

# Weibliche Führungskräfte in der Bundeswehr – Zur Geschlechterdifferenzierung weiblicher Offiziere

*Judith Hendricks<sup>1</sup>*

**Zusammenfassung:** Die deutsche Bundeswehr ist als militärische Organisation trotz ihrer umfassenden formalen Öffnung für Frauen und veränderter Aufgabenbereiche noch immer männlich konnotiert. Weibliche militärische Führungskräfte stellen in doppelter Hinsicht, als Frau und als Führungskraft, eine Abweichung und Verletzung bestehender stereotyper Zuschreibungen und Geschlechterdifferenzen dar. Der vorliegende Beitrag betrachtet die Bezugnahme auf die Kategorie Geschlecht durch weibliche Offiziere in diesem doppelt männlich konnotierten Kontext sowie deren Anwendung von Geschlechterdifferenzierungen. Es wird argumentiert, dass sie ein „*strategisches Differenzmanagement*“ anwenden. Durch den Fokus auf die Auswirkungen der vertikalen Segregation im organisationalen Kontext auf das geschlechtliche Differenzmanagement ergänzt der Beitrag bisherige theoretische und empirische Ergebnisse bezüglich der Geschlechterkonstruktion und Geschlechterdifferenzierung in geschlechtsuntypischen Berufsbereichen.

**Abstract:** The German armed forces as a military organization are still male connoted despite their broad formal inclusion of women and their changed tasks. Female military leaders can be seen in two respects, as women and as leaders, as a divergence and violation of existing stereotype attributions and gender differences. This paper examines the way how female military officers relate to the gender category and which gender differentiation they use in this twice male shaped context. It is argued that the female military officers use a “*strategic difference management*”. The focus of this work lies on the effects of the vertical segregation on the gendered difference management in an organizational context. By that the work complements previous theoretical and empirical research regarding the construction of gender and gender differentiation in gender unusual occupational fields.

---

<sup>1</sup> Judith Hendricks, M.A., Institut für Soziologie, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: [judith.hendricks@uni-due.de](mailto:judith.hendricks@uni-due.de)

# 1 Einleitung

Die deutsche Bundeswehr gilt trotz ihrer umfassenden formalen Öffnung für Frauen noch immer als männlich konnotiert. Frauen in der Bundeswehr stellen nicht nur numerisch eine Minderheit dar. Der Anteil aller weiblichen Soldaten in der deutschen Bundeswehr beträgt aktuell 12,33 Prozent (PIZ Personal Köln 2020b, Stand April 2020). Zudem weichen sie von der bestehenden männlichen Norm ab. Militärische Organisationen werden noch immer beschrieben als „hypermasculine organization“ (Karazi-Presler et al. 2018: 574), die Orte der Produktion und Reproduktion von Geschlechterdifferenzen und -hierarchien sind (Acker 1990). An diesem Status hat auch die Integration von Frauen nichts geändert (Seifert 2005: 230; vgl. Apelt 2015; Bender 2005). Der abweichende Status verstärkt sich in der ‚Doppelposition‘, die die weiblichen Offiziere als Minderheit in einer männlich konnotierten Organisation und als Führungsperson einnehmen. So nimmt der Anteil der Frauen in der Laufbahngruppe der Offiziere mit steigender hierarchischer Dienstgradgruppe zunehmend ab. Bei den Offizieren beträgt der Frauenanteil 12,28 Prozent, bei den Stabsunteroffizieren 11,77 Prozent und bei den Generälen und Admirälen 0,93 Prozent (PIZ Personal Köln 2020b, Stand April 2020).<sup>2</sup> Führungsetagen weisen organisationsübergreifend eine beharrliche männliche Dominanz auf und die zugesprochenen Eigenschaften einer guten Führungskraft sind noch immer mit stereotypen männlichen Eigenschaften verbunden (Eagly und Karau 2002; Grulich 2013; Krell 2012).<sup>3</sup> Weibliche soldatische Führungskräfte stellen somit in doppelter Hinsicht eine Abweichung und Verletzung bestehender stereotyper Zuschreibungen und Geschlechterdifferenzierungen dar. Sie können zweifach, als Soldatin und Führungskraft, als Grenzgängerinnen beschrieben werden, „...die die kulturell definierten Grenzen des Geschlechts überschreiten.“ (Seifert 2005: 235).

Die Verortung in geschlechtsuntypischen Berufsbereichen erfuhr bislang in sozialwissenschaftlichen Studien getrennt Beachtung: auf horizontaler (u. a. Heintz et al. 1997; Williams 1989) oder vertikaler Ebene (Eagly und Karau 2002; Kanter 1977). Übereinstimmendes Ergebnis war, dass insbesondere Frauen durch die sozial konstruierten Erwartungen an ihr Geschlecht und die jeweilige berufliche Position einer Ambivalenz begegnen. Sie bewältigen diese, indem sie sich der männlichen Norm anpassen und von der eigenen Geschlechtskategorie differenzieren (Wetterer 2002). Im Fokus der Forschung zum Themenbereich Geschlecht und Militär war lange grundlegend die Integration von Frauen in die Bundeswehr (vgl. Apelt et al. 2005; Apelt 2015; Dittmer 2010; Kümmel 2014) sowie Integrations- und Identitätsbildungsstrategien weiblicher Soldaten (vgl. Apelt 2004; Carreiras 2006 und 2008; Dittmer 2009; Friedel 2010; Sasson-Levy 2003; Seifert 2005). Kümmel veröffentlicht 2020 erstmals eine Studie, die sich mit der Unterrepräsentanz weiblicher soldatischer Führungskräfte befasst.

---

<sup>2</sup> In der Literatur wird häufig argumentiert, dass die geringe Anzahl weiblicher Soldaten in den höchsten Hierarchieebenen in der ‚jungen‘ Öffnung aller Laufbahnen für Frauen begründet ist. Aktuelle Zahlen der bereits 1975 zugelassenen Soldatinnen in der Offizierslaufbahn des Sanitätsdienstes entkräften dies (allein in der Funktion als Oberstabsarzt beträgt der Frauenanteil über 50 Prozent). In sechs der insgesamt zehn ausgewiesenen Dienstgraden lag der Frauenanteil bei  $\leq 20$  Prozent, diese sind auch nach Rang die höchsten (PIZ Köln 2020a, Stand Juni 2020).

<sup>3</sup> Arbeiten weisen auf die Vorteile eines neuen (weiblichen) Führungsstils hin. Vor allem die Rahmenbedingungen, wie die hohe zeitliche Präsenz, entsprechen noch immer der männlichen Norm (vgl. u. a. Kutzner 2014).

Der vorliegende Beitrag ist eine theoretische und empirische Erweiterung. Er analysiert, wie sich die Verortung auf horizontaler und vertikaler Ebene in einem geschlechtsuntypischen Berufsbereich mit starker Organisationskultur auf die Geschlechterdifferenzierung auswirkt.

Ausgehend von der Grundannahme, dass das Militär eine vergeschlechtlichte und vergelechtlichende Organisation ist, stellt sich die Frage, wie weibliche Offiziere durch ihre Geschlechterdifferenzierung die bestehende männliche Organisationskultur reproduzieren, oder ihre im Militär einflussnehmende Position zur Umgestaltung und Umdeutung dieser nutzen. Es soll die Frage beantwortet werden, wie sich Frauen in einem doppelt männlich konnotierten Kontext, als Soldatin und als Führungskraft, auf die Kategorie Geschlecht beziehen und welches Deutungs- und Handlungskonzept sie dabei anwenden. Im Nachfolgenden wird argumentiert, dass sich bei den weiblichen soldatischen Führungskräften ein „*strategisches Differenzmanagement*“ erkennen lässt. Dies gewährt einen ersten Einblick in die Art und Weise, wie weibliche Führungskräfte die geltende Organisationskultur auf individueller Ebene umdeuten. Datengrundlage der Analyse stellen sieben leitfadengestützte Interviews mit weiblichen Offizieren der deutschen Bundeswehr dar, die im Rahmen einer Qualifizierungsarbeit im Jahr 2016 erhoben wurden (Hendricks 2016).<sup>4</sup>

Zunächst werden im Folgenden der Zusammenhang von militärischen Organisationen und Geschlecht anhand der Relevanz organisationaler Informalität und relevanter Forschungsergebnisse zur Geschlechterdifferenzierung in geschlechtsuntypischen Berufsbereichen als theoretische Grundannahmen referiert. Daran anschließend wird die empirische Grundlage des Beitrags dargestellt, bevor das Differenzmanagement der weiblichen Offiziere analysiert wird. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse, inwieweit die weiblichen Offiziere geltende militärische Geschlechternormen in ihrem Handeln reproduzieren.

## 2 Organisationskultur und Militär

Dass Organisationen aus formalen und informellen Strukturen bestehen, gilt in sozialwissenschaftlicher Organisationsforschung als anerkannt. Die formale Dimension von Organisation wird konzeptionell erfasst in Form von offiziellen, schriftlich fixierten Regeln, Strukturen, Prozessen, Verhaltensvorschriften und Erwartungen. Eine Definition des Informellen ist bis dato weniger eindeutig und wird häufig gegensätzlich zu dem, was als formal gilt, also alles nicht offiziell schriftlich Fixiertes, konstruiert (von Groddeck und Wilz 2015). Legitimationsbasis des Informellen ist die gemeinsame Akzeptanz der Organisationsmitglieder und nicht eine äußere Ordnung (vgl. u. a. Froschauer und Lueger 2015: 196). Unter Rückbezug auf Scott (2014) kann Informalität als Institution in Organisationen als normativ und kulturell-kognitiv beschrieben werden. Organisationale Informalität umfasst Normen und Werte, die sich durch moralischen Druck und Verpflichtung durchsetzen und selbstverständlich geteilte Vorstellungen über die soziale Wirklichkeit, Glaubens- und Bedeutungssysteme umfassen (ebd. 2014:

---

<sup>4</sup> Die geringe Fallzahl kann kritisch betrachtet werden. Dennoch bieten die Interviews eine Grundlage, um sich der Fragestellung anzunehmen und bestehende Ergebnisse, die durch die Daten validiert werden konnten, weiterzuentwickeln.

59ff.). Ein solch definiertes Verständnis von Informalität weist große Ähnlichkeit zum Konzept der Organisationskultur auf. Die Organisationskultur als informale Organisationsstruktur kann im Kern beschrieben werden als gemeinsam geteiltes Realitätsmuster in Form von Normen, Werten und Sinngewebungen (vgl. u. a. Elbe und Richter 2012; vom Hagen und Tomforde 2012).<sup>5</sup> Sie ist das Produkt der sozialen Praxis der Organisationsakteure und prägt nicht nur die Organisationsziele und das Organisationsgeschehen, sondern auch in häufig unbewusster bzw. inkorporierter Form die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster der Akteure (vgl. Grulich 2016).

Die militärische Organisationskultur ist trotz formaler Geschlechtergleichheit noch immer männlich konnotiert. Die mit militärischen Tugenden verbundenen Normen und Eigenschaften (Kameradschaft, körperliche Stärke, Disziplin, Tapferkeit), die die Organisationskultur prägen, sind hierbei nicht geschlechtsneutral (Dittmer 2010). Als Folge dominieren das männliche Ideal und Differenzierungsbemühungen die Wahrnehmungs- und Deutungsmuster. So gaben noch ca. ein Drittel der befragten männlichen Soldaten 2011 an, dass Frauen zu einer verringerten Kampfkraft der Bundeswehr führen und sie zudem dem harten Leben im Feld nicht gewachsen seien (Kümmel 2014: 26). Neben der militärischen Tugend und der bürokratischen Logik stellt das militärische Führertum ein wesentliches Ordnungsmuster des Militärs dar. Dieses zeichnet sich durch eine moderne Rationalität, im Sinne der bürokratischen Disziplin und regelkonformen Verhaltens, sowie durch eine vormoderne Vorstellung einer charismatischen Persönlichkeit und spezifischer individueller Eigenschaften aus. Aus der zentralen Dienstvorschrift – Innere Führung (BMVg 2017: 10-11) geht hervor, dass die ideale Führungskraft ein „vornehmes“ Vorbild darstellt und mit Leidenschaft ausbildet. Sie erfüllt militärische Ansprüche in besonderer Weise und erhält Vertrauen, indem sie Belastungen, Entbehrungen und Gefahren erträgt und sich in schweren fordernden Situationen beweist. Dies ‚outet‘ das Führungskonzept im Militär als ein personenbezogenes, das in erster Linie nicht durch die Funktion, sondern persönlichem Handeln bestimmt ist (vgl. Keller 2012: 487) und zudem als ein männliches.

Die Militärorganisation unterscheidet sich von anderen Organisationen durch ihren ‚totalen‘ Charakter (Apelt 2012: 431; Goffman 1972). Die Organisation greift in hohem Maße kontrollierend in das Verhalten und die (Selbst-)Wahrnehmung der Organisationsmitglieder ein. Maßgeblich hierfür ist die militärische Sozialisation. Soldat\*in ist in diesem Sinne nicht einfach ein Statusamt, sondern persönliche Auszeichnung des internalisierten Pflichtbewusstseins und dem habituellen Entsprechungsverhältnis zur Organisation. Durch die starke hierarchische Ordnung im Militär und den starken Selektionsprozess im Bereich der Führungskräfte-Laufbahn repräsentiert und formt die Personengruppe der Offiziere wie keine andere Gruppe die Organisationskultur des Militärs (vgl. Elbe 2006: 461-466).

Trotz der Totalität der militärischen Sozialisation ist anzunehmen, dass die Akteure sich zu den Strukturen, durch die Verwobenheit der „interactional“ und „institutional arenas“ (Wet-

---

<sup>5</sup> Organisationskultur nimmt auch formale Ausprägungen in Form von schriftlichen Verhaltenserwartungen und Ritualen an (vgl. ebd.). In diesem Beitrag liegt der Fokus auf den informellen Ausprägungen, also auf normativer und kulturell-kognitiver Ebene, um die den Differenzierungen hinter liegenden Sinnstrukturen zu erfassen.

terer 2002: 155), in ein Verhältnis setzen müssen und die Organisationskultur dabei als Resource genutzt wird.<sup>6</sup> Weiter kann davon ausgegangen werden, dass weibliche Soldaten durch ihren abweichenden und Minderheiten-Status, „token“ (Kanter 1977), hierbei in einem besonderen Verhältnis zur Organisationskultur stehen.

### 3 Geschlechterdifferenzierung in geschlechtsuntypischen Berufsbereichen

Dass insbesondere die formal bestehenden Gleichstellungsansprüche nicht automatisch in einer Abkehr von geltenden geschlechtlichen Normen, Deutungsmustern und Handlungspraxen in Organisationen münden, haben Forschungsergebnisse hinlänglich gezeigt. Die informelle Organisationskultur wird zum entscheidenden Momentum der Entkopplung der formalen Organisationsstruktur und ihrer tatsächlichen Handlungspraxis (vgl. u. a. Busch-Heizmann et al. 2018). Die Möglichkeit der Entkopplung zeigt, dass entsprechend der dualen Natur von Institutionen auch der Prozess der De-Institutionalisierung, also der Verfall oder Abbau institutioneller Vorgaben, auf formaler und informeller Ebene getrennt analysiert werden muss (vgl. Apelt 2015).

Die vergeschlechtlichte Organisationskultur ist daher wesentlich für Akteure, die sich in geschlechtsuntypischen Berufsbereichen befinden und nimmt maßgeblich Einfluss auf die Selbstpositionierung. Wetterer (2002) fasst bestehende Forschungsergebnisse zur Geschlechterdifferenzierung von Akteuren in geschlechtsuntypischen Berufsbereichen zusammen, indem männliche Akteure eine „Differenzverstärkung“ und weibliche Akteure eine „Differenzminimierung“ zum jeweiligen Geschlecht des Berufsbereichs ausüben würden (ebd. 2002: 139). Die „Differenzverstärkung“ drückt sich durch ein verstärktes „doing gender“ (West und Zimmermann 1987), also eine Reproduktion und Produktion von Geschlecht in Interaktionen, aus. Williams (1989) und Heintz et al. (1997) stellten fest, dass männliche Krankenpfleger die Differenz zum Weiblichen des Berufsbereichs verstärkten, indem sie Tätigkeitsbereiche wählen, die stereotyp mit männlichen Eigenschaften verbunden werden – wie Körperkraft, um Patient\*innen zu bewegen oder technische Fähigkeiten im Bereich der Intensivpflege.

„Differenzminimierung“ findet in Form eines „undoing gender“ (Hirschauer 1994) statt. „Undoing gender“ kann hierbei durch das Ruhenlassen, also der schlichten Nicht-Thematisierung von Geschlecht, und durch die Neutralisierung, dem aktiven Entgegenwirken bezüglich der Geschlechtszuordnung erfolgen. In Verbindung mit den hier beschriebenen Studien kann angenommen werden, dass das „undoing gender“ mit einer Abgrenzungstendenz zur eigenen weiblichen Geschlechtskategorie verbunden ist. Heintz et al. (1997) zeigten auf, dass Informatikerinnen auf weiblichkeitsbetonende Kleidung und Make-up verzichteten und den Kontakt mit weiblichen Kollegen vermieden. Williams (1989) identifizierte für weibliche Soldaten die Bemühung, die gleiche Arbeitsleistung wie die männlichen Soldaten im Umgang mit Waffen und körperliche Leistungen zu liefern (vgl. Wetterer 2002: 138-141). Bei der Grenzüberschrei-

---

<sup>6</sup> Entspricht Bourdieus (1998) Annahme, dass soziale Felder einem Spielfeld gleichen, in dem durch den Einsatz entsprechender Spielregeln eigene Interessen erzielt werden.

tung von Frauen auf vertikaler Ebene wurden ähnliche Befunde festgehalten. Frauen in Führungsposition orientieren sich an Führungseigenschaften, die mit stereotyp männlichen Eigenschaften verbunden sind (Eagly und Karau 2002). Insbesondere Heintz und Nadai (1998) sowie Hirschauer (1994) weisen ergänzend darauf hin, dass dieser Prozess für weibliche Akteure durch das „double bind dilemma“ (Catalyst 2007) geprägt ist. Die vergeschlechtlichten Erwartungen an ihre berufliche Position stehen den Erwartungen an ihre Geschlechtskategorie entgegen.

Diese Befunde sollen hier als „*klassisches Differenzmanagement*“, im Sinne einer „Differenzminimierung“ zum Männlichen und einer „Differenzverstärkung“ zum Weiblichen, unter der Wirkung der Organisationskultur zusammengefasst werden. Der Begriff „klassisch“ wird verwendet, da sich auf den ‚üblichen‘ Ergebnisstand einschlägiger Studien bezogen wird.

## 4 Methode und Sample

Im Folgenden werden die Differenzierungsstrategien weiblicher Offiziere der deutschen Bundeswehr unter der Berücksichtigung der vorherrschenden Organisationskultur analysiert. Die Rekrutierung der Interviewpartner erfolgte über das Presse- und Informationszentrum Personal der Bundeswehr (PIZ Personal) und persönliche Kontakte. Als Untersuchungseinheit wurden weibliche Offiziere ab dem Dienstgrad Hauptmann in das Sample mit aufgenommen, was zur Realisierung von sieben leitfadengestützten Interviews mit weiblichen Offizieren führte.<sup>7</sup> Die Mindestanforderung des Dienstgrads Hauptmann und nicht allein das Kriterium der Offizierslaufbahn gewährt ein Mindestmaß an Führungserfahrung. Die Interviews wurden überwiegend telefonisch durchgeführt und elektronisch aufgezeichnet. Innerhalb der qualitativen sozialwissenschaftlichen Forschung bestehen Vorbehalte bezüglich der telefonischen Durchführung von leitfadengestützten Interviews (vgl. u. a. Rubin und Rubin 2005). Wesentliche Kritikpunkte stellen hierbei der begrenzte persönliche Kontakt und der damit verbundene Austausch allein basierend auf verbalen Kommunikationssignalen, ohne non-verbale Kommunikationssignale, dar. Dennoch bieten Telefoninterviews Vorteile für die hier im Fokus stehende Personengruppe: der begrenzte persönliche Kontakt durch Telefoninterviews schafft einen Raum von Anonymität und Privatsphäre für die interviewten Personen. Ein weiterer Vorteil ist die räumliche Reichweite, die so abgedeckt werden konnte sowie der niedrige zeitliche und administrative Aufwand für die Interviewten (vgl. Vogl 2013). Die Dauer der Interviews betrug im Durchschnitt ca. eine Stunde, woraus sich 126 Seiten Transkript ergab. Die Datenanalyse basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) bei der mit Hilfe eines Kategoriensystems eine fragestellungs- und theoriegeleitete Auswertung des Textmaterials erfolgt. Dabei wurde das Interviewmaterial mittels einer inhaltlichen Strukturierung (vgl. ebd. 2015: 103) interpretiert, indem konkret anhand der Kategorien „informelle Organisationskultur“ und „Geschlechterdifferenzierung“ die Ausprägung der informellen Organisa-

---

<sup>7</sup> Die Dienstränge der Offizierslaufbahn lassen sich in zehn Hierarchieebenen unterteilen (aufsteigend: 1-3 Leutnante und Hauptleute, 4-6 Stabsoffiziere, 7-10 Generale) (vgl. Bundeswehr 2020).

tionskultur (Norm/Werte, Wahrnehmung/Deutung, Handlungspraxis) und der Geschlechterdifferenzierung (Differenzverstärkung weiblich, Differenzminimierung männlich, (spätere Ergänzung) Differenzverstärkung männlich, Differenzminimierung weiblich) untersucht wurden.

## 5 Das Differenzmanagement weiblicher Offiziere

Im Folgenden wird analysiert, wie die Geschlechterdifferenzierung der weiblichen Offiziere hinsichtlich ihrer Positionierung als Führungskraft durch die männlich militärische Organisationskultur geprägt wird. Dass die Bundeswehr über eine ausgeprägte Organisationskultur und militärische Sozialisation verfügt, zeigt sich darin, dass sich die Akteure nicht nur deutlich als Mitglieder der Organisation identifizieren, sondern eine eheähnliche, lebenslange und emotionale Bindung mit dieser Organisation eingehen, „...bin ich ja [...] Berufssoldatin und das bedeutet, ich bin quasi verheiratet mit der Bundeswehr.“ (Major<sup>8</sup>: 103-104). Die Internalisierung der Organisationskultur ist zudem so stark, dass sie auch nach Austritt aus der Organisation die Persönlichkeit bestimmt und die Integration in den außerorganisationalen Kontext unmöglich erscheinen lässt, „... weil ich weiß, ich kann mich da sowieso nicht integrieren im zivilen Leben mehr, weil wenn man das erst mal gewohnt ist Befehl und Gehorsam.“ (Kapitänleutnant: 550-552). Damit einher geht die selbstverständliche Gleichsetzung der Organisationsform mit einer stereotypen Männlichkeit, „... weil ist ja 'ne Männerdomäne hier. Grad Bundeswehr hier. Das Einzige, was wichtig ist, ist die Muckibude.“ (Kapitänleutnant: 284-286), die zudem als legitim erachtet wird „...also es ist definitiv noch 'ne Männerdomäne. Es ist aber auch gut so, weil, es ist eigentlich ja auch ein männlicher Beruf.“ (Hauptmann1: 73-74). Aus den Zitaten geht hervor, dass die weiblichen Offiziere die Bundeswehr als eine männlich konnotierte „gendered organization“ wahrnehmen und dies durch die ‚männlichen‘ Beruhsanforderungen als normal akzeptieren. Im Folgenden soll analysiert werden, ob und wie die militärische Organisationskultur die Geschlechterdifferenzierungsstrategien der weiblichen Offiziere beeinflusst.

### 5.1 Klassisches Differenzmanagement

Aus dem Interviewmaterial ist hervorgegangen, dass die weiblichen Offiziere das „klassische Differenzmanagement“ anwenden. Die „Differenzminimierung“ zum Männlichen und zur männlichen Norm der Organisation drückt sich grundlegend durch die Adaption der Leistung männlicher Kameraden aus. Indem die gleiche Leistung, wie männliche Kameraden sie erbringen, realisiert wird, wird der nachfolgend angedeuteten Angst männlicher Vorgesetzter, Frauen für ihre Leistung kritisieren zu müssen, die Basis entzogen:

„Der ein oder andere Mann [...] tut sich immer etwas schwer, neutral zu bleiben, wenn man 'ne Frau ist. Also, eh, die haben dann auch so ... keine Ahnung ... Angst, dass wenn se 'ne Frau kritisieren, dass das irgendwie ausartet oder Sonstiges. Aber ich sag ja, bei mir war es immer ... ich bin eigentlich immer relativ gleich mitgelaufen. Das lag aber wahrscheinlich auch daran, weil ich das immer eingefordert hab. Also ich habe auch immer, ja ich wollt auch nie irgendwie anders behandelt werden.“ (Hauptmann1: 284-289).

---

8 In der deutschen Bundeswehr gibt es keine weiblichen Dienstgradbezeichnungen.

Aber auch in der Internalisierung der männlichen Norm minimieren die weiblichen Offiziere die Differenz zum Männlichen der Organisation. Es wird die Ansicht vertreten, dass Frauen im Militär die mit ihrem Minderheitenstatus verbundenen herausfordernden Reaktionen, im Sinne eines ‚Austestens‘ ihrer Position durch männliche Organisationsmitglieder, tolerieren müssten:

„Weil, ist glaub ich auch klar, es gibt immer den einen oder anderen, der es austesten möchte. Ja aber auch das, sag ich immer, hat was mit der persönlichen Einstellung der Frau zu tun, die sich auf die Situation Bundeswehr einlässt [...]. Das gehört für mich ins Portfolio, was ich als Frau als Führungsperson auch leisten können und abkönnen muss.“ (Major: 308-312).

Die „Differenzminimierung“ erfolgt entsprechend nicht nur in Handlungen und Selbstpositionierungen der weiblichen Offiziere, sondern auch durch die Reproduktion geltender männlicher Normen.

Die „Differenzverstärkung“ zum Weiblichen zeichnet sich konträr dadurch aus, dass mit der Übernahme der männlichen Organisationskultur, samt der darin geltenden männlich konnotierten Werte, Normen und Handlungen, die Differenz zwischen den Geschlechtern qua stereotyper weiblicher Zuschreibungen naturalisiert wird. So hätten Frauen schlicht nicht das Interesse für den Bereich Militär. „Viele Frauen haben einfach Interessen, die sich nicht mit Militär und Physik und so weiter vereinbaren lassen...“ (Oberstleutnant: 294-295), oder würden sich durch stereotyp weibliches Verhalten disqualifizieren:

„Ich glaube auch, dass Frauen, die in Führungspositionen sind, schon auch gewisse Charakterzüge aufweisen. Das sind aus meiner Erfahrung nicht so die Schneckchen, sag ich jetzt mal. [...] Wer so sehr sehr feminin ist, aus meiner Erfahrung, die findet man da eben nicht.“ (Oberfeldarzt: 189-195).

Das herrschende Deutungsmuster, das die ideale Führungskraft mit dem männlichen Ideal verbindet, zeigt sich in der Anpassung des eigenen Auftretens:

„Man muss sich bewusst sein, dass man anders wirkt als Frau[...], als man das jetzt von so 'nem zwei Meter Typ erwartet. Das heißt, man muss an der Stelle dann auch wirklich respektvoll auftreten.“ (Oberstleutnant: 130-133).

Das Bewusstsein darüber, dass sie qua Geschlecht anders wirken mündet in einem Auftreten, das versucht das unpassende Geschlecht zu relativieren und trotz eben dieses unpassenden Geschlechts beidseitigen Respekt herzustellen. In der Anwendung eines „klassischen Differenzmanagements“ zeigt sich zum einen die Internalisierung der Organisationskultur qua militärischer Sozialisation weiblicher Offiziere. Zum anderen dient es auch als Legitimationsgrundlage ihrer Position. Erstens zeigen sie, dass sie die organisationalen Spielregeln beherrschen und zweitens betonen sie ihre Andersartigkeit und besondere Leistung in Relation zu den ‚anderen‘ Frauen, um ihre Position zu legitimieren.

Das „klassische Differenzmanagement“ der weiblichen Offiziere legt also nahe, dass sie ihren Einfluss auf die Organisationskultur qua ihrer hierarchischen Stellung im Offiziersrang nicht nutzen, um die Organisationskultur zu verändern. Ihr Handeln ist orientiert an geltenden männlichen Normen und Spielregeln der Organisationskultur. Dies bestätigt bisherige Forschungsergebnisse (vgl. von Alemann (2015) für den Wirtschaftsbereich). Zudem zeigt sich eine Divergenz zwischen der formal zugesprochenen Gestaltungsmacht qua Offiziersstatus



und der Veränderungsresistenz durch die Organisationskultur. Wie bereits Apelt (2015) und Wetterer (2002) konstatieren, erfolgt auch hier die De-Institutionalisierung von Geschlecht in Organisationen nicht allein durch die Inklusion von Frauen. Geschlecht als Institution ist auch und insbesondere in informellen Organisationsstrukturen eingelassen.<sup>9</sup> Das hier identifizierte „undoing gender“ im Rahmen des Differenzmanagements bestätigt, dass der organisationale Kontext geschlechterhierarchisch vorstrukturiert ist und dass die „interactional“ und „institutional arenas“ sich wechselseitig verstärken (vgl. insb. Wetterer 2002: 122-127, 146-147, 153-155).

## 5.2 Strategisches Differenzmanagement

Organisationskultur und damit verbunden die Geschlechterdifferenzierung können von den Akteuren auch flexibel strategisch zur Selbstpositionierung genutzt werden (vgl. u. a. Cornils et al. 2012; Crozier und Friedberg 1979). Dies zeigt sich darin, dass die weiblichen Offiziere ein „strategisches Differenzmanagement“ anwenden. Sie wenden eine „Differenzverstärkung“ und „-minimierung“ zum Männlichen und zum Weiblichen an, um ihre Position und Leistung als Führungskraft als besondere darzustellen. „Strategisch“ meint in diesem Zusammenhang und in Relation zum „klassischen Differenzmanagement“ – das ebenfalls zielgerichtet ist aber sich durch eine starre einbahnige/eindimensionale Richtung kennzeichnet – eine flexible Anpassungsfähigkeit, in Form eines smarten habituellen und methodisch taktischen Handelns und Interpretierens, indem sich kontextabhängig und variabel organisationale Normen und Geschlecht als Ressource zu Nutzen gemacht werden. Die weiblichen Offiziere verstärken die Differenz nun nicht mehr nur bezogen auf die eigene, nicht passende Geschlechterkategorie in der Organisation, sondern auch situationsabhängig im Vergleich mit ihren männlichen Kameraden und der männlichen Norm. Aufgrund dieser Identifizierung könnte man zunächst davon ausgehen, dass durch die „Differenzverstärkung“ zum Männlichen die männliche Organisationskultur infrage gestellt und partiell entmachtet wird, da sie sich dadurch dieser Selbstverständlichkeit entgegenstellen.

Aber auch bei dem „strategischen Differenzmanagement“ wird die Organisationskultur eben nicht infrage gestellt, sondern ebenfalls reproduziert. Sie betonen ihre Leistung und Position nicht mehr nur in Relation zu den ‚anderen‘ Frauen als eine Besondere, sondern auch in Relation zur männlichen Norm. Sie stellen diese als besser als die der männlichen Norm dar:

„...[wurde] schon klar und deutlich geäußert: ‚Mensch, hier haben wir mal 'ne Frau, ja, die steht tatsächlich ihre Frau und die steht mehr ihre Frau bei der Bundeswehr als mein vergleichbarer männlicher Kamerad.‘“ (Major: 379-381).

Es erfolgt die Konzeption als ‚andere‘ Frau. Eine, die der Aufgabe Militär tatsächlich gewachsen ist und darüber hinaus besser ist als die männliche Norm in Form ihres männlichen Kameraden. Hinzukommend ist die Führungsaufgabe von Frauen im Militär eine besondere, da sie eben in dieser männlichen Domäne ausgeführt wird, was sie aus diesem Grund schon als besser, weil schwieriger, macht und damit die Geschlechterdifferenz hervorhebt:

„Ich hab den Männern auch schon gesagt: ‚Stellt euch mal vor, ihr müsst hier 'nen Frauenzug führen‘, ...ohohohoh... Ich so: ‚Ja, genauso ist es für mich ja auch und los!‘. Und ja, damit die auch mal verstehen, was ich hier teilweise dann mitmache in Anführungsstrichen.“ (Kapitänleutnant: 88-91).

---

<sup>9</sup> Zum Verständnis von Geschlecht als Institution siehe Martin (2004).

Sie nutzen also die männliche Organisationskultur und Prägung, um ihre Leistung und Position in Relation dazu als eine besondere darzustellen, reproduzieren damit aber gleichsam diese Norm, ihren besonderen Status, den sie als „token“ (Kanter 1977) ohnehin schon innehaben, und letztlich die Geschlechterdifferenz. Sie wenden dadurch ihren abweichenden, negativen Status in der Organisation in etwas Positives. Hinzukommend machen sie sich stereotype Geschlechtszuschreibungen, die in der Organisation herrschen, zu Nutze, um ihren Erfolg als Führungskraft zu begründen und legitimieren:

„Hab jetzt auch ein gutes Feedback letztens erst gekriegt [...]. Das ist, dass generell gesagt wird, dass es schon gut ist, dass ich 'ne Frau bin [...] man hat hier dann immer noch so 'ne, ja, wie 'ne Ruhe oder noch mal jemand, der wirklich auf dieses Menschliche eingeht so mehr. Das finden die eigentlich ganz gut.“ (Kapitänleutnant: 237-238).

Führungsqualitäten werden hier nicht nur durch stereotyp weibliche Zuschreibungen im Sinne einer weniger strengen autoritären, sondern sensibleren Herangehensweise positiv herausgestellt. Sondern auch durch den direkten Verweis des Geschlechtsstatus als ‚Frau‘. Positive Rückmeldungen sind möglich, sofern sie auf der abweichenden Geschlechterkategorie basieren und damit nicht geltende Geschlechterdifferenzen und militärische Norm, die nicht zwingend besser sein muss, verletzen. Bei der Erläuterung des eigenen Führungserfolgs greifen sie auf stereotyp weibliche Eigenschaften zurück, die es ansonsten tunlichst im Militär zu vermeiden gilt:

„...meiner ist halt eher ein kooperativer und kommunikativer [Führungsstil] und ja mag sein, dass ich halt ein bisschen lockerer damit umgehe als andere, die halt wirklich nur auf Befehl und Gehorsam aus sind.“ (Hauptmann2: 209-211).

Die weiblichen Offiziere nutzen im Fall des „*strategischen Differenzmanagements*“ die in der Organisationskultur prägnante männliche Norm samt der damit verbundenen Geschlechterdifferenzierung als Ressource, um ihre Position und Leistung als Besondere darzustellen und zu rechtfertigen. Dadurch verändern sie die herrschende, männlich geprägte Organisationskultur und die darin innewohnende Geschlechterhierarchie nicht, sondern wenden sie strategisch an und reproduzieren sie gleichsam. Dies zeigt, dass weibliche militärische Führungskräfte die in der informellen Organisationskultur innewohnenden Spielregeln befolgen müssen, um sich positiv positionieren zu können. Hierbei schließt sich jedoch nicht, wie soeben dargestellt, aus, dass sie in diesem Rahmen die mit der Organisationskultur verbundenen Geschlechtszuschreibungen strategisch und damit flexibel als Ressource nutzen können.

## 6 Fazit

Die militärische Organisationskultur zeichnet sich durch ihre Stärke und tiefgreifende Wirkung aus. Sie ist bedingt durch die Geschlechterdifferenzierung und -hierarchisierung, die sich in einer männlichen Konnotation niederschlägt. Die Wirkmacht der insbesondere informellen Regeln und Strukturen militärischer Organisationen gilt auch für die weiblichen Offiziere. Bestätigt wird dies durch die Reproduktion der Organisationskultur in Form des „*klassischen Differenzmanagements*“. Die Betrachtung weiblicher Offiziere als Grenzgängerinnen auf horizontaler und vertikaler Ebene lässt darüber hinaus ein „*strategisches Differenzmanagement*“ erkennen. Die weiblichen Führungskräfte der Bundeswehr verstärken und minimieren ihre Differenz sowohl

zur eigenen Genusgruppe als auch zu ihren männlichen Kollegen, um ihre Leistung und Position als besondere herauszustellen. Sie setzen sich strategisch, positiv wie negativ, in Relation zu beiden Geschlechtskategorien. Dies ermöglicht es ihnen, sich trotz der im Militär bestehenden Geschlechterhierarchisierung und -differenzierung und trotz ihrer eigentlich geschlechtlichen Fehlpositionierung im zweifachen Sinn, als Soldatin und als Führungskraft, einzuordnen. Dies gelingt ihnen, indem sie sich also nicht nur von der Kategorie Frau allgemein, sondern auch von der männlichen Norm differenzieren. Sie übertreffen die männliche Norm und verweisen auf stereotyp weibliche Eigenschaften als Ursache für ihren Führungserfolg. Sie nutzen den Status ihres Offiziersrangs und das damit verbundene Bild einer Führungspersönlichkeit mit „...Herz und Verstand“ (BMVg 2017: 14) als ‚Schlupfloch‘, um stereotyp weibliche Eigenschaften im Sinne eines kooperativen und kommunikativen Führungsstils zu integrieren, ohne die Organisationskultur zu verletzen. Diese Möglichkeit bietet sich Frauen im Militär nur auf der Führungsebene, da Offizieren eine besondere Einflussnahme auf die Organisationskultur zugesprochen wird und das personenbezogene Führungskonzept im Militär es erlaubt persönliche, hier zuweilen stereotyp, Eigenschaften einzubringen.

Ob die weiblichen Offiziere damit „agents of change“ (Srivastava und Sherman 2015) sind, kann abschließend nicht bewertet werden. Es eröffnet jedoch das Potenzial, die Gleichsetzung von einer guten militärischen Führungskraft mit stereotyp männlichen Eigenschaften als „rekursive Schleife“ – in Form eines sich selbst reproduzierenden Prozesses – auf der Akteurs Ebene weiblicher Führungskräfte graduell zu verändern (Ortmann 2012: 129-132). Weibliche Offiziere begründen ihren Führungserfolg durch stereotyp weibliche Eigenschaften und durchbrechen damit die „rekursive Schleife“, dass (nur) Männer gute militärische Führungskräfte sein können und Frauen entsprechend nicht.

## Literatur

- Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* 4 (2): 139-158.
- Apelt, Maja (2015): Der lange Abschied von der männlichen Organisation: Geschlechterverhältnisse zwischen Formalität und Informalität am Beispiel des Militärs. In: von Groddeck, Victoria; Wilz, Sylvia Marlene (Hg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 215-236.
- Apelt, Maja (2012): Militärische Sozialisation. In: Leonhard, Nina; Werkner, Ines-Jacqueline (Hg.): *Militärsoziologie – Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage, 428-446.
- Apelt, Maja; Dittmer, Cordula; Mangold, Anne (2005): Die Bundeswehr auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter? In: Ahrens, Jens-Rainer; Apelt, Maja; Bender, Christiane (Hg.): *Frauen im Militär: Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 108-131.
- Apelt, Maja (2004): Männliches Militär und die Subjektkonstruktion weiblicher Soldaten. In: Delitz, Jürgen; von Gyldenfeldt, Heinrich; Rimek, Jochen (Hg.): *Institutionen und sozialer Wandel. Festschrift für Prof. Dr. Klaus Plake zum 60. Geburtstag*. Hamburg: Reinhold Krämer Verlag, 63-87.

- Bender, Christiane (2005): Geschlechterstereotypen und Militär im Wandel. Symbolische und institutionelle Aspekte der Integration von Frauen in die Bundeswehr. In: Ahrens, Jens-Rainer; Apelt, Maja; Bender, Christiane (Hg.): Frauen im Militär: Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 45-61.
- BMVg (2017): A-2006/1 – Zentrale Dienstvorschrift – Innere Führung: Selbstverständnis und Führungskultur. Bonn.
- Bundeswehr. 2020. Die Laufbahn der Offiziere. URL: <https://www.bundeswehr.de/de/ueber-die-bundeswehr/dienstgrade-laufbahnen-bundeswehr/laufbahn-offiziere> (Zugriff: 14. April 2020).
- Bourdieu, Pierre (1998): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Busch-Heizmann, Annette; Rastetter, Daniela; Rinke, Timothy (2018): Geschlechterungleichheit in Erwerbsorganisationen. ARBEIT 27 (1): 49-75.
- Carreiras, Helena (2008): From Loyalty to Dissent: How Military Women Respond to Integration Dilemmas. In: Carreiras, Helena; Kümmel, Gerhard (Hg.): Women in the Military and in Armed Conflict. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 161-181.
- Carreiras, Helena (2006): Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies. Abingdon: Routledge.
- Catalyst (Hg.) (2007): The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't. New York: Catalyst.
- Cornils, Doris; Mucha, Anna; Rastetter, Daniela (2012): Zur Bedeutung von mikropolitischen Kompetenz für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen – am Beispiel der Handlungsfelder Unternehmenskultur und Selbstdarstellung. Gruppendynamik & Organisationsberatung 43: 225-244.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein: Athenäum-Verlag.
- Dittmer, Cordula (2010): Krieg, Militär und Geschlechterverhältnisse. In: Apelt, Maja (Hg.): Forschungsthema Militär. Das Militär zwischen Krieg und Gesellschaft. Wiesbaden: VS-Verlag, 87-106.
- Dittmer, Cordula (2009): Gender Trouble in der Bundeswehr: Eine Studie zu Identitätskonstruktionen und Geschlechterordnungen unter besonderer Berücksichtigung von Auslandseinsätzen. Bielefeld: transcript.
- Eagly, Alice H.; Karau, Steven J. (2002): Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. Psychological Review 109 (3): 573–598.
- Elbe, Martin (2006): Der Offizier – Ethos, Habitus, Berufsverständnis. In: Gareis, Sven Bernhard; Klein, Paul (Hg.): Handbuch Militär und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage, 459-472.
- Elbe, Martin; Richter, Gregor (2012): Militär: Institution und Organisation. In: Leonhard, Nina; Werkner, Ines-Jacqueline (Hg.): Militärsoziologie – Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage, 244-263.
- Friedel, Susanne A. (2010): Feminisierte Soldatinnen: Weiblichkeit und Militär in Israel. In: Thiele, Martina; Thomas, Tanja; Virchow, Fabian (Hg.): Medien – Krieg – Geschlecht: Affirmationen und Irritationen sozialer Ordnung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 103-118.
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2015): Informalität als organisationaler Basisrhythmus: Beobachtungen in Familienunternehmen. In: von Groddeck, Victoria; Wilz, Sylvia M. (Hg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 191-213.

- Goffman, Erving (1972): *Asyle: über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Grulich, Julia (2016): *Transnationale Unternehmen und Geschlecht: Eine praxeologische Organisationsanalyse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Grulich, Julia (2013): Weibliche Topführungskräfte in der Wirtschaft: Stellen diese Weiblichkeiten die hegemoniale Geschlechterordnung in Frage? *Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur, Gesellschaft* 5 (2): 63–77.
- Heintz, Bettina; Nadai, Eva (1998): Geschlecht und Kontext: De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. *Zeitschrift für Soziologie* 27 (2): 75–93.
- Heintz, Bettina; Nadai, Eva; Fischer, Regula; Ummel, Hannes (1997): *Ungleich unter Gleichen: Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hendricks, Judith (2016): *Zur Situation weiblicher Führungskräfte in der deutschen Bundeswehr*. Masterarbeit am Institut für Soziologie der Universität Duisburg-Essen.
- Hirschauer, Stefan (1994): Die soziale Fortpflanzung der Zweigeschlechtlichkeit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 46 (4): 668–692.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): Some Effects of Proportions of Group Life: Skewed sex, Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology* 82 (5): 965-990.
- Karazi-Presler, Tai; Sasson-Levy, Orna; Lomsky-Feder, Edna (2018): Gender, Emotions Management, and Power in Organizations: The Case of Israeli Women Junior Military Officers. *Sex Roles* 78: 573-586.
- Keller, Jörg (2012): Führung und Führer im Militär. In: Leonhard, Nina; Werkner, Ines-Jacqueline (Hg.): *Militärsoziologie – Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage, 475-493.
- Krell, Gertraude (2012): „Geschlecht“, „Führung“, „Karriere“ und deren Verschränkung als diskursive Fabrikation. In: Krell, Gertraude; Rastetter, Daniel; Reichel, Karin (Hg.): *Geschlecht macht Karriere in Organisationen: Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*. Berlin: edition sigma, 17-40.
- Kümmel, Gerhard (2020): *Truppenbild mit General (w)? Eine Untersuchung zur Chancengerechtigkeit in den Karrierewegen von Soldatinnen und Soldaten anhand berufsbiographischer Interviews*. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Kümmel, Gerhard (2014): *Truppenbild ohne Dame? Eine sozialwissenschaftliche Begleituntersuchung zum aktuellen Stand der Integration von Frauen in die Bundeswehr*. Potsdam: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr.
- Kutzner, Edelgard (2014): Riskante Konstruktionen – gibt es einen „weiblichen Sachverstand“? Überprüfungen mit Hilfe eines Diversity-Tools. In: Langfeldt, Bettina; Mischau, Anina (Hg.): *Schriften zur interdisziplinären Frauen- und Geschlechterforschung*, Bd. 10. Baden-Baden: Nomos, 171-193.
- Martin, Patricia Yancey (2004): Gender as Social Institution. *Social Forces* 82 (4): 1249-1273.
- Mayring, Philip (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim u. a.: Beltz, 12. Auflage.
- Ortmann, Günther (2012): Macht in Organisationen und die Bürde des Entscheidens: Zehn theoretische Einsichten für die Praxis. *Gruppendynamik & Organisationsberatung* 43: 121-136.
- PIZ Personal Köln (2020a): *Offiziere in der Bundeswehr nach Dienstgrad* (internes Dokument vom 27. August 2020).

- PIZ Personal Köln (2020b): Zahlen von Soldatinnen und Soldaten Dienstgradgruppen (internes Dokument vom 02. April 2020).
- Rubin, Herbert J.; Irene S. Rubin (2005): *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks: Sage, 2. Auflage.
- Sasson-Levy, Orna (2003): Frauen als Grenzgängerinnen im israelischen Militär: Identitätsstrategien und -praktiken weiblicher Soldaten in „männlichen“ Rollen. In: Seifert, Ruth; Eifler, Christine (Hg.): *Gender und Militär: Internationale Erfahrungen mit Frauen und Männern in Streitkräften*. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag, 74-100.
- Scott, William R. (2014): *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Los Angeles: SAGE Publications. 4. Auflage.
- Seifert, Ruth (2005): Weibliche Soldaten: Die Grenzen des Geschlechts und die Grenzen der Nation. In: Ahrens, Jens-Rainer; Bender, Christiane; Apelt, Maja (Hg.): *Frauen im Militär: Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 230-241.
- Srivastava, S. B.; Sherman, E. L. (2015): Agents of Change or Cogs in the Machine? Reexamining the Influence of Female Managers on the Gender Wage Gap. *American Journal of Sociology* 120 (6): 1778-1808.
- Vogl, Susanne (2013): Telephone versus face-to-face interviews: mode effect on semistructured interviews with children. *American Sociological Association* 43 (1): 133-177.
- Vom Hagen, Ulrich; Tomforde, Maren (2012): Militärische Kultur. In: Leonhard, Nina; Werkner, Ines-Jacqueline (Hg.): *Militärsoziologie – Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2. Auflage, 284-313.
- Von Alemann, Annette (2015): *Gesellschaftliche Verantwortung und ökonomische Handlungslogik: Deutungsmuster von Führungskräften der deutschen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Von Groddeck, Victoria; Wilz, Sylvia M. (2015): Auf dem Papier und zwischen den Zeilen: Formalität und Informalität in Organisationen. In: von Groddeck, Victoria; Wilz, Sylvia M. (Hg.): *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 7-33.
- West, Candace; Zimmermann, Don. H. (1987): Doing Gender. *Gender & Society* 1(2): 125-151.
- Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion: „Gender at work“ in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Williams, Christine (1989): *Gender Differences at Work: Women and Men in Nontraditional Occupations*. Berkeley: University of California Press.

## Kommentar zum Beitrag „Weibliche Führungskräfte in der Bundeswehr – Zur Geschlechterdifferenzierung weiblicher Offiziere“

*Simon Dabrowski<sup>1</sup>*

In ihrem Beitrag befasst sich Judith Hendricks mit der Frage, wie weibliche Offiziere in der Bundeswehr in einem hinsichtlich Organisations- und Führungskultur doppelt männlich konnotierten Kontext auf die Kategorie Geschlecht Bezug nehmen und welche Umgangsstrategien mit Geschlechterdifferenzen sie entwickeln. Die Autorin arbeitet zwei Strategien heraus: Das „klassische Differenzmanagement“, das in der Differenzminimierung zur dominanten männlichen Norm und einer Differenzverstärkung zum Weiblichen besteht; sowie das „strategische Differenzmanagement“, welches Geschlechtszuschreibungen situationsabhängig als Ressource zur Differenzierung eigener Leistungen und zur Integration eines bestimmten Führungsstils nutzt.

Der Artikel wirft einige relevante organisationssoziologische Fragen auf. Von besonderem Interesse ist das Ergebnis, dass beide Formen des Differenzmanagements in der Einschätzung der Autorin ambivalent bleiben: Zwar vermögen diese zur Positionierung weiblicher Führungskräfte beizutragen, zugleich aber reproduzieren sie, selbst in der „strategischen“ Variante, tendenziell Zuschreibungen und Differenzen. Judith Hendricks' Ergebnisse gehen damit über den „klassischen“ Befund des „undoing gender“ im Militär hinaus. Die Analyse betont die hohe Relevanz „informeller“ Organisationskulturen, welche von den „formalen“ Legitimationsfassaden der Organisation Bundeswehr, in die institutionalisierte Erwartungen wie Gleichstellung zur Legitimierung nach außen integriert werden, weitgehend entkoppelt sind. Im Anschluss an die Ergebnisse des Beitrags stellt sich jedoch die Frage, inwiefern nicht auch „formale“ Strukturen, etwa die hierarchische Stellung der Soldatinnen und Kommunikationswege oder Regeln, eine Ressource (oder ein Problem) für das Differenzmanagement darstellen könnten. Die organisationskulturelle Praxis in Organisationen orientiert sich immer auch an (in der Praxis interpretierten) Formalstrukturen und setzt diese bei aller Differenz voraus (z. B. Friedberg 1995). Denkt man dies weiter, ergeben sich ebenfalls Fragen nach der Nachhaltigkeit

---

<sup>1</sup> Simon Dabrowski, M.A., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, E-Mail: [simon.dabrowski@soziologie.uni-halle.de](mailto:simon.dabrowski@soziologie.uni-halle.de)

von Entkopplungen: Formalstrukturell verankerte, institutionalisierte Umwelterwartungen wie die Öffnung für Frauen können sich im Zeitverlauf immer stärker mit Organisationsaktivitäten verkoppeln (z. B. Boxenbaum/Jonsson 2017). Letzteres kann nicht nur durch interne Auseinandersetzungen um die Implementation erfolgen, sondern auch durch den über die Beobachtung sowie die institutionelle Umwelt (beispielsweise Medien, Politik, Behörden) und deren Diskurse vermittelten Druck. Der Artikel fokussiert individuelle Strategien. Interessant wäre aber ebenso der Blick auf organisationale Strukturen wie die Beziehung der Soldatinnen zu anderen Kamerad\*innen und die eventuell entstehenden Allianzen und/oder Konflikte. So stellen sich u. a. Fragen nach sich wandelnden Formen und Funktionalitäten von Kameradschaft als zentrale Semantik und Beziehungsform des Militärs sowie Komplement von „Führung“. Künftige Forschung könnte dann neben der gesellschaftlichen Umwelt auch weitere interne Strukturen, also z. B. horizontale und vertikale (untere) Ebenen, berücksichtigen. Die Befunde des Beitrags bieten somit zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung.

## Literatur

- Boxenbaum, Eva; Jonsson, Stefan (2017): Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges. In: Greenwood, Royston; Oliver, Christine; Sahlin, Sahlin; Suddaby, Roy (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles: SAGE, 78–99.
- Friedberg, Erhard (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/M., New York: Campus Verlag.