswertung der Interviews unterstützt.

Jahr 2016 neu eingeführten Führungsebene der Bereichsleitungen (Führungsebene 3) ist der Frauenanteil mit 3,77 Prozent gering.

Betrachten wir nur die Verwaltung, liegt der Frauenanteil an allen Beschäftigten bei knapp 54 Prozent, aber bei nur 9,1 Prozent in der Führungsebene 2 (Geschäftsführung) – keine einzige Frau ist in Führungsebene 3 (Bereichsleitung) tätig. Auf Abteilungsleitungsebene (Führungsebene 4) beträgt der Frauenanteil 20,77 Prozent und auch in der untersten Führungsebene des Verwaltungsbereiches sind Frauen zwar deutlich besser repräsentiert, gemessen an ihrem Gesamtanteil unter den Beschäftigten jedoch weiterhin signifikant unterrepräsentiert: Von den 250 Gruppenleiter\*innen sind 91 Frauen, was einem prozentualen Anteil von 36,4 Prozent entspricht.<sup>5</sup>

Obwohl der Frauenanteil sowohl im Unternehmen insgesamt als auch allein im Verwaltungsbereich bei über 50 Prozent liegt, nimmt der Anteil weiblicher Führungskräfte in den oberen Hierarchiestufen stark ab. Diese Diskrepanz führt dazu, dass sich die Frage stellt, warum der Frauenanteil in der untersten Führungsebene vergleichsweise hoch ist, Frauen jedoch selten weiter befördert werden und kaum auf Frauen zurückgegriffen wird, die in den niedrigeren Führungsebenen bereits tätig sind. Eine Interviewpartnerin formuliert es so: „Wir beobachten aber, dass oft auf dieser ersten [gemeint ist die Führungsebene 5, AS/KB/KV] Führungsebene Schluss ist“ (I 21, 101 f.). Im Folgenden werden die Schließungsdynamiken entlang von drei eng miteinander verzahnten Erklärungsdimensionen vorgestellt.

### 3 Erklärungsdimensionen

#### 3.1 Dimension I: Präsenzkultur als Leitbild von Führung

Das untersuchte Unternehmen verfügt insbesondere auf der Führungsebene über eine ausgeprägte Präsenzkultur. Der Anspruch, seine gesamte Arbeitszeit trotz bestehender Regelungen zum Homeoffice im Unternehmen zu verbringen, und die Erwartung, auch länger zu arbeiten, wird von verschiedenen Seiten an die Führungskräfte gestellt. Die interviewten Führungskräfte erheben an sich selbst und an andere Führungskräfte den Anspruch, dass sie für ihre Mitarbeiter\*innen präsent sind. Physische Präsenz und lange Arbeitszeiten gelten als Zeichen für hohes Engagement, Einsatzbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein der Führungskraft, wie das folgende Zitat deutlich macht:

„Bin immer so gestrickt, dass ich immer bestmögliche Leistung geben will und auch sehe, ich habe auch die Verantwortung für die Belegschaft und muss auch sehen, dass ich mich da auch präsentiere. Das ist ja das, was ich vorhin gesagt habe, dass die Führungskraft von der Belegschaft nicht anerkannt wird, weil sie nicht präsent ist, und ich leg‘ viel Wert darauf, dass ich präsent bin und mir viel Zeit für die Kollegen nehme.“ (I 4, Z. 328 ff.)

Abweichungen von dieser Arbeitskultur werden von Kolleg\*innen durchaus negativ kommentiert, wie das nachfolgende Zitat zeigt:

„Auch so Kollegen, die Jahre dabei sind, die kommen auch dann mit so einem Spruch: ‚Ja, nimm das doch locker und ach du brauchst doch nicht so lange da zu sein‘, so, ne.

---

<sup>5</sup> Stand 2017

Wenn du dann mal eine Stunde später kommst, dann sofort. Das ist wirklich ähm. Aber da [...] stehe ich auch drüber, weil jeder, keiner kriegt das mit, dass ich oft die Firma schließe um 21:30 oder 21:00 Uhr, weil jeder um 17:00 Uhr geht [...]. Und wenn ich am nächsten Tag um halb neun oder neun antanze: ‚Ach ja. Sind wir auch mal da?‘ (I 3, Z. 721 ff.)

Die befragten Personen haben flexible Arbeitszeiten, basierend auf einer Vertrauensarbeitszeit, meist mit einer vorgegebenen Wochenarbeitszeit von etwa 40 Stunden. Formal handelt es sich um einen Zeitrahmen, dessen konkrete Gestaltung im Wochenverlauf den Führungskräften eigentlich freigestellt ist. Diese Flexibilität wird jedoch nicht oder nur selten genutzt, da die Erwartung vorherrscht, dass Führungskräfte früh zur Arbeit erscheinen und erst spät in den Feierabend gehen.

Es gibt im Unternehmen auch Führungskräfte, die sich wünschen, dass die formalen Möglichkeiten größerer zeitlicher Flexibilität und weniger Überstunden gelebt werden können und zum Teil der Unternehmenskultur werden:

„Da finde ich sind wir heute immer noch sehr in dem Muster Anwesenheit gleich Leistung gleich Erfolg [...] und das halte ich für völlig [...] antiquiert. Das sind einfach nur sture Grenzen, die wir da einhalten, weil irgendjemand mal gesagt hat: ‚8:00 bis 17:00 Uhr das ist es‘ [...]. Da beschränken wir uns selbst [...] ganz oft.“ (I 2, Z. 506 ff.)

Tatsächlich werden jedoch im Unternehmen Überstunden als Zeichen von Leistungsbereitschaft interpretiert und werden so zu einer festen, nahezu unvermeidbaren Größe. In diesem Sinne bedeutet Flexibilität – hierunter werden die Überstunden gefasst – in erster Linie Flexibilität, die eher dem Unternehmen nutzt als den Führungskräften. Wer nicht die „normalen“ Arbeitszeiten einhält, weicht von der gelebten Kultur ab und muss mit deutlichen Vorbehalten rechnen.

Dies zeigt auch die Nutzung der Regelungen zu größerer Flexibilität wie dem Homeoffice, die im untersuchten Unternehmen für Mitarbeiter\*innen angeboten werden. Obwohl einige der Befragten durchaus positive Erfahrungen hiermit gemacht haben, gibt es Vorbehalte gegenüber der Arbeit außerhalb des Unternehmens<sup>6</sup>:

„Ich hab‘ auch vorher schon einen Tag die Woche im Homeoffice gearbeitet und Herr C. und ich haben da super Erfahrungen mit gemacht [...]. Also weil ich einfach total effektiv zuhause arbeite. [...] Aber das finde ich halt schade, dass es da noch so viele Vorbehalte gibt, und vielleicht kann man gerade, also das macht es sicherlich für Frauen in Führungspositionen noch leichter, die sich halt entscheiden, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.“ (I 6, Z. 535 ff.)

Alle Befragten problematisieren, dass aufgrund der langen Arbeitszeiten nur wenig Zeit für das Privat- und Familienleben bleibe. Allerdings zeigen die Interviews, dass die männlichen Führungskräfte zwar auch darunter leiden, zu wenig Zeit für Privates zu haben, dies jedoch so interpretieren, dass es eben zu der erreichten Position dazu gehöre und deshalb nicht zu ändern sei. Diese Akzeptanz der an sich formulierten Unzufriedenheit mit dem bestehenden Modell führt dazu, dass sie keinerlei Versuche unternehmen, etwas zu ändern, und damit genau jene zeitlichen Erwartungen reproduzieren, die sie selbst als problematisch erleben.

---

<sup>6</sup> Inwieweit die in vielen Unternehmen durch die Covid-19-Pandemie zu beobachtende Verlagerung von Tätigkeiten ins Homeoffice im hier untersuchten Unternehmen ebenfalls stattgefunden hat und inwieweit dies die Akzeptanz von Homeoffice erhöht hat, lässt sich leider nicht sagen.

Auch die befragten weiblichen Führungskräfte arrangieren sich mit den bestehenden zeitlichen Anforderungen, sie äußern jedoch zugleich verstärkt den Wunsch, mehr Zeit für Familie und Privatleben zu haben, und könnten damit potenziell leichter für einen Kulturwandel zu gewinnen sein.

Die Erfahrungen der Führungskräfte zeigen, dass den Diskussionen um „Work-Life-Balance“ zum Trotz Führungspositionen noch immer als lebens(er)füllende Aufgaben angesehen werden, bei denen das Privatleben hintenansteht. Es dominiert die Vorstellung der idealen Vollzeitarbeitskraft ohne Care-Verpflichtungen im Privatleben. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt für die hier befragten Führungskräfte nur, wenn sie eine zweite Person haben, die familiäre Haus- und Sorgearbeit übernimmt bzw. wenn sie selbst alleinstehend sind und auf ein Privatleben weitestgehend verzichten.

Diese einseitige Flexibilität im Sinne der unternehmerischen Flexibilität schränkt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Freizeit stark ein. Frauen werden häufig damit konfrontiert, dass sie tatsächlich – oder auch nur potenziell – diesen Flexibilitätsanforderungen, insbesondere die Erwartung, Überstunden zu leisten, nicht gerecht werden könnten, da sie familiäre Verpflichtungen zu erfüllen hätten. Für männliche Führungskräfte – davon gehen alle Befragten aus – sei dieser Anforderung einfacher beizukommen. Somit findet eine Abwertung der weiblichen Arbeitskraft statt.

### 3.2 Dimension II: Führen in Teilzeit als unmögliches Modell?

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Präsenzkultur mit überlangen Arbeitszeiten überrascht es nicht, dass die befragten Führungskräfte eher skeptisch sind, ihre Arbeit auch in Teilzeit ausüben zu können. Obwohl das Unternehmen formal Regelungen zur Teilzeitarbeit gleichfalls für Führungskräfte entwickelt hat und diese auch ermöglicht, zweifeln viele der Befragten an deren Umsetzbarkeit. Auffällig ist, dass zwar alle Befragten *theoretisch* davon überzeugt sind, dass Führungsaufgaben ebenso in Teilzeit realisierbar sind, sich jedoch auf ihrer jeweiligen Position nicht vorstellen können, ihre Aufgaben mit weniger Stunden zu erledigen. Es sei nur schwer möglich, das nötige Arbeitspensum und die vielfältigen Anforderungen mit einer geringeren Stundenzahl zu bewältigen:

„Ich glaube, das wird für mich eine Herausforderung, mit dem gleichen Qualitätsanspruch genauso weiter zu machen. [...] Also gewisse Sachen werde ich einfach nicht mehr selber machen können. Da werde ich einfach auch Verantwortung [...] übertragen. [...] Und da musste ich mich halt von frei machen, dass ich da das Nadelöhr bin [...].“ (I 6, Z. 244 ff.)

In dem Zitat wie auch in anderen Interviews ist erkennbar, dass Führen in Teilzeit mit einer Anpassung der Führungsaufgaben einhergehen muss. Auch wird bemerkt, dass eine klare Definition der Führungsaufgaben sehr hilfreich wäre, um eine Stundenreduzierung zu realisieren. Dies scheint aber in zahlreichen Bereichen noch nicht stattgefunden zu haben. Viele Führungskräfte scheinen ungern Verantwortung und Aufgaben an ihre Mitarbeiter\*innen zu delegieren. Die Führungskultur ist stark hierarchisch; wichtige Entscheidungen werden von und mit Führungskräften getroffen. Das bedeutet, dass die eigenen Entscheidungs- und Leitungskompetenzen als umfassend und zu wichtig gesehen werden, als dass sie reduziert werden können. Eine befragte Führungskraft formuliert es zugespitzt so: „[Es ist] schwierig in 20 Stunden mal gerade eben die Welt zu retten. Das ist einfach so.“ (I 20, Z. 272 ff.) Die hier

bemühte Analogie der Führungsaufgaben mit einer „Weltrettung“ zeigt, welche Verantwortung die Führungskräfte tragen bzw. glauben, tragen zu müssen. Die tatsächlichen Aufgaben und die Erwartungen führen dazu, dass diese als unteilbar und nicht reduzierbar wahrgenommen werden, wie auch das folgende Zitat unterstreicht:

„[...] eine Führungskraft, egal ob Mann oder Frau, die in Teilzeit da ist, wird hier in diesem Unternehmen zu 90 Prozent erst mal nicht als Führungskraft angesehen, weil die einfach zu häufig nicht vor Ort ist. Also eine Führungskraft wird immer damit beurteilt, dass die auch den Kollegen zur Verfügung steht [...].“ (I 4, Z. 233 ff.)

Hier wird ein weiteres Mal deutlich, welchen hohen Stellenwert die Präsenzkultur im Unternehmen hat: Eine Führungskraft sollte immer ansprechbar und präsent sein sowie eine überdurchschnittliche Arbeitsmotivation aufweisen. Die Befragten haben eine sehr hohe Arbeitsmoral in Bezug auf die Arbeitszeit und -qualität. Allerdings variiert die Beurteilung dieser Situation. Während vor allem weibliche Befragte gerne etwas an der hohen Arbeitsbelastung ändern würden, um mehr Zeit für Familie und Freizeit zu haben, sehen einige der befragten Männer diesen Zustand als unveränderbaren und unausweichlichen Teil der Führungskarriere an.

Bei der Frage, ob diese Führungskultur grundsätzlich veränderbar sei, sind die interviewten Führungskräfte skeptisch.

„Schwierig [...]. Da müsste sich meiner Meinung nach noch grundsätzlich ganz, ganz viel an der allgemeinen Struktur tun [...]. Ich weiß ja nicht, wie der Vorstand das mittlerweile sieht, aber ich glaube schon, dass hier eine gewisse Erwartungshaltung ist, dass wenn du Führungskraft bist, dass du auch wirklich immer da sein musst, deinen Mitarbeitern als Ansprechpartner zur Verfügung stehen musst [...].“ (I 8, Z. 428 ff.)

So sei hierfür ein grundlegender Kulturwandel nötig, der vor allem von der obersten Führungsebene, dem Vorstand, getragen und unterstützt werden müsste. Hinzu kommt, dass sich die Führungskräfte selbst auch nicht vorstellen können, dass der Vorstand Teilzeit arbeitet: „hier könnt‘ sich ja keiner ‘nen Vorstand halbtags vorstellen.“ (I 9, Z. 534 f.)

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Führungsverständnis der Befragten von der noch einmal zugespitzten Vorstellung einer Normalarbeitskraft, einer von „Care-“ und „Reproduktionsarbeit“ befreiten Arbeitskraft, geprägt ist. Diese ist ununterbrochen Vollzeit erwerbstätig und kann ihre Reproduktionsaufgaben und Care-Anforderungen an eine andere Person delegieren. Erwerbsarbeit erhält nicht nur Priorität vor allen anderen menschlichen Tätigkeiten, sondern darüber hinaus ist das dahinterstehende Normalarbeitsverhältnis darauf angelegt, die alternativlose Notwendigkeit kontinuierlicher, tendenziell lebenslanger Erwerbsarbeit in den Lebensentwürfen, Werthaltungen, Selbst- und Fremdbildern der arbeitenden Menschen zu verankern.

Diese Normen spielen auch eine Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen, wie im Folgenden gezeigt wird.

### 3.3 Dimension III: Informalität und Intransparenz

Nicht nur die Unternehmensleitung, sondern auch die Beschäftigten gehen davon aus, dass Geschlecht bei der Besetzung von Stellen keine Rolle spielt bzw. spielen soll. Frauen und Männer sind „gleich“ und haben die gleichen Chancen:



„Also ich würd‘ da jetzt nicht zwingend sagen, dass der Vorstand, wenn er solche Entscheidungen trifft [...], dass da irgendwo das Geschlecht eine Rolle spielt. Das glaub‘ ich nicht.“ (I 5, Z. 402 ff.)

Alle Interviewten gehen davon aus, dass die Auswahl von Führungskräften – und damit auch der innerorganisatorische Aufstieg von einer Führungsebene auf die nächste – entlang der Kriterien „fachliche Kompetenz“, „Führungskompetenz“ und „Führungswille“ erfolgt. Wie diese Kompetenzen und Fähigkeiten ermittelt werden und ob es sich dabei um ein „faïres“ Verfahren handelt, bleibt indes offen.

Die Befragten kennen mehrheitlich die Verfahren zur Besetzung von Stellen nicht; vielmehr sprechen sie von „Glück“ bzw. „Zufall“, als potenzielle Führungskraft „entdeckt“ zu werden. Und tatsächlich müssen sich die Beschäftigten, die eine höhere Führungsposition einnehmen wollen, bei ihren Vorgesetzten bzw. den anderen Führungskräften bekannt machen und ihr Streben nach beruflicher Entwicklung herausstellen. Da die Führungskräfte über die direkte Ansprache akquiriert werden (I 19, I 7, I 5), ist der persönliche Kontakt zur „Entscheidungsperson“ wichtig; die Beförderungen sind „subjektive Sache“ des Chefs (der jedoch „zu weit weg ist“ und nicht die Kompetenzen aller Mitarbeitenden sieht), wie ein Interviewpartner (I 8) ausführt. Der Chef, der aufgrund der Unterrepräsentanz von Frauen meist ein Mann ist, tendiert jedoch dazu, die „eigenen“ Leute weiterzuentwickeln (I 9, I 4) – im Ergebnis werden Führungspositionen häufig entlang des „similar-to-me“-Effekts (Rand/Wexley 1975) ‚vererbt‘ – zum Nachteil von Frauen.

Damit bestätigen unsere Ergebnisse die auch in anderen Studien festgestellten Strukturen und Netzwerke, die Frauen den beruflichen Aufstieg erschweren, wie die „Etablierung von männerbündischen Strukturen bzw. von „Old Boys Networks“ (Apelt/Scholz 2014: 300). Der Männerbund stabilisiert männliche Identität sowie männliche Normen und trägt zur Schließung gegenüber Frauen und anderen Männlichkeiten bei (ebd.: 301). Das Old Boys Network setzt auch bei der Personalauswahl insbesondere auf Beziehungen. Besetzungen von Führungspositionen folgen hierbei dem Schema der Passfähigkeit von Bewerber\*innen entlang sozialer Kategorien, z. B. der Kategorie Geschlecht.

Die derzeitige Ungleichverteilung von Positionen wird jedoch von vielen Befragten als „Überbleibsel“ früherer Zeiten gesehen, in denen Frauen weniger häufig erwerbstätig waren und auch nur wenige Frauen überhaupt die Möglichkeit hatten, eine berufliche Karriere einzuschlagen. Typisch ist die Antwort: „Das ist eher ‘ne Generationsfrage als ‘ne Geschlechterfrage“ (I 15, Z. 362). Dieses Erklärungsmuster verhindert ebenfalls eine Thematisierung fortbestehender Geschlechterungleichheiten, da deren Ursachen entsprechend der Annahmen der „klassischen Organisationsforschung“ nach außen verlagert werden (vgl. Acker 1991; Funder 2014).

Allerdings teilen viele der befragten Frauen diese Einschätzung nicht. Sie haben nicht nur teilweise die Erfahrung gemacht, als Frau anders wahrgenommen zu werden, sondern sehen selbst, dass an Frauen und Männer unterschiedliche Leistungserwartungen gestellt werden – und sich Frauen sehr viel offensiver als Führungskraft bzw. als Person mit Führungsinteresse präsentieren müssen: „und letztendlich schuftest du als Frau [...] doppelt so viel, weil du dich doppelt so viel beweisen musst.“ (I 3, Z. 716 ff.)

Es lässt sich hier eine „diskursive Individualisierung“ (Wilz et al. 2007) feststellen. Die Führungskompetenz und vor allem der Führungswille von Frauen werden qua Geschlecht in Zweifel gezogen bzw. müssen erst bewiesen werden, während sie bei Männern vorausgesetzt werden.

Auch eine Führungskraft aus der oberen Leitungsebene differenziert deutlich zwischen Frauen und Männern sowie deren jeweiligen Potenzial:

„[...] aber ich gucke halt auch ganz klar auf Leistung. Also es muss schon jemand sein, der da die Fähigkeiten auch besitzt, so eine Führungsposition übernehmen zu können. Und ich musste leider in der Vergangenheit die Erfahrung machen, dass es schwierig ist, Frauen auch in Führungspositionen zu bringen.“ (I 18, Z. 114 f.)

Eine tatsächliche – oder nur imaginierte? – Erfahrung mit (einer oder mehreren?) Frau(en) aus der Vergangenheit wird, wie es Moss Kanter (1977) mit dem Konzept des „Tokenism“ beschrieben hat, auf die gesamte Gruppe der Frauen in der Zukunft übertragen.

Jenseits dieser schlechteren Aufstiegsbedingungen für Frauen aufgrund von stereotypen Annahmen haben einige der Befragten auch direkte Diskriminierung erlebt, die jedoch aufgrund der teils familiären, informellen Umgangsweisen, auf die das Unternehmen viel Wert legt, nicht als solche thematisiert werden:

„Während seines Urlaubs hat mein Chef mich dann eingestellt und als er wiederkam, hat er ziemlich verduzt geguckt. Und nach einem Gespräch mit seinem Einkaufsleiter ist er dann zu mir ins Büro gekommen und hat dann zu mir gesagt, also er wäre grundsätzlich ja der Meinung, dass Frauen hinter den Herd gehören und Kartoffeln in den Keller. Er wollte sich mal angucken, wie lange ich das durchhalte.“ (I 16, Z. 25 f.)

Auch wenn sich diese Interviewpassage auf ein Ereignis bezieht, das bereits mehrere Jahre zurückliegt, wird deutlich, dass einige Frauen die Erfahrung machen mussten und möglicherweise auch noch immer müssen, als nicht zugehörig und nicht passend adressiert zu werden. Dabei handelt es sich – wie dieses Zitat zeigt – nicht unbedingt um subtile Mechanismen des Ausschlusses entlang der Geschlechterachse, sondern um eine Form des Alltagssexismus, der im beruflichen Kontext mit direkten negativen Folgen für die Karriere verbunden sein kann.

Die eingeschränkten Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen lassen sich – so die Ergebnisse unserer Untersuchung – damit erklären, dass sich im Unternehmen implizite Vorstellungen einer „idealen“ Führungskraft etabliert haben, die die formalen Kriterien und Möglichkeiten unterlaufen. Diese Vorstellungen beeinflussen auch die intransparenten und wenig formalisierten Auswahlverfahren und verdichten sich mit teilweise extremen geschlechterstereotypen Zuschreibungen sowie geschlechtlicher Diskriminierung zu einer nahezu undurchlässigen „gläsernen Decke“.

## 4 Fazit: Persistenz und nur wenig Wandel von Geschlechterstereotypen

Im untersuchten Unternehmen kommen verschiedene strukturelle Muster und geschlechterdifferenzierende Deutungsmuster zusammen, die auch in vielen früheren Untersuchungen zu Geschlechterungleichheiten in Organisationen und zu Frauen in Führungspositionen identi-

fiziert wurden. Geschlecht ist in die Binnenstruktur von Organisationen eingeschrieben (Acker 1991) und als Kategorie der Differenz sowie als Instrument der Grenzziehung „in Strukturen, Normen und im Handeln von Akteur\*innen einer Organisation verfestigt“ (Nickel 2020: 81).

Obwohl in unserem Sample ausschließlich Beschäftigte interviewt wurden, die bereits eine Führungsposition innehatten, und wir davon ausgegangen sind, dass dadurch einige der gängigen alltäglichen Erklärungsansätze für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wie der „fehlende Führungswille“ oder eine „fehlende Führungskompetenz“ zunächst einmal ausgeschlossen werden konnten, zeigten sich diese am Ende doch als wirkmächtig: In nahezu allen Interviews wurden geschlechterstereotype Zuschreibungen vorgenommen. Es wurde weiterhin unterstellt, dass es Frauen an Führungswillen mangle, sie nicht über die erforderte Führungskompetenz, insbesondere nicht über die informellen Kompetenzen verfügen, und dass sie nicht die notwendige zeitliche Verfügbarkeit aufweisen.

Durch die informellen Auswahl- und Besetzungsverfahren können diese Zuschreibungen wirksam werden und verhindern, dass Vorgesetzte Frauen überhaupt als zukünftige Führungskräfte wahrnehmen. Schließlich verhindert die gelebte Organisationskultur die Umsetzung von formal existierenden Regelungen im Bereich von Vereinbarkeit von Familie/Privateben und Erwerbsarbeit wie Teilzeitarbeit auch bei Führungskräften oder einzelne Tage im Homeoffice (vgl. ebenso Scheele 2008). Dies wirkt sich nachteilig für Frauen aus, da ihnen grundsätzlich zeitliche Unverfügbarkeit unterstellt wird – unabhängig davon, ob sie Familie haben oder nicht. Leitbild im untersuchten Unternehmen ist die „Normalarbeitskraft“, eine von allen Sorgearbeiten freigestellte Person.<sup>7</sup> Diese Standards, Werte oder Lebensweisen, gelten als universell – obwohl sie de facto nur für einen Teil der „nicht-markierten“ Bevölkerung zutreffen. Und weil sie als universell gelten, werden sie nicht oder nur äußerst langsam verändert (Lepperhoff/Scheele 2017).

Für den Verwaltungsbereich im Besonderen bestätigt unsere Untersuchung die mehr als 20 Jahre alten Befunde von Bettina Heintz und Eva Nadai (1998): Während Männer kaufmännisch-administrative Arbeiten ohne Führungsaufgaben eher als „Durchgangsstation“ (ebd.: 87) erachten, bleiben Frauen in diesem Bereich tätig. Indem Frauen keine Führungspositionen anstreben, stellen sie auch keine Konkurrenz für männliche Kollegen dar, was den Aufstieg für Männer ebenfalls erleichtert. Obwohl beide Geschlechter die gleiche Arbeit verrichten, werden *Männlichkeit* und *Weiblichkeit* nicht angegriffen, da die Männer ihre zukünftigen Positionen anhand der männlichen Führungskräfte „sehen“ können und ihre derzeitigen Positionen nur als eine „notwendige Karrierephase“ (ebd.) betrachten.<sup>8</sup> Der hierarchische Aufstieg fällt Frauen schwerer, weil eine dauerhafte Vollzeitarbeit mit zeitintensiven Weiterbildungen vorausgesetzt wird, sie aus Netzwerken ausgeschlossen werden und eine zeitliche wie auch geographische Flexibilität erwünscht ist, so Heintz und Nadai (ebd.: 88).

---

<sup>7</sup> Es lassen sich zudem Anzeichen finden, dass die Normalarbeitskraft nicht nur als „Mann“ gedacht wird, sondern auch mit der Vorstellung einer heterosexuellen, weißen, unversehrten Männlichkeit verbunden ist.

<sup>8</sup> Zum Zusammenhang von Weiblichkeit und Managementpositionen vgl. Julia Grulich 2013. Die Autorin zeigt, dass Topmanagement-Positionen für Frauen vielfach einen Bruch mit gesellschaftlichen Vorstellungen von Weiblichkeit bedeuten. Für Frauen stelle dies ein Dilemma dar: „Entweder ist sie eine gute Führungskraft oder weiblich – auf normativer Ebene schließt eins das andere aus“ (ebd.: 74).

Statt diese Hürden wahrzunehmen und abzubauen, wird Frauen ein Wille zur Führung abgesprochen, schließlich seien sie viel stärker familienorientiert. Familienorientierung entstammt privaten Entscheidungen und kann vom Betrieb aus nicht beeinflusst werden. Geschlecht wird auf der Strukturebene also relevant, obwohl die symbolische Ebene kaum berührt wird (vgl. ebd.: 86 ff.).

Zugleich trifft man im untersuchten Unternehmen auf eine „Semantik der Gleichheit“ (Wetterer 2009) und einen „Egalitätsmythos“ (Funder/May 2014) – Aspekte, die jedoch durch eine „Praxis der Differenzierung und vielfach auch Hierarchisierung der Geschlechter“ (Wetterer 2009: 53) konterkariert werden. Darüber hinaus verhindert oder zumindest erschwert die Gleichheitssemantik auch hier eine Thematisierung von tatsächlicher Ungleichheit zwischen den Geschlechtern (Wetterer 2002; Lepperhoff 2005; Scheele 2008). Wenn „Gleichheit“ allerdings Differenzen, z. B. in der zeitlichen Verfügbarkeit, wie in den Zitaten aus den Interviews, missachtet, führt sie zu einer ungleichen Verteilung von Chancen. Gleichbehandlung schafft Ungleichheit, wenn die Bedingungen ungleich verteilt sind (Acker 1991). Der Anspruch, dass sich alle an eine Norm anzugleichen haben, die jedoch gar nicht für alle gelten kann, wie im Fall von Erwerbsarbeit, also jene Norm des Normalarbeitsverhältnisses oder die teils implizite Norm, was eine Führungskraft ausmacht, ist – wie auch Andrea Maihofer (1990) gezeigt hat – mit indirekter Diskriminierung verbunden. Die Situation entsteht, weil verschiedene Menschen versuchen, sich an dieser Norm zu messen und ihre Nicht-Passfähigkeit erfahren – und sich über die eigene Nicht-Passfähigkeit hinwegsetzen müssen, um Gleichheit zu erfahren bzw. zu versuchen. Diese Normalitätsannahmen kommen bei der Besetzung von Stellen besonders zum Tragen, wie die Interviews gezeigt haben. Damit lässt sich auch an Rosabeth Moss Kanter (1977) anschließen. Ihr Ausgangspunkt bildete die Feststellung, dass trotz einer universalistischen und geschlechtsneutralen Organisationskultur Geschlecht eine Rolle spiele. Unsere Untersuchung zeigt, dass es eben genau diese universalistischen und geschlechtsneutralen Annahmen sind, die Geschlecht zu einem Faktor bei der Verteilung von Positionen machen.

Insofern trifft auch auf unsere Studie das etwas lakonische Ergebnis „Leider nichts Neues auf den Führungsetagen“ (Kohaut/Möller 2019) zu. Es wird deutlich, dass trotz der erhöhten Erwerbsbeteiligung von Frauen und trotz eines gesellschaftlichen Diskurses, nach dem die Gleichstellung der Geschlechter erreicht wurde, Frauen in beruflichen Organisationen weiterhin auf Widerstände stoßen. Sie können Führungspositionen erreichen, aber sie können dies nicht mit derselben Selbstverständlichkeit erwarten, wie es Männern noch immer möglich ist. Vielmehr sind sie gefordert, sich mit der „gendered substructure“ (Acker 2006) von Organisationen auseinanderzusetzen – und darüber hinaus mit der noch immer wirkmächtigen gesellschaftlichen Arbeitsteilung und ihrer geschlechtlichen Fundierung.

## Literatur

- Acker Joan (1991): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber, Judith; Farrell, Susan A.: *The Social Construction of Gender*. London, 162–179.
- Acker, Joan (2006): Inequality regimes: gender, class, and race in organizations. *Gender & Society* 2 (2): 441–464.

- Apelt, Maja; Scholz, Sylka (2014): Männer, Männlichkeit und Organisationen. In: Funder, Maria (Hg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden, 294–316.
- Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung. Reinbek.
- Funder, Maria (2014): Die Mainstream-Organisationsforschung – Reflexionen aus einer Genderperspektive. In: Funder, Maria (Hg.): Gender Cage Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden, 29–57.
- Funder, Maria; May, Florian (2014): Neo-Institutionalismus: Geschlechtergleichheit als Egalitätsmythos? In: Funder, Maria (Hg.): Gender Cage – Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung. Baden-Baden, 195–224.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden.
- Grulich, Julia (2013): Weibliche Topführungskräfte in der Wirtschaft: Stellen diese Weiblichkeiten die hegemoniale Geschlechterordnung in Frage? *Gender* 5 (2): 63–77.
- Heintz, Bettina/Nadai, Eva (1998): Geschlecht und Kontext, De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie* 27 (2): 75–93.
- Holst, Elke; Friedrich, Martin (2017): Führungskräfte-Monitor. Update 1995–2015. DIW Politikberatung Kompakt 121.
- Kirsch, Anja; Wrohlich Katharina (2020): Langsam wandeln sich die Führungsetagen deutscher Großunternehmen. DIW Wochenbericht 4.
- Klein, Matthias; Mis, Karoline; Röhrig, Reinhard; Weingarten, Jörg; Wittig, Hans-Jürgen (2016): Faire Arbeit – Fairer Wettbewerb. Gute Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit im Einzelhandel. Essen.
- Kohaut, Susanne/Möller, Iris (2019): Frauen in leitenden Positionen. Leider nichts Neues auf den Führungsetagen. IAB-Kurzbericht 23/2019. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2019/kb2319.pdf> (Zugriff: 03.09.2020).
- Lepperhoff, Julia (2005): Gleichberechtigt ungleich – ungleich gleichberechtigt. Geschlechter-Wissen und berufliche Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung. In: Kurz-Scherf, Ingrid; Correll, Lena; Janczyk, Stefanie (Hg.): In Arbeit: Zukunft. Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsforschung liegt in ihrem Wandel. Münster, 241–257.
- Lepperhoff, Julia/Scheele, Alexandra (2017): Geschlechterverhältnisse – Machtverhältnisse: Ein- und Ausschlüsse durch Arbeits- und Sozialpolitik. *Femina Politica* 26 (1): 88–102.
- Maihofer, Andrea (1990): Gleichheit nur für Gleiche? In: Gerhard, Ute; Jansen, Mechthild; Maihofer, Andrea; Schmid, Pia; Schultz, Ingrid (Hg.): Differenz und Gleichheit. Menschenrechte haben (k)ein Geschlecht. Frankfurt/M., 351–367.
- Moss Kanter, Rosabeth (1977): Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *The American Journal of Sociology* 82 (5): 965–990.
- Nickel, Hildegard Maria (2020): Grenzkämpfe um einen ganzheitlichen Lebensanspruch. Altes und Neues im betrieblichen Geschlechterverhältnis am Beispiel von Fach- und Führungskräften der Deutschen Bahn AG. *Gender* 12 (2): 79–92.
- Ohlendieck, Lutz (2003): Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, Ursula (Hg.): Gender – from Costs to Benefits. Wiesbaden, 183–193.
- Rand, Thomas M.; Wexley, Kenneth N. (1975): Demonstration of the Effect, “Similar to Me,” in Simulated Employment Interviews. *Psychological Reports* 36 (2): 535–544.

- Scheele, Alexandra (2008): Organisation und Geschlechterkultur. Ist Diversity Management ein geeignetes Instrument zur Realisierung betrieblicher Gleichstellung? In: Benthin, Rainer; Brinkmann, Ulrich (Hg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt/M., New York: 121–146.
- Statistisches Bundesamt (2020): Frauen in Führungspositionen. Wiesbaden.
- Voss-Dahm, Dorothea (2009): Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb. Verkaufsarbeit im Einzelhandel. Berlin.
- Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion: „Gender at Work“ in theoretischer historischer Perspektive. Konstanz.
- Wetterer, Angelika (2009): Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld unterschiedlicher Spielarten von Geschlechterwissen. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion. *Gender* 1 (2): 45–60.
- Wilz, Sylvia M. (2004): Relevanz, Kontext und Kontingenz: Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization. In: Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Wiesbaden, 227–258.
- Wilz, Sylvia M.; Müller, Ursula; Müller-Franke, Waltraud; Pfeil, Patricia (2007): Zwischen De-Thematisierung und Vergewisserung. Geschlechterkonstruktionen im Organisationswandel am Beispiel Polizei. In: Gildemeister, Regine; Wetterer, Angelika (Hg.): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Münster, 32–55.

## Kommentar zum Beitrag „Also es gibt keine weitere Frau‘ – Prozesse der Geschlechterdifferenzierung auf der Führungsebene“

*Astrid Biele Mefebue, Julia Grulich<sup>1</sup>*

Selbst in frauendominierten Branchen und Betrieben besetzen Männer – gemessen an ihrem Beschäftigtenanteil – überdurchschnittlich oft Führungspositionen. In der Forschung finden sich unseres Wissens jedoch nur vereinzelt Beiträge, die Aufstiegschancen und -barrieren in weiblich dominierten Tätigkeitsfeldern und Branchen thematisieren, etwa in erzieherischen Berufen und Einrichtungen der frühkindlichen Erziehung und Bildung. Der Bereich des Einzelhandels scheint uns diesbezüglich relativ unerforscht; insofern kommt dem Beitrag von Alexandra Scheele, Katharina Bolte und Kristina Vogt unbestreitbare Relevanz und Wichtigkeit zu. Wir sind überzeugt, dass die Frage nach der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen durch den Fokus auf frauendominierte Bereiche ein innovatives Moment gewinnt.

Nun gelangen die Forscherinnen in ihrer Analyse betrieblicher Wahrnehmungen und Deutungen von Geschlecht zu dem lakonischen Ergebnis: „Leider nichts Neues auf den Führungsetagen“. Die gläserne Decke wird auch in frauendominierten Bereichen gezogen. Ja, es scheint gar, die in dem frauendominierten Betrieb vorgefundenen Exklusionsmechanismen unterscheiden sich in keinsten Weise von den Aufstiegsmöglichkeiten in männerdominierten Branchen und Bereichen. Aber gibt es wirklich keinerlei Unterschiede in den Aufstiegschancen zwischen ‚Frauen‘- und ‚Männerberufen‘? Und lassen sich die Befunde nahtlos auf andere frauendominierte Branchen und Unternehmen übertragen? Hier eröffnet der Beitrag ein weites Forschungsfeld, das erst in Ansätzen erschlossen ist.

Frauen- und männerdominierte Branchen und Berufe unterscheiden sich in zahlreichen und gut dokumentierten Aspekten (Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten etc.). Obwohl es stimmt, dass die sogenannten ‚Frauenberufe‘ untereinander Gemeinsamkeiten aufweisen (als größte wohl die feste Verankerung im Dienstleistungsbereich, großer Anteil an Teilzeitbe-

---

<sup>1</sup> Dr. Astrid Biele Mefebue, Universität Göttingen, E-Mail: [astrid.biele-mefebue@uni-goettingen.de](mailto:astrid.biele-mefebue@uni-goettingen.de); Dr. Julia Grulich, Universität Paderborn, E-Mail: [grulich@mail.upb.de](mailto:grulich@mail.upb.de)

schäftigung, eher kleinere Betriebe, niedrige Entgelte), unterscheiden sie sich doch wesentlich in anderen Punkten. Dazu gehört u. a. die Qualifikationsstruktur der Belegschaften, die im erzieherischen Bereich (Schule, Kita) eher homogen, im Einzelhandel(skonzern) eher heterogen gestaltet ist. Dies beeinflusst nicht nur, aber auch die Quantität wie Qualität von Aufstiegsperspektiven.

Folgenden Fragen gilt es vor diesem Hintergrund weiter nachzugehen: Welche genderbezogenen Effekte ergeben sich in der Praxis für die Entwicklung aufstiegsbezogener Karriereperspektiven durch die spezifische Prägung sowohl der strukturellen (Rahmen-)Bedingungen als auch der organisationalen Prozesse in einer frauendominierten Branche? Inwiefern beeinflussen die organisationalen Rahmenbedingungen frauen- und männerdominierter Branchen und Betriebe die Wahrnehmungen von und Bemühungen um Geschlechtergleichstellung? Wenn es stimmt, wie der Artikel feststellt, dass ein höherer Frauenanteil keinen mildernden Einfluss auf die androzentrische Führungs- und Unternehmenskultur hat, wirkt er sich möglicherweise auf die strukturellen Rahmenbedingungen aus, die wiederum eine betriebliche Geschlechtergleichstellung begünstigen könnten (z. B. Vereinbarkeitsmaßnahmen, Gleichstellungspolitik, Betriebsrat, Tarifbindung)?

Wir sind gespannt, welche neuen Erkenntnisse sich im Forschungskontext frauendominierter Berufe zukünftig ergeben.