

**Carl von Ossietzky
Universität Oldenburg**

Masterstudiengang Erziehungs- und Bildungswissenschaften

Masterarbeit

**Weibliche Führung – Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung von
Frauen in Führungspositionen**

vorgelegt von Pauline Jacobi

Betreuender Gutachter: Dr. Joachim Stöter

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Heinke Rübken

Oldenburg, 07.03.2022

Ich danke meinen Eltern. Für Eure Geduld und Eure bedingungslose Unterstützung. Für Euren kontinuierlichen Glauben an mich, selbst, wenn ich es nicht konnte. Für die schönste Kindheit, die wir genießen konnten. Ohne Euch wäre ich nicht die Frau, die ich heute bin.

Je remercie Talea. Pour ces dix années d'amitié à 2.192 km de distance. Pour avoir toujours apporté de la lumière dans mon obscurité. Tu es toujours là et tu restes pour toujours. Pour le meilleur et pour le pire.

Je remercie Lotte. Pour les innombrables litres de café, les nombreuses cigarettes, les précieuses discussions lors d'appels téléphoniques interminables, sur les balcons, dans les bars, les cafés, et au lit. Pour notre relation inconditionnelle et symbiotique. Grâce à toi, Oldenburg a pu devenir ma maison.

Ich danke Lennard. Dafür, dass Du mich immer zum Lachen bringst, wenn ich denke, dass es nicht möglich ist. Dafür, dass Du mich immer bestärkt und stärker gemacht hast. Dafür, dass Du mich kennst. Für unsere Freundschaft.

Ich danke Katrin. Dafür, dass Du mir immer das Gefühl gegeben hast, alles schaffen zu können. Für Deinen Halt, Deine Liebe, Deine Stärke und für Wuppertal. Dafür, dass Du mir Zurückkehren immer so leicht gemacht hast.

Für Clara und Greta. Weil Ihr immer da seid. Ich könnte nicht stolzer auf Euch sein. Ihr seid meine Heimat.

women have been starved of space for so long that
when one of us finally makes it into the arena
we're made to feel there isn't
enough room for all of us
that if we're not careful another woman
might come along and take our spot
but space doesn't work like that
look at all the men in the arena
getting stronger as their numbers multiply
more women in the arena means
more room for all of us to rise

stronger together – rupi kaur

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Begriffsbestimmungen.....	14
2.1.	Führung.....	14
2.1.1.	Begriffsbestimmung Führung.....	15
2.1.2.	Führungserfolg.....	18
2.2.	Einführung in die Personalentwicklung	19
2.2.1.	Wesentliche Aspekte der Personalentwicklung.....	20
2.2.2.	Ziele der Personalentwicklung	22
2.2.3.	Personalentwicklung und Unternehmenskultur.....	24
2.3.	Personalentwicklung und Führung – eine Zusammenführung.....	31
3.	Ein Überblick über die Geschlechterforschung.....	33
3.1.	Begriffsbestimmung Geschlecht.....	34
3.2.	Geschlechterrolle und Geschlechterstereotype.....	36
3.3.	Ebenen der geschlechtsbasierten Diskriminierung.....	39
4.	(In)Kongruenz - das Zusammenspiel von Führung und Geschlecht.....	44
4.1.	Geschlecht und Führungsrolle	44
4.2.	Geschlecht und Führungsverhalten	45
4.3.	Führungsprototyp.....	46
5.	Das Labyrinth der weiblichen Karriere	49
5.1.	Die Gläserne Decke und das Labyrinth.....	50
5.2.	»Weibliche« Karrieremotivation	51
5.3.	Die Gläserne Klippe	56
5.4.	Frauen als Token	58
5.5.	Ein Bauchgefühl: Beurteilung weiblicher Performance	60
5.6.	Ein Rollenkonflikt: Work-Life-Balance.....	61
5.7.	Der Gender Pay Gap.....	64
5.8.	Männliche Geschlechterrolle und Führung	73

5.9.	Auswirkungen auf Unternehmen.....	75
5.10.	Ein Zwischenfazit: Geschlecht und Führung.....	78
6.	Unternehmensübergreifende Personalentwicklung zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe in Führungspositionen	81
6.1.	Eine geschlechtersensible Unternehmenskultur	84
6.2.	Führung neu definieren.....	90
6.3.	Interaktion.....	95
6.4.	Individuum.....	101
6.4.1.	Führungskräfte.....	105
6.4.2.	Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung.....	110
6.4.3.	Frauen	112
6.4.4.	Männliche als Verbündete	117
6.5.	Die Relevanz eines unternehmensübergreifenden Personalentwicklungskonzeptes	120
6.6.	Besondere Herausforderungen und Grenzen.....	130
7.	Abschließende Betrachtungen und weiterer Forschungsbedarf	139
	Literaturverzeichnis	149

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leitfragen der Personalentwicklung im Zusammenhang mit Unternehmenskultur	88
Abbildung 2: Sensibilisierungszirkel.....	126
Abbildung 3: Die Akzeptanzmatrix – Gruppierungen in Veränderungsprozessen	136

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anforderungen an Führungskräfte im Kulturwandel.....	29
Tabelle 2: Charakteristika, die den karrieristischen Erfolg von Frauen begünstigen.....	55

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Ebd./ebd.	ebenda
FüPoG	Führungspositionengesetz
Kap.	Kapitel (Abkürzung wird nur in Klammern verwendet)
MINT	Zusammenfassende Bezeichnung für Unterrichtsfächer, Studienfächer sowie Berufe in den Bereichen <i>Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften</i> und <i>Technik</i> .
o. J.	Ohne Jahresangabe
S.	Seite
s.	siehe
u. a.	Unter anderem
uvm.	Und viele(s) mehr
vgl.	Vergleiche
z. B.	Zum Beispiel

Hinweis zum geschlechtersensiblen Sprachgebrauch

Sofern sich die Ansätze nicht auf die binären Geschlechter Mann und Frau beziehen, wird in der vorliegenden Arbeit geschlechtersensible Sprache mithilfe des Doppelpunktes (z. B. Arbeitnehmer:innen) verwendet. Zwar ist er nicht barrierefrei, was zu kritisieren bleibt und wofür weiterhin Lösungen gefunden werden müssen, gerade im Kontext dieser Arbeit muss jedoch großer Wert auf die Sichtbarmachung des Spektrums Geschlecht gelegt werden.

1. Einleitung

„Mehr Frauen in Führungspositionen!“ – eine Forderung, die in den letzten Jahren immer lauter wurde und die am 6. Januar 2021 mit der Einführung der sogenannten »Frauenquote« im Rahmen des *Gesetzes zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (FüPoG II)*¹ ihre bisherige Spitze in der Umsetzung erreichte. Immerhin machen, Frauen 46,6% der Erwerbsbeteiligten, aber nur 26,6% der Führungskräfte (Stand 2019) in Deutschland aus (vgl. Statistisches Bundesamt 2021c). Seitdem müssen Vorstände börsennotierter Unternehmen mit mehr als drei Mitgliedern und mehr als 2000 Angestellten zukünftig mit mindestens einer Frau besetzt sein. Ist dies nicht der Fall, muss dafür eine *spezielle Begründung* gegeben werden (vgl. Berwanger 2021). Strengere Regeln gelten zusätzlich, sobald der Bund an einem Unternehmen beteiligt ist: Hier muss die Geschäftsführung mit mindestens einer Frau besetzt werden, sofern es sich nicht um eine Alleingeschäftsführung handelt. Mit dem Beschluss geht außerdem ein Anspruch auf Mutterschutz einher, der den gesetzlichen Mutterschutzfristen für weibliche Vorstände als Organe des Unternehmens entspricht. Für die Umsetzung der Quotenregelung erhalten die betroffenen Unternehmen eine Übergangsfrist bis zum 15.01.2022, innerhalb derer sie ihre Kandidatinnen auswählen können. Zudem wurde eine Sonderregelung für mittelständische Krankenkassen vereinbart (vgl. Berwanger 2021; BMFSFJ 2022a; 2022b).

Die bereits die im Jahre 2015 von der großen Koalition eingeführte 30%-Quotenregelung für Aufsichtsrät:innen im Rahmen des *FüPoGs* zeigte deutlich Wirkung. Sie betrifft derzeit 106 Unternehmen, von denen 99 die Quote bereits erfüllen. Von den 80 der 186 untersuchten Unternehmen, die der Regelung nicht unterliegen, könnten lediglich 33 Unternehmen diese erfüllen. Seit dem Beschluss stieg der Anteil von Frauen in Aufsichtsräten insgesamt von 19,9% (2015) auf 33,2% (2021; 2020: 32,2%). In den der Quote unterworfenen Unternehmen betrug der Frauenanteil 2015 21,3%, stieg bis 2020 auf 35,2% und erreichte 2021 ihren vorläufigen Hochpunkt mit 35,9%. Die 80 anderen Unternehmen konnten 2015 einen Frauenanteil von 13,7% vorweisen, der 2020 bereits auf 22,8% gesteigert hatte und im Jahr 2021 abermals auf 24,5% stieg (vgl. FidAR 2021, S. 4).

¹ Das Gesetz ist online abrufbar unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226>.

Bemerkenswert sind auch die Zahlen in den Vorständen zum Stichtag des 15.01.2022. Von dem Mindestbeteiligungsgebot sind aktuell 66 der börsennotierten und paritätisch mitbestimmten Unternehmen² mit mehr als drei Vorständen betroffen. 24 (36,4%) davon haben bisher keine Frau im Vorstand. Der Gesamtanteil von Frauen in allen 186 Unternehmen lag im Jahr 2015 bei fünf Prozent, stieg bis 2020 auf 10,7% und erreichte bis 2021 rund 13%. Unternehmen mit Quote haben im Jahr 2021 insgesamt einen Frauenanteil von 14,1%; ein deutlicher Anstieg im Gegensatz zum Jahr 2015, in dem der Anteil bei 4,9% lag (2020: 11,5%). Unternehmen ohne Quote konnten die folgenden Zahlen vorweisen: 2015 lag der Anteil von Frauen im Vorstand bei 5,2%, stieg bis 2020 auf 9,5% und erreicht nun 11,3% (vgl. FidAR 2021, S. 5).

Darüber hinaus wurden mit dem vor sechs Jahren eingeführten FÜPoG I alle börsennotierten oder mitbestimmten Unternehmen in Deutschland dazu verpflichtet, „[...] individuelle Zielgrößen für den Frauenanteil im Aufsichtsrat, Vorstand und in den zwei obersten Managementebenen festzulegen und zu veröffentlichen [...]“ (ebd., S. 43). Dies führte zu einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema gleichberechtigter Teilhabe in den Unternehmen und wurde ab April 2017 vom CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz unterstützt. Danach müssen große börsennotierte Unternehmen ein Diversitätskonzept erstellen und im Geschäftsbericht veröffentlichen.

„Aktuell sind neben der Aufsichtsratsquote die Zielgrößen das zentrale Mittel, in Form einer freiwilligen Selbstverpflichtung für mehr gleichberechtigte Teilhabe auf den Führungsebenen der Konzerne zu sorgen. Dominierte bei der Planung für die Vorstände in den ersten Jahren die Zielgröße Null, und damit die explizite Festlegung durch die Aufsichtsräte, trotz frauenfreier Chefetagen ohne Frauen im Top-Management zu planen, geht die Zahl der Verweigerer langsam zurück.“ (ebd., S. 43)

Während im Jahr 2020 noch 75 Unternehmen die Zielgröße Null formulierten, ging die Zahl bis 2021 auf 62 Unternehmen zurück (ebd., S. 45). Von allen befragten Unternehmen definierten insgesamt 87,4% eine Zielgröße für die Aufsichtsräte, 84,4% für die Vorstände, 90,9% für die erste Managementebene und 70,9% für die zweite Managementebene (vgl. ebd. S. 50ff.).

Anhand dieser Zahlen zeigt sich allgemein ein leichter Aufwärtstrend hinsichtlich der Entwicklung von Frauen in führenden Positionen. Kurzfristig wurde dieser durch die Quote ab dem Jahr 2015 sehr verstärkt. Der Anstieg lässt allerdings im Vergleich zum Jahr 2020 mit Annäherung an die Zielgröße von 30% stark nach. Die festgelegte Quote spiegelt noch lange nicht das prozentuale Verhältnis der männlichen und weiblichen

² Darunter befinden sich 30 DAX-, 60 MDAX-, 70 SDAX- sowie 26 Regulierter Markt-Unternehmen (FidAR 2021, S. 4).

Menschen in der Gesamtbevölkerung in Deutschland³⁴ wider. Weiterhin benötigt, so FidAR (2021), gleichberechtigte Teilhabe Gesetze und Transparenz. Mit der Quote werden Unternehmen in die Pflicht genommen, strukturelle und personelle Maßnahmen zu ergreifen und Frauen zu fördern (ebd., S. 3).

Mit der Schlagzeile der Tagesschau vom 14. Februar 2022 „Deutz-Chef stolpert über Frauenquote“ (Tagesschau 2022) zeigt sich die Ernsthaftigkeit hinter dem FüPoG und die Konsequenzen, die daraus entstehen, wenn Unternehmen nicht frühzeitig – bestenfalls bereits vor politischen Maßnahmen – auf jene Forderungen reagieren: „Der Vorstandsvorsitzende des Motorenherstellers Deutz, Frank Hiller, ist vom Aufsichtsrat einstimmig aus dem Vorstand abberufen worden. Das teilte der Konzern mit. Er scheidet mit sofortiger Wirkung aus. [...] [I]n den Deutz-Vorstand soll künftig eine Frau rücken“ (ebd.). Solch hart wirkende Konsequenzen sind nicht der Regelfall, stacheln jedoch die ohnehin bereits kontrovers geführte Diskussion um die 30%-Quote in der Bevölkerung weiter an. Allein in den Kommentarspalten der sozialen Medien wird – neben den bedauernswerterweise mittlerweile regulären Hasskommentaren sowie dem Vorwurf einer „Unterdrückung der Männer“ – wiederholt die Frage nach der *Quotenfrau* gestellt: ob Frauen ihre Positionen ausschließlich aufgrund der Quotenregelung erhielten. Mit diesem »Argument« wird ihnen ihre auf Kompetenzen begründete Daseinsberechtigung abgesprochen.⁵ Dabei geht es bei der Quote darum, dass Frauen nur bei gleicher bzw. ähnlicher Qualifikation bevorzugt werden. Denn: „Weiterhin macht die Frauenquote den Unterschied. Bei Unternehmen, die nicht der Quote unterliegen, stagniert die Entwicklung der gleichberechtigten Teilhabe“ (FidAR 2020, S. 1). Dieses die Titelseite des *Women on Board Index 185* zierende Zitat zeigt die Notwendigkeit der gesetzlichen Festlegung einer Quote sowie – im Falle der Missachtung – resultierende Sanktionen für die Unternehmen. Quotenunternehmen zeigen eine erheblich höhere Bereitschaft, sich ehrgeizige Ziele für den Frauenanteil in Führungspositionen zu setzen (ebd., S. 1).

³ 2018 lag der prozentuale Anteil von Männern und Frauen in Deutschland bei 50,7% weiblichen 49,3% männlichen Personen (Bundeszentrale für politische Bildung 2020). Mit einem Anteil von 43% nehmen Frauen fast gleichberechtigt am Arbeitsmarkt teil. Mit einem Anteil von 53,3 % der Studienberechtigten und knapp der Hälfte der Hochschulabsolventen:innen ist ihr Qualifikationsniveau sehr hoch (BMFSFJ 2014, S. 3; vgl. auch: Hernandez Bark/Dick 2015, S. 2011; Catalyst 2012, 2014; Eurostat 2013b).

⁴ Seit dem Jahr 2018 werden in Deutschland drei Geschlechter, männlich, weiblich und divers, anerkannt. Zur Eingrenzung der Arbeit und aus Ermangelung der entsprechenden Datenlage, wird jedoch von der Binarität der Geschlechter (männlich und weiblich) ausgegangen.

⁵ Eine rechtsextremistische Perspektive zur Frauenquote findet sich beispielsweise auf der Internetseite WikiMANNia (o. J.). Sie wurde von den sogenannten *Maskulinisten* (Antifeministische Bewegung) als selbsternannte „Wissens-Datenbank“ gegründet. Die dort verfassten Meinungen spiegeln positionen wieder, die auch in den Kommentarspalten der Sozialen Medien wiederzufinden sind.

Der Grund für das Problem der Ungleichheit der Geschlechter in der Arbeitswelt, vor dem Unternehmen bis heute stehen, geht auf situative Faktoren der Vergangenheit zurück. Beispielsweise brauchte es in der vorindustriellen Zeit für die zu verrichtende Arbeit mehr Oberkörperkraft, als Frauen sie »typischerweise⁶« hatten und haben. So teilen sich die binären Geschlechter bis heute in zwei Sphären auf: Während Frauen in die häusliche, private Sphäre versetzt wurden, in denen sie sich um den Haushalt und die Familie kümmerten, nahmen Männer die öffentliche Sphäre ein und verdienten mit ihrer Arbeit den Lebensunterhalt für die Familie⁷ (Howland/Kray 2015, S. 106). Diese Segregation der Arbeit wurde in Deutschland über die Zeitgeschichte hinweg immer wieder durch politische Maßnahmen, beispielsweise im Nationalsozialismus, verstärkt und durch u. a. die verschiedenen Frauenbewegungen Stück für Stück versucht, wieder aufzulösen (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2008)⁸. Legitimiert wurde die Segregation der Arbeit anhand von Geschlechterstereotypen und -rollen, die aus der vermeintlichen »Natur« des jeweiligen Geschlechtes abgeleitet wurden und die als Teil dieser Arbeit erläutert werden. Vorwegzunehmen ist jedoch, dass durch die Geschlechterstereotype und -Geschlechterrollen eine Hierarchie und damit ein Machtgefälle zwischen dem männlichen und dem weiblichen Geschlecht entsteht, die es Frauen erschwert, in Führungspositionen zu gelangen. Die Unterrepräsentation von Frauen in Führungsrollen werden also nicht durch fehlende Kompetenzen, sondern durch strukturelle Rahmungen erklärbar werden.

Bereits die erwähnten Frauenbewegungen zeugen von gesamtgesellschaftlichen Veränderungen, die weit über den reinen Wandel der Arbeitswelt hinausgehen. Die Frage nach gleichberechtigter Teilhabe ist jedoch nicht das einzige Thema, das derzeit die Arbeitswelt beschäftigt. Die Schnelligkeit der Märkte, der wachsende Innovationsdruck sowie die Globalisierung sind komplexe Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, um zukunftsfähig bleiben zu können. „Um sich hier zielorientiert und gewinnbringend aufstellen zu können, sollten Unternehmen sich mit der Reduktion dieser Komplexität auseinandersetzen. Eine Möglichkeit ist das Nutzen von Vielfalt, um durch

⁶ Mit dieser Aussage soll allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass es auch Frauen gibt, die die notwendige Oberkörperkraft vorweisen konnten und können und Männer, die diesen Ansprüchen nicht gerecht wurden und werden.

⁷ Keinesfalls soll mit dem gewählten Beispiel eine Modernität suggeriert werden. Die Verdrängung der Frau in die häusliche Sphäre durch solche biologisierten »Argumente« findet sich beispielsweise auch in der Antike sowie im Mittelalter.

⁸ Deutschland wird im Rahmen dieser Arbeit in seinen seit der Wiedervereinigung bestehenden Grenzen gedacht. Auf die Unterschiede zwischen der ehemaligen BRD und DDR kann nicht weiter eingegangen werden.

mannigfaltige Perspektiven, Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen diesen komplexen Anforderungen zu begegnen“ (Kobel 2016, S. 14; vgl. auch: Schnoor 2014, S. 324). Eine Möglichkeit, diese Vielfalt herzustellen, ist die Sichtbarmachung und Einbeziehung weiblicher Perspektiven und Lebensrealitäten in die Gestaltung dieses arbeitsweltlichen Wandels.

Eine weitere wichtige Herausforderung stellt der demographische Wandel⁹, der der Debatte um Frauen in der Arbeitswelt einen zusätzlichen Aufschwung verleiht, dar. Aus demographischer Sicht wird die Bevölkerung immer älter wodurch den Unternehmen immer weniger Fach- und Führungskräfte zur Verfügung stehen. Um dem entgegenzuwirken, muss ein größerer Talentpool generiert werden, indem gezielt Frauen und andere bisher vom Arbeitsmarkt vernachlässigte Gruppen¹⁰ adressiert werden: „Die Beschäftigung von Frauen und die Ermöglichung zum Aufstieg auch gerade in die höheren und höchsten Führungsebenen sind für starke Wirtschaften und sichere Pensionssysteme in der Zukunft unabdingbar“ (Europäische Union 2012, S. 8; vgl. auch: Kobel 2016, S. 16; Schnoor 2014, S. 324). Entsprechend müssen sich Unternehmen einer Vielzahl gesellschaftlicher, politischer und ökonomischer Herausforderungen stellen. Der zeitliche und vielfältige Druck erfordert, mögliche Lösungsansätze gleichzeitig bzw. parallel zu bearbeiten.

Veränderungen, die speziell Führungspositionen adressieren, sind ebenso wahrzunehmen: Zwar verringert sich die Zahl der Führungspositionen, jedoch verliert die Karriere dadurch keinesfalls an Bedeutung. Im Gegenteil akzentuiert sich durch die geringe Anzahl der Führungspositionen die Karriere zunehmend und gewinnt damit an Bedeutung, vor allem in Bezug auf so genannte ganzheitliche Führungspositionen (vgl. Faust/Jauch/Notz 2000, S. 312). „Da die Verschlechterung der Aufstiegsmöglichkeiten in der Hierarchie nicht von einem Bedeutungsverlust des hierarchischen Aufstiegs begleitet ist, tritt auch keine Entspannung der Karrierefrage ein. Sie wird vielmehr zur Achillesferse der neuen Managementkonzepte“ (ebd., S. 27). Der steigenden Anzahl hochqualifizierter Bewerber:innen steht damit einer Verringerung der Führungspositionen und

⁹ Das Statistische Bundesamt veröffentlichte 2021 ein ausführliches Dossier zum Thema des demographischen Wandels, welches an dieser Stelle weiterführend empfohlen werden soll (vgl. ebd. 2021a) Speziell auf die Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen bezieht sich die Zeitschrift der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2009).

¹⁰ Im Rahmen dieser Arbeit kann der Intersektionalität kein Raum gegeben werden. Zur Begriffsbestimmung vgl. z. B. Winker/Degele (2009).

einem Abbau der Hierarchieebenen gegenüber, wodurch sich die Konkurrenzsituation zwischen männlichen und weiblichen BewerberInnen, aber auch Bewerber:innen insgesamt zusätzlich verschärft. Dieser *Gender-Trouble* (vgl. Pasero 2004) stellt ein weiteres Konfliktfeld, dem Unternehmen begegnen müssen, dar (Schlamelcher 2011, S. 128).

In der Interaktion werden durch den Gender-Trouble sogenannte *Schließungsprozesse*, die den Individuen zur Monopolisierung ökonomischer Zugangsmöglichkeiten dienen, aktiviert:

„Eine bei allen Formen von Gemeinschaften sehr häufig vorkommende Art von wirtschaftlicher Bedingtheit wird durch den Wettbewerb um ökonomische Chancen [...] geschaffen. Mit wachsender Zahl der Konkurrenten im Verhältnis zum Erwerbsspielraum wächst hier das Interesse der an der Konkurrenz Beteiligten, diese irgendwie einzuschränken. Die Form, in der dies zu geschehen pflegt ist die: dass irgendein äußerlich feststellbares Merkmal eines Teils der (aktuell oder potentiell) Mitkonkurrierenden: Rasse, Sprache, Konfession, örtliche oder soziale Herkunft, Abstammung, Wohnsitz usw. von den anderen zum Anlass genommen wird, ihren Ausschluss vom Wettbewerb zu erstreben. Welches im Einzelfall dies Merkmal ist, bleibt gleichgültig: Es wird jeweils an das nächste sich anbietende angeknüpft.“ (Weber 1972, S. 201)

Die Kategorie *Geschlecht* reiht sich damit in eine Vielzahl von potenziellen Merkmalen ein, die häufig kombiniert als Ausschlusskriterium verwendet werden (z. B. sozial konstruierte »Rasse« und »Geschlecht«). Zwar wird sie im Rahmen dieser Arbeit einzeln betrachtet, muss jedoch in der erweiterten Forschung auch intersektional untersucht werden.

Trotz der abnehmenden Zahl der Führungspositionen bleibt festzuhalten, dass Frauen in der Arbeitswelt und damit in Führungspositionen mehr Beachtung erhalten und ihnen mehr Möglichkeiten zur Partizipation zugestanden werden müssen. Dass es für Unternehmen darüber hinaus wichtig ist, Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, da Vielfalt die Bewältigung der bereits genannten unternehmerischen Herausforderungen und die darüber hinausgehenden Vorteile mindestens ebenso relevant werden, wenn es um das Treffen von Entscheidungen und das Führen der Arbeitnehmer:innen geht (Hernandez Bark/Dick 2015, S. 219; Europäische Union 2012, S. 7ff.), wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit dezidiert ausgeführt. Dieses Ziel verfolgend, wurden in den Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftswissenschaften bereits verschiedene Forschungs- und daraus Praxisansätze geschaffen. Dazu gehören die stark im Trend liegende *Women-in-Management-Forschung*, die von einer geschlechtlichen Arbeitsteilung, die Frauen auf die Familie verpflichtet, ausgeht¹¹. Daraus wird die

¹¹ Die Women-in-Management-Forschung nutzt dafür zwei Argumentationsstränge, welche hier nicht weiter ausgeführt werden. Eine Ausführung dieser findet sich z. B. bei Schlamelcher 2011, S. 82; Achatz 2005, S. 267; Heintz et al 1997.

Schlussfolgerung, Frauen und Männer haben unterschiedliche Dispositionen und Verhaltensweisen sowie geschlechtstypische Neigungen und Fähigkeiten, gezogen. Dies führe zu einer Selbstselektion in ein bestimmtes berufliches Spektrum. „[...] Der nach Geschlecht segregierte Arbeitsmarkt resultiere demnach aus der Summe von (Berufs-) Wahlhandlungen der Arbeitskräfte“ (Schlamelcher 2011, S. 83). Dabei wird die Herkunft der Tendenzen zu den jeweiligen Entscheidungen jedoch zumeist vollkommen ausgeblendet. Des Weiteren hat sich die Segregation – trotz der stark gestiegenen Bildungs- und Erwerbsbeteiligung von Frauen – über die Jahre hinweg kaum verändert. So sind die Ursachen der Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt und in den Organisationen zu suchen und weniger in den individuellen oder beruflichen Konstellationen. Außerdem liegen den Ansätzen der Women-in-Management-Forschung teils differenzbasierte Geschlechterbegriffe, die zu einer Aufrechterhaltung der bestehenden Strukturen führen, zugrunde (vgl. Allmendinger/Podsiadlowski 2001, S. 280; Schlamelcher 2011, S. 83).

Einen weiteren Ansatz zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sucht das Gender- und Diversity Management. Die Aussage „[...] [D]ie Zukunft ist weiblich. [...] Gute Nachrichten für die Frauen: Überall in der Welt wird inzwischen in den entscheidenden gesellschaftlichen Belangen nach einer speziellen weiblichen Denkweise verlangt“ (Fischer 2003, S. 7f.) zeigt bereits, worin die Kernkritik an dem Ansatz besteht: Auch hier basieren die Argumentation sowie die daraus extrahierten Ansätze und Maßnahmen auf der konstruierten Unterschiedlichkeit der Geschlechter, auf der Erwartung, dass sich Frauen und Männer gemäß ihrer Geschlechterrollen verhalten und dass eine Wertschätzung des »Weiblichen« ausreiche, um gleichberechtigte Teilhabe zu erlangen. Weder in Führungspositionen noch in Arbeitsgruppen funktioniert dieser Ansatz und weist auch hier die Problematik, tradierte zweigeschlechtliche Denk- und Handlungsmuster zu reproduzieren oder sogar zu verstärken, auf (vgl. Krell 2005, S. 137ff.; Wetterer 2002, S. 129).

In der Recherche zu bestehenden Ansätzen zur Förderung von Frauen in bzw. zur gleichberechtigten Teilhabe an Führungspositionen wurden Vakanzen in der Findung von Ansätzen deutlich: Wie beschrieben, basieren viele Ansätze auf differenzbasierten Theorien, die zumeist dazu führen, dass die konstruierte Unterschiedlichkeit von Männern und Frauen in der Praxis als Humanressource genutzt werden soll und damit die Ungleichheit und -Behandlung der Geschlechter weiter legitimiert, strukturalisiert und institutionalisiert werden. Hinzu kommt, dass die meisten Ansätze – pathetisch formuliert – entweder vorschlagen, dass familienfreundliche Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen

werden, damit auch Frauen Führungspositionen besetzen können¹², oder, dass die Betonung auf der Wertschätzung von Vielfalt liegt, wobei Vielfalt weniger sozial konstruierte Gruppierungen (z. B. nach »race« oder »Geschlecht«) adressiert, als sie vielmehr zu übergehen – versteckt hinter Aussagen wie „Uns geht es um die Kompetenz und nicht um das Geschlecht“ oder „Vielfältig sind wir doch alle“ (vgl. z. B. Krell 2005, S. 141; Wetterer 2002, S. 137). Zusammengefasst ignorieren die Ansätze erstens das, was die Gruppen tatsächlich ausmacht: dass sie von der Mehrheitsgesellschaft marginalisiert werden; und zweitens die mit dem Thema einhergehenden Konflikte. Es wird – bewusst oder unbewusst – der Versuch unternommen, den Konflikten durch eine überschwängliche und oberflächliche Sanftheit entgegenzuwirken und damit die Lebensrealität der Betroffenen zu übergehen. Mögliche Resultate dieses Vorgehens sind vermutlich entweder eine Krise der Organisation, wenn die Konflikte aufkommen oder, dass die Ansätze zwar dem Unternehmensimage dienen, sich jedoch nicht nachhaltig um- und durchsetzen lassen, wodurch die Förderung gleichberechtigter Teilhabe scheitert.¹³

Aus der Beobachtung dieser Vakanzten heraus ergeben sich die Forderung und das Ziel dieser Arbeit, einen Ansatz für Unternehmen zu finden, um die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen zu fördern. Um dem Thema einen eingrenzenden Rahmen zu geben, wurde der Schwerpunkt der Personalentwicklung gewählt, da sich hier eine Theoriebildung mit starkem Praxisbezug anbietet. Dass sich eine geschlechtersensible Personalentwicklung in den Führungsebenen Gewinn und Erfolg bringend auf die Unternehmen und deren Kultur auswirkt, prognostiziert auch die Politik (vgl. Kobel 2016, S. 10). So ergibt sich die diese Arbeit leitende Forschungsfrage:

Wie kann gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen durch Personalentwicklung in Unternehmen gefördert werden?

Dieser Frage ist die Annahme, dass das FüPoG notwendig, aber nicht hinreichend ist, um gleichberechtigte Teilhabe in Unternehmen umzusetzen, inhärent. Es handelt sich bei dem Gesetz um eine Top-Down-Entscheidung der Politik¹⁴, für dessen Umsetzung Unternehmen hinsichtlich ihrer großen Notwendigkeit – nicht nur durch die gesetzliche Festlegung, sondern auch durch den gesellschaftlichen Wandel – in wissenschaftlicher

¹² Was an sich nicht verwerflich ist und unbedingt zu den unternehmerischen Maßnahmen gehören muss. Damit ist jedoch keine Gleichstellung erfolgt.

¹³ Das bedeutet nicht, dass alle Ansätze diesen Argumentations- und Praxissträngen folgen. Einen Leitfaden, der im Anschluss an das FüPoG entworfen wurde, wurde vom BMFSFJ (o. J.) entworfen und veröffentlicht.

¹⁴ Da die politische Entscheidung auch aufgrund der lauter werdenden Forderung nach gleichberechtigter Teilhabe aus der Gesamtbevölkerung hervorgeht, wird sie damit zu einer Bipolaren Organisationsentwicklungsstrategie

Begleitung Handlungsstrategien entwickeln müssen. Um die damit einhergehenden Veränderungen in Unternehmen umzusetzen, wird in der Literatur eine Kombination aus Top-Down und Bottom-Up (Bipolar)¹⁵ empfohlen (vgl. z. B. Stuber 2004, S. 173; Krell 2005, S. 140). Die Idee der Umwandlung der Top-Down-Strategie wird folglich aufgegriffen, jedoch nicht auf die bipolare Strategie begrenzt. Daraus ergibt sich eine weitere Frage, die es zu beantworten gilt:

Wie kann die Top-Down Entscheidung des FüPoG II durch die Personalentwicklung so umgewandelt werden, dass sie zu einem unternehmensübergreifend angelegten Veränderungsprozess wird?

Der Arbeit unterliegt außerdem die Annahme, dass die Kategorie Geschlecht immer eine Rolle spielen wird (wird in Kap. 3. ausgeführt). Dies anzunehmen, entspräche einer Utopie. Vielmehr gilt es, im Sinne des Gender-Paradoxon nach Lorbers (2003), die „[...] Institution [Geschlecht; Anm. P. J.], ehe sie abgebaut werden kann, erst einmal sichtbar [zu machen]“ (ebd., S. 52); sie zu *aktivieren* und dadurch zu *neutralisieren* (ebd.). Es ist folglich unabdingbar, eine Mann-Frau-Differenzierung z. B. durch Analysen oder Sensibilisierungsmaßnahmen vorzunehmen und auf die Wirkungsmacht der Kategorie Geschlecht hinzuweisen, um darüber ihre Bedeutung bzw. Wichtigkeit als praktisch ausgeführte Kategorie zu neutralisieren. Daraus ergibt sich die dritte Frage, die sich diese Arbeit stellt:

Welche Anknüpfungspunkte ergeben sich für die Personalentwicklung in Unternehmen, um die Kategorie Geschlecht zu aktivieren und zu neutralisieren, sodass die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern Führungspositionen erreicht werden kann?

Mit diesen Fragen geht die leitende These einher, dass es ein unternehmensübergreifend angelegtes Personalentwicklungskonzept in Unternehmen braucht, damit Frauen und Männer die gleichen Voraussetzungen, um Führungspositionen zu gelangen, genießen. Das Konzept muss dabei das Ziel verfolgen, die Kategorie Geschlecht durch *Aktivierung* in Unternehmen zu *neutralisieren*.

Um diese Fragen beantworten zu können, wurde die im Folgenden vorgestellte Gliederung erarbeitet: Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel werden zunächst die begrifflichen Grundlagen aus dem Bereich der Betriebs- und Wirtschaftswissenschaften hinsichtlich *Führung* (Kap. 2.1.) sowie *Personalentwicklung* (Kap. 2.2.) geschaffen. Ersteres

¹⁵ Weiterführend dazu vgl. Kauffeld (2014).

beinhaltet sowohl eine Begriffsbestimmung (Kap. 2.1.1.) als auch die Faktoren, die den Erfolg von Führung definieren (Kap. 2.1.2.). In Kapitel 2.2. werden neben der Definition zunächst wesentliche Aspekte (Kap. 2.2.1.) sowie Ziele (Kap. 2.2.2.) der Personalentwicklung erläutert. Anschließend wird näher betrachtet, wie Personalentwicklung mit der Unternehmenskultur zusammenhängt und inwiefern sie sich reziprok beeinflussen (Kap. 2.2.3.). Das zweite Kapitel abschließend sollen die beiden Hauptthemen *Führung* und *Personalentwicklung* gemeinsam betrachtet werden (Kap. 2.3.).

Das dritte Kapitel widmet sich der Geschlechterforschung als zweite diese Arbeit vorrangig beeinflussende Disziplin. Dafür wird zunächst der Begriff Geschlecht bestimmt (Kap. 3.1.). In Kapitel 3.2. findet, anknüpfend an das Geschlechterverständnis, eine Auseinandersetzung mit den Geschlechterrollen sowie den gesellschaftlich vorherrschenden Geschlechterstereotypen statt. Zum Abschluss gilt es, die gesetzlichen Grundlagen hinsichtlich der Verbote von Geschlechterdiskriminierung zusammengefasst darzustellen und diese kritisch zu beleuchten (Kap. 3.3.).

Eine Zusammenführung der Inhalte des zweiten und dritten Kapitels findet im folgenden Kapitel vier statt. Hierbei ist es das Ziel, die Inkongruenz zwischen dem weiblichen Geschlecht und Führung sowie die Kongruenz zwischen dem männlichen Geschlecht und Führung herauszuarbeiten. Dafür werden zunächst Geschlecht und Führungsrolle (Kap. 4.1.) und anschließend Geschlecht und Führungsverhalten (Kap. 4.2.) gemeinsam betrachtet. Ein Ganzes werden die Themen in Kapitel 4.3., in dem ein Führungsprototyp, der – soviel kann vorweggenommen werden – starke Überschneidungen mit der männlichen Geschlechterrolle vorweist, skizziert wird.

Die Darstellung, wie sich die (In-)Kongruenz in der Unternehmenspraxis auswirkt, findet im fünften Kapitel statt. Das *Labyrinth* der weiblichen Karriere als ein die anderen Phänomene unter sich versammelndes, übergeordnetes Phänomen, wird in Kapitel 5.1. als Ersatz des bekannteren Begriffes der gläsernen Decke beschrieben. Im Anschluss werden verschiedene Hindernisse des Labyrinths, die durch die soziale Kategorie Geschlecht in der Arbeitswelt entstehen, erläutert. Ziel des Kapitels ist es, einen Überblick über die Strukturen der Ungleichbehandlung von Frauen aufgrund ihres Geschlechtes in der Arbeitswelt zu geben. Dabei besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit – also die Beschreibung *aller* Strukturen, denen Frauen unterliegen. Vielmehr soll ein Verständnis für die hinter den Strukturen stehende Komplexität sowie deren Ursachen und Auswirkungen geschaffen werden, das letztendlich zu einer Sensibilisierung führen soll; die Kategorie Geschlecht wird aktiviert. Ein weiteres Phänomen stellt die Annahme dar, dass Frauen

eine geringere bzw. keine Karriereambitionen haben (Kap. 5.2.). Auch besteht der Vorwurf, dass Unternehmen unter weiblicher Führung eher dazu neigen, zu scheitern (5.3.). Die hinter diesen Vermutungen stehenden Vorurteile und Fehlinterpretationen sollen in diesem Zuge herausgearbeitet werden. In Kapitel 5.4. werden anschließend die Folgen des Token-Status von Frauen in der Arbeitswelt beschrieben. Zudem wird auf die unterschiedliche Beurteilung von Männern und Frauen sowie deren Auswirkungen Bezug genommen (Kap. 5.5.). Ein weiteres wichtiges Thema stellt die Work-Life-Balance, in deren Zusammenhang Frauen durch ihre Geschlechterrolle und die damit verbundenen Erwartungen einem starken Rollenkonflikt ausgesetzt sind, dar (Kap. 5.6.). Hier ergibt sich der Anknüpfungspunkt für das nächste Unterkapitel: Speziell auf die weibliche Geschlechterrolle bezogen, thematisiert Kapitel 5.7. den Gender Pay Gap und die dahinterstehenden Strukturen.

Es folgt zudem – um eine mehrseitige Betrachtung der mit der Kategorie Geschlecht zusammenhängenden Nachteile zu ermöglichen – eine Ausführung der negativen Auswirkungen der männlichen Geschlechterrolle auf ihre Inhaber im Kontext von Führung (Kap. 5.8.). Im Anschluss werden in Kapitel 5.9. Vorteile für Unternehmen, die mit gleichberechtigter Teilhabe in Bezug auf Frauen in Führungspositionen einhergehen, erläutert. Den ersten Teil der Arbeit abschließend, wird in Kapitel 5.10. ein Zwischenfazit gezogen. Hier werden die wichtigsten Inhalte der vorangegangenen Kapitel dezidiert herausgearbeitet und in ihrer Relevanz für die vorliegende Arbeit bzw. die Beantwortung der Forschungsfrage eingeordnet. Zusammenfassend beschäftigt sich das fünfte Kapitel also mit Vorurteilen gegenüber den Geschlechtern im Kontext der Arbeitswelt bzw. der Unternehmen.

Das sechste Kapitel stellt den zweiten, praktisch orientierten Teil der Arbeit dar. Ziel ist es, der Personalentwicklung anhand von Leitfragen Handreichungen, um die Kategorie Geschlecht im jeweiligen Unternehmen zu neutralisieren, zu geben. Dem Kapitel eine Übersicht verleihend, wurden verschiedene Anknüpfungspunkte aus den vorherigen Kapiteln, die die Struktur des zweiten Teils der Arbeit konstruieren, extrahiert: Kapitel 6.1. widmet sich der Herstellung einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur. Die in Kapitel 6.2. gestellten Fragen dienen der Formulierung einer geschlechterneutraleren Definition von Führung als Leitbild im Unternehmen. Anschließend wird die Interaktion im Unternehmen adressiert: Wie gestaltet sich die Interaktion im Unternehmen im Hinblick auf die Kategorie Geschlecht und wie kann diese geschlechtersensibel gestaltet werden (Kap. 6.3.)?

Im nächsten Schritt wird die individuelle Ebene thematisiert, welche – über allgemeinen Fragen hinsichtlich der im Unternehmen arbeitenden Individuen (Kap. 6.4.) hinaus – speziellen Bezug auf Führungskräfte (Kap. 6.4.1.), Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung (Kap. 6.4.2.), Frauen (Kap. 6.4.3.) sowie Männer (Kap. 6.4.4.) nimmt, thematisiert.

Nachdem die Anknüpfungspunkte einzeln ausgeführt wurden, gilt es, im Zusammenhang mit der diese Arbeit leitenden These, in Kapitel 6.5. anhand eines Fragenkataloges sowie eines Modells, Empfehlungen zu entwickeln, wie ein unternehmensübergreifendes Personalentwicklungskonzept im jeweiligen Unternehmen gestaltet werden kann. Zuletzt werden besondere Herausforderungen und Grenzen bei der Erarbeitung eines solchen Konzeptes – auch in Bezug auf die verschiedenen Anknüpfungspunkte – ausgeführt (Kap. 6.6.). Die Arbeit wird durch ein Fazit sowie Hinweisen zu weiterem Forschungsbedarf zu Vakanzanträgen abgeschlossen, die aus den Inhalten und der Literatur hervorgehen.

Grenzen hat die vorliegende Arbeit vor allem dort, wo es darum geht, eine konkrete Anleitung für Unternehmen bzw. Personalentwickler:innen, die ein Maßnahmen-Design beinhaltet, zu verfassen. Der Entwicklungsstand sowie die Entwickelbarkeit von Unternehmen wird von verschiedenen Faktoren wie beispielsweise der Branche oder der Unternehmensgröße beeinflusst (vgl. z. B. Crawford 2018, S. 322; Herget/Strobl 2018, S. 12). So ist es kaum möglich, ein übergreifendes Personalentwicklungsdesign, an dem sich verschiedene Unternehmen bedienen können, zu erarbeiten. Die entwickelten Fragen hingegen bieten der Personalentwicklung einen Raum, um anhand einer kritisch-reflexiven Wissens- und Haltungs-Entwicklung individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Handlungsansätze zu entwickeln. Damit orientiert sich die Arbeit durch ihre Offenheit in ihrer Umsetzung an der individuellen Unternehmensrealität.

Wie bereits aus der Gliederung hervorgeht, ist die vorliegende Arbeit literaturbasiert. Das bedeutet, dass vorrangig im ersten Teil Forschungsunternehmungen anderer Autor:innen genutzt wurden, um die Handlungsansätze teils eigenständig, teils ebenso aus bestehender Literatur zu entwickeln. Inwiefern sie in der Praxis erfolgreich sind, bliebe zu überprüfen.

Es ist außerdem zu erwähnen, dass die Arbeit voraussetzungsreich ist. Insbesondere durch ihre Interdisziplinarität – Wirtschaftswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Sozialwissenschaften, Gender Studies, Pädagogik, Psychologie und andere Disziplinen vereinen sich hier – werden einige theoretische Grundlagen hinsichtlich des Wissensstandes

der Leser:innen vorausgesetzt. Darüber hinaus geht mit dem interdisziplinären Ansatz einher, dass immer nur Teile der verschiedenen Themenfelder in ihrer Überschneidung mit einem anderen Themenfeld betrachtet werden. Die ganzheitliche Ausleuchtung eines jeden Themas kann folglich nicht gewährleistet werden.

In Bezug auf die Kategorie Geschlecht bleibt außerdem festzuhalten, dass in Bezug auf gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen ausschließlich im binären Geschlechtersystem Mann-Frau gearbeitet wird. Unbedingt ist darauf hinzuweisen, dass gleichberechtigte Teilhabe Ansätzen bedarf, die auch in Bezug auf marginalisierte, sozial konstruierte Gruppen einen ganzheitlichen Ansatz finden. Dies hätte jedoch den Rahmen dieser Arbeit überschritten.

2. Begriffsbestimmungen

Dieses erste inhaltliche Kapitel soll dazu dienen, einen Überblick über die für diese Arbeit relevanten Kernbegriffe aus dem Bereich der (Betriebs-/)Wirtschaftswissenschaften zu geben. Als nicht (betriebs-/)wirtschaftswissenschaftlicher Begriff bleibt Geschlecht folglich vorerst ausgeklammert und wird in einem separaten Kapitel thematisiert. So geht es zunächst um eine Ab- und Eingrenzung des Führungsbegriffes (Kap. 2.1.). In diesem Zuge erfolgt zunächst die Begriffsbestimmung von Führung (Kap. 2.1.1.). Kapitel 2.1.2. beschäftigt sich anschließend mit der Frage, was Führungserfolg bedeutet bzw. ausmacht. Das zweite Unterkapitel (Kap. 2.2.) widmet sich anschließend der Personalentwicklung, ihren begrifflichen Grundlagen und Aspekten (Kap. 2.2.1.) und ihren Zielen (Kap. 2.2.2.). Darüber hinaus wird Personalentwicklung in einem weiteren Kapitel (2.2.3.) in den weiteren Kontext der Unternehmenskultur gesetzt. Die Bedeutung und gegenseitige Beeinflussung dieser beiden Arbeits- und Unternehmensbereiche soll dabei besonders herausgestellt werden.

Das Kapitel abschließend erfolgt eine Zusammenführung der beiden Themenbereiche Personalentwicklung und Führung (Kap. 2.3.). Hier gilt es – in Form einer kurzen Zusammenfassung und der Beimischung erster eigener Schlussfolgerungen im Rahmen dieser Arbeit – die Bedeutsamkeit der beiden Themen füreinander herauszuarbeiten.

2.1. Führung

Führung (engl.: Leadership) ist ein soziologisches Phänomen, von dem angenommen wird, dass seit Menschengedenken besteht (House/Aditya 1997, S. 409). Obwohl sich die Führungsforschung vor allem in der Organisationspsychologie, aber auch in der Soziologie, der Betriebswirtschaft, der Philosophie und der Politologie seit Jahrzehnten mit ihm auseinandersetzt, ist der Begriff *Führung* noch immer von Unschärfe geprägt (vgl. Werther 2013, S. 6; Walenta 2012, S. 497; Walenta/Kirchler 2011, S. 7). Umso wichtiger scheint es, eine Abgrenzung des Führungsbegriffes für diese Arbeit vorzunehmen. Dieses *vorläufige* Grundverständnis soll im Rahmen dieses Kapitels geschaffen werden. Vorläufig insofern, da sich durch die Zielsetzung dieser Arbeit zeigen wird, dass Führung ein Phänomen ist, welches eines neuen Verständnisses bedarf, um gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern zu fördern.

Zum vorläufigen Grundverständnis wird in Kapitel 2.1.1. zunächst der Begriff *Führung* definiert. Die hier verwendete Definition orientiert sich vor allem an der chronologischen Listung verschiedener Führungsdefinitionen Walentas und Kirchlens (vgl. ebd. 2011, S. 10). Kapitel 2.1.2. setzt sich mit der Führungstheoriebildung im Kontext von Führungserfolg auseinander. Im Zentrum steht die Frage, was Führungserfolg ausmacht und durch welche weltlichen Umstände er geprägt ist.

2.1.1. Begriffsbestimmung Führung

Hemphill/Coons beschreiben Führung in ihrem Werk *Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire* als das Verhalten eines Individuums, das von der Absicht geleitet ist, die Aktivitäten einer Gruppe auf ein gemeinsames Ziel auszurichten (vgl. ebd. 1957, S. 7). Laut Katz/Kahn ist sie der einflussnehmende Schritt, der über die mechanische Einhaltung der normalen Richtlinien einer Organisation hinausgeht (vgl. ebd. 1978, S. 528). Jargo sieht Führung als zweierlei: Zum einen als Prozess, der der Nutzung eines zwanglosen Einflusses (ausgeübt durch die Führungskraft) dient, anhand dessen die Aktivitäten der Anhänger:innen einer organisierten Gruppe zur Erreichung der Gruppenziele dirigiert und koordiniert werden sollen. Zum anderen begreift er Führung als die Summe von Eigenschaften bzw. Charakteristika, welche denjenigen Personen zugeschrieben wird, von denen angenommen wird, einen solchen Einfluss erfolgreich einzusetzen (vgl. ebd. 1982, S. 315). Ebenfalls als Prozess sehen Drath/Palus die Führung. Für sie soll während eben jenes Prozesses ein Sinn aus demjenigen, was Individuen gemeinsam ausüben, abgeleitet werden. So erhalten die Akteur:innen ein Verständnis für ihr Tun und engagieren sich (stärker) (vgl. ebd., 1994, S. 4). Die letzte Definition, die angeführt werden soll, ist die von Robbins/Judge. Sie betrachten Führung als die Fähigkeit, eine Gruppe so zu beeinflussen, dass eine Vision realisiert bzw. eine Reihe von Zielen erreicht werden. Sie ist außerdem ein Charakteristikum oder eine Qualität, die das Handeln der sie innehabenden Person impliziert (vgl. ebd. 2007, S. 402).

So sehr sich einige der Definitionen unterscheiden mögen, vereint sie, dass es sich bei Führung um einen sozial konstruierten und komplexen Prozess der intentionalen Einflussnahme handelt (vgl. Werther 2013, S. 6). Sie ist außerdem ein Gruppenphänomen¹⁶, welches das Erreichen von Zielen beinhaltet. Diese Ziele werden von Führungskraft und Geführten geteilt und sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Führung, klare Kommunikationsprozesse und eine höhere Motivation (vgl. Walenta 2012, S. 497).

Anerkennung und Macht

Um erfolgreich führen zu können, braucht es Anerkennung und Macht. In diesem Zusammenhang bedeutet Macht „[...] die Möglichkeit, den eigenen Willen auch gegen Widerstand anderer durchzusetzen“ (Hungenberg/Wulf 2015, S. 311). Für Hungenberg/Wulf teilt sich Macht in fünf verschiedene Grundlagen auf, über die sie ausgeübt wird: *Legitimation*, *Belohnung*, *Bestrafung*, *Persönlichkeitswirkung* und *Expertenmacht*¹⁷ (vgl. ebd.).

Macht durch *Legitimation* ist die grundlegende Form der Macht in jedem Unternehmen: Den Führungskräften wird durch das Unternehmen formell (z. B. durch einen Vertrag) das Mandat erteilt, Arbeitnehmer:innen Anweisungen zu geben, denen diese Folge zu leisten haben. Obgleich rechtlich entscheidend, stellt Legitimationsmacht auch die schwächste Grundlage der Macht dar, da sie in der Regel nicht für die erfolgreiche Beeinflussung der Arbeitnehmer:innen und damit für erfolgreiche Führung hinreichend ist (vgl. ebd., S. 311). Als ungleich stärkere Grundlage gilt die *Belohnungsmacht*. Es wird angenommen, dass Arbeitnehmer:innen Führungskräften eher folgen, wenn diese über Gehalt und Karriere jener entscheiden können. Es handelt sich um einen Austausch von Leistung und Belohnung, der jedoch als Machtbasis nur so lange wirkungsvoll ist, wie die Belohnung attraktiv ist und gewährt werden kann. Ihr logisches Gegenstück ist die Macht durch *Bestrafung*. Zeigen die Arbeitnehmer:innen unerwünschtes Verhalten, ist die Führungskraft dazu befugt, dieses durch arbeitsrechtliche Konsequenzen zu sanktionieren. Durch das Androhen von Strafe bei Fehlverhalten der Arbeitnehmer:innen hat diese Art der Macht einen abschreckenden Charakter. Zudem ist sie nur so lange wirksam, „wie die Drohung glaubhaft aufrechterhalten werden kann“ (Hungenberg/Wulf 2015, S. 311). Auch als *Referentienmacht*¹⁸ bezeichnet, generiert die *Macht durch Persönlichkeitswirkung* ihre Geltung aus dem Wunsch anderer heraus, von einem Menschen mit einer attraktiven persönlichen Ausstrahlung geschätzt zu werden. Menschen mit einer starken

¹⁶ Im Rahmen dieser Arbeit wird das Phänomen Führung lediglich im unternehmerischen Kontext betrachtet.

¹⁷ In der Literatur Hungenberg/Wulfs (2015) nicht gegendert.

¹⁸ S. o.

Persönlichkeitswirkung besitzen einen höheren Einfluss, da sie von anderen bewundert und als Identifikationsfigur gesehen werden. Die *Expertenmacht*¹⁹ als letzte der fünf Machtgrundlagen schafft die Legitimation formell und informell über einen Wissensvorsprung in bestimmten Bereichen gegenüber anderen Personen. Sie verleiht demnach einerseits durch relevantes Wissen eine Legitimation (formell), auf der anderen Seite wird die Relevanz des Wissens von anderen (an-)erkannt (informell). So sind Andere verstärkt dazu geneigt, sich von dem:der Expert:in führen zu lassen. Meistens erstreckt sich diese Macht jedoch nur auf einen begrenzten Bereich von Wissen (vgl. ebd., S. 311f.).

Führungsposition

Auf Basis des nun geschaffenen Verständnisses von Führung, Anerkennung und Macht ist abschließend einzuordnen, was eine *Führungsposition* ist. Diese – häufig auch synonym als Management oder Führungskraft bezeichnet – kann als eine Stelle oder Institution bezeichnet werden, deren Inhaber:in über ein erhöhtes Maß an Verantwortung sowie umfangreiche Entscheidungsbefugnisse verfügt (vgl. Kleinert 2007, S. 27; Körner/Günther 2011, S. 435). Innerhalb eines Unternehmens agieren Führungskräfte auf verschiedenen Hierarchieebenen, zumeist eingeteilt in untere, mittlere und obere Führungsebene. Mit ihnen verändert sich der Umfang der Weisungs- bzw. Entscheidungsbefugnis, der somit zu einem wichtigen Charakteristikum von Führungspositionen wird und die verschiedenen Führungsebenen einteilt. Damit tragen verschiedene Führungsebenen unterschiedlich große Personalverantwortung. Durch diese beiden Aspekte grenzen sich Führungskräfte insbesondere von Arbeitnehmer:innen ohne Führungsverantwortung ab (vgl. Kaup 2015, S. 26).

Mit diesem Unterkapitel konnte ein vorläufiger Konsens darüber geschaffen werden, was im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff *Führung* verstanden wird, wodurch Führung legitimiert wird (Macht) und was eine Führungsposition im wirtschaftswissenschaftlichen Sinne definiert. Im Abschnitt *Anerkennung und Macht* – obgleich bereits zu einem kleinen Teil angerissen – bleibt jedoch die Frage offen, was erfolgreiche Führung auszeichnet. Eine Beantwortung dieser Frage soll im nächsten Kapitel erfolgen.

¹⁹ In der Literatur Hungenberg/Wulfs (2015) nicht gegendert.

2.1.2. Führungserfolg

Bisher blieb der Versuch, die zentralen Einflussfaktoren von Führungserfolg zu bestimmen, erfolglos. „Der Grund dafür liegt zum einen in der Komplexität, die Organisationen und die Verwaltung aufgrund ihrer verschiedenen Aufgaben, Motive und aufgrund der Interessen und Ziele der MitarbeiterInnen und der Menschenbilder der Führungskräfte darstellen [sic!]“ (Walenter/Kirchler 2011, S. 7). Auch der permanente Wandel der Umwelt, der Märkte und der wirtschaftlichen Lage ist ein wichtiger Faktor (vgl. ebd.). Einig sind sich die Forscher:innen jedoch in der Erkenntnis, dass das Führungshandeln sowohl einen direkten als auch indirekten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat und damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt (vgl. Isaaksen/Tidd 2006, S. 120).

In der Führungstheoriebildung, in der der Frage nach erfolgreicher Führung nachgegangen wird, wird zwischen *klassischen* und *modernen* Führungstheorien unterschieden. Erstere entstanden vor allem in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts (Zeit der aufkommenden maschinellen Massenproduktion) und verfolgen ein mechanizistisches Weltbild: „Die geringqualifizierten Arbeitenden wurden als Rädchen im System Fabrik betrachtet und mussten durch (all)wissende Führungskräfte angewiesen, kontrolliert und mit monetären Anreizen angetrieben werden“ (Franken 2016, S. 30). Die zentrale Frage klassischer Führungstheorien suchte herauszufinden, wie bessere Leistungen durch eine höhere Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer:innen anhand von den Eigenschaften, Verhaltensweisen und Führungsstilen der Führenden erreicht werden können. Der Führungserfolg wird dabei an der ökonomischen (Produktions- und Absatzdaten, Liefertermine, Reklamationen etc.) und der sozialen (z. B. Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Loyalität zum Unternehmen) Dimension gemessen (ebd., S. 30).²⁰

Moderne Führungstheorien (engl.: New Leadership) entstanden vorwiegend in den 1990er Jahren und legen ihren Fokus auf die emotionalen Aspekte²¹ der Führung. Sie beruhen zwar nicht auf völlig neuartigen Ansätzen, verschieben allerdings den Fokus des Unternehmens auf die vielfältigen Veränderungsprozesse, welche besonders in den letzten Jahren außerordentliche Anforderungen für Unternehmen und Führungskräfte darstellten (vgl. Lieber 2011, S. 68). Der Wandel der Arbeitswelt (Automatisierung, *Digitalisierung* und Wissensarbeit) stellt nicht nur neue Anforderungen an sie, sondern auch an

²⁰ Weiterführend zu klassischen Führungstheorien u. a. Franken (2016); Werther (2013); Hungenberg/Wulf (2015); Rosenstiel/Regnet/Domsch. (2014).

²¹ An dieser Stelle soll erwähnt bleiben, dass die Analyse auf emotionaler Ebene nicht bedeutet, dass Aspekte wie Fachwissen oder Ausbildung als Voraussetzung wegfallen. Sie stellen stattdessen eine Grundvoraussetzung dar, die als Einstellungskriterium fungiert.

die Führungsmethoden (vgl. Franken 2016, S. 36). Die Konzentration auf die Emotionen in der Theoriebildung geht auf Erkenntnisse der Neurowissenschaften zurück, die feststellten, dass Entscheidungen und Handlungen der Menschen weniger rational als vielmehr emotional und unbewusst geleitet werden. Der Fokus der Führung musste zum Zwecke der Effizienz daher weniger auf logischen Argumenten und Rationalität, als vor allem auf der emotionalen und unbewussten Beeinflussung liegen (vgl. ebd., S. 37). So besteht das Ziel darin, durch intrinsische Motivation der Arbeitnehmer:innen zu bewirken, dass diese eine höhere Arbeitsqualität besitzen sowie eine Bereitschaft zur Leistung von Goodwillbeiträgen²² entwickeln. Die Belohnung geschieht – abgesehen vom Gehalt – dabei nicht unmittelbar oder zeitnah. Vielmehr findet sie zukünftig statt, indem die Beiträge der Arbeitnehmer:innen zum Gelingen einer besonderen Leistung oder einer Vision bzw. Zielerreichung ihres Unternehmens beitragen (vgl. Lieber 2011, S. 61). Des Weiteren müssen die modernen Führungstheorien beachten, dass Arbeitnehmer:innen immer besser qualifiziert sind. So sind sie als mündige Spezialist:innen anzuerkennen, die keine Anweisungen zur effizienten Aufgabenlösung durch die Führungskraft benötigen (vgl. Franken 2016, S. 36).

2.2. Einführung in die Personalentwicklung

Im folgenden Unterkapitel sollen wichtige Aspekte der Personalentwicklung skizziert werden. So gilt es, zunächst ein allgemeines Verständnis für den Begriff zu schaffen (Kap. 2.2.1.). Im Anschluss daran werden die zentralen Ziele sowie die Legitimation von Personalentwicklung aus der Organisations-, Arbeitnehmer:innen- sowie der gesellschaftlichen Perspektive umrissen (Kap. 2.2.3.). Kapitel 2.2.3. setzt sich mit dem Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Personalentwicklung auseinander.

Es wird davon abgesehen, konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen²³ zu beschreiben, da dies nicht im Fokus dieser Arbeit liegt. Vereinzelt Maßnahmen werden im Laufe dieser Arbeit erwähnt, dann jedoch kurz z. B. in einer Fußnote erläutert.

²² Goodwillbeiträge gehen über die klassische Arbeitnehmer:innenrolle hinaus. Sie sind „Ausdruck eines unternehmerisch denkenden und sozial verantwortlich handelnden Mitarbeiters [...]. Motiviertes Arbeitsverhalten, selbstverständliche Unterstützung von Kollegen, selbstständiges Reagieren auf Kundenanfragen usw. sind Beispiele für Goodwill-Beiträge“ (Schirmer/Woydt 2016, S. 26).

²³ Einen umfassenden Überblick über Personalentwicklungsmaßnahmen sowie deren Ausgestaltung geben z. B. Watzka (2014), Weibler (2016) oder Mudra (2004).

2.2.1. Wesentliche Aspekte der Personalentwicklung

Die bereits in der Einleitung erwähnten ständigen Veränderungen der Arbeitswelt, die u. a. durch demographischen Wandel, Digitalisierung und Globalisierung zusätzlich verstärkt wurden und sich weiterhin zusätzlich verstärken werden, haben fortwährende Veränderungen der beruflichen Anforderungen während des gesamten Erwerbslebens zur Folge. Sogenannte Lebenszeitberufe (ohne jegliche Veränderungen), wie sie in der Vergangenheit vermehrt bestanden, verlieren dadurch ihre statistische Relevanz. So ist der Ausgangspunkt von Personalentwicklung die Annahme, dass die Fähigkeiten, die die Mitglieder einer Organisation während ihrer Ausbildung erwerben, auf Dauer nicht ausreichend sind. Resultat dessen ist, dass sich alle Arbeitnehmer:innen von Organisationen in stetigen Anpassungsprozessen an den eigenen Arbeitskontext befinden. Entsprechend kann sich ihr individuelles Entwicklungsziel nicht mehr an einem langfristig ausgerichteten Berufsbild orientieren (vgl. Weibler 2016, S. 393f.). Diese mehr oder weniger neuen Umstände, insbesondere aber die spezifischen Spezialisierungen infolge vorgenannter Trends, bedeuten für die Arbeitgeber:innen, dass auf dem Arbeitsmarkt kaum geeignete Arbeitskräfte aufzufinden sind. Dadurch sind „[...] sie in zunehmendem Maße gezwungen [...], die notwendigen Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in den Betrieben an den bereits tätigen Mitarbeitern vorzunehmen“ (ebd., S. 348).

Wie bei der Führung existiert auch im Themenfeld der Personalentwicklung eine Vielzahl von Definitionen²⁴. Bei der inhaltlichen Beschreibung lassen sich u. a. regionale Unterschiede feststellen: So werden im angloamerikanischen Raum unter den Begriff *Personalentwicklung* vor allem solche Trainingsmaßnahmen gefasst, welche den Arbeitnehmer:innen Fähigkeiten, Regeln, Konzepte oder Einstellungen systematisch beibringen. Dabei lautet das übergeordnete Ziel, die Leistung bei der Aufgabenbewältigung zu erhöhen (vgl. Sonntag 2002, S. 60). Im deutschsprachigen Raum findet sich eine inhaltlich feinere Aufgliederung des Personalentwicklungsbegriffes. Im engeren Sinne wird sie vor allem in Bezug auf die *Aus-* und *Weiterbildung* betrachtet. Im erweiterten Sinne bedeutet sie die *Bildung* und *Förderung*. Im weiten Sinne umschließt sie zusätzlich die *Organisationsentwicklung* (vgl. Becker 2014, S. 4).

²⁴ Eine Listung dieser findet sich u. a. bei Mudra (2004) und Neuberger (1994).

Es fehlt ein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung, das nun aus einer Zusammenstellung verschiedener Definitionen geschaffen werden soll. Als Ausgangspunkt steht Neuberger, der formuliert, Personalentwicklung forme „[...] unter und als System-Bedingung die menschlichen Handlungs- oder Entscheidungsbereitschaften“ (Neuberger 1994, S. 9). Ergänzend dazu umfasst für Mudra eine ganzheitlich ausgerichtete Personalentwicklung jegliche Entscheidungen, Informationen, Institutionen und Maßnahmen innerhalb eines Unternehmens, die auf Bildungs- und Förderungsprozesse der Arbeitnehmer:innen zielen. Diese sollen dadurch in der Lage versetzt und motiviert werden, den eigenen beruflichen Anforderungen gegenwärtig und zukünftig begegnen zu können (vgl. Mudra 2004, S. 145). Watzka (2014) nennt in seiner Definition konkret die Aufgaben der Personalentwicklung. Für ihn setzt sie sich aus der systematischen Planung, Organisation, Durchführung und Erfolgskontrolle aller Maßnahmen zusammen. Personalentwicklung diene der Verbesserung der Qualifikation, d. h. der Befähigung einzelner Arbeitnehmer:innen aller Hierarchieebenen. Die einzelnen Maßnahmen-Schritte finden dabei unter Berücksichtigung der Ziele des Unternehmens sowie der Arbeitnehmer:innen statt. Folglich umfasst die Personalentwicklung alle Aktivitäten, die eine Qualifikationssteigerung bzw. vereinzelt auch den Qualifikationserhalt anstreben (vgl. ebd., S. 106 ff.). Sie ist eine „Investition in die Zukunft“ (ebd., S. 112), die sich streng und rational am konkreten Bedarf des jeweiligen Unternehmens orientieren muss. Generell – aber vor allem vor dem Hintergrund der rasenden Veränderungen, die zu Anfang des Kapitels genannt wurden – ist Personalentwicklung notwendig. Würden ihre Aktivitäten eingestellt, wären die vorübergehenden Schäden zwar meistens nur gering. Langfristig bedeutete es jedoch hohe Qualifikationslücken bei den Arbeitnehmer:innen, die kurzfristig nicht behebbar wären. Zudem ist die Personalentwicklung ein Instrument der Arbeitnehmer:innen-Bindung für das Unternehmen (Watzka 2014, S. 112).

Nachdem mit diesem Unterkapitel ein grober Umriss von Personalentwicklung gezeichnet werden konnte, soll dieser im Folgenden weiter geschärft werden. Dafür werden die Ziele aus Unternehmens-, Arbeitnehmer:innen- und gesellschaftspolitischer Perspektive betrachtet.

2.2.2. Ziele der Personalentwicklung

Der Ausbau und die Weiterentwicklung beruflicher Handlungskompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale lassen sich als übergeordnete Ziele der Personalentwicklung nennen. So werden die Arbeitnehmer:innen befähigt, tätigkeitsbezogene Situationen zu bewältigen. Neben fachlichen werden auch soziale, emotionale und motivationale Aspekte des menschlichen Verhaltens im Arbeitskontext geschult. Damit geht die Personalentwicklung über die bloße Qualifikation weit hinaus und trägt damit zu besserer Wettbewerbsfähigkeit sowie größerem Unternehmenserfolg bei. Es lassen sich außerdem weitere gruppenspezifische Ziele formulieren, die aus *unternehmerischer*, *personalbezogener* und auch *gesellschaftspolitischer* Perspektive die Sinnhaftigkeit von Personalentwicklung unterstützen (vgl. Weibler 2016, S. 394ff.).

Unternehmensperspektive

Aus unternehmerischer Perspektive wird durch Personalentwicklung nicht nur der notwendige Fach- und Führungskräftebestand gesichert, sondern es können auch Nachwuchsführungskräfte identifiziert und vorbereitet werden. Außerdem trägt Personalentwicklung zu einer Identifikation von Fehlbesetzungen von Positionen und Defiziten der Arbeitnehmer:innen bei. Solche Qualifikationslücken können durch Personalentwicklung gezielt geschlossen werden, sodass sie sich nicht negativ auf die Qualität und Effizienz der Arbeitsprozesse auswirken. Gleichzeitig können bei den Arbeitnehmer:innen latent vorhandene Leistungspotenziale erkannt und durch eine gezielte Förderung aktiviert werden. Auch lässt sich die Einsatzflexibilität der Arbeitnehmer:innen stark erhöhen: Sie werden auf anspruchsvollere Aufgaben und/oder hierarchische Aufstiege gezielt vorbereitet (vgl. Watzka 2014, S. 109).

Hinzu kommt die Heranführung der Arbeitnehmer:innen an technologische und geschäftliche Anforderungen, sodass die Abhängigkeit des Unternehmens von externen Arbeitsmärkten reduziert wird. Auch kann durch die Vermittlung notwendiger Schlüsselqualifikationen bzw. die Aufrechterhaltung der persönlichen und fachlichen Qualifikationen der Arbeitnehmer:innen deren Bereitschaft erhöht werden, Veränderungen zu verstehen und herbeizuführen. Insgesamt wird so die Wettbewerbs- und Zukunfts- und Wachstumsfähigkeit des Unternehmens gesichert bzw. erhöht (vgl. ebd., S. 109; Bartscher/Nissen 2017, S. 467).

Des Weiteren wird die Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation der Arbeitnehmer:innen verbessert. Dies trägt u. a. zur Sicherung des Arbeitnehmer:innenbestandes, also einer geringeren Fluktuation, und – im Umkehrschluss – zu einer höheren Unternehmensbindung bei (vgl. Bartscher/Nissen 2017, S. 467; Watzka 2014, S. 109; Hungenberg/Wulf 2015, S. 226; Adler 1938). Demzufolge wird durch Personalentwicklungsaktivitäten eine nicht-monetäre Wertschätzung gegenüber den Arbeitnehmer:innen vermittelt. Sie ist in diesem Sinne eine Investition der Arbeitgeber:innen in die Arbeitnehmer:innen. Das Unternehmen steigert dadurch seine Attraktivität als Arbeitgeber, wodurch Personalentwicklung eine (indirekte) Rekrutierungsmaßnahme darstellt (vgl. Bartscher/Nissen 2017, S. 467; Watzka 2014, S. 109). Kurz gesagt wird durch Personalentwicklung die Unternehmenskultur verbessert und beeinflusst (weiterführend dazu: vgl. Kapitel 2.2.3.). Resultierend aus diesen Faktoren werden im Unternehmen die Personalbeschaffungskosten erheblich reduziert (vgl. Bartscher/Nissen 2017, S. 467; Watzka 2014, S. 109).

Ein letztes Unternehmensziel besteht in der Minimierung des Fremdbezuges durch die Eigenerstellung von Qualifikationen. Das bedeutet, dass durch die mit Hilfe der Personalentwicklung realisierten, gut entwickelten Arbeitnehmer:innenqualifikationen die Möglichkeit für das Unternehmen gesteigert wird, intern Führungspositionen zu besetzen und Personalvakanzen zu reduzieren (vgl. Watzka 2014, S. 109).

Arbeitnehmer:innenperspektive

Nicht nur für das Unternehmen hält die Personalentwicklung wichtige Vorteile bereit, sondern auch für Arbeitnehmer:innen; teilweise überschneiden sich diese. So werden die fachlichen und persönlichen Qualifikationen aufrechterhalten und verbessert, wodurch Überforderung auf Grund unzureichender Kenntnisse vermieden wird. Auch hier ist zusätzlich die Aktivierung ungenutzter Potenziale und Fähigkeiten anzuführen. Außerdem haben Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit, ihre Aufgaben im Unternehmen zu erweitern oder zu ergänzen. Dies führt zu einer Verbesserung ihrer Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten. Dagegen reduziert sich durch zeitgemäße Qualifikation das Risiko des Arbeitsplatzverlustes. Es entstehen neue und effizientere Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Erhaltung der Persönlichkeit. Neue Horizonte erschließen sich durch das Übernehmen von anspruchsvolleren und kreativeren Aufgaben und die persönliche Reputation wird erhöht. Auch ideelle und materielle Ziele wie Aufstiegsmöglichkeiten

sowie die damit einhergehende Option auf Einkommensverbesserungen sehen Arbeitnehmer:innen in der Personalentwicklung befriedigt (vgl. Bartscher/Nissen 2017, S. 467; Watzka 2014, S. 109). Und so sehr das Unternehmen die Arbeitnehmer:innen durch das Personalentwicklungsangebot an sich binden möchte, so sehr erhöht sich auch deren Marktwert ihrer individuellen Arbeitskraft sowie ihre (potenzielle) Mobilität am Arbeitsmarkt (vgl. Watzka 2014, S. 109).

Ökonomisch-gesellschaftspolitische Perspektive

Zuletzt anzuführen, bleibt die Sinnhaftigkeit der Personalentwicklung aus ökonomisch-gesellschaftlicher Perspektive. Diese sieht die Ziele der Personalentwicklung in einer langfristigen Beschäftigungssicherung (Employability), die sich auch an weltliche Veränderungen angleicht (z. B. Globalisierung). Ein weiterer Aspekt ist die optimale Allokation von Human Resources. Innerhalb von Organisation wird außerdem das Grundrecht auf Persönlichkeitsentfaltung gewährt und die Chancengleichheit sowie die soziale Mobilität werden erhöht (vgl. Bartscher/Nissen 2017, S. 467).

2.2.3. Personalentwicklung und Unternehmenskultur

Der vorliegenden Arbeit liegt die Annahme zugrunde, dass Personalentwicklung ein wichtiges Element der Unternehmenskultur darstellt und es gilt, sie in diesem Kontext zu verstehen. Sie bietet außerdem einen Anknüpfungspunkt für die Veränderung der Unternehmenskultur. Diese Annahmen näher zu erklären, ist das Ziel dieses Unterkapitels. Inwiefern Unternehmenskultur und Geschlecht in einen Zusammenhang gebracht werden können, wird zu einem späteren Zeitpunkt (vgl. Kapitel 5.9.) erläutert.

Unternehmenskultur

Herget und Strobl (2018) stellen die dieser Arbeit zugrundeliegende Definition von Unternehmenskultur auf:

„Unternehmenskultur beschreibt den Lebensraum einer Organisation. Lebensraum umfasst dabei den Mikrokosmos, wie er von den Organisationsangehörigen erlebt und gelebt wird. Dieser Lebensraum steht natürlich in einem steten Austausch mit verbundenen Umwelten, dennoch kristallisieren sich spezifische, kollektive Mindsets im Sinne vorherrschender Denk und Interpretationsmuster heraus, die sich auf das Verhalten der Organisationsmitglieder auswirken. Diese Mindsets führen zu organisationalen (akzeptierten oder missbilligten) Verhaltensmustern.“ (Herget/Strobl 2018, S. 5)

Unternehmenskultur, die seit den 1970er Jahren beforscht wird, wird in diesem Sinne als ein betriebswirtschaftliches Phänomen verstanden. Sie ist analysierbar, gestaltbar und entwickelbar (ebd., S. 5ff.). Eine solch pragmatische Betrachtungsweise ermöglicht es Führungskräften und Berater:innen, sie als „[...] das veränderungs- und anpassungsfähige Innenleben von Organisationen zu begreifen, verbunden mit der Möglichkeit, Interventionen zu entwickeln, um zu einer gewünschten Unternehmenskultur zu gelangen“ (ebd., S. 3). Des Weiteren schaffe Unternehmenskultur die Grundvoraussetzungen, unter denen erfolgreiches Arbeiten ermöglicht würde (vgl. ebd., S. 5).

So wandelbar Unternehmenskultur ist, so wenig lässt sie sich vermeiden: das Unternehmen und die darin existierenden und vor allem interagierenden Individuen bilden unter dieser Prämisse ein institutionalisiertes gesellschaftliches Subsystem, welches eine bestimmte Kultur entwickelt und ausprägt; „[e]in Unternehmen kann nicht keine Kultur haben“ (ebd., S. 5). Solche Systeme besitzen spezifische Rahmenbedingungen, welche die Kultur (mit-)bestimmen und dadurch individualisieren. Demzufolge sollte das Ziel eines Unternehmens sein, eine das eigene Potenzial bestmöglich zur Entfaltung bringende Kultur zu etablieren (vgl. ebd., S. 5).

Wenn Unternehmenskultur immer existiert, so stellt sich auch die Frage, welche Funktion ihr zuteilwird. Sie ist vor allem dafür zuständig, das Unternehmen in die Lage zu versetzen, wirtschaftliche und gesellschaftliche Systemveränderungen zu adaptieren. Dies fordert eine Anpassungsfähigkeit, die im Austausch mit der Umwelt stattfindet: Unternehmen müssen die komplexen Umweltbedingungen und -veränderungen in ihrem Innern wahrnehmen, reflektieren und ihnen durch adäquate Entwicklung begegnen können. Sie benötigen demzufolge eine Offenheit gegenüber bzw. zu den relevanten umgebenden Systemen (vgl. Herget/Strobl 2018, S. 6).

Obwohl sie gestaltbar ist, ist Unternehmenskultur ein Phänomen, welches niemals per se von einer bestimmten Person beschlossen wurde. Stattdessen bildet sie sich evolutionär, selbstorganisiert und ist emergent. Sie entsteht in Interaktion; Zumeist unkodifiziert und als einfach gelebte Praxis, fußt dieses kulturspezifische Verhalten auf einem Wertebild, das von den Kulturträger:innen – zumindest im Wesentlichen – gemeinsam geteilt wird. So entstehen Spiel- und Kommunikationsregeln, die das Leben innerhalb des Unternehmens maßgeblich prägen, indem sie auf informelle Art und Weise das Verhalten bestimmen: „[...]was man hier macht und was nicht“, was als ‚gut‘ belohnt wird und was als ‚schlecht‘ sanktioniert wird. Jemand, der gegen diese Regeln verstößt, riskiert binnen kurzer Zeit aus dem/vom System eliminiert zu werden“ (ebd., S. 7). Daraus lässt sich eine

weitere Funktion von Unternehmenskultur extrahieren: Sie schafft – sofern sich alle daran halten – unsichtbare Regeln, die einen Orientierungs- und Deutungsrahmen innerhalb des Unternehmens für die Arbeitnehmer:innen darstellen. Gleichzeitig werden die Arbeitnehmer:innen darüber subtil hin zu einem hocheffizienten Verhalten gesteuert (vgl. ebd., S. 8).

Die eigene Kultur wirkt außerdem als soziales Gedächtnis des Unternehmens. Es verankert die Kommunikations- und Prozessmuster in den Köpfen der Arbeitnehmer:innen. Dadurch werden ihre Wirklichkeitskonstruktion und infolgedessen auch ihr konkretes Handeln gesteuert, was wiederum eine stark komplexitätsreduzierende Wirkung nach innen haben kann: Die Werte und Normen sind mit ihren Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung allen Mitgliedern bekannt, sodass ein systemkonformes Verhalten erleichtert wird und das Kontingenzspektrum nicht erst von jedem Individuum einzeln ausgetestet werden muss (vgl. ebd., S. 8).

Die angeführten Funktionen von Unternehmenskultur bringen jedoch auch Nachteile mit sich. So kann sich Unternehmenskultur zwar verändern, jedoch gestaltet sich dies häufig als schwierig und langwierig. Grund dafür ist, dass sich ihr System zirkulär darüber selbst stabilisiert, dass sie immer wieder als Entscheidungsprämisse dient; sich ihre eigenen festgefahrenen Wege also dadurch selbst verfestigen, dass sie jedes Mal wieder genommen werden. Des Weiteren stellt die klare Organisation von Verhalten bei den Arbeitnehmer:innen häufig einen WahrnehmungsfILTER ein, welcher zu einem Tunnelblick bzw. einer Betriebsblindheit führen kann: „Tief verwurzelte Überzeugungen und unausgesprochene Annahmen sind nicht fassbare, weiche Faktoren, die in ihrer Konsequenz sehr harte Auswirkungen zeigen können“ (Herget/Strobl 2018, S. 8).

Eine Herausforderung von Unternehmenskultur besteht darin, diese Überzeugungen, WahrnehmungsfILTER und deren Auswirkungen zu verstehen. In diesem Zusammenhang stellt Schein (2010) die Metapher eines Eisbergs auf: Der Großteil des Eisbergs (der Kultur²⁵) liegt im Verborgenen unter Wasser und ist deshalb mit dem bloßen Auge nicht bzw.

²⁵ Scheins Verständnis von Kultur lautet folgendermaßen: „Unternehmenskultur ist das Muster grundlegender Annahmen, die eine gegebene Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat beim Meistern ihrer äußeren Anpassungsprobleme und die erfolgreich genug waren, um als angemessen betrachtet zu werden und daher neuen Mitgliedern als die richtige Art des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens in Bezug auf jene Probleme beigebracht wird“ (Herget/Strobl 2018, S. 8; übersetzt nach Schein 2010, S. 18).

kaum zu erfassen (weiterführend dazu: vgl. Schein 2010). Folglich bedarf es zur Erfassung von Unternehmenskultur parallele Aufmerksamkeit mehrerer, miteinander verknüpfter Ebenen. Häufig fehlen belastbare Daten, die Unternehmenskultur greifbar und messbar machen (vgl. ebd., S. 9).

Nichtsdestotrotz wurden erfolgreiche Versuche unternommen, die Relevanz von Unternehmenskultur mit Zahlen zu belegen. Kotter/Heskett (1992) zeigen in einer Studie, in welcher sie die Auswirkungen verschiedener Kulturen auf den Unternehmenserfolg analysieren, auf, dass eine starke Unternehmenskultur zu finanziellem Erfolg von Unternehmen führt (vgl. ebd., S. 11). Außerdem ergab eine Studie von Herrmann/Schönborn/Peetz (2004), dass Unternehmenskultur eine wichtige Ursache für Unternehmenserfolg darstellt: Sie konnten anhand kultureller Variablen 23% der Varianz des Unternehmenserfolges aufklären (vgl. ebd.). Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS 2008) erzielte in einer eigenen Studie sogar eine Varianzaufklärung von 31%. Bailom/Matzler/Tschermernjak (2013) kamen in ihrer internationalen Studie²⁶ zu der Erkenntnis, dass kulturelle Aspekte eindeutig als vorhergehende Treiber für erfolgsrelevante Variablen gelten (vgl. ebd., S. 50). „Der Erfolg eines Unternehmens entscheidet sich nicht so sehr am Markt, sondern im Innern eines Unternehmens“ (ebd., S. 50). Es seien „nicht einzelne Managementmethoden und Instrumente, sondern letztendlich [...] die Einstellungen, Werte, Denkmuster und Verhaltensweisen des Top-Management-Teams, die die Grundlagen für einen nachhaltigen Erfolg bilden“ (ebd.).

Es lässt sich schlussfolgern, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur – sie einzuordnen und die Systematik hinter ihr zu erkennen – für das Unternehmen von besonderer Relevanz ist. Gerade in volatilen Zeiten von Digitalisierung, Globalisierung und demographischem Wandel, die immer wieder eine Disruption der Märkte mit sich bringen können, kann sich die Unternehmensumwelt schnell radikal verändern (vgl. Kap. 1.). Die aktive Veränderbarkeit der Unternehmenskultur lässt zu, dass sich diese zu einem Praxisfeld des Unternehmens entwickeln kann, um diesen Veränderungen vorausschauend und

²⁶ In ihrer internationalen Studie entwickeln Bailom/Matzler/Tschermernjak (2013, S. 43ff.) ein Modell, welches auf dem statistischen Ansatz Partial Least Square (PLS) basiert. Ziel ist es, Kausalitäten zwischen verschiedenen untersuchten Erfolgsvariablen für Unternehmen zu ermitteln. Das gesamte von ihnen entwickelte Modell setzt sich aus acht unterschiedlichen Erfolgsfaktoren zusammen, mit denen sich 48% des Unternehmenserfolges erklären lassen. Insgesamt zwei kulturelle Aspekte (Entrepreneurship-Kultur sowie Unternehmenskultur) umfassen die untersuchten Variablen, die nicht in eine direkte Kausalbeziehung zum Unternehmenserfolg gebracht werden konnten. Als jene beschriebenen Treiber interpretieren sie die Variablen jedoch eindeutig (ebd.).

nachhaltig zu begegnen. Stets ist zu beachten, dass Kultur – wie oben erklärt – selbstorganisiert entsteht. Demnach kann nicht anhand sachlicher Ziele über kulturelle Regeln entschieden werden. Der Handlungsspielraum qua der Kultur ist hierdurch selbst limitiert.

Die Veränderung von Unternehmenskultur sollte folglich dort ansetzen, wo sie sich stabilisiert: bei den Arbeitnehmer:innen. Sie prägen die Unternehmenskultur maßgeblich und so auch derjenigen, auf die sie sich auswirkt. Sie stellen außerdem die Schnittmenge zwischen Personalentwicklung, die sich mit den Arbeitnehmer:innen beschäftigt, und Unternehmenskultur dar (vgl. Ilic 2018, S. 259). Dieser Zusammenhang soll im Folgenden ausführlicher beschrieben werden.

Personalentwicklung und Unternehmenskultur

Es besteht die Annahme, dass anhand von Personalentwicklung die Arbeitnehmer:innen in Richtung einer gewünschten Unternehmenskultur verändert werden können (vgl. z. B. Berner 2012, S. 268ff.). Diese Sichtweise vermittelt den entscheidenden Zusammenhang zwischen der wesentlichen Rolle und den Einflussmöglichkeiten von Personalentwicklung in Bezug auf die Unternehmenskultur: Personalentwicklung formt die Arbeitnehmer:innen in Richtung eines gewünschten Verhaltens. So geformte Arbeitnehmer:innen beeinflussen – unbewusst – die Unternehmenskultur. So formt also Personalentwicklung implizit die Unternehmenskultur. Gleichzeitig nimmt jedoch auch die Unternehmenskultur einen hohen Einfluss auf die Personalentwicklung – letztere ist sogar ein Ausdruck der Kultur (vgl. Hofmann 2014, S. 127): Abhängig von der Unternehmenskultur steht und fällt der Stellenwert von Personalentwicklung. Entsprechend wichtig ist es, dass die Personalentwicklung die Unternehmenskultur kennt (vgl. Ilic 2018, S. 261).

Zur Veränderbarkeit von Unternehmenskultur gibt es verschiedene Zugänge (vgl. ebd., S. 264). Allen gemein ist jedoch, dass sie die agierenden Individuen ins Zentrum ihrer Betrachtungen stellen (vgl. Schlitter/Erb 2008, S. 237). So steht zu Beginn einer Kulturveränderung (oder verändertes Unternehmensziel, das Auswirkungen auf die Kultur hat – je nach Definition) für die Personalentwicklung die Frage, welcher Kompetenzen es seitens der Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte des Unternehmens bedarf, um die Veränderung zu tragen. Anschließend muss die Form der Kompetenzentwicklung überlegt werden. Dabei muss der Ist-Zustand der Kultur berücksichtigt werden, um Arbeitnehmer:innen mit eingesetzten Maßnahmen nicht zu überfordern. Folglich ist die Ausgestaltung der Personalentwicklung in Kulturveränderungsprozessen von herausstechender Bedeutung (vgl. Ilic 2018, S. 265).

Für besonders wichtig hält Homma (2014) die Rolle von Führungskräften in Bezug auf Unternehmenskultur und Kulturveränderungsprozesse, da sie die Kultur des Unternehmens verkörpern und den Arbeitnehmer:innen in diesem Kontext als Vorbilder dienen. So stehen sie als personifizierte Übereinstimmungen oder Diskrepanzen zwischen kommunizierter und gelebter Kultur unter besonderer Beobachtung (vgl. ebd., S. 42). Im Zuge dessen und darüber hinaus sind die Anforderungen an Führungskräfte in Kulturveränderungsprozessen enorm (vgl. Tabelle 1). „Für die Personalentwicklung bedeutet dieser Umstand, dass im Hinblick auf eine zunehmende Dynamik in Veränderungsprozessen eine kontinuierliche Entwicklung als relevant angesehener Kompetenzen verfolgt werden sollte, unabhängig davon, ob gerade ein Veränderungsprojekt ansteht oder nicht“ (Ilic 2018, S. 269). Gleichzeitig muss die Unterstützung der Führungskräfte in diesen herausfordernden Situationen gewährleistet sein. Sie sollen – wo es möglich ist – serviert werden und es gilt, ihnen Formate anzubieten, welche Austausch und Entlastung ermöglichen (vgl. ebd.).

Anforderungen an Führungskräfte beim Kulturwandel

Kompetenzkategorie	Kompetenz	Ausprägung
Kognitive Kompetenzen	Persönliche und soziale Kompetenzen	Beziehungen konstruktiv gestalten, Vertrauen schaffen, Empathie und Perspektivwechsel, Feedback und Umgang mit Konflikten, Umgang mit eigenen Stärken, Schwächen und Emotionen, Selbstreflexion
	Kulturverständnis	Bestehende Unternehmenskultur kennen, über formelle und informelle Ziele und Regeln Bescheid wissen und danach handeln, mit diversen Subkulturen im Unternehmen umgehen
	Businesskontext	Geschäftssituation richtig einschätzen, Marktbedingungen kennen, Resonanz für zukünftige Entwicklungen im Unternehmensumfeld

Operative Kompetenzen	Kommunikationsmanagement	Gründe für den Kulturwandel erklären, mit Arbeitnehmer:innen im Austausch stehen, klare Erwartungen an Arbeitnehmer:innen formulieren, Signale aus deren Organisation aufnehmen und damit umgehen
	Beziehungsmanagement	Offenheit und Integrität vermitteln, um Vertrauen zu schaffen, verändertes Rollenverständnis bewusst machen (weniger Expert:in, mehr Moderator:in), kritische Stimmen nutzen, Verständnis und Wertschätzung vermitteln, Arbeitnehmer:innen Sinn vermitteln und Identifikation mit Zielen herstellen
	Prozessmanagement	Auf die spezifischen Situationen der Arbeitnehmer:innen eingehen und sie ins Boot holen, Unterstützer:innen für die Veränderung identifizieren und nutzen, als Top-Management hinter den Veränderungen stehen und dies regelmäßig vermitteln, Ressourcen (Raum, Zeit) für Kulturwandel bereitstellen und als Führungskraft verfügbar sein, schnell entscheiden und notfalls korrigieren

Tabelle 1: Anforderung an Führungskräfte beim Kulturwandel (Ilic 2018, S. 268 in Anlehnung an Homma/Buschke 2015, S. 42ff.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Personalentwicklung und die Unternehmenskultur eng miteinander verknüpft sind. Diese Verbindung bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für die Personalentwicklung, aktiven Einfluss auf die Kultur zu nehmen. Daher ist es von besonderer Bedeutung, die Unternehmenskultur genau zu kennen, um daran anknüpfend passgenaue Maßnahmen entwickeln können, welche wiederum die volle Entwicklungsmöglichkeit der Kultur ausschöpfen. Dazu muss der sich stetig wandelnde Status Quo immer wieder von der Personalentwicklung überprüft und deren Maßnahmen entsprechend angepasst werden.

Gleichzeitig muss sich die Personalentwicklung – da die Einflussnahme gegenseitig ist – fortwährend kritisch selbst reflektieren. D. h., dass sie sich, um dieses Spannungsfeld zu umgehen, regelmäßig die Frage stellen muss, inwiefern die sie umgebende Unternehmenskultur auf sie selbst Einfluss nimmt und sie gegebenenfalls beeinträchtigt, und inwiefern die Kulturveränderungsprozesse die Personalentwicklung selbst betreffen. Gleichwohl ist die Personalentwicklung ein wichtiger Hebel, den Kulturwandel begleitend zu unterstützen.

2.3. Personalentwicklung und Führung – eine Zusammenführung

Zum Ende dieses Kapitels der Begriffsbestimmung soll im Folgenden eine kurze Zusammenfassung vorgenommen werden und eine Zusammenführung der Themen stattfinden. So kann eine Grundlage für das am Ende des dritten Kapitels erfolgende Zwischenfazit geschaffen werden.

Das Phänomen Führung ist ein für den Erfolg des Unternehmens maßgebender Faktor. Führung bzw. die Führungskräfte tragen dazu bei, die in einem Unternehmen agierenden Individuen zusammenzuführen, ihnen einen gemeinsamen Nenner zu geben sowie die Interaktion zwischen ihnen zu koordinieren und im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen. Bereits aus der Begriffsbestimmung (Kapitel 2.1.1.) geht hervor, dass Führung ein soziales Konstrukt ist, welches sich auch mit dem Wandel der Arbeitswelt zu verändern scheint: So beginnt die Definitions-Chronologie mit einem mechanizistischen Menschenbild und geht im weiteren Verlauf über zu einem vermehrt auf die sozialen Interaktionen konzentrierten Leitbild. So lässt sich ableiten, dass durch die zunehmende Digitalisierung, durch welche die Maschinen einen immer größer werdenden Teil der Produktionsarbeit übernehmen, vor allem der soziale Faktor von Führung – ohne dabei organisatorische Faktoren außer acht zu lassen – immer stärker in den Vordergrund tritt: Die hinter den Maschinen stehenden Menschen müssen effektiv und effizient zusammenarbeiten.

Die Personalentwicklung knüpft an die fortlaufenden Veränderungen der Arbeitswelt an und trägt einerseits dazu bei, Arbeitnehmer:innen ein unternehmerisches Umfeld zu schaffen, in welchem sie gewillt sind, die Veränderungen mitzutragen und andererseits überhaupt in der Lage sind, sich und ihre Arbeitskraft den neuen Ansprüchen anzupassen. Dabei steht vor allem bei der unternehmerischen Personalentwicklung im Zentrum, ihre Arbeitnehmer:innen konkret und fortlaufend für das Unternehmen und die jeweiligen Aufgaben zu qualifizieren.

Diese Qualifikation und vor allem Qualifikationssteigerung bilden eine wichtige Schnittmenge, die es begründet, die Themen Führung und Personalentwicklung in dieser Arbeit zusammenzuführen. So kann – so die aus den vorherigen Kapiteln resultierende und nun zugrundeliegende Annahme – Personalentwicklung als Teil der Unternehmenskultur eine *innerorganisationale Sozialisation* schaffen. Damit ist gemeint, dass die in einem Unternehmen arbeitenden Individuen nicht nur in Bezug auf die jeweiligen Unternehmensprozesse ausgebildet werden, sondern auch – direkt und indirekt – die Unternehmenskultur mitvermittelt und entwickelt wird. Folglich ist eine umfassende Personalentwicklung, die sich nicht nur auf die reine Wissensvermittlung, sondern beispielsweise auch auf Interaktionen, Leitbilder und Werte des Unternehmens konzentriert, eine wichtige Möglichkeit, motivierte und zufriedene Arbeitnehmer:innen, die eine hohe Bindung zum Unternehmen vorweisen, auszubilden. Vereinfacht formuliert, müssen Unternehmen so im Hinblick auf die Führungskräfteerkrutierung fast ausschließlich innerbetrieblich nach Arbeitskräften suchen, die den Willen besitzen, eine Führungsposition einzunehmen und auszuführen sowie (Ansätze von) Führungskompetenz aufzeigen, um diese wiederum gezielt durch Personalentwicklung weiter zu qualifizieren. Am Ende steht, diesem Modell nach zur Folge, eine Führungskraft, die nicht nur die Strukturen und Prozesse, sondern auch die zwischenmenschlichen Vorgänge sowie die Ziele und die Kultur des Unternehmens gut kennt – nahezu in ihnen als Arbeitskraft aufgewachsen ist und sie verkörpert –, eine professionelle persönliche Bindung zum Unternehmen verspürt und sich damit (teil-)identifiziert.

3. Ein Überblick über die Geschlechterforschung

Nachdem sich das letzte Kapitel mit Begriffen und Theorien aus dem Fachbereich der Wirtschaftswissenschaften auseinandergesetzt hat, widmet sich das vorliegende Kapitel den für diese Arbeit relevanten Themen der Geschlechterforschung. Diese Disziplin blickt auf eine recht kurze, dafür jedoch umso intensivere Geschichte zurück, die sich aus wissenschaftlichen Untersuchungen und politischer Agitation zusammensetzt.

Mit ihrem berühmten Satz „On ne naît pas femme, on le devient“ (Beauvoir 1976, S. 13) aus ihrem Werk *Le deuxième sexe* rüttelte Simone de Beauvoir 1949 nicht nur die akademische Welt auf. Auch bot dieser Satz der zu diesem Zeitpunkt aufkommenden Frauenbewegung einen Ausgangspunkt, „[...] die Schicksalhaftigkeit der vermeintlich determinierenden Biologie zu kritisieren“ (Reinhardt 2022, S. 16). Im Zuge der feministischen Bewegungen, in denen die Forderung aufkam, „[...] Reproduktion, Sexualität und geschlechtliche Identität [...]“ (Villa 2011, S. 75) aufzubrechen und unabhängig voneinander zu betrachten, entstanden die Geschlechterstudien. Deren erklärtes Ziel war es, die „[...] eklatanten Wissenslücken und Verzerrungen einer von Männern dominierten Wissenschaftsgeschichte [...]“ (Hirschauer 2003, S. 462) zu korrigieren.

Seitdem hat sich in den Geschlechterstudien einiges verändert. Dem berechtigten Kritikpunkt, der damalige Feminismus und damit auch der Wissenschaftszweig sei nicht intersektional, sondern inkludiere nur weiße Frauen aus der Mittelschicht, wurde zu begegnen versucht, indem die politische Gruppe »Frau« pluralisiert wurde (z. B. Schwarze Frauen, Lesbische Frauen) (vgl. Gildemeister / Hericks 2012, S. 189). Auch betraten Männer das Wissenschaftsfeld, wodurch es sich zur Frauen-und-Männer-Forschung erweiterte. Die Geschlechterstudien boten den „[...] »beiden« Geschlechtern die Möglichkeit, geschlechtsspezifische Benachteiligungen außerhalb des vorherrschenden Wissenschaftsdiskurses zu beforschen. Geschlecht wurde zu einer analytischen Kategorie“ (Reinhardt 2022, S. 17; s. auch: Hirschauer 2003, S. 463).

Wenn auch die Erkenntnisse noch lange nicht ausgeschöpft sind, lassen die Ergebnisse der Forschung es zu, Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern u. a. in der Arbeitswelt zu belegen. Damit eine Darstellung dieser Ungleichheiten erfolgen kann, gilt es, zunächst den Begriff Geschlecht in Kapitel 3.1. zu definieren. Eng damit verknüpft werden im Anschluss die Konstrukte *Geschlechterrolle* und *Geschlechterstereotype* (Kapitel 3.2.) erläutert. Das Kapitel abschließend werden in Kapitel 3.3. die Ebenen der geschlechtsbasierten Diskriminierung behandelt.

3.1. Begriffsbestimmung Geschlecht

Auf die Frage, was Geschlecht konkret ist, kann auf verschiedene Art und Weise geantwortet werden. Mit einer unkomplizierten Variante beginnend, soll zunächst die Wissenschaftsunterscheidung des 19. Jahrhunderts bemüht werden. Diese trennt die Naturwissenschaften von den Geisteswissenschaften. Dabei werden unter den Naturwissenschaften grob gesagt diejenigen Wissenschaften zusammengefasst, die in der Natur Erscheinendes in Gesetzmäßigkeiten und Formeln erfassen, während die Geisteswissenschaften diejenigen Wissenschaften sind, die sich mit den sozialen und kulturellen Produkten einer Gesellschaft befassen. So entsteht eine Trennlinie, anhand derer auch die Geschlechterunterscheidung erfolgt: Entlang ebendieser Trennlinie existiert ein biologisches und ein kulturelles Geschlecht (*Sex-Gender-Modell*). Ersteres – auch als *Sex* bezeichnet – ist das, was die menschliche Geschlechtlichkeit biologisch konstruiert: Frauen haben weibliche und Männer männliche innere und äußere Geschlechtsmerkmale. Bereits beim Ultraschall festgestellt und von Geburt an fest zugewiesen gilt es als statisch, notwendig und unwandelbar (vgl. Gildemeister/Hericks 2012, S. 189f.). Diese Unterscheidung funktioniert jedoch nur so lange, wie der Mensch diese klar zuordbaren Merkmale aufweist. Ist dies nicht gegeben, gibt es drei weitere Methoden zur Geschlechterbestimmung, da in der Biologie insgesamt zwischen vier verschiedenen Geschlechtern (bzw. Geschlechter-Faktoren) unterschieden wird: dem morphologischen, dem chromosomalen, dem hormonellen und dem Keimdrüesengeschlecht. Zwar können sie in einzelnen Fällen ein »einheitliches« Geschlecht bilden, jedoch können sie in anderen Fällen ebenso in einem inkonsistenten bzw. widersprüchlichen Verhältnis zueinanderstehen. So wird ersichtlich, dass das biologische Geschlecht in keiner Weise so binär ist, wie die Mann-Frau-Unterscheidung es vermuten lässt (vgl. Villa 2011, S. 180; Reinhardt 2022, S. 15f.). Obgleich es für diese Arbeit wenig Einfluss nimmt, sollte der Vollständigkeit halber an dieser Stelle zumindest genannt werden, dass auch das biologische Geschlecht, von dem westlich geprägte Gesellschaften primär ausgehen, weniger aus klar voneinander abgrenzbaren Kategorien besteht, als dass es vielmehr ein Spektrum bezeichnet (vgl. Villa 2011, S. 180).

Auch *Gender* genannt, steht auf der anderen Seite der Trennlinie dem biologischen Geschlecht das *kulturelle Geschlecht* gegenüber. Es bezeichnet die „[...] soziale [...] und kulturelle [...] Prägung von Verhaltenserwartungen, Eigenschaftszuschreibungen, Tätigkeiten und darauf bezogene [...] soziale [...] Positionierungen“ (Gildemeister/Hericks 2012, S. 189) und ist im Gegensatz zum biologischen Geschlecht „[...] historisch, spezifisch und daher wandelbar“ (ebd., S. 190). Bei Beobachtung des westlichen mittel-

europäischen Kulturkreises lässt sich feststellen, dass mit der vermeintlich biologischen Geschlechtsunterscheidung von Mann und Frau automatisch Erwartungen an dieses jeweilige Geschlecht geknüpft werden (vgl. ebd., S. 186f.). Aussagen wie „Mädchen machen das nicht!“ oder „So sind Jungs eben“ sind Manifestationen eben solcher Annahmen (ebd.).

Das beschriebene Verhältnis zwischen Geschlecht und Verhaltensweisen ist ähnlich zwingend einzustufen wie „[...] das Verhältnis zwischen Geschlecht und Kleidung oder Geschlecht und Frisur“ (Reinhardt 2021, S. 6). Es herrscht ein existierendes Verhältnis, welches jedoch keineswegs eines natürlichen Ursprungs entspricht, sondern ist eine Folge sozialer Konditionierung (vgl. Gildemeister/Hericks 2012, S. 190). Somit ist »typisch männliches« bzw. »typisch weibliches« Verhalten eine Folge verschiedener geschlechtsabhängiger Erziehungstypen, mit denen sich Kinder ab dem Zeitpunkt ihrer Geburt konfrontiert sehen²⁷ (vgl. Hagemann-White 1988).

Es wird deutlich, dass die Konstruktion von Geschlecht und den damit verbundenen Rollen und Stereotypen durch die Interaktion²⁸ erfolgt. Geschlecht ist dabei eine *omnirelevante, latente* und damit in faktisch allen alltäglichen Abläufen immer vorhandene Kategorie, die durch vorherrschende Normen und Codes, sowie körperlicher Merkmale und den Normen und Codes entsprechenden Verhaltensweisen kreiert wird (vgl. Kessler/McKenna 1978, S. 153). Diese Geschlechtskonstruktion wird von Vertreter:innen der sogenannten Interaktionstheorie zugrunde gelegt.

Hieran anknüpfend, beschreiben West/Zimmermann in ihrem gleichnamigen Artikel das sogenannte *Doing Gender* (1987). Auch hier gilt Geschlecht als sozial hervorgebracht, jedoch nicht als Eigenschaft, die einem Individuum im Laufe seiner Entwicklung übergestülpt wird. Vielmehr wird es als eine zu vollziehende Handlung (*Doing*) verstanden (West/Zimmerman 1987, S. 126). Das anfänglich beschriebenen Sex-Gender-Modell wird somit umgedreht: Geschlecht und die Zuordnung eines Individuums zu einem Geschlecht werden nicht mehr als von einer natürlichen Substanz ausgehend gedacht, sondern als „Ergebnis komplexer sozialer Prozesse“ (Gildemeister 2010, S. 137). So erweitern West/Zimmermann (1987) die Geschlechtskategorien sex (biologisches Geschlecht) und Gender (soziales Geschlecht) um die Kategorie „sex category“ (ebd., S. 127) (soziale

²⁷ Der hier angeführte Aufsatz der Soziologin Carol Hagemann-White mit dem Titel *Wir werden nicht zweigeschlechtlich geboren* baut auf dem Werk *Le deuxième sexe (Das zweite Geschlecht; 1976a; 1976b)* Beauvoirs auf. Jedoch betrachtet er den Werdensprozess des Geschlecht-Seins wesentlich dezidiierter als Beauvoir.

²⁸ Zur genauen Definition von Interaktion: vgl. Gildemeister 2019, S. 138.

Zuordnung) – alltäglich appliziertes sex²⁹. Ein Individuum macht sich einer der »beiden« Geschlechtskategorien, männlich oder weiblich zugehörig und entspricht in seiner Darstellung den jeweiligen gesellschaftlichen Erwartungen. Die sex category muss jedoch nicht dem sex entsprechen (vgl. Reinhardt 2022, S. 28ff.). Diese Dreiteilung von Geschlecht betont besonders den interpersonalen Charakter: So befindet sich nicht nur das soziale Geschlecht in einer Abhängigkeit von der Interaktion mit anderen; die soziale Zuordnung, stattfindend in der sex category, zu einer der »beiden« Seiten, muss stetig gemeistert werden. „Dadurch wird Geschlecht nicht nur etwas, das *vor allem* in Interaktion stattfindet, sondern *ausschließlich*“ (Reinhardt 2022, S. 29). Zusammengefasst bedeutet Doing Gender also, dass erstens ein Individuum ein Geschlecht darstellt und dadurch zuordbar wird und zweitens, dass es mindestens zwei Individuen braucht, die im wechselseitigen Kontakt stehen, damit Geschlecht nur existieren kann. Das Individuum weist sich selbst einem Geschlecht zu, lässt es sich zuweisen und validiert dieses dann wiederum.

Die historisch gewachsene Zweiteilung von Geschlecht wird nicht nur durch Erziehung, sondern auch durch Sprache und das gesellschaftliche Leben auf sowohl individueller als auch institutioneller sowie struktureller Ebene fortan aufrechterhalten. Worin jene gesellschaftlichen Erwartungen bestehen, soll im nächsten Unterkapiteln näher betrachtet werden. Dazu soll im Folgenden vor allem aus psychologischer Perspektive erläutert werden, was Geschlechterrollen und Geschlechterstereotype sind und wie sie funktionieren.

3.2. Geschlechterrolle und Geschlechterstereotype

Die oben beschriebenen Normen, die im Alltag auf Gender basieren, lassen sich in Geschlechterrollen und Geschlechterstereotype unterteilen, wobei beide in enger Beziehung zueinander stehen (vgl. Hernandez Bark/Dick 2015, S. 213; Eagly/Karau 2002). Zusammengefasst sind erstere „[...] sozial geteilte Annahmen darüber, was weibliche und was männliche Attribute sind“ (Hernandez Bark/Dick 2015, S. 213; Biddle 1979). Geschlechterstereotype hingegen setzen sich aus zwei Komponenten zusammen: einer *deskriptiven* (aktuelles Verhalten von Männern und Frauen) und einer *präskriptiven* Komponente (normative Erwartungen an das Verhalten von Männern und Frauen) (vgl. Heilman 2015, S. 74).

²⁹ Wobei sex auch für West/Zimmermann 1987, S. 127) eine biologische, aber nicht objektiv wahre Kategorie ist. Stattdessen beruhen ihre Kriterien auf sozialen Konventionen.

Stereotype, d. h. mentale Kategorien bzw. Abbildungen, werden von Menschen im Laufe ihres Lebens gebildet und dienen dazu, den Aufwand und die Komplexität bei der Verarbeitung von Informationen zu verringern. Einerseits den Alltag erleichternd, können sie während der Komplexitätsreduktion jedoch auch Fehler hervorrufen. Hernandez Bark und Dick führen diesbezüglich beispielhaft an, dass „[...] stereotypinkonsistente Information nicht mit verarbeitet [sic!] wird“ (ebd. 2015, S. 213; Heilman 2015, S. 74). Dies ist vor allem vor dem Hintergrund, dass Stereotype besonders bei Kategorien, die (vermeintlich) schnell erkennbar sind (z. B. Alter und Geschlecht), häufig unbewusst aktiviert werden, von besonderer Relevanz. Hierdurch wird zunächst die Informationsverarbeitung und weiterführend die Wahrnehmung und Bewertung einer Person beeinflusst (vgl. Hernandez Bark/Dick 2015, S. 213; Devine 1989; Fiske 1998).

Es kann zusammengefasst werden, dass Bewertung und Wahrnehmung von Personen durch andere vorgenommen werden. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Frauen und Führung ist es maßgeblich, dass der Betrachtung von Geschlechterstereotypen besonderes Augenmerk zuteilwird (vgl. Hernandez Bark/Dick 2015, S. 213). Die Entstehung bzw. Existenz von Geschlechterstereotypen und – zusammenhängend damit – Geschlechterrollen ist an eine Interaktion bzw. einem Gegenübertreten von einem Individuum zu einem anderen gekoppelt: Ob real, virtuell oder visuell-einseitig (z. B. durch ein Foto) wird eine Person von einer anderen Person wahrgenommen, bewusst oder unbewusst eingeordnet (z. B. in das männliche oder weibliche Geschlecht) und ihr wird eine – in diesem Falle Geschlechts- – Rolle zugeordnet. Dass sich das Gegenüber entsprechend dieser Rolle verhält – also «als Mann» bzw. «als Frau» – wird dabei von der kategorisierenden Person bzw. Gesellschaft erwartet.

Nach dieser Ausführung erweist es sich als unabdingbar, zu implizieren, dass Geschlechterrollen und Geschlechterstereotype automatisch das Individuum selbst beeinflussen:

„Während der Sozialisation werden Geschlechtsstereotype und -rollen erlernt und ins Selbstkonzept integriert. [...] Dadurch fließen sie auch in Selbststandards und Präferenzen von Individuen ein und beeinflussen deren Verhalten. [...]. Ferner sind Menschen motiviert im Einklang mit ihren Geschlechtsrollen zu Handeln und ihre Geschlechtsrollen zu erfüllen. [...] Das dahinterstehende, leitende Prinzip ist die Nutzenmaximierung in sozialen Interaktionen.“ (Hernandez Bark/Dick 2015, S. 213)³⁰

³⁰ Weiterführend dazu auch: Feingold 1994; Eagly 1987; Diekmann/Eagly 2008; Evans/Diekmann 2009.

Verhält sich ein Individuum *rollenkonsistent*, erhält es von seinem:r Interaktionspartner:in positive Reaktionen und hat dadurch einen gesteigerten Selbstwert – ein insgesamt positiver Effekt. Dem gegenüber steht Missbilligung als soziale Sanktion bei *rolleninkonsistentem* Verhalten (vgl. Hernandez Bark/Dick 2015, S. 213; Heilman 2015, S. 78; Guerrero-Witt/Wood 2010).

Zwar gab es in den vergangenen Jahrzehnten einige Veränderungen der weiblichen und männlichen Geschlechterrolle, jedoch zeigten Untersuchungen, dass noch immer große Unterschiede zwischen »dem Weiblichen« und »dem Männlichen« und damit einhergehenden Charakteristika bestehen. Diesen Zuschreibungen folgend tragen der weiblichen Geschlechterrolle zugeordnete Menschen sogenannte *kommunale* Charakteristiken: unterstützend, liebevoll und mitfühlend sein. Von männlich gelesenen Menschen hingegen werden sogenannte *agentische* Charakteristiken erwartet: Sie sollen sich kompetitiv, dominant bestimmt und kontrollierend verhalten (vgl. Heilman 2015, S. 74; Hernandez Bark/Dick 2015, S. 214; Abele/Uchronski/Suitner/Wojciszke 2008; Williams/Best, 1990)³¹.

Mit einem Blick auf die westliche Gesellschaft, in der sich die Leser:innenschaft dieser Arbeit befindet, herrscht eine dualistische Denkweise vor: steht auf der einen Seite das Gute, steht auf der anderen Seite das Schlechte; steht auf der einen Seite das rational Denkende, steht auf der anderen Seite das instinktiv Fühlende; steht auf der einen Seite das Männliche, steht auf der anderen Seite das Weibliche. Seit dem ersten Zeugnis von Dualismen fanden assoziative Verknüpfungen verschiedener Dualismen statt. Diese wurden mit der Zeit normativ aufgeladen, was nun dazu führt, dass die mit dem «Weiblichen»

³¹ Die Wahl der Begriffe *kommunal* und *agentisch* ist auf Bakan (1966) zurückzuführen „I have adopted the terms ‘agency’ and ‘communion’ to characterize two fundamental modalities in the existence of living forms, agency for the existence of an organism as an individual, and communion for the participation of the individual in some larger organism of which the individual is a part. Agency manifests itself in self-protection, self-assertion, and self-expression; communion manifests itself in a sense of being at one with other organisms. Agency manifests itself in the formation of separations; communion in the lack of separations. Agency manifests itself in isolation, alienation, and aloneness; communion in contact, openness, and union. Agency manifests itself in the urge to master; communion in noncontractual cooperation. Agency manifests itself in the repression of thought, feeling, and impulse; communion in the lack and removal of repression“ (Bakan 1966, S. 14f.). Während agentisch also Individualität, Kontrolle, Macht und das Absetzen von anderen Individuen beschreibt, bezieht sich kommunal auf die Einbindung eines Individuums in eine soziale Gruppe bzw. Gemeinschaft und ein am Wohl dieser orientiertes Verhalten. Nicht nur unter Rückbezug auf das dualistische Denken lassen sich diese binären Modalitäten des Seins in männlich und weiblich aufgeteilt. Manifestiert werden sie zusätzlich durch die Trennung der Arbeit: die Frau in der häuslichen Sphäre, zuständig für die altruistische emotionale und pflegerische Versorgung der Familienmitglieder; Der Mann in der öffentlichen Sphäre, das Geld verdienend und nach Macht strebend.

assoziierten Dualismen-Elemente als weniger wertvoll gelten als die des «Männlichen» (vgl. Heilman 2015, S. 74; Hernandez Bark/Dick 2015, S. 214; Abele u. a. 2008; Williams/Best, 1990). Worin diese Konsequenzen im männlich-weiblichen Dualismus im Kontext der Arbeits- bzw. Führungswelt bestehen, wird zu einem späteren Zeitpunkt dieser Arbeit erneut aufgegriffen (Kap. 4. und 5.).

Dass »das Weibliche« »dem Männlichen« nachgestellt wird³², wurde mit diesem und dem vorangegangenen Kapitel herausgearbeitet und wird im Laufe dieser Arbeit immer wieder aufgegriffen. So soll vor dem tieferen Eintauchen in das Themenfeld allgemeiner erläutert werden, was die Bedeutung sowie die Ebenen von geschlechtsbasierter Diskriminierung sind. Dies wird im folgenden Unterkapitel vorgenommen.

3.3. Ebenen der geschlechtsbasierten Diskriminierung

„(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich. (2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin“ (Deutscher Bundestag; §3 Abs. 1 und 2 GG). Mit diesem im Grundgesetz verankerten Paragraphen verbietet der deutsche Staat die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern, zeigt jedoch gleichzeitig auch, dass die gleichberechtigte Teilhabe bisher noch nicht hergestellt ist. Dies zu ergänzen, wurde im Jahr 2006 das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) erlassen. „Das AGG ist das einheitlich zentrale Regelungswerk in Deutschland [sic!] zur Umsetzung von vier europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien, die seit dem Jahr 2000 erlassen worden sind“ (Lembke 2016). Das Gesetz trat am 18. August 2006 in Kraft und soll Menschen vor Diskriminierung aus rassistischen Gründen, aufgrund der Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität durch private Akteur:innen wie beispielsweise Arbeitgeber:innen, Vermieter:innen oder Anbieter:innen von Waren und Dienstleistungen umfassend schützen (vgl. ebd.; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021).

³² Vgl. Neuberger's gegenüberstellende Tabelle zur Geschlechtsspezifischen Interpretation von Verhalten und Ereignissen (ebd. 1990, S. 100).

Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021) begreift Benachteiligung als jede Form einer weniger günstigen Behandlung. Dies muss nicht zwingend vorsätzlich oder böswillig vorgenommen werden. Im Mittelpunkt steht vielmehr der nachteilige Effekt, in dem die Benachteiligung für die Betroffenen resultiert:

„Im Sinne einer formalen und abstrakt gefassten Definition kann unter Diskriminierung zunächst die Verwendung von kategorialen, das heißt vermeintlich eindeutigen und trennscharfen Unterscheidungen zur Herstellung, Begründung und Rechtfertigung von Ungleichbehandlungen mit der Folge gesellschaftlicher Benachteiligung verstanden werden. Den Diskriminierten wird der Status des gleichwertigen und gleichberechtigten Gesellschaftsmitglieds bestritten; ihre faktische Benachteiligung wird entsprechend nicht als ungerecht bewertet, sondern als vermeidbares Ergebnis ihrer Andersartigkeit betrachtet.“ (ebd.)³³

Zur Herstellung solcher diskriminierenden Strukturen und Praktiken dienen zweierlei Unterscheidungen: Erstens werden Menschen abstrakten, nicht realen Gruppen (z. B. „Jüd:innen“, „Migrant:innen“) zugeordnet, zwischen deren Mitgliedern keine Bekanntschaft existiert. Stattdessen dienen sie einer gesellschaftlich wirksamen Gruppenkonstruktion. Dieser so konstruierten Gruppe werden eine kollektive Identität sowie Eigenschaften zugeteilt, die einen Unterschied zwischen den Gruppenmitglieder:innen und der Mehrheitsgesellschaft herstellen. Zweitens werden Menschen in Personenkategorien (z. B. Frauen, Menschen mit physischer und/oder psychischer Beeinträchtigung) eingeteilt (Scherr 2016a, S. 17ff.). Für sie werden „in irgendeiner Art und Weise problematische Eigenschaften angenommen [...], die sie vom angenommenen Normalfall des physisch und psychisch gesunden, rechtskonform Handelnden und Erwerbstätigen [männlichen; Anm. P. J.] Staatsbürgers und seiner Familienangehörigen unterscheiden“³⁴ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021 nach: Scherr 2016a).

Bereits hier wird ersichtlich, dass mit dem Begriff *Diskriminierung* sehr heterogene Sachverhalte beschrieben werden, die innerhalb ihrer Einbettung in jeweilige gesellschaftliche und historische Kontexte spezifische Ausprägungen haben. Diskriminierung einzig als Folge individueller Einstellungen oder kollektiver Mentalitäten zu betrachten, wäre aus diesem Grund nicht ausreichend. Dem dahinterstehenden komplexen System sozialer Beziehungen, in welchem die diskriminierenden Unterscheidungen entstehen und wirksam werden, muss als Analysekategorie unbedingt Rechnung getragen werden. Mit dem

³³ Weiterführend dazu: Scherr 2016a, S. 7ff.

³⁴ An dieser Stelle möchte sich die Autorin dieser Arbeit von der Aussage „[...] und seiner Familienangehörigen [...]“ zum Teil distanzieren. Sie trifft zwar auf einen Teil der Personenkategorien zu, wenn es sich beispielsweise um die Einteilung „Kriminelle“ handelt. Sie ignoriert gleichzeitig jedoch nahezu die Ungleichheit zwischen Mann und Frau, die sich auch in klassischen Familienkonstellationen (Mann und Frau) niederschlägt und verheerende Folgen hat (z. B. häusliche Gewalt, Verdrängung der Frau aus der öffentlichen Sphäre, finanzielle Abhängigkeit von Ehefrauen).

historisch-gesellschaftlich gewachsenen System geht folglich einher, dass – auch im Rückblick auf die Geschichte – Annahmen über Gruppen historisch wandelbar sind. So wurden z. B. Frauen noch bis Mitte des 20. Jahrhunderts als weniger vernunftbegabt betrachtet und damit unfähiger zu einer freien und selbstbestimmten Lebensführung (vgl. Scherr 2016a, S. 9).³⁵

Aus diesen Beispielen ableitend, kann auch im Jahr 2022 noch immer nicht der Anspruch gestellt werden, dass alle Ebenen und Facetten von Benachteiligung vollumfänglich identifiziert sind. Die fortwährende Entwicklung des Diskriminierungsverständnisses und die stetige kritische Hinterfragung bestehender Strukturen sind damit unabdingbar und als nicht-abschließbarer Lernprozess zu betrachten (vgl. ebd., S. 17ff.).

Mit einem Blick auf die deutsche Rechtslage zur Diskriminierung wird im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (vgl. AGG)³⁶ zwischen der *unmittelbaren* und der *mittelbaren* Diskriminierung, der *Belästigung* sowie der *sexuellen Belästigung*, der *Anweisung zur Benachteiligung*, der *Mehrfachdiskriminierung* sowie der *intersektionalen Diskriminierung* unterschieden. Erstere beschreibt eine Ungleichbehandlung, welche klar ersichtlich an verschiedenen, im Gesetz (§1) formulierten Merkmalen anknüpft (z. B. Stellenausschreibung mit Altersbegrenzung, Kündigung wegen Schwangerschaft etc.). Sie ist demzufolge – sofern die gesetzliche Regelung bekannt ist – einfach(er) zu identifizieren. Anders verhält es sich mit der *mittelbaren Diskriminierung*, die nicht anhand eines der Merkmale aus §1 AGG erfolgt, sondern ein Resultat scheinbar neutraler Kriterien ist. Die Kriterien gelten gleichermaßen für alle. Ihre Auswirkungen benachteiligen jedoch bestimmte Gruppen stärker als andere. Ein Beispiel für mittelbare Diskriminierung ist die 15% geringere Bezahlung von Teilzeitbeschäftigten gegenüber Vollzeitbeschäftigten. Da Frauen wesentlich häufiger einer Tätigkeit in Teilzeit nachgehen als Männer, sind diese jenen gegenüber in besonderer Weise benachteiligt (vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021).

³⁵ Bis heute nehmen diese Diskriminierungen noch großen Einfluss auf unsere Gesellschaft. Weiterführend dazu z. B. Scherr 2016a.

³⁶ „Das AGG ist das einheitlich zentrale Regelwerk in Deutschland zur Umsetzung von vier europäischen Antidiskriminierungsrichtlinien, die seit dem Jahr 2000 erlassen worden sind“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021a). Das Gesetz trat am 18. August 2006 in Kraft und soll Menschen vor Diskriminierung aus rassistischen Gründen, aufgrund der Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität durch private Akteur:innen wie beispielsweise Arbeitgeber:innen, Vermieter:innen oder Anbieter:innen von Waren und Dienstleistungen umfassend schützen (ebd.).

Unter *Belästigung* versteht das AGG „[...] unerwünschte Verhaltensweisen, die eine Person wegen eines nach dem AGG geschützten Merkmals einschüchtern, beleidigen oder erniedrigen und ein feindliches Umfeld schaffen oder zu schaffen bezwecken“ (Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021). Sie kann auch im Kontext von Mobbing³⁷ stattfinden (vgl. ebd.). Sexuelle Belästigung spezifiziert Belästigung und beschreibt ein „[...] unerwünschtes sexuell bestimmtes Verhalten“ (ebd.). Es handelt sich dabei um eine Verletzung der Würde der betroffenen Person, unabhängig davon, ob dies beabsichtigt ist (vgl. ebd.).

Die fünfte Form der Diskriminierung ist die *Anweisung zur Benachteiligung*. Diese findet sich, wenn eine weisungsbefugte Person (z. B. ein:e Geschäftsführer:in) einer anderen Person (z. B. Personalverantwortliche:r) vorschreibt, eine dritte Person aufgrund eines Merkmals (z. B. Kopftuch) von vornherein abzulehnen. Auch besteht die Möglichkeit, dass im Arbeitsumfeld eine Person wegen einer Benachteiligung Beschwerde einlegt und wiederum viktimisiert wird, d. h. erneute Benachteiligung erfährt (vgl. ebd.).

Mehrfachdiskriminierung (auch: mehrdimensionale Diskriminierung) wird im AGG (§4) nicht näher definiert, beschreibt aber das Zusammenkommen mehrerer Diskriminierungsgründe. Eine Frau mit Beeinträchtigung beispielsweise hat bereits bei der Bewerbung strukturell schlechtere Zugangsmöglichkeiten zum Arbeitsmarkt als ein Mann ohne eine solche. Außerdem unterliegt sie als Frau einer schlechteren Bezahlung als Männer (Gender Pay Gap, Kap. 5.7.), trägt also ein mittelbares Diskriminierungsrisiko. Die beiden Diskriminierungsformen „sind hierbei getrennt voneinander benennbar und analysierbar“ (ebd.)³⁸³⁹.

Ein Anspruch, die Komplexität von Diskriminierung bereits vollumfänglich durchdrungen zu haben, wird nicht gestellt. So weist auch das AGG erhebliche Lücken auf, welche durch die *Evaluation des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes* (Berghahn/Klapp/Tischbirek 2016) (zumindest teilweise) aufgedeckt wurden und deren Beseitigung – in Form von Aufnahme in das Gesetz – durch die Forscher:innen empfohlen wurde.

³⁷ Weiterführend zu Mobbing: Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2021.

³⁸ Weiterführend dazu hat die Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2010 ein Forschungsprojekt unter dem Titel *Mehrdimensionale Diskriminierung – Begriffe, Theorien und juristische Analyse* durchgeführt (vgl. ebd.).

³⁹ Anders verhält es sich bei intersektionaler Diskriminierung, auf die im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird. Weiterführend dazu vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

Insgesamt wird es als besonders wichtig erachtet, einen kritischen Blick gegenüber Ansätzen und Maßnahmen zur Bekämpfung diskriminierender Strukturen beizubehalten. So kann vermieden werden, dass sich Diskriminierungsformen in diesen weiterhin niederschlagen, gegebenenfalls sogar manifestieren und in feste Strukturen mit eingebunden werden.

4. (In)Kongruenz - das Zusammenspiel von Führung und Geschlecht

Nachdem in den vergangenen Kapiteln dieser Arbeit relevante begriffliche Grundlagen erarbeitet wurden, soll in diesem Kapitel eine erste Zusammenführung der beiden Hauptthemen erfolgen: Geschlecht und Führung. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwiefern bzw. wie die Führungsrolle vergeschlechtlicht ist – oder anders formuliert, wie Führungsrolle, Geschlechterrolle und Geschlechterstereotypen zusammenspielen. So können weiterführend erste Konsequenzen herausgearbeitet werden, die mit vergeschlechtlichter Führung einhergehen. Dazu wird in Kapitel 4.1. die analytische Kategorie Geschlecht auf Führung angewandt. Kapitel 4.2. setzt sich mit der Verbindung von Geschlecht und Führungsverhalten und in diesem Zuge auch mit der Frage nach geschlechterneutralem Führungsverhalten auseinander. Das vierte Kapitel abschließend wird der Prototyp einer Führungskraft herausgearbeitet (4.3.).

4.1. Geschlecht und Führungsrolle

Wie Geschlechterstereotype und -rollen entstehen, wurde im vorigen Kapitel erläutert, sodass nun ein Bogen zu den Konsequenzen von Geschlechterrollen im Hinblick auf Führung geschlagen werden kann. Denn ähnlich, wie bei Geschlechterstereotypen und -rollen, herrscht auch eine gesellschaftliche Vorstellung davon, was Führung und Führungskräfte charakterisiert. Im Laufe des Lebens entwickeln Menschen – nicht individuell, sondern an gesellschaftlichen Normen und Werten orientiert – einen *Führungsprototypen*, anhand dessen sie eine (potenzielle) Führungskraft kategorisieren und bewerten. Dadurch geht auch hier die Möglichkeit abhanden, aktuell wahrgenommene Informationen über das Gegenüber einzeln zu beurteilen (vgl. Hernandez Bark/Dick 2015, S. 214; Lord/Maher 1991).

Bei näherer Betrachtung kommt an dieser Stelle beispielsweise die Forschung Schyns (2008) zum Tragen, die sich mit impliziten Führungstheorien auseinandersetzt. Aus seinen Studien geht hervor, dass vor allem Wahrnehmungsprozesse darüber entscheiden, wie auf eine (potenzielle) Führungskraft reagiert wird. Objektive Führungsqualitäten hingegen spielen eine wesentlich kleinere Rolle. Besteht demzufolge eine hohe Passung zwischen dem Führungsprototyp und der realen (potentiellen) Führungskraft, so erfährt diese von ihren Arbeitnehmer:innen eine höhere Akzeptanz (vgl. ebd., S. 182). Ergänzend

fanden u. a. Johnson/Murphy/Zewdie/Reichard (2008) sowie Scott und Brown (2006) heraus, dass diese besagten Führungsprototypen zumeist der männlichen Geschlechterrolle und den damit verbundenen Attributen entsprechen (vgl. Johnson/Murphy/Zewdie/Reichard 2008, S. 42; Scott/Brown 2006, S. 233). In den *think manager – think male* Phänomenen – also der männlichen Konstruktion von Führung – greift Schein (2001) eben diese Tatsache auf und erhält damit 2011 Einzug in die Studie von König/Eagly/Mitchell/Ristikari (2011). Diese fertigten eine Meta-Analyse dreier Studien mit verschiedenen Forschungsparadigmen an und ermittelten, dass Führung noch heute mit agentischen Eigenschaften assoziiert wird (ebd., S. 616; vgl. dazu Kap. 4.2.; 4.3.). Im Umkehrschluss bedeutet dies auch, dass eine Nichtpassung zwischen der weiblichen Geschlechterrolle und dem Führungsprototypen besteht (vgl. Heilman 1983, S. 293; Lyness/Heilman 2006, S. 777). Somit entsteht ein Antagonismus zwischen der weiblichen Geschlechterrolle und der (männlich konnotierten) Führungsrolle. Während Männer, die eine Führungskarriere anstreben, dementsprechend eine hohe Passung zwischen der männlichen Geschlechterrolle und der Führungsrolle erleben, finden sich Frauen eher in einem Rollenkonflikt wieder (vgl. Eagly/Karau/Miner/Johnson 1994, S. 150).

Die vorangegangene Feststellung ermöglicht – wenn auch keinen genauen – so doch einen groben Umriss dessen zu zeichnen, wie ein Führungsprototyp auszusehen bzw. nicht auszusehen hat. In den folgenden Unterkapiteln (4.2. und 4.3.) soll ebendies geschehen und auch, wenn die Analyse an diesem Punkt noch zu keiner genaueren Aussage fähig ist, kann so viel schon einmal vorweggenommen werden: „Brüllt ein Mann, ist er dynamisch, brüllt eine Frau, ist sie hysterisch“ (Knef 2008; zit. nach: Burel 2020, S. 67)

4.2. Geschlecht und Führungsverhalten

Frauen sind einem *double standard* ausgesetzt: Erfüllen sie die Erwartungen, die auf der Führungsrolle basieren, erhalten sie dennoch «als Frau» schlechtere Beurteilungen als männliche Führungskräfte. Sie müssen deshalb – um als kompetent wahrgenommen zu werden – höhere Leistungen erbringen als männliche Führungskräfte. In diesem Zuge sind sie außerdem einem *double bind* ausgesetzt und müssen damit sowohl die Erwartungen an sie «als Frau» und an sie *als Führungskraft* (z. B. nett und tough) erfüllen. Somit sind weibliche Führungskräfte vor die Herausforderung gestellt, kommunale (weibliche Geschlechterrolle) und agentische (Führungsrolle) Charakteristika in ihrem Führungsverhalten zu vereinen, um keine Inkongruenz zu ihrer weiblichen Geschlechterrolle

entstehen zu lassen (vgl. Eagly/Karau 2002, S. 591). So sehr diese Gratwanderung eines der Hindernisse im Labyrinth (vgl. Kap. 5.) darstellt, wissen weibliche Führungskräfte sie als eine Möglichkeit zu nutzen: Sowohl die Metaanalysen von Eagly/Johnson (1990) als auch die von Engen/Willemsen (2004) zeigen, dass Frauen in Führungspositionen demokratischer und partizipativer führen als ihre männlichen Kollegen. Männliche Führungskräfte hingegen führen autokratischer und direkter (vgl. Eagly/Johnson 1990, S. 234; Engen/Willemsen 2004, S. 3).

Insgesamt ist es im Hinblick auf das Führungsverhalten wichtig, Führungsverhaltensweisen zu finden⁴⁰ bzw. neu zu schaffen, die maskulin, feminin und neutral konnotierte Eigenschaften kombinieren. Dies führt – neben dem Vorteil der besseren Vereinbarkeit von Geschlechter- und Führungsrolle - zu einem effektive(re)n Führungsverhalten. Langfristig können sie dazu beitragen, dass sich die Führungsvorstellung durch die Integration weiblicher Eigenschaften verändert. So kann die Inkongruenz zwischen dem Führungsverhalten und den Rollenerwartungen an weibliche Führungskräfte reduziert werden und zu einer Gleichberechtigung im Führungskontext beisteuern (vgl. Hernandez Bark/Dick 2015, S. 218).

4.3. Führungsprototyp

Um die Inkongruenz der weiblichen sowie die Kongruenz der männlichen Geschlechterrolle zu veranschaulichen, dient dieses Kapitel der Skizzierung eines Führungsprototypen. Acker (1990) kritisiert die Annahme einer geschlechtsneutralen Organisation, die zu einem späteren Zeitpunkt näher erläutert wird (vgl. Kap. 5.9.), in deren Zuge Berufe in Theorie und Praxis als körper- und geschlechtslos konzeptualisiert und die Arbeitnehmer:innen als „disembodied workers doing the abstract job“ (ebd., S. 170) betrachtet werden. Dies verschleiert nämlich die Gleichsetzung von Beruf mit männlicher Arbeitskraft, die uneingestanden und quasi automatisch vollzogen wird.⁴¹ Entsprechend orientiert sich die primäre Ausrichtung der Organisationen an den Lebensmustern und -verläufen von

⁴⁰ Hernandez Bark und Dick (2015) identifizieren diesbezüglich zwei Führungskonzeptionen, die im Zusammenhang von *Geschlecht und Führung* von Interesse sind: die *transformationale* und die *androgyn* Führung (vgl. ebd., S. 217). Weiterführend dazu vgl. z. B: Judge/Piccolo 2004, S. 760; Wang/Oh/Courtright/Colbert 2011, S. 266; Hernandez Bark/Dick 2015, S. 217; Eagly/Karau 2002; Eagly/Johannesen-Schmidt/Engen 2003; Gartzia/Engen 2012, S. 310; Vinkenburg/Engen/Eagly/Johannesen-Schmidt 2011, S. 1; Kark/Waismel-Manor/Shamir 2012, S. 634f.

⁴¹ „Die Logik der Vergeschlechtlichung scheint dabei immer die gleiche zu sein: Die Geschlechtsspezifik der Charakteristika wird durch Neutralität überdeckt, wodurch der Konstruktionsprozess in seinem Ergebnis verschwindet und unsichtbar wird“ (Schlamelcher 2011, S. 83; vgl. auch: Nentwich 2004, S. 42)

Männern; „On closer examination, that individual almost always has the social characteristics of men, but that fact is not noted“ (Acker 1992b, S. 568). Einen ähnlichen Vorwurf macht Neuberger (1990) auch der Führungsforschung: „männliche Führungsforscher haben an männlichen Führern für männliche Auftragsgeber und Zielgruppen geforscht. [...] Das Führungsstereotyp ist das Stereotyp des Mannes“ (ebd., S. 1). Die androzentristische Perspektive auf Führung wird also anhand der Forschung zusätzlich institutionalisiert.

So entsteht die Annahme eines männlichen Normalarbeitnehmers bzw. einer männlichen Normalführungskraft, welche Frauen als nicht zur männlichen Norm gehörend automatisch ausschließt – die ideale Führungskraft kann also nicht weiblich sein (Koenig/Eagly/Mitchell/Ristikari 2011, S. 616). Wie dieser Prototyp des idealen Arbeitnehmers bzw. der männlichen Führungskraft aussieht, zeichnet Kimmel (2015): Workplace masculinity bzw. die männliche Geschlechterrolle und -stereotype beinhalten, dass Männer emotionslos (keine Emotionen zeigend, stoisch, nicht weinen), aggressiv und kompetitiv (risikobereit, Hierarchie bevorzugend) sind. Außerdem gelten sie als autonom und unabhängig, womit einhergeht, dass sie sich nicht auf andere verlassen und allein arbeiten. Kimmel bezeichnet dies auch als „the cowboy myth“ (ebd., S. 87): kalt, hart, aggressiv, autonom und isoliert ist er stets dazu bereit, Probleme gewaltsam zu lösen. Paradox ist daran, dass gleichzeitig Männer für Positionen eingestellt werden, in denen sie teamfähig und kooperativ arbeiten sollen und zudem dazu in der Lage sein müssen, verschiedene Perspektiven einzunehmen, um kreativ arbeiten zu können. „Hardly the job for a guy who shoots all the bad guys and rides off alone into the sunset“ (ebd., S. 87). Während Frauen die Fähigkeit zu rationalem Denken und Handeln vollkommen abgesprochen wird (vgl. Kap. 3.), wird Männern beides zugetraut: Rationalität und Emotionalität. Emotionen sind jeweils situativ gebunden. Wenn es um die Planbarkeit und die Entwicklung von Handlungsweisen geht, sind Männer in Folge des Dualismus‘ die besseren Ratgeber, da nur sie es vermögen, von Situationen rationale Handlungsweisungen zu abstrahieren. Frauen könnten höchstens als Zuarbeiterinnen eingesetzt werden, die quasi situationsgebunden vormachen, wie es geht, weil es ihre *natürliche* Veranlagung ist, während Männer daraus eine Führungskultur entwickeln: Als »Person gewordene Rationalität« kultivieren sie weibliche Eigenschaften.

Weiter wird von Männern erwartet, *unencumbered worker* (vgl. Kimmel 2015, S. 87f.) zu sein. Die damit einhergehenden Erwartungen bestehen darin, sich völlig ihrem Job hinzugeben, unermüdlich arbeiten zu können und nicht in familiäre Pflichten (z. B. Kindererziehung, Pflege der Eltern) eingebunden zu sein. Auch ein spezielles Aussehen gehört zum Arbeitnehmer, der in Auswahlgesprächen bevorzugt eingestellt bzw. befördert wird: Er ist größer als der Durchschnitt, hat dunkles und volles Haar, ist vom Körpertyp trainiert bzw. weder dick noch dünn und im Gesicht glattrasiert (vgl. ebd., S. 86).

Die prototypische Führungskraft entspringt also zusammengefasst nicht nur einer sehr starken Erwartungshaltung, die Frauen per se ausschließt, sondern zeichnet auch mit äußerlichen Charakteristika ein klares Idealbild. Wie sich dieses mit den dahinterstehenden und weit darüberhinausgehenden Strukturen auf die Zugänge von Frauen zu Karrieren auswirkt, wird im fünften Kapitel ausführlich thematisiert. Zuvor

5. Das Labyrinth der weiblichen Karriere

Die zahlreichen Hindernisse, denen Frauen auf dem Weg in Führungspositionen begegnen und die die Ursachen für deren Unterrepräsentanz in diesen Positionen sind, lassen sich in zwei Bereiche aufgliedern: strukturelle Rahmenbedingungen und psychologische Ursachen. Erstere beschreiben dabei beispielsweise organisationale Rahmenbedingungen zur problembehafteten Vereinbarkeit von Beruf und Familie (vgl. Hernandez Bark/Dick 2015, S. 212). Diese werden jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt, da der Fokus der hier vorliegenden Arbeit vor allem auf dem zweiten Bereich, nämlich den psychologischen Ursachen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen, liegt. Eagly und Wood (1999) identifizieren dabei den evolutionären sowie den soziokulturellen Ansatz als Betrachtungsgrundlagen (ebd., S. 416):

„Erstere führen von Unterschiede [sic!] zwischen Männern und Frauen auf geschlechter-spezifische Umweltanpassungen im Laufe der Evolution zurück. Frauen und Männer weisen demzufolge verschiedene evolutionär bedingte und bis heute zum Tragen kommende Dispositionen und Verhaltenstendenzen auf. Evolutionäre Ansätze beziehen sich zusammenfassend auf distale, d. h. weiter zurückliegende und fernere, Ursachen.“ (Hernandez Bark/Dick 2015, S. 212)⁴²

Gegenwärtigere Gründe werden durch die soziokulturellen Ansätze abgedeckt. Diese Ansätze vertreten die Auffassung, dass unterschiedliches Verhalten von Männern und Frauen durch die Anpassung an genderbasierte gesellschaftliche Normen hervorgerufen wird (vgl. Kap. 3.2.). Biologische und umweltbedingte Einflüsse finden zwar Einzug in sowohl die evolutionären als auch die soziokulturellen Ansätze, dennoch haben, wie im Folgenden weiter verdeutlicht werden soll, die proximalen Gründe eine besondere Bedeutung für die psychologischen Grundlagen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen (vgl. ebd., S. 212).

Ziel des Kapitels ist es, anhand verschiedener Phänomene herauszuarbeiten, wie Frauen und Männer durch soziale Prozesse in der Arbeitswelt zu voneinander unterscheidbaren Unternehmensmitgliedern gemacht werden, zwischen denen ein Machtgefälle herrscht. Dieses findet einen Höhepunkt in den Zugangsmöglichkeiten zu Führungspositionen. Um diese sozialen Prozesse umfassend darstellen und verdeutlichen zu können, wird zunächst die Gläserne Decke und das Labyrinth als den anderen übergeordnetes bzw. diese unter sich versammelndes Phänomen erläutert (Kap. 5.1.). Im anschließenden Kapitel 5.2. findet eine Auseinandersetzung vor allem mit der »weiblichen« Karrieremotivation statt. Kapitel 5.3. zeigt mit der Gläsernen Klippe ein Phänomen auf, welches eine häufige

⁴² Körperliche Veränderung durch Industrialisierung als Gegenargument bzw. Bestärkung

Ursache für das Scheitern von Frauen in Führungspositionen beschreibt. In Kapitel 5.4. wird der Token-Status von Frauen in der Arbeitswelt bzw. in höheren Hierarchieebenen erläutert. Daraufhin setzt sich Kapitel 5.5. mit der Evaluation weiblicher Performance⁴³ auseinander. Kapitel 5.6. beschreibt den Konflikt zwischen und die erschwerte Balance der Geschlechts- und Arbeits- bzw. Führungsrolle, der sich – mit und ohne Karriereambitionen – Frauen stellen müssen. Der Gender Pay Gap wird im anschließenden Kapitel thematisiert (5.7.). Um auch die »andere Seite« zu beleuchten, soll in Kapitel 5.8. die Bedeutung der männlichen Geschlechterrolle im Führungskontext thematisiert werden. Auch werden die Nachteile für Unternehmen, die sich durch Geschlechterungleichheit ergeben, herausgearbeitet (Kap. 5.9.). Im Zwischenfazit (Kap. 5.10.) werden relevante Punkte aus dem vorliegenden sowie den vorherigen Kapiteln zusammengefasst und weitere Schlussfolgerungen für diese Arbeit gezogen.

5.1. Die Gläserne Decke und das Labyrinth

Abgesehen vom Fachgebiet, der Unternehmensgröße und der Rechtsform, die als Einflussfaktoren für die Aufstiegschancen für Frauen gelten, ist die sogenannte *Gläserne Decke* ein Phänomen, welches Frauen den Aufstieg erschwert bzw. ihn gänzlich verhindert. Im Englischen als *glass ceiling* bezeichnet, beschreibt sie eine zumeist nicht sichtbare Barriere, „[...] mit der Frauen im Karriereverlauf trotz hoher Qualifikation häufig konfrontiert sind, [...] während männlichen Kollegen mit vergleichbarer Qualifikation dieser Aufstieg in der Regel ‚gelingt‘“ (Universität Paderborn). Ein wichtiger Grund für die Aufrechterhaltung der gläsernen Decke sind stereotype Vorstellungen von Geschlechterrollen (vgl. Kap. 3.2.), die Frauen als weniger geeignet für Führungspositionen erscheinen lassen. Auch sind Frauen von häufig rein homosozialen Männergemeinschaften strukturell ausgeschlossen (vgl. Kap. 5.7.; vgl. Crawford 2018, S. 309ff.).

Der Begriff der gläsernen Decke stößt verstärkt auf Kritik: Er suggeriere, „[...]“, dass Frauen an irgendeinem Punkt ihrer Karriere an eine unsichtbare Decke stoßen, welche den weiteren Aufstieg verhindert und die [sic!] sie nicht überwinden können“ (Hernandez Bark/Dick 2015, S. 211; vgl. auch: Morrison/White/van Velsor 1987), lautet der zentrale Vorwurf. Durch diese vermeintliche Unüberwindbarkeit kann die Metapher einerseits eine Passivität bzw. Handlungsunfähigkeit seitens der Frauen vermitteln – meint, dass angenommen wird, Frauen könnten die gläserne Decke *ausschließlich* durch die

⁴³ Zur Definition von Performance vgl. Siepermann (o. J.).

Unterstützung von Männern durchbrechen. Andererseits kann der Eindruck erweckt werden, dass es sich lediglich um *ein* Hindernis handele, welches Frauen auf dem Weg in Führungspositionen zu überwinden hätten (vgl. Eagly/Carli 2007; Hernandez Bark/Dick 2015, S. 211). Dies entspricht jedoch nicht der Realität: Auf dem Karriereweg von Frauen lassen sich viele (geschlechtsspezifische) Hindernisse und Schwierigkeiten, die es zu überwinden gilt, finden (vgl. Hernandez Bark/Dick 2015, S. 211f.). Diese Umstände zu metaphorisieren suchend, definiert Eagly den in ihren Augen passenderen und immer mehr Verwendung findenden Begriff des *Labyrinths*:

„I use the metaphor of the labyrinth to represent complexity with regard to women leadership: There is not only one answer to the question ‘How can we get more women in Leadership positions?’ It takes a multidimensional approach because such a profound kind of social change is not easy and has never happened in human history. Therefore, there are many issues for which we will still have to find the answers.” (Eagly 2015, S. 102)

Wie viel Komplexität hinter dem Begriff steht, wird sich in den folgenden Kapiteln zeigen. Dabei wird nicht der Anspruch gestellt, das Labyrinth in seinen Windungen vollends abzuschreiten und umfassend darzustellen. Dennoch soll der Versuch unternommen werden, eine Idee von ihm zu vermitteln und einige zentrale Hürden anzureißen und teilweise vertiefend zu beschreiben.

5.2. »Weibliche« Karrieremotivation

Die Annahme, Frauen *wollten* Führungspositionen gar nicht einnehmen, besteht nach wie vor. Solche Frauen gibt es, allerdings ist anzunehmen, dass es auch ebenso viele Männer gibt, die den Wunsch nach umfassender Verantwortung nicht hegen. Dass Frauen Karrieremotivationen pflegen, wurde lange nicht in die Forschung einbezogen. Zum einen unterscheiden sie sich (augenscheinlich) von denen der Männer, sodass den Frauen durch die androzentristische Weltsicht Karriereambitionen schlichtweg abgesprochen wurden (vgl. Crawford 2018, S. 331). Zum anderen zeigen Beleidigungen wie *Eiserne Lady*, *Drachenherrin* oder *Eiskönigin* die soziale Sanktionierung von Frauen, die eine Karriere anstreben bzw. bereits bestreiten, da es nicht dem Geschlechterrollenbild von Frauen entspricht (vgl. Kap. 3.2.; Heilman 2015, S. 81).

Ein Exkurs in die Kindheit: Das Expectancy X Value Model

In der Beforschung der Karrieremotivation von Frauen konnte festgestellt werden, dass sie der männlichen gleicht bzw. ähnelt; sie jedoch nur in verschiedene Richtungen kanalisiert wird: Um dies näher zu erläutern gilt es, einen Blick in die Kindheit zu werfen: Während ihres Aufwachsens werden von Mädchen und Jungen kontinuierlich bewusste und unbewusste Entscheidungen getroffen, wie sie ihre Zeit verbringen und ihre Bemühungen unternehmen (vgl. Crawford 2018, S. 331). Dieser multidimensionale, sehr komplexe Vorgang wurde von der feministischen Psychologin Eccles (1994; 2011) im *Expectancy X Value Model* als aktuelle Theorie aufgegriffen. *Expectancy* beinhaltet dabei die individuellen Erwartungen an den eigenen Erfolg, die eng mit Gender verknüpft sind. Beispielsweise wird Jungen das Schulfach Mathematik und Mädchen das Fach Englisch zugeordnet. Wenn ein Mädchen aber glaubt, dass es auch in Mathematik erfolgreich sein kann, ist es dennoch unwahrscheinlich, dass es dies auch sein wird – es sei denn, es erachtet es für sich als besonders relevant. An dieser Stelle tritt der *Value*-Part ein (vgl. ebd. 1994, S. 590): „The subjective value of various options ([...] Will I really need math for my chosen career?) strongly affects decision making; for example, girls typically view math as less useful and important to them than boys do“ (Crawford 2018, S. 331). Erwartungen und Werte und somit die Erfolgsdefinition sowie die Aktivitäten, die für die Bildung einer eigenen »erfolgreichen« Identität als relevant erachtet werden, werden folglich durch elterliche Zuschreibungen, die Geschlechterrolle sowie die Selbstwahrnehmung beeinflusst (vgl. Eccles 2011, S. 601) – „[...] it [Gender; Anm. P. J.] affects virtually every aspect of achievement-related decision making“ (Crawford 2018, S. 331). Beispielhaft kann für die Geschlechtsdifferenzen der Wert, Kinder zu bekommen mit entsprechendem Einfluss auf die Karriereplanung, genannt werden. Während für Männer die Karriereplanung und -verfolgung weiterhin an erster Stelle stehen, treten Frauen eher kürzer, sobald sie Kinder haben (ebd.). Das Labyrinth sowie gesellschaftliche Erwartungen an Frauen sind (neben Freiwilligkeit) die zentralen Gründe für diese Entscheidung (Vgl. Kap. 5.6.).

Auswirkungen auf das Arbeitsleben

Es ist anzunehmen, dass Frauen weniger Wissen über diejenigen beruflichen Felder ansammeln, in welche sie eintreten möchten (z. B. angemessene Gehaltsvorstellungen, Graduiertentraining etc.) als Männer. Grund dafür sind ihre ansozialisierten Werte in Bezug auf Elternschaft, die sich von denen der Männer unterscheiden. Des Weiteren sammeln Frauen weniger aktiv berufliche Erfahrungen als Männer. Durch ihre Werte hinsichtlich

des Familienlebens planen und bereiten Frauen ihre zukünftige Karriere demnach weniger vor (vgl. Eccles 2011, S. 512; Crawford 2018, S. 331f.).⁴⁴ Unter Einbezug der Tatsache, dass Frauen dem double standard ausgesetzt sind und somit in dem, was sie tun, besser sein müssen als Männer, um als gleichwertig erachtet zu werden, scheint die Vorgehensweise nach dem Expectancy X Value Model sehr effizient zu sein: So kann eine Spezialisierung auf einem bestimmten Fachgebiet, über einen (männlichen) Durchschnitt hinaus, stattfinden⁴⁵

Eine Studie von Weisgram/Fulcher/Dinella (2011) zeigt außerdem, dass es keine Geschlechtsunterschiede bezüglich des Umfanges der Machtmotivation gibt. Allerdings konnte festgestellt werden, dass Männer ihren Motivationsschwerpunkt auf ein hohes Gehalt legen, während Frauen mehr Wert auf Zeit mit der Familie und Wohltätigkeit bzw. soziales Engagement legen (vgl. ebd., S. 407). Die (erlernten) Values beeinflussen demzufolge die Karriereplanung: Frauen wählen durch sie verstärkt traditionell feminine Karrieren wie z. B. in den Berufsfeldern von Bildung und Erziehung. Die Wertunterschiede sind zudem bedeutend für die Gender Pay Gap: Sie verleiten die Schüler:innen dazu, sich in verschiedenen Feldern zu spezialisieren. So leistet das Expectancy X Value Model einen wichtigen Beitrag zur Klärung der Frage, warum Mädchen und Frauen nur selten MINT-Karrieren anstreben, obwohl sie durchschnittlich bessere Noten in Mathematik und den Naturwissenschaften erzielen (vgl. Eccles 2011; Crawford 2018, S. 332). Es sind also nicht nur die messbaren Fähigkeiten wie z. B. Noten, die die Karriereentscheidungen beeinflussen. Mindestens genauso stark involviert sind die subjektiven Erwartungen und Werte (vgl. Crawford 2018, S. 332).

Vor dem Hintergrund, Maßnahmen für die Förderung von Frauen in Führungspositionen zu entwickeln, sie also zu einer Entscheidung *für* eine Karriere zu motivieren, stellt sich die Frage, welche Faktoren die Karriereentwicklung und -entscheidungen von Frauen beeinflussen. Lemkau stellte bereits 1983 fest, dass Frauen mit hohen karrieristischen Ambitionen („high-achieving women“; Crawford 2018, S. 333) aus einem Umfeld kommen,

⁴⁴ An dieser Stelle wird es als wichtig erachtet, erneut auf den soziokulturellen Ansatz (vgl. Einleitung Kap. 5.) sowie das Konzept von Doing Gender (Interaktionstheorie; vgl. Kap. 3.1.; 3.2.) zu verweisen. Die Ausbildung unterschiedlicher Werte bei Männern und Frauen geht nicht auf eine freie Entscheidung jedes Individuums zurück, sondern ist der Vorgang der Genderkonstruktion in Interaktion mit anderen. Dabei passt sich das Individuum an gesellschaftliche Normen an, um keine sozialen Sanktionen zu erfahren. Das Gegenüber spielt demzufolge ebensowohl eine nicht unerhebliche Rolle bei der Konstruktion von Geschlecht.

⁴⁵ Der hinter dieser These stehenden Frage, inwiefern der double standard und das Expectancy X Value Model zusammenhängen, müsste in einer weiteren Studie nachgegangen werden. Des Weiteren kann im Kontext des Expectancy X Value Models die Frage gestellt werden, wie ausgeprägt das Allgemein- bzw. Fachwissen bei Männern und Frauen ist. Hinzuzuziehen wäre dabei z. B. Max Horkheimers Werk „Zur Kritik der instrumentellen Vernunft“ (ebd. 1967).

dass ihnen ein Selbstverständnis persönlicher Uneingeschränktheit (Selbstwirksamkeit) sowie eine allgemeine Sicht auf die bereichernden Fähigkeiten von Frauen gibt (vgl. Lemkau 1983, S. 153). Einen Erklärungsansatz bietet dafür die *Social Learning Theory* Banduras (1971). Je weniger geschlechtsstereotypischen Erwartungen Mädchen und Frauen in ihrem Leben ausgesetzt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie beruflich viel erreichen bzw. Frauen mit hohen karrieristischen Ambitionen werden (ebd., S. 3ff.). Auch spielen Eltern eine wichtige Rolle bei der Karrieremotivation. Ausgehend von einem konservativen Familienverständnis (Mutter, Vater und Kind) findet Weitzmann (1979) heraus, dass arbeitende Mütter – vor allem, wenn sie erfolgreich sind und ihrem Beruf positiv gegenüberstehen – als Erfolgsvorbilder dienen. Noch höheren Einfluss können Väter haben, wenn sie ihre Tochter in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen (vgl. ebd., S. 95). Insgesamt ist es für die Karriereentwicklung von Frauen wichtig, dass sie sich hohe Ziele setzen und trotz Rückschlägen stets beharrlich sind⁴⁶ (vgl. Crawford 2018, S. 334)

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse verschiedener Studien, die sich mit den Charakteristika von Frauen in Karrieren auseinandersetzen, findet sich in der folgenden Tabelle 2. Aus ihr lassen sich mögliche Anknüpfungspunkte für die Personalentwicklung in Unternehmen ableiten. Die in der Tabelle aufgezeigten Studien halfen Psycholog:innen in der Vergangenheit, die Dynamiken hinter weiblichen Erfolgsgeschichten zu verstehen. Allerdings ist zu betonen, dass sie nicht für alle Frauen mit erfolgreichen Karrieren gelten. Auch Frauen, die keine der Charakteristika aufweisen, wurden im Hinblick auf ihre Karriere erfolgreich (vgl. Crawford 2018, S. 334). So besitzen Frauen, die sich ihren eigenen (negativen) Umständen widersetzen, einen starken Glauben daran, ihr eigenes Leben kontrollieren zu können; folglich eine persönlich erarbeitete Selbstwirksamkeit (vgl. Boardman/Harrington/Horowitz 1987, S. 76). Weiter steht zu kritisieren, dass sich die angeführten Studien vor allem auf weiße Frauen beziehen, sodass es mehr intersektionaler Forschung bedarf, um ein umfangreiches Profil erfolgreicher Frauen zu erstellen (vgl. Crawford 2018, S. 334).

⁴⁶ Weiterführend dazu vgl. Simpson (1996).

Charakteristika für karrieristischen Erfolg von Frauen

Studien haben ergeben, dass bestimmte Charakteristika tendenziell den späteren karrieristischen Erfolg von Frauen positiv beeinflussen:	
Charakteristika der Individuen	Charakteristika des familiären Hintergrundes
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Selbsteffektivität • Nicht-traditionelle Werte und Haltungen • Sowohl instrumentelle als auch expressive Eigenschaften • (Androgyne Persönlichkeit) • Großes Selbstbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht-traditionelle Mutter • Unterstützender Vater • Eltern mit hohem Bildungsgrad • Hoher familiärer Wert auf harter Arbeit und Leistung
Schulische und Arbeitsplatz-Charakteristika	
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitserfahrung als Jugendliche • Besuch von Mädchenschulen und -Colleges • Kontinuierlicher Besuch von Mathematikkursen • Höhere Bildung 	

Tabelle 2: Charakteristika, die den karrieristischen Erfolg von Frauen begünstigen (eigene Darstellung in Anlehnung an Crawford 2018, S. 333 und Studien von: Betz/Fitzgerald (1987); Betz (2008); Whiston/Keller (2004)).

Die Forschung über erfolgreiche Frauen ist eine Retrospektive. So blicken die Teilnehmerinnen der Studien auf Faktoren zurück, die sie zu einem früheren Zeitpunkt beeinflusst haben und suchten nach Charakteristika, die sie mit anderen Frauen zu teilen neigen. Dies kann darin resultieren, dass Erfolgsursachen augenscheinlich erkannt werden, es sich bei diesen in Realität jedoch um Ergebnisse von Erfolg handelt. Anders formuliert: Es werden Frauen beforscht, die aus unbekanntem Gründen die Möglichkeit wahrnehmen, sich einer anspruchsvollen Karriere zu widmen und als Konsequenz dessen z. B. hohes Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen und Unabhängigkeit erhalten (vgl. Crawford 2018, S. 334f.). Erneut bezugnehmend auf die Retrospektivität ist außerdem anzuführen, dass Erinnerungen nicht immer akkurat sind. Es besteht die Möglichkeit, dass sich beruflich erfolgreiche Frauen (auch im Kontext der Forschung) verstärkt an Leistungsfaktoren in ihrer Biografie erinnern, als Frauen, die andere Wertvorstellungen in Bezug auf ihr eigenes Leben haben – je nach Relevanz der jeweiligen Dimension für das eigene Leben (vgl. Nieva/Gutek 1981, S. 89; Crawford 2018, S. 335).

Dass Frauen Motivation, einen Karriereweg einzuschlagen, beweisen, steht zusammenfassend also ebenso außer Frage, wie die Tatsache, dass nicht alle Männer Interesse an karrieristischem Erfolg haben. So gilt es, in diesem Zuge den Blick für verschieden angelegte Karrierewege und die dahinterstehende Motivation zu öffnen. Die linear angelegte, männliche Karriere hat aufgrund der Veränderungen der Gesellschaft und der Arbeitswelt ausgedient und wird immer weiter aus dem Fokus rücken.

5.3. Die Gläserne Klippe

Je mehr Frauen Führungspositionen in einem Unternehmen einnehmen, desto schlechter ist die Unternehmensperformance; ein hartes Urteil verschiedener Studien, derer näheren Betrachtung sich Morgenroth/Rink/Ryan/Stoker (2015) annehmen (vgl. ebd., S. 128). Denn diesem stehen die Ergebnisse der Studie nach Ryan/Haslam (2005) entgegen, die zeigen, dass Frauen eher in Unternehmen eingestellt werden, die zum Einstellungszeitpunkt bereits einen generellen finanziellen Abschwung erfahren. Dieses Phänomen – die Einstellung von Frauen als Führungskräfte in finanziell immer schwächer werdenden Unternehmen – wird als *gläserne Klippe* bzw. gläserner Abgrund bezeichnet (vgl. ebd., S. 81ff.).

„They named this phenomenon the glass cliff, a term coined to describe the precariousness of the positions in which women in senior management may find themselves – the metaphor evokes the height of women’s rise while at the same time illustrating the significant risk of failing and thus falling off the edge.” (Morgenroth/Rink/Ryan/Stoker 2015, S. 128)

Begrifflich ist das Phänomen angelehnt an die gläserne Decke und ist als eine mögliche Folge dieser zu lesen: Frauen finden sich nach Durchbrechen der Decke häufig – und vor allem: häufiger als Männer – in prekären Führungspositionen wieder, in denen sie sich der erhöhten Gefahr ausgeliefert sehen, mit dem Unternehmen zu scheitern (vgl. Morgenroth et al. 2015, S. 128).⁴⁷ Durch Studien in den USA, Großbritannien, Deutschland, Schweden, den Niederlanden, Australien, Spanien, den Philippinen und China konnte weiterführend festgestellt werden, dass das Phänomen kultur-, sektoren- und nationenübergreifend und somit sehr robust ist (vgl. Bruckmüller/Branscombe 2010, S. 436ff.).

⁴⁷ In Kapitel 5.1. wurde bereits erläutert, dass und warum die Gläserne Klippe vom Labyrinth inhaltlich überholt wurde. So ist die gläserne Klippe, in Beibehaltung des Begriffes, im Kontext des Labyrinths als ein weiteres Hindernis zu bewerten, welches sich zeigt, wenn das Labyrinth durchquert scheint.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, die zu Beginn erwähnten Studien neu zu lesen. So ist es von höherer Wahrscheinlichkeit, dass Frauen eher dazu neigen, in ihrer Führungsposition zu scheitern oder (erneut) härter für ihren Erfolg – und den des Unternehmens – arbeiten zu müssen (Morgenroth et al. 2015, S. 129).

Auch sind die Ursachen, deretwegen das Phänomen existiert, miteinzubinden. So sind in Zeiten der Krise Führungsstrategien, die sich von den üblichen unterscheiden, notwendig. Das Besetzen von Führungspositionen durch Frauen wird häufig als Symbol der Veränderung betrachtet bzw. genutzt. Während Männer also als typische Führungskräfte betrachtet werden, gelten Frauen als repräsentativ für eine neue Form der Führungskraft; als Durchbrechen des Status‘ Quo: „[...] women are appointed when the company is perceived as doing poorly and thus needs to adress this perception with a strong signal of change“ (Morgenroth et al. 2015, S. 129; vgl. Ryan/Haslam/Postmes 2007, S. 189; Morgenroth 2012, S. 68).

Ein weiterer Erklärungsansatz dafür, dass Führungspositionen Frauen häufig in Krisenzeiten zuteilwerden, besteht in geschlechterstereotypen Annahmen: Die männlich konnotierte Führung mit agentischen Eigenschaften ist in Krisenzeiten in ihrer Position geschwächt, wodurch der Raum für kommunale – also »weibliche« – Führung eröffnet wird. In der Realität bedeuten Krisen entgegen dieser Annahme jedoch nicht automatisch einen Bedarf an kommunalen Fähigkeiten (vgl. Ryan/Haslam/Hersby/Bongiorno 2011, S. 475).⁴⁸

Die Ergebnisse der Studien zeigen außerdem, dass das Phänomen der Besetzung von Führungspositionen mit Frauen eher auftritt, wenn die Unternehmen mit internen Schwierigkeiten und Konflikten konfrontiert sind und infolgedessen die Unterstützung der Stakeholder:innen fehlt. Es scheint, als gälten stereotypisch mit Frauen assoziierte Züge der Führung insbesondere dann als passender für die unternehmensinterne Krisenbewältigung, im Gegensatz zu solchen Krisen, die von dem Unternehmen externen Problemen verursacht wurden. Ist letzteres der Fall, werden Männer bei der Besetzung für Führungspositionen präferiert (vgl. Morgenroth et al. 2015, S. 130, Ryan/Haslam/Postmes 2007, S. 186).

⁴⁸ Es scheint von Relevanz zu sein, an dieser Stelle erneut zu erwähnen, dass Frauen nicht automatisch bzw. ausschließlich kommunal und Männer agentisch führen. Gleichzeitig ist auf Kapitel 4.1. und die darin beschriebenen Geschlechts- und Führungsrollen-Konflikte zu verweisen, die die agentische Führung durch Frauen hemmen.

Ein weiterer Befund der Studien von Morgenroth et al. (2015) ist, dass Frauen in Krisenzeiten ambitionierter sind, Führungspositionen einzunehmen als Männer. Begründet wird dies mit der Annahme, dass sich durch die Umstände eher Möglichkeiten für sie auftun, die Karriere Spitze zu erreichen. Die Erklärung wird jedoch bisher nur durch wenige wissenschaftliche Befunde belegt und bleibt damit hypothetisch (vgl. ebd., S. 130).

Haben Frauen also – zusammenfassend gesprochen – das Labyrinth weitestgehend durchquert, finden sie sich möglicherweise an der Gläsernen Klippe wieder, die ihnen erneut den Erfolg erschwert oder ihn sogar beendet. Neben anderen im Kapitel angeführten Gründen, sind die zwei zentralen Ursachen des Phänomens, Frauen verstärkt dann als Führungsposition einzusetzen, wenn sich die Unternehmen in einer prekären Situation befinden, der Wunsch nach symbolischem Wandel in Zeiten der Krise sowie die vergeschlechtlichten Führungsvorstellungen. Als strukturell auftretendes Problem lässt sich annehmen, dass sich die Gläserne Klippe nachhaltig negativ auf den Ruf von Frauen in Führungspositionen auswirken kann und damit einer angestrebten gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an der Arbeitswelt (und an Führungspositionen) schaden kann. Es beschreibt außerdem ein weiteres Dilemma, in welchem sich Frauen mit karrieristischer Motivation schnell und verstärkt wiederfinden können: Die Wahl zwischen sehr geringen Chancen, eine Führungsposition ergreifen zu können; oder eine erhöhte Chance, Führungskraft zu werden, allerdings unter erschwerten Bedingungen bzw. der hohen Gefahr, mitsamt dem Unternehmen die Klippe hinunterzustürzen.

5.4. Frauen als Token

Frauen, die nichttraditionellen bzw. nicht weiblich konnotierten Karrieren nachgehen, arbeiten größtenteils mit männlichen Kollegen zusammen. Damit werden sie zu einer Minderheit am Arbeitsplatz und stechen dadurch stärker heraus; sie erhalten einen Token-Status. Forscher:innen definieren Token (dt. Zeichen, Symbol) als Teile einer Gruppe, die weniger als 15% dieser ausmachen.⁴⁹ Es bedürfte einer Quote von 35% als ersten, alleinstehend jedoch nicht ausreichenden, Lösungsansatz, um diesen Status aufzuheben. Dies zeigt eine experimentelle Studie, in welcher Frauen zu Führungskräften ernannt und

⁴⁹ Wichtig anzumerken ist, dass es sich bei Token-Personen nicht nur um Frauen handelt, sondern generell um marginalisierte Gruppen, die einen erschwerten Zugang zu cis-männlichen, weißen, heterosexuellen able-bodied (Arbeits-)Feldern haben (z. B. Black People, Indigenous People, People of Colour (BIPoC), Menschen mit Beeinträchtigung) (vgl. Crawford 2018, S. 319). Im Kontext dieser Arbeit liegt im Folgenden der Fokus auf Token-Frauen.

mit aufgabenrelevantem Fachwissen versorgt wurden. Dabei zeigte sich, dass sie trotz dieser Faktoren (Macht durch Position und Information) wenig erfolgreich waren und als Führungskräfte wenig respektiert wurden. Sobald ein männlicher Versuchsleiter den Gruppenmitglieder:innen jedoch vermittelte, dass die weibliche Führungskraft ein spezielles Training sowie notwendige Informationen für deren Arbeit bereithielt, gewann diese an Effektivität – trotz ihrer Token-Position (Yoder/Schleicher/McDonald 1998, S. 209). Als Mitglied einer marginalisierten Gruppe einen Arbeitsplatz und die dazu notwendige Expertise innezuhaben, benötigt folglich ergänzend eine Legitimation durch ein bzw. mehrere Mitglieder der dominanten Gruppe, um als vollwertige:r Mitarbeiter:in anerkannt zu werden.

Das Herausstechen aus der Gruppe führt nicht nur zu einem empfundenen, sondern auch zu einem tatsächlichen Performancedruck. So werden beispielsweise Fehler eines männlichen Angestellten als individuell betrachtet und nicht nachhaltig bewertet. Begeht eine Frau hingegen einen Fehler, steht dieser repräsentativ für die Unzulänglichkeiten der gesamten Gruppe, der ein Token-Individuum angehört und wird als hinreichender Beweis für die Vorteilhaftigkeit des Ausschlusses jener aus dem Arbeitsfeld (vgl. Crawford 2018, S. 319).

Gleichzeitig geht mit Token-Frauen ein Paradoxon hinsichtlich ihrer Performance einher. Sind Frauen »zu erfolgreich«, leisten also gute und erfolgreiche Arbeit und stehen in ihren Leistungen über einem größeren Teil der »dominanten« Gruppe (Männer), werden sie häufig kritisiert: „When the token does not play along with stereotyped roles, she may be cast as the archetypal unfeminine iron maiden or bitch“ (Crawford 2018, S. 319); sie können ihre weibliche Geschlechterrolle nicht mehr erfüllen (vgl. Kap. 4.1.).

Zusammengefasst bedeutet das Token-Phänomen für Frauen in Führung also Folgendes: Es braucht ranghohe Männer, welche tokenisierten Frauen eine Legitimität durch Anerkennung verschaffen (vgl. ebd., S. 321). Dies bildet einen weiteren Schritt für die Anerkennung von Frauen in der Arbeitswelt als gleichwertig zum Mann. Langfristig sollte es jedoch das Ziel sein, dass es für Frauen keine gezielte Legitimation »als Frau« mehr bedarf, sondern, dass sie sich – ebenso wie Männer – ausschließlich über ihre objektiv bewertete Leistung (vgl. folgendes Kap. 5.5.) selbst legitimieren.

5.5. Ein Bauchgefühl: Beurteilung weiblicher Performance

“Are women prejudiced against women?” (Goldberg 1968). Diese namengebende Frage für die Studie Goldbergs (1968) löste eine Welle in der Forschung, in welcher verschiedene Untersuchungen entstanden, die herausarbeiten sollten, wie weibliche und wie männliche Performances beurteilt werden, aus (vgl. ebd., S. 29). In der Ausgangsstudie wurden Student:innen identische Artikel vorgelegt, welche sich nur hinsichtlich des Autor:innennamens unterschieden: Die Hälfte der Proband:innen las einen Artikel der Autorin Joan MacKay, die andere Hälfte der Artikel wurde unter dem Autoren-Namen John MacKay verfasst. Nach Bewertung der Artikel durch die Leser:innenschaft stellte sich heraus, dass Johns Artikel der bessere war (vgl. ebd., S. 30).⁵⁰ Obwohl seit der Durchführung der Studie bereits über 50 Jahre vergangen sind, ist sie noch heute von Relevanz. Sie zeigt deutlich auf, dass Geschlechterstereotype die Beurteilung von Performance beeinflussen. Diese sogenannten *evaluation biases* erfolgen zumeist nicht bewusst oder böswillig (vgl. Crawford 2018, S. 316).

In der Metaanalyse Davison/Burkes (2000) von 49 Studien zeigte sich, dass bei Bewertung eines Berufes oder einer Position als maskulin, eine starke Präferenz für die positive Bewertung von Männern besteht. Ist der Beruf weiblich konnotiert, werden Frauen besser bewertet (vgl. ebd. S. 226ff.; vgl. Davison/Burke 2000; vgl. Kap. 5.7.). Wie in Kapitel 4.3. bereits angeführt, sind Führungspositionen bzw. -rollen maskulin konnotiert, wodurch sich vor dem Hintergrund dieses Kapitels vermuten lässt, dass Frauen erstens als unzureichend kompetent für die Bekleidung von Führungspositionen erachtet werden und zweitens in diesen negativ beurteilt werden. Das Vorhandensein dieser Annahmen wird durch die Studie von Hoobler/Wayne/Lemmon (2009) abermals belegt:

„In a real-world study of managers at a major corporation, the managers were less likely to promote women because they believed that the women weren't a good fit to their job and were likely to have work-family conflicts” (Crawford 2018, S. 318; vgl. Hoobler/Wayne/Lemmon 2009).

In Bezug auf die zweite Annahme ergänzt Crawford, dass sich hohe Leistungen gegen die Leistungsträgerin wenden können. Dieses u. a. bereits in Kapitel 4.2. angesprochene Verhalten entgegen der weiblichen Geschlechterrolle führt in diesem Falle also insofern zu einer Sanktionierung der Frau, dass sie durch ihren Erfolg negativ beurteilt wird (Crawford 2018, S. 318).

⁵⁰ Weitere Studien dazu führten beispielsweise Paludi/Bauer (1983) und Fidell (1970) durch.

Dass evaluation biases unbewusst stattfinden, macht die dahinterstehenden Vorgänge sowie deren Auswirkungen – bis auf die Tatsache, dass nur wenige Führungspositionen durch Frauen besetzt sind – schwer erkennbar, da sie von anderen Faktoren wie Bildungsweg und -abschluss, Arbeitszeit und Berufserfahrung überdeckt werden können⁵¹; „You can’t fix a problem if nobody knows the problem exists“ (ebd.).

Gerade in Bezug auf die sich diversifizierenden Karrierewege wird es vermutlich immer schwieriger, die ungleiche Bewertung von Frauen und Männern zu erkennen bzw. nachzuverfolgen. Dennoch gilt es, diesen Erkenntnissen große Beachtung zu schenken: jeder Einstellung, jeder (Be-)Förderung, jeder Besetzung einer Führungsposition geht eine Leistungsbeurteilung als fähig oder weniger bzw. unfähig, würdig oder unwürdig voraus. So ist es für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an der Arbeitswelt und somit auch an Führungspositionen unumgänglich, anzustreben, dass der Beurteilung der Performance von Frauen keine Geschlechterstereotype zugrunde liegen und sie dadurch schlechter ausfällt als bei Männern.

5.6. Ein Rollenkonflikt: Work-Life-Balance

Männer verdienen das Geld, Frauen kümmern sich um Kinder und Haushalt. Dass diese strikten Vorstellungen von Geschlechterrollen aufgebrochen sind und auch Frauen – ohne die explizite Erlaubnis ihres Ehemanns – arbeiten dürfen, ist bekannt. Nichtsdestotrotz hält die Segregation der Arbeit an, was als Produkt situativer Faktoren der Vergangenheit zu deuten ist (vgl. Howland/Kray 2015, S. 106). Auch ist bekannt, dass noch immer in erster Linie Frauen diejenigen sind, die der Doppelbelastung Arbeit und Familie sowie einem Doppeltag zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit ausgesetzt sind.⁵² Sie sind es eher, die ihre Jobs an ihre familiären Umstände anpassen, indem sie flexible Arbeitszeiten und Teilzeitarbeit in Anspruch nehmen sowie Beförderungen und Überstunden nicht annehmen, um sich um andere zu kümmern (vgl. Crawford 2018, S. 335f.). Währenddessen gehen laut einer Umfrage des Bundesministeriums für Familie, Soziales, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 80% der Väter in Deutschland einer Erwerbsarbeit von mehr als 36 Wochenstunden nach (vgl. ebd. 2018, S. 31). Weiter waren laut dem

⁵¹ Für ein ausführlicheres Beispiel vgl. Crawford 2018, S. 318.

⁵² „In der Pandemie verschärft sich die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern: Frauen reduzieren häufiger ihre Arbeitszeit, ihr Anteil an der Sorgearbeit nimmt noch weiter zu“ (Hans Böckler Stiftung 2020). Dies stellt ein zentrales Ergebnis der Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern der Hans Böckler Stiftung heraus. Weitere Ergebnisse finden sich in der Quelle.

Statistischen Bundesamt (2021b) im Jahr 2015 rund 21% der Elterngeldbezieher:innen männlich; bis 2020 stieg die Zahl auf 25% (ebd.). Bei Betrachtung des Bezugs von Elterngeld bei Vätern und Müttern zeigt sich, dass über drei Viertel der befragten Väter nur die Mindestdauer von zwei Monaten beziehen (2020: 71%), wohingegen 90% der Mütter Elterngeld über eine Dauer von zehn bis zwölf Monaten abrufen (2020: 62%; vgl. DIW 2019, S. 607f.; Statistisches Bundesamt 2021b). Ob die Elternzeit in Anspruch genommen wird, hängt stark von der allgemeinen Einkommenssituation der Familie sowie der Einkommenshöhe der Mütter ab. „So steht die Wahrscheinlichkeit eines Elterngeldbezugs durch Väter im Zusammenhang mit der Erwerbstätigkeit der Mutter und steigt mit ihrem Erwerbseinkommen. Umgekehrt gilt, dass von einer Nichterwerbstätigkeit der Mutter ein starker negativer Effekt auf die Wahrscheinlichkeit eines Elterngeldbezugs durch Väter ausgeht“ (BMFSJ 2018, S. 18). Unter Betrachtung der arbeitsweltlichen Faktoren waren insgesamt vier Stück von besonderer Förderlichkeit: die hohe Beschäftigungssicherheit des Vaters, ein:e Arbeitgeber:in, der:die sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie engagiert und aufgeschlossen ist, (unmittelbare) Vorgesetzte, welche für die Vereinbarkeit von Familien und Beruf überzeugend eintreten sowie „[...] die Vertretung des Vaters während seiner Abwesenheit“ (ebd.). Auch wenn sich die Arbeitsteilung in heterosexuellen Familienkonstellationen einander annähert und der Wunsch danach sichtbar wird (vgl. BMFSJ 2018, u. a. S. 11; DIW 2019), weist deren Gestaltung dennoch eine hohe Fragilität auf. So reduzierten Frauen während der Corona-Pandemie, die Anfang des Jahres 2020 Deutschland erreichte, deutlich häufiger ihre Erwerbstätigkeit als Männer, da sie den Großteil der Sorgearbeit leisteten (WSI 2021, S. 1).⁵³

Häufig kommt es bei dem Balanceakt zwischen Arbeit und Familienleben zu zwei Problemen: dem *Rollenkonflikt* und dem *Role-overload*: Ersterer bezeichnet psychologische Effekte, welche durch die Konfrontation mit inkompatiblen Erwartungen und Anforderungen an die eigenen Rollen aufkommen. Die Betreuungsangebote von Kindergärten und Schulen stimmen beispielsweise häufig nicht mit den tatsächlich benötigten Zeiten überein. Letzterer umfasst die Schwierigkeiten, diesen Erwartungen zu begegnen. Eine

⁵³ Nicht nur in Bezug auf die COVID19-Pandemie ist an dieser Stelle auch der Gender Time Gap von Interesse. Dieser beschreibt den Unterschied zwischen der Arbeitszeit von Männern und Frauen. Laut dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI 2021, S. 5) arbeiten 46% der Frauen in Teilzeit, bei den Männern handelt es sich um lediglich 11%. Im Jahr 2018 arbeiteten Männer rund 38,7 Stunden pro Woche, bei Frauen lag die Stundenzahl bei 30,5 Stunden wöchentlich. Hinzu kommt jedoch der Zeitaufwand unbezahlter Arbeit, wie z. B. Sorgearbeit, Hausarbeit und Einkaufen: dieser betrug bei Frauen 3,5 Stunden, bei Männern knapp zwei Stunden. Noch deutlicher wird der Unterschied jedoch in Paarhaushalten mit Kindern unter 18 Jahren. Hier leisteten Männer – in Vollzeit arbeitend – weniger als drei Stunden unbezahlter Arbeit, während Frauen neben ihrer Vollzeitarbeit über vier Stunden unbezahlt arbeiteten. In Teilzeit arbeitende Frauen investierten sogar knapp 5,5 Stunden unbezahlter Arbeit (ebd.).

permanente Konfrontation mit diesen beiden Problemen bzw. eine schlechte Work-Life-Balance können starke psychische und physische Auswirkungen auf die betroffene Person haben, wie z. B. Schuldgefühle, Angststörungen und Depressionen sowie Müdigkeit, Kurzatmigkeit und ein geschwächtes Immunsystem (vgl. Crawford 2018, S. 335f.).

Sowohl für Frauen als auch für Männer bringt der funktionierende Balanceakt zwischen Arbeits- und Privatleben hingegen Vorteile mit sich. Sind Personen involvierte Ehepartner:innen, Angestellte und Elternteile, verfügen sie über eine bessere mentale und physische Gesundheit, mehr Beziehungsqualität sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit (vgl. Barnett/Hyde 2001, S. 78ff.; King/Botsford/Huffman 2009, S: 879ff.). Dies begründet sich in verschiedenen Faktoren: Generell dienen Arbeit und Karriere als Quelle von Selbstbewusstsein und sozialer Involviertheit. Zudem hilft Erfolg dabei, dass Menschen auch in anderen Lebensbereichen eine Perspektive entwickeln und behalten. Auch erhöht die Erwerbstätigkeit die Macht von Frauen in der Familie (z. B. aufgrund finanzieller Unabhängigkeit). Ein damit verbundenes höheres Gesamteinkommen kommt der Familie zugute und reduziert den Druck auf den:die Partner:in. Zuletzt sind in die Erziehung involvierte Männer häufig überrascht, als wie befriedigend sich die Kindererziehung erweisen kann und geben an, diese niemals aufgeben zu wollen (vgl. Deutsch 1999, S. 102; Crawford 2018, S. 336).

Crawford (2018) zeigt einige Grenzen der Forschung hinsichtlich der Work-Life-Balance auf. So kritisiert sie, dass in den Forschungssamples Personen angeführt werden, die sich vor ihrer Befragung häufig selbst der Beschäftigten- und Nicht-Beschäftigte-Gruppe zuordnen. Es besteht die Möglichkeit, dass das Innehaben vieler Rollen und das Empfinden von Glück miteinander einhergehen, da besser angepasste Menschen eher dazu neigen, mehrere Rollen gleichzeitig zu übernehmen. Darüber hinaus ist auch hier anzumerken, dass ein Großteil der Beforschten weiße, heterosexuelle und verheiratete Personen mit hohem Einkommen und sozioökonomischen Status sind, was die Repräsentativität in Bezug auf die Gesamtbevölkerung stark reduziert (ebd., S. 336).

Die Quintessenz dieses Kapitels scheint auf den ersten Blick folgendermaßen zu lauten: Ausgehend von einem konservativen Familienmodell sind Beruf und Familie vereinbar bzw. besteht eine gute Work-Life-Balance, wenn eine glückliche Partner:innenschaft geführt wird, beide Partner:innen einen Beruf ausüben und die Sorgearbeit gleichermaßen geteilt wird. Dies sind Punkte, die von Unternehmen augenscheinlich kaum beeinflusst werden können. Gleichzeitig ist es vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitswelt (demographischer Wandel, Globalisierung) für Unternehmen von großer Relevanz,

Fachkräfte zu sichern und Frauen den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern; *das Private erhält Einzug in die Unternehmensstrukturen*. Eine Aufhebung des Gender Pay Gap (vgl. Kap. 5.7.) – sodass Frauen aufgrund niedrigerer Einkünfte gezwungen sind, als einzige Elternzeit zu nehmen, wenn dies notwendig oder gewünscht ist – könnte zu einer kürzeren beruflichen Ausfallzeit bei Frauen führen. Auch die Sensibilisierung für Geschlechterrollen würde dazu beitragen, dass erstens Frauen, wenn sie nach kurzer Elternzeit wieder ihrem Beruf nachgehen, nicht stigmatisiert⁵⁴ werden und zweitens Männer verstärkt ihrer Elternrolle nachgehen (vgl. dazu auch Kap. 5.8.) – was wiederum zu einer Entlastung der Frauen führen könnte. Generell könnte die Normalisierung von Elternzeit die Tore für eine diversere Landschaft von Karrierewegen öffnen und Karrierebrüche⁵⁵ reduzieren. Zuletzt kann die Veränderung organisationaler Strukturen hin zu einem flexiblen und familienfreundlicheren Unternehmen (z. B. durch Gleitzeit, Voll- und Teilzeitvariationen sowie Home-Office) nicht nur eine bessere Work-Life-Balance und höhere Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer:innen bewirken, sondern sich auch positiv auf Arbeitgebermarke auswirken.

5.7. Der Gender Pay Gap

„Der Gender Pay Gap beschreibt die Differenz der durchschnittlichen Bruttostundenlöhne zwischen Männern und Frauen“ (WSI 2021, S. 4). Diese Differenz findet sich laut Kulich/Anisman-Razin/Saguy (2015) überall auf der Welt⁵⁶, in allen Professionen sowie in allen Unternehmenshierarchien wieder (vgl. ebd., S. 136). In Deutschland betrug sie im Jahre 2009 22,5% und sank bis zum Jahr 2019 nur leicht auf 19% (WSI 2021, S. 4). Laut des Statistischen Bundesamtes (2021) bezogen Männer im Jahr 2020 rund 1192 Euro brutto mehr im Monat als Frauen.

⁵⁴ Weiterführend zur Stigmatisierung von Müttern am Arbeitsplatz: vgl. Crawford 2018, S. 260ff.

⁵⁵ Karrierebrüche stellen ein weiteres Phänomen im Rahmen des Labyrinths dar. Sie bedeuten den Abbruch der Karriere von Frauen, dessen Ursache nicht ausschließlich in fehlenden Angeboten bezüglich Elternzeiten etc., sondern verstärkt in der Unternehmenskultur (z. B. Stigmatisierung von Müttern), zu finden sind. Ohne dem Thema die Relevanz zu nehmen, soll aufgrund des begrenzten Rahmens der Arbeit lediglich auf das Phänomen verwiesen werden. Weiterführend zu dem Thema soll auf die Studie des Fraunhofer Instituts (2012) verwiesen werden.

⁵⁶ Laut des Global Gender Gap Reports des World Economic Forums (2013, S. 35) hat bisher kein Land auf der Welt Geschlechtergleichheit erreicht. Berücksichtigung fanden die Faktoren Gesundheitsergebnisse, Bildungsniveau, politisches Empowerment sowie wirtschaftliche Teilhabe, wobei letzteres die Geschlechterdisparitäten der Bezahlung impliziert.

Unter den rund 3,9 Mio. Menschen in Deutschland, die als Topverdiener:innen mit einem Bruttomonatsgehalt von 5.100 Euro und mehr gelten, befinden sich nur 802.000 Frauen (20,5%). Unter den 181.000 Spitzenverdiener:innen Deutschlands mit einem monatlichen Bruttogehalt ab 12.100 Euro liegt der Frauenanteil nur noch bei 12,7%. Im europäischen Vergleich schneidet Deutschland dabei verhältnismäßig schlecht ab, was auf die unterdurchschnittliche Bezahlung in vielen weiblich-dominierten Berufsgruppen zurückzuführen ist (vgl. WSI 2019, S. 4; OECD 2020). Laut der Prognosen des Institute for Women Policy Research wird die Gleichstellung von Frauen und Männern bezüglich des Gehaltes nicht vor dem Jahr 2058 erreicht (vgl. Kulich et al. 2015, S. 157).

Ein weiterer Grund für den Pay Gap ist die Unterrepräsentation von Frauen in den obersten Führungsebenen: Während im Jahr 2018 44% der Beschäftigten Frauen waren, betrug ihr Anteil in den ersten Führungsebenen nur 26% (vgl. WSI 2019, S. 5). Auch hier zeigen einige Beobachtungen, dass der Gender Pay Gap mit wachsender Hierarchiestufe größer wird (vgl. ebd., S. 136). Andere Vergleiche zeigen, dass er in niedrigen Managementrängen sehr groß ist, während er in Top-Management-Positionen kaum existiert. In einzelnen Unternehmen ist er sogar umgekehrt, was sich allerdings nur auf eine sehr geringe Zahl sehr gut bezahlter weiblicher Führungskräfte bezieht (vgl. Kulich et al. 2015, S. 137).

Die Diskussion um die Ursachen des Gender Pay Gap beweist sich in der Literatur als kontrovers. Immer wieder wird die Frage gestellt, ob er auf Faktoren des Humankapitals, die mit Gender zusammenhängen (z. B. Berufswahl und Arbeitskontinuität), zurückzuführen ist, oder ob – und wenn ja, inwiefern – die Genderdiskriminierung auf die Differenzen einzahlt (vgl. ebd., S. 138). In Bezug auf den *Managerial Pay Gap* (der Pay Gap in Management-Positionen, der laut dem Europäischen Parlament (2020) besonders hoch ist) zeigen Studien, dass Frauen in Führungspositionen zumeist vier bis fünf Jahre jünger sind als männliche Führungskräfte und es präferieren, in kleineren Unternehmen zu arbeiten (vgl. hierzu Kap. 5.3.). Zudem besetzen sie seltener Positionen in der Geschäftsführung (ebd.; vgl. Kulich et al. 2015, S. 138). Diese Beispiele können aus Humankapital-Perspektive Gründe für die geringere Bezahlung von Frauen in Managementpositionen darstellen. Bezieht man sie als für den Managerial Pay Gap einflussnehmende Faktoren

in das Forschungssetting mit ein, bleiben noch immer fünf bis 19% dessen unaufgeklärt. Es kann folglich – trotz Begründung durch das Humankapital bzw. bei vergleichbarem Humankapital zweier Personen (gleiche Ausbildung, Berufserfahrung, Anstellungszeit, Familienstand) – eine Bezahlungsdifferenz zwischen Managern und Managerinnen gefunden werden (vgl. Bertrand/Hallock 2000, S. 17ff.).⁵⁷

Generell, aber insbesondere dort, wo die Humankapital-Begründung in ihrer Aufklärung des (Managerial) Gender Pay Gaps nicht hinreichend ist, muss ein Blick auf Gender-Strukturen innerhalb des Unternehmens, des Arbeitssektors oder des ganzen Landes, welche Ursache dessen sind, geworfen werden. Solche Strukturen zeichnen sich beispielsweise in der Gendersegregation der Arbeit ab. Seit jeher gibt es eine deutliche Überrepräsentanz von Frauen in bestimmten Sektoren wie z. B. dem Gesundheitswesen oder den Human Resources, während beispielsweise im Finanz- oder MINT- Bereich Männer dominieren (vgl. Kulich et al. 2015, S. 139). Dies beeinflusst den Gender Pay Gap insofern, dass Studien ergeben, dass, der Gehaltsdurchschnitt desto geringer in diesem Beruf ist, je mehr Frauen in einem Beruf beschäftigt sind (vgl. Reilly/Wirjanto 1999, S. 923). Außerdem gilt: Je höher die Prozentzahl an Mitarbeiterinnen, desto geringer die Bezahlung des:r zuständigen Manager:in. Hier wiederum ist gegeben, dass Frauen eher dazu tendieren, Managerinnen in weiblich konnotierten Kontexten zu sein, sodass sie eher von dieser Pay Gap betroffen sind (vgl. Ostroff/Atwater 2003, S. 735ff.). Ostroff/Atwater (2003) erklären die geringere Bezahlung mit der als geringerwertig erachteten weiblichen Arbeit (vgl. ebd., S. 729).

Die Old-Boy's networks

Eine weitere wichtige Rolle in Bezug auf die Größe des Pay Gaps spielen die sozialen Netzwerke von Managerinnen sowie diejenigen, die Entscheidungsgewalt über die Vergütung besitzen. Ersteres meint vor allem den verwehrten Zugang von Frauen zu sogenannten *old-boy's networks* – also solchen Netzwerken, die aus privaten und Business-Beziehungen zwischen vor allem Männern bestehen. Die Bezeichnung ist auf die

⁵⁷ Insgesamt ist die Bezahlung von Manager:innen äußerst komplex und setzt sich aus vielen Komponenten zusammen, da sie anhand vieler formeller und informeller Verhandlungen zwischen dem:der Vorgesetzten und der besagten (zukünftigen) Führungskraft bestimmt wird. Zudem spielen neben der Bezahlung auch die Auszahlung von Boni sowie der Erhalt von Zusatzleistungen, welche bei Managern höher als bei Managerinnen ist (Deutschland: vgl. Oehmichen/Sarry/Wolff 2014), eine Rolle (vgl. ebd., S. 136f.). Weitere Schwierigkeiten bei der Analyse der Top-Manager:innen ergeben sich durch die Tatsache, dass nur wenige Frauen in diesen Rängen vertreten sind. Beispielsweise liegt der Frauenanteil der Fortune 1000 (1000 größte Unternehmen Amerikas) CEO-Positionen bei nur 5,4% (vgl. Catalyst 2014a). So sind diese vergleichenden Analysen nur von geringer Validität (Kulich et al. 2015, S. 137). Weiterführend zur Interpretation der unterschiedlichen Ergebnisse vgl. Kuhlich et al. 2015, S. 137.

britischen Upper-Class-Absolventen der Elite-Schulen und -Universitäten zurückzuführen, zu denen Frauen lange keinen Zugang hatten.⁵⁸ Infolgedessen bleiben ihnen informelle Informationen bezüglich unterschiedlicher Gehälter bzw. Gehaltsstufen sowie Wissen darüber vorenthalten, wann Verhandlungen fruchtbar wären (vgl. Babock/Laschever 2003, S. 102). So sehr die Betonung heute auf der Relevanz von großen Netzwerken liegt, reicht Quantität allein jedoch nicht aus. Studien zeigen, dass Direktorinnen in den USA und Europa in Bezug auf ihr eigenes Gehalt verhältnismäßig wenig von der Größe ihrer Netzwerke profitieren, während es bei Männern einen starken Einfluss auf deren Vergütung hat (vgl. Lalanne/Seabright 2011, S. 2ff.).

Was einen positiven Einfluss auf den Gender Pay Gap haben könnte, sind Frauen gegenüber inklusive Netzwerke, also solche, in denen Frauen als gleichwertige Mitglieder betrachtet und nicht nur toleriert werden (vgl. Kulich et al. 2015, S. 139). Auch könnte eine höhere Zahl weiblicher Führungskräfte die Netzwerkmöglichkeiten mit anderen weiblichen Managerinnen insofern positiv beeinflussen, dass mehr weibliche Personen, mit denen sie sich vernetzen können, zur Verfügung stehen. Diese stellen nicht nur selbst Netzwerkpartnerinnen dar, sondern können auch Kontakte zu anderen bieten (vgl. ebd., S. 139). Und letztendlich haben Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen einen spill-over-Effekt (ein Ereignis hat Auswirkungen auf ein anderes Ereignis) zur Folge: Studien aus Portugal (vgl. Cardoso/Winter-Ebmer 2010), den USA (vgl. Cohen/Huffman 2007) und Schweden (vgl. Hultin/Szulkin 2003) zeigen, dass sich die Bezahlung der Arbeitnehmer:innen bei einer höheren Repräsentation von Frauen in Führungspositionen angleicht (vgl. Kulich et al. 2015, S. 139). Zusätzlich belegen Studien aus Deutschland, dass die Erhöhung der Anzahl weiblicher Führungskräfte auch zu einer Erhöhung der eigenen Bezahlung dieser führt (vgl. Hirsch 2013, S. 349f.).

⁵⁸ Weiterführend dazu z. B. Völger/Welck (1990).

Directors embeddedness

Einen weiteren positiven Effekt auf die Schließung des Pay Gap hat die Einbindung von Unternehmensdirektor:innen (*directors embeddedness*) in verschiedene Vorstände. Belegen – vor allem männliche – Vorstandsmitglieder mehrere Sitze in den Vorständen anderer Unternehmen parallel, erhöht sich damit ihr Engagement für soziale Interaktionen mit anderen Individuen sowie verschiedenen Organisationskulturen. Es wird angenommen, dass dieses „Erleben von Diversität“ (Kulich et al. 2015, S. 139)⁵⁹ dazu führt, dass die Interaktion und Kommunikation mit (u. a.) Frauen (Vgl. z. B. Kap. 4.1.) weniger als Barriere, bzw. Frauen als weniger atypische Vorstandsmitglieder wahrgenommen werden (vgl. Oehmichen/Sarry/Wolff 2014, S. 363). So steigt die Anerkennung von durch Frauen geleisteten Beiträgen, was hypothetisch zu einem kleineren Gender Pay Gap führen kann (vgl. Kulich et al. 2015, S. 139f.).

Gläserne Klippe

Auch aus der Theorie der bereits in Kapitel 5.3. angeführten Gläsernen Klippe lässt sich eine Hypothese in Bezug auf den Gender Pay Gap ableiten: Unternehmen mit einer höheren Performance weisen durchschnittlich eine höhere Bezahlung ihrer Manager:innen auf. Da Frauen vermehrt Managementpositionen in solchen Unternehmen, die eine niedrige Performance aufweisen, innehaben, lassen sich folglich auch hier Gehaltsunterschiede trotz ähnlicher Arbeitsanforderungen wiederfinden (vgl. ebd., S. 140; vgl. Kap. 5.3.).

Neben diesen Teilaspekten, die als Strukturen hinter dem Managerial Pay Gap stehen, bleiben einige der Mechanismen, denen er unterliegt, bisher noch ungeklärt:

„For example, even though an increase in the number of female managers was clearly demonstrated to have a positive impact on gender equality in promotions and pay, there is little empirical evidence demonstrating the exact processes that are responsible for this positive relationship” (Kulich et al. 2015, S. 140).

⁵⁹ Von der Bezeichnung als Diversität wird an dieser Stelle Abstand genommen. Es entsteht dadurch eine verschwommene Wahrnehmung des Diversity-Begriffes, wie bereits einleitend kritisiert wurde. Dieser bezeichnet u. a. eine aktive Auseinandersetzung mit verschiedenen Lebensrealitäten und -entwürfen vor allem marginalisierter Menschen. Teilnehmer:in in verschiedenen Unternehmensvorständen zu sein schärft zwar sicherlich den Blick für verschiedene Unternehmenskulturen und erweitert das berufliche Netzwerk, mit dem (Er-)Leben von Diversität hat es jedoch wenige Überschneidungen – vor allem bei Betrachtung der Zusammensetzung der Vorstände (Vgl. Kap. 1.).

Es geht demnach nicht deutlich hervor, ob weibliche Führungskräfte generell ein höheres Interesse an der Einstellung von Mitarbeiterinnen haben und auf diesem Wege auf gleichberechtigte Teilhabe von Männern und Frauen hinarbeiten; oder, ob die Konfrontation mit immer mehr Managerinnen dazu führt, dass sich die Einstellung von Manager:innen gegenüber Frauen in Führungspositionen insgesamt ändert; oder, ob strukturelle Veränderungen eine Rolle spielen (vgl. ebd., S. 140); vielleicht ist es ein Potpourri aus allem.

Geschlechterstereotype

Noch einen weiteren Teilaspekt für die ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen sehen Kulich et al. (2015) in vorherrschenden Geschlechterstereotypen (vgl. ebd., S. 140). Um die gleiche Anerkennung für ihre Arbeit zu erhalten, müssen Frauen wesentlich mehr Arbeit leisten als Männer. Auch werden ihr Scheitern wesentlich schneller negativ bewertet und ihre Fehler stärker sanktioniert. Hingegen können Männer sich gemeinhin häufiger Fehler erlauben, ehe sie Sanktionierung befürchten müssen (vgl. Kap. 5.4.). Bei dem Gender Pay Gap handelt es sich damit nicht nur um einen quantitativ feststellbaren Unterschied zwischen Gehaltsstrukturen von Männern und Frauen bei gleicher Position und Qualifikation. Er repräsentiert gleichzeitig ein Unterschied in der Beziehung zwischen Gehalt und Leistung. Frauen in Führungspositionen müssen demnach wesentlich mehr Arbeit leisten und dürfen weniger Fehler machen als Männer, um das gleiche – bzw. weniger – Gehalt zu beziehen. Jedoch bedarf es auch hier weiterer Forschung (vgl. Kulich et al. 2015, S. 142).

Des Weiteren kommt der Glaube hinzu, dass Frauen – unabhängig vom tatsächlichen familiären Hintergrund – familiäre Pflichten zu tragen hätten und damit weniger Kapazität am Arbeitsplatz haben. Somit – und, weil Männlichkeit im Dualismus mit Geld und Weiblichkeit mit Wohltätigkeit assoziiert wird – scheint ein höheres Gehalt bei Männern eher gerechtfertigt als bei Frauen. (vgl. ebd., S. 143).

Selbst-Stereotypisierung von Frauen

Häufig werden die Ursachen für den Gender Pay Gap auch bei den Betroffenen selbst gesucht, da die Ansicht vertreten wird, Frauen könnten einfach nach höherem Gehalt fragen. Lange wurde angenommen, dass Frauen schlichtweg nicht so sehr an Geld interessiert seien und in der Folge ein geringeres Gehalt akzeptieren (vgl. Kulich et al. 2015, S. 144). Diese (Selbst-)Stereotypisierung entspricht erstens nicht der Wahrheit und ist zweitens mit dem aus dem Ehegattensplitting resultierenden niedrigeren Einkommen verheirateter Frauen und anderen Resultaten der gestaltlichen Organisation des Arbeitsmarktes

verbunden (vgl. Stickney/Konrad 2007, S. 806). Aus der Selbststereotypisierung heraus entsteht das *Paradox of the conteted female worker*, demzufolge nach Frauen selbst dann zufriedener mit ihrem Gehalt sind als Männer, wenn es geringer als das von Männern ist. Als Erklärungsansätze dafür gelten beispielsweise, dass Frauen geringere Gehaltsvorstellungen haben und dass sie ihre Gehälter verstärkt mit anderen Frauen vergleichen, die wiederum ebenfalls weniger als Männer verdienen. Vor diesem Hintergrund entspricht ihr tatsächliches Gehalt auch ihren Vorstellungen. Eine weitere Ursache könnte darin liegen, dass die Arbeit von Frauen gesamtgesellschaftlich als weniger wertvoll betrachtet wird. Höhere Gehälter von Männern in gleichen oder ähnlichen Positionen werden dieser Denkweise folgend als gerechtfertigt wahrgenommen (Kulich et al. 2015, S. 144).

Stereotyp: Fehlende Risikobereitschaft von Frauen

Der am häufigsten genannte Grund für den Gender Pay Gap ist jedoch, dass Frauen im Gegensatz zu Männern eine Aversion gegenüber dem Eingehen von *Risiken* in finanziellen Kontexten haben. Laut einer Zwillingsstudie erklärt dieses Argument jedoch nur drei Prozent des Gender Pay Gap (vgl. Le/Miller/Slutske/Martin 2011, S. 555). So kann beobachtet werden, dass der Gender Pay Gap im Tätigkeitsfeld des Aktienhandels besonders hoch ist. Trotz des Erreichens ähnlicher Zahlen in den Aktienoptionen, verkaufen Frauen diese zu einem niedrigeren Preis. Argumentiert wird dabei zumeist mit der fehlenden Risikobereitschaft seitens der Frauen, die aus einem niedrigen Übervertrauen heraus rührt. Allerdings sind die (allgemeineren) Befunde zu geschlechtsspezifischen Unterschieden in der Risikobereitschaft sehr gemischt. Neben denen, die diese Annahme bestätigen oder keine Unterschiede nachweisen können, zeigt eine Studie, dass die augenscheinliche Verteilung von Risikobereitschaft bei Manager:innen in Schweden sogar umgekehrt ist, weibliche Führungskräfte also risikobereiter sind als ihre Kollegen (vgl. Adams/Ferreira 2009, S. 291f.).⁶⁰

Weibliche Entscheidung gegen männliche Branchen

Neben den bereits genannten Frauen gegenüber vorgebrachten Vorwürfen besteht ein weiterer darin, Frauen trafen bewusst berufliche Entscheidungen, die zu geringerer Bezahlung führten. Sie seien weniger motiviert, in männlich dominierten, besser bezahlten Bereichen, zu arbeiten (vgl. Chen/Moons 2015, S. 119). In Teilen entspricht dies der Wahrheit: Es existiert eine *branchenspezifische Geschlechtersegregation*, an deren

⁶⁰ Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit den verschiedenen Befunden: vgl. z. B. Byrnes/Miller/Schafer (1999); Hallock/Olson (2009); Le/Miller/Slutske/Martin (2011).

Trennlinie auch ein Gehaltsgefälle verläuft: Männlich dominierte Berufsfelder werden besser bezahlt als weiblich dominierte. Diese Strukturen beeinflussen auch den Gender Pay Gap, jedoch in anderer Weise als in dieser starken Vereinfachung dargestellt. So treffen Frauen zwar verstärkt die berufliche Entscheidung, weniger in männlich dominierten Branchen tätig zu sein. Dies geschieht jedoch vor dem Hintergrund, dass Frauen dabei antizipieren, in männlich dominierten Berufen weniger Macht erlangen zu können (vgl. Kulich et al. 2015, S. 145).

Geringere Verhandlungskompetenz

Eine These, welche durch Studien belegt werden kann, ist diejenige, dass Frauen über geringe *Verhandlungskompetenzen* verfügen. Unklar ist jedoch der Grund⁶¹ für dieses Fehlen (vgl. Babcock/Laschever 2003, S. 19ff.). Es konnte beobachtet werden, dass Frauen seltener von sich aus Gehaltsverhandlungen initiieren, geringere Beträge fordern und in der Verhandlung seltener auf Strategien der sozialen Interaktion zurückgreifen, die mit Dominanz assoziiert werden. Zudem haben sie geringere Erwartungen an ihre Bezahlung, weshalb Arbeitgeber:innen geringere Gehaltsvorschläge machen. Männer hingegen haben ein Überbewusstsein mit ihrer erwarteten Arbeit und ihrer tatsächlichen Performance und präsentieren vor diesem Hintergrund ihre erwarteten Gehälter konsequenter; in dem – sich zumeist bestätigenden – Glauben, dass sie damit erfolgreich sind (vgl. Kulich et al. 2015, S. 145).

In Bezug auf die Gehaltsverhandlungen ist zusätzlich anzuführen, dass diese agentische Kompetenzen verlangen: Aggressivität, Selbstinteresse und Durchsetzungsvermögen, die jedoch inkompatibel mit den weiblichen Geschlechterstereotypen und der weiblichen Geschlechterrolle sind. Wie bereits in Kapitel 4.2. erklärt, resultiert aus einem atypischen Verhalten dieser Rolle gegenüber, soziale Aberkennung bzw. Bestrafung. Dass jene negativen Reaktionen bei einer Gehaltsverhandlung nicht ausgelöst werden sollten, um darin Erfolge zu erzielen, ist selbstredend (vgl. Kulich et al. 2015, S. 146).

⁶¹ Weitere mögliche Gründe als die im Folgenden genannten, tragen Mazei/Hüffmeier/Freund/Stuhlmacher/Bilke/Hertel (2014) zusammen.

„Overall, the [...] literature suggests that gender stereotypes have a vast impact on women's negotiation confidence and behaviors, particularly when the outcome is for themselves, leading to a pay gap disadvantaging women. Moreover, gender differences in negotiation attitude and behaviors seem largely depend in the context and thus to be variable across situations.” (ebd., S. 146)

Die Studie *Children Show a Gender Gap in Negotiation* (Arnold/McAuliffe 2021) ergab, dass sich Ansätze des den Gender Pay Gap begünstigenden Verhaltens bereits in der Kindheit entwickeln. Bereits im Alter von acht Jahren zeigt sich bei Mädchen, dass sie in Verhandlungen um Belohnung erstens weniger hartnäckig sind und zweitens weniger verlangen als Jungen, wenn sie ihre Forderungen an einen Mann stellen müssen. Aus diesen Ergebnissen leiten die Forscherinnen die Vermutung ab, dass die Assoziation von Männern mit höherem Status bereits im jungen Alter entsteht und Mädchen sich diesem gegenüber selbst einen niedrigeren Rang zuweisen (vgl. ebd., S. 153f.).

Zusammenfassend ist der Gender Pay Gap eines der prägnantesten Probleme, denen Politiker:innen und Forscher:innen gegenüberstehen⁶² (vgl. Weichselbaumer/Winter-Ebmer 2005, S. 438). Es gibt viele Faktoren, die den Gap begründen und weiterhin beeinflussen: die geschlechtsspezifische berufliche Segregation, individuelle Eigenschaften von Managerinnen und die spezifischen Charakteristika der Unternehmen, für die sie arbeiten. Besonders hohe Auswirkungen haben die vorurteilsbehaftete Wahrnehmung von Frauen (Geschlechterstereotype und Geschlechterrolle) sowie die Beiträge, die sie leisten. Auch systematische Unterschiede zwischen Managerinnen und Managern in ihren Verhandlungseinstellungen und -kompetenzen spielen eine zentrale Rolle. Letztere werden wiederum durch den sozialen Kontext und stereotype Erwartungen bedingt (vgl. ebd., S. 439ff.; Kulich et al. 2015, S. 146).

Die Folgen des Gender Pay Gap wirken sich nicht nur finanziell negativ auf Frauen aus, sondern schaden auch ihrer Wahrnehmung am Arbeitsplatz (vgl. Kulich et al. 2015, S. 147). Nicht nur – aber vor allem – dort wird der Wert einer Person anhand ihrer Bezahlung gemessen (vgl. Ridgeway/Erickson 2000, S. 614). Bezieht eine Person ein niedriges Gehalt, so sinkt die Wahrnehmung ihrer Kompetenz und sie wird kommunaler – also weiblicher – wahrgenommen. Diese Komponenten reproduzieren abermals die Geschlechterstereotype über die niedrigere Kompetenz von Frauen. Das Resultat dessen sind

⁶² Diese Aussage muss differenzierter getroffen werden: In Bezug auf die soziale Frage und das Thema Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern besitzt der Gender Pay Gap eine hohe Relevanz. Auf die thematische Hierarchisierung der Autorin eingehend, stehen z. B. der Klimawandel, Flucht und Krieg dem Gender Pay Gap noch voran. Insgesamt sollte die parallele Auseinandersetzung mit verschiedenen Themen jedoch gewährleistet werden.

niedrigere Erwartungen an die Performance sowie eine geringere Akzeptanz am Arbeitsplatz, was wiederum den Einfluss von Frauen senkt. Auch wird die Beförderung von Frauen behindert sowie die Lohngleichheit, also das Schließen des Gender Pay Gap (vgl. Kulich et al. 2015, S. 147).

Frauen weniger zu bezahlen als Männern, wirkt, als könnten Unternehmen dadurch Kosten sparen und somit den Gewinn erhöhen. Allerdings ist das Gegenteil der Fall: Durch die Andersbehandlung von Frauen neigen diese eher dazu, die Unternehmen zu verlassen (vgl. z. B. Kap. 5.9.). Zum einen entstehen hierdurch hohe Kosten, die mit hoher Fluktuation stets einhergehen. Zum anderen verlieren die Unternehmen talentierte (Nachwuchs-)Führungskräfte (vgl. Kulich et al. 2015, S. 147). Gerade vor dem Hintergrund politischer Entscheidungen wie dem Füpog und dem Füpog II, welche möglicherweise zukünftig auch auf niedrigere Führungsebenen erweitert werden könnte, kann es für Unternehmen folglich hilfreich sein, ihre Strukturen in Bezug auf den Gender Pay Gap zu überprüfen.

5.8. Männliche Geschlechterrolle und Führung

Die Auswirkungen der weiblichen Geschlechterrolle auf Frauen in der Arbeitswelt und als Führungskräfte wurde in den vorangegangenen Kapiteln behandelt und wird auch in den nächsten Kapiteln stets ein zentrales Thema sein. Wie aber wirken sich Geschlechterrollen auf diejenigen, die als Profiteure des patriarchalen Systems gelten, aus? Um einen umfassenden Überblick über das Thema *Geschlechterrollen in der Arbeitswelt* geben zu können, muss auch die »andere männliche« Seite beleuchtet werden. Das soll Ziel des nachfolgenden Kapitels sein.

Um die Auswirkungen von geschlechterspezifischen Erwartungen an Männer in der Arbeitswelt herauszufinden, stellt Kimmel 1993 in seiner Studie *What do men want?* jene namengebende Frage. Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass auch Männer in der Arbeitswelt bzw. in Führungspositionen durch Geschlechterstereotype und ihre Geschlechterrolle stark eingeschränkt sind:

„Unconscious bias also hurt men. Our preconceived ideas of what a ‘real’ man or a ‘manly’ man might look like, do, say, or react like in a specific situation may have serious consequences for male workers – and for the companies’ bottom line. These stereotypes congeal into biases against those who do not conform to the traditional definitions of masculinity – and especially workplace masculinity” (ebd., S. 87).

Wie sich der Prototyp des Arbeitnehmers gestaltet, wurde bereits in Kapitel 4.3. thematisiert: Er ist emotionslos, aggressiv und kompetitiv, außerdem autonom sowie unabhängig und erfüllt den cowboy myth. Des Weiteren geht mit der Erwartung des unencumbered workers eine hohe zeitliche Belastung, die keine Zeit für familiäre Pflichten lässt, einher (ebd., S. 86f.). Bemerkenswerterweise zeigen aktuelle Studien, dass die am meisten dynamischen und kreativen – und somit für Unternehmen interessantesten bzw. wichtigsten – jungen Männer, die in die Arbeitswelt eintreten, dieselben Erwartungen und Ambitionen wie Frauen in der Arbeitswelt haben. Für fast 96% der Frauen *und* Männer ist es wichtig oder sehr wichtig, als gutes und involviertes Elternteil zu fungieren. Für 90% ist eine gute Ehe wichtig oder sehr wichtig. Insgesamt 50% der befragten Frauen und Männer gaben an, dass es für sie extrem bzw. sehr wichtig ist, viel Geld zu verdienen und einer erfolgreichen Karriere nachzugehen (vgl. Kimmel 2015, S. 89). In der Studie des BMFSJ (2018) gaben 79% aller befragten arbeitenden Väter an, dass sie sich mehr Zeit für ihre Familien wünschen (vgl. ebd., S. 15). 83% der potenziellen Väter (d. h. noch kinderlose Männer) unter 40 Jahren sind der Überzeugung, dass Väter so viel Zeit wie möglich mit ihren Kindern verbringen sollten. Des Weiteren zählten zwei Drittel der Väter Babybetreuung zu den Pflichten eines Vaters (vgl. ebd., S. 15).

Die Männer, die Kimmel (2015) interviewte, beschreibt er als teamfähig, dazu in der Lage, neue Geschäfte zu generieren und so zum Unternehmenserfolg beizutragen. Sie alle verließen jedoch die Unternehmen, in denen sie arbeiteten, da sie sich mit unbewussten Vorurteilen konfrontiert sahen⁶³. So empfanden einige starke Hemmungen und Einschränkungen dabei, eine Balance zwischen Arbeit und Familienleben herzustellen (vgl. ebd., S. 86). Die Perfidität daran besteht darin, dass es vor allem andere Männer sind, die die unbewussten Vorurteile über Männlichkeit teilen und sich so untereinander diskriminieren. Dies widerspricht der verbreiteten Annahme, dass Vorurteile in erster Linie zwischen den Geschlechtern auftreten. Der Grund dafür liegt darin, dass die Vorurteile durch eine dominante einer marginalisierten Gruppe gegenüber zugeordnet und gegen sie verwendet werden. „It’s the stereotypes we all hold in our heads about others – and ourselves“ (Kimmel 2015, S. 88); es sind durch die Sozialisation internalisierte Stereotype. Diese zeigen sich auch bei Frauen am Arbeitsplatz untereinander: Während weibliche Mitarbeiterinnen eher dazu neigen, »untypisches« männliches Verhalten (z. B. Elternzeit, gleichberechtigtes Familienleben) zu unterstützen, besteht gegenüber anderen Frauen der Vorwurf „I sacrificed for this and so should they“ (ebd., S. 88). Doch, wie bereits in den

⁶³ Dass die Arbeitnehmer die Unternehmen verließen, ist kein Zufall, sondern das Auswahlkriterium zur Teilnahme an der Studie.

vorherigen Kapiteln herausgestellt wurde, sind Frauen nicht nur in den eigenen Reihen mit Geschlechterstereotypen konfrontiert. Während Männer ausschließlich Kritik des gleichen Geschlechts ausgesetzt sind, werden Frauen hingegen von »beiden« Geschlechtern negativ bewertet und behandelt, wenn sie sich nicht Rollenkonform verhalten (vgl. ebd., S. 88).

So lässt sich zusammenfassend formulieren, dass Frauen und Männer (am Arbeitsplatz) gleiche Lebensvorstellungen haben: „Meaningful careers, loving families, and a supportive work environment“ (ebd., S. 89), und dass sich die Prioritäten von Männern zum Familienleben hinwenden, während Frauen ihren Blick auch auf die Arbeitswelt richten (können). Die unbewussten Vorurteile jedoch halten sowohl Männer als auch Frauen davon ab, ihre Ziele zu erreichen. „And it hurts all of us“ (ebd., S. 89).

5.9. Auswirkungen auf Unternehmen

Es scheint zunächst ein ethisches Argument zu sein, dass Frauen und Männer Gleichberechtigung erfahren und gleiche Möglichkeiten erhalten sollen; so also auch am Arbeitsplatz. Da es in der Wirtschaft jedoch unter dem Strich stärker um die schwarze Zahl am Jahresende als um die Erreichung ethischer Ideale geht, gilt es, in diesem Kapitel weitere Argumente darzulegen, warum die Besetzung von Führungspositionen mit Frauen bzw. Geschlechtervielfalt in Führungspositionen erstrebenswert ist. Zuvor soll jedoch ein kurzer Überblick gegeben werden, inwiefern sich Geschlechterstrukturen in den Unternehmen niederschlagen.

Exkurs: Das vergeschlechtlichte Unternehmen

Geschlechtliche Differenzierungen sind für Acker (1990) ein allen Organisationen bzw. Unternehmen inhärentes Strukturprinzip.⁶⁴ Die darin stattfindenden Prozesse – in denen Geschlecht ein integraler Part ist – beruhen auf und produzieren gleichzeitig vergeschlechtlichte Substrukturen: „[...] sie schaffen, reproduzieren und legitimieren Geschlechterdifferenz sowie Geschlechterhierarchie und lassen vermeintlich geschlechtsneutrale Organisationen zu ‚gendered organizations‘ werden“ (Schlamecher 2011, S. 83; vgl. Acker 1992a, S. 252f.).⁶⁵

⁶⁴ Weiterführend zu diesem Strukturprinzip und den Ebenen vgl. Schlamecher 2011, S. 83f.; Acker 1990, S. 146ff.

⁶⁵ Zur genauen Definition von gendered organizations vgl. Acker 1990, S. 146.

Trotz Kritik⁶⁶ an diesem Ansatz schafft Acker es, erstmals eine Verbindung zwischen doing gender sowie konkreten, in der Interaktion der Unternehmen verankerten Prozessen, der Kultur und der Vorstellung von Organisation, herzustellen (Nentwich 2004, S. 45). Insgesamt zeigen die Diskussionen rund um die Vergeschlechtlichung von Unternehmen zwar, dass weder die prinzipielle Geschlechterneutralität noch eine gänzliche Vergeschlechtlichung von Unternehmen theoretisch angemessen erfasst werden kann und sie zu kurz greifen. Dennoch wird in Aussicht gestellt, dass Geschlecht als Analysekategorie für Unternehmen – unabhängig, ob in Bezug auf die Prozesse, die Kultur etc. – als Forschungsperspektive mit einbezogen werden sollte (Schlamecher 2011, S. 96). Zwar konnten die vergangenen Kapitel nicht die These der vergeschlechtlichten Organisation verifizieren, die Relevanz, die Kategorie Geschlecht miteinzubeziehen, wurde dennoch deutlich.

Auswirkungen von ungleicher Teilhabe auf Unternehmen

In ihrer Studie *Gender and management on Spanish SMEs: an empirical analysis* kommen Mínguez-Vera/Martin (2011) zu dem Ergebnis, dass die Repräsentanz von Frauen im Vorstand einen negative Einfluss auf die Unternehmensleistung hat (Return of Equity, ROE; vgl. ebd., S. 2852). Was zunächst eindeutig erscheint – weibliche Vorstandsmitglieder schaden den Unternehmen –, ist, wie bereits in Kapitel 5.3. thematisiert wurde, wesentlich komplexer, als es zunächst scheint. Darüber hinaus gibt es jedoch einige Befunde, die für eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Vorständen und Führungspositionen sprechen. So sind beispielsweise laut der Studie von Addams und Ferreira (2009) Frauen häufiger in Vorstandssitzungen anwesend als ihre männlichen Kollegen. Gleichzeitig reduziert Geschlechtsdiversität im Vorstand die Abwesenheit der männlichen Mitglieder. Außerdem war „[...] der Anteil weiblicher Vorstände mit einer gleichheitsbasierten Bezahlung der Vorstände assoziiert [...]“ (Hernandez Bark/Dick 2015, S. 219).

Eine Vielzahl anderer Studien findet positive Zusammenhänge zwischen Geschlechtsdiversität in Führungspositionen und der Unternehmensleistung. So kam die Globale Studie „Women in Business and Management. A global survey of enterprises“ des Bureau for Employer’s Activities (ACT/EMP 2019), die insgesamt 12.940 Unternehmen in mehr als 70 Ländern befragte (ebd., S. xiii) zu folgenden Ergebnissen: Unternehmen, die mehr weibliche Führungskräfte vorweisen, erzielen höhere Geschäftsergebnisse (57,4% der

⁶⁶ Zur Kritischen Auseinandersetzung vgl. z. B. Schlamecher 2011, S. 94; Britton 1998, S. 1;

befragten Unternehmen bestätigen die Annahme, 22,6% sind sich unsicher, 20% können keine bestätigten Ergebnisse vorweisen) (ebd., S. 22). Bei näherer Betrachtung der Ergebnisse zeigt sich, dass bei den Unternehmen, die von besseren Geschäftsergebnissen berichten, 60,2% eine bessere Rehabilität und Produktivität vorweisen. 56,8% geben an, dass sie dadurch mehr Talente anziehen und halten können. Weitere 54,4% stellen eine erhöhte Kreativität, Innovation und Offenheit fest. Insgesamt 37,2% können mit einem höheren Anteil weiblicher Führungskräfte die Interessen und Nachfragen der Kund:innen besser einschätzen (ebd., S. 23).

Die Untersuchung von Desvaux, Devillard-Hoellinger und Baumgarten (2007) mit insgesamt 89 europäische Unternehmen ergibt, dass der Branchendurchschnitt von Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil hinsichtlich der Unternehmensleistung überschritten wird (ebd., S. 3ff.). Auch Campbell und Minguez-Vera (2010) erhalten positive Zusammenhänge zwischen der Repräsentanz von Frauen in Vorständen und der Unternehmensleistung: Nach der Ernennung weiblicher Vorstandsmitglieder finden sie positive Reaktionen der Börse sowie einen gesteigerten Unternehmenswert (ebd., S. 38f.). Auch wird in weiteren Studien festgestellt, dass sich die Unternehmensleistung verbessert, wenn Frauen im Vorstand bzw. im Top-Management vertreten sind (Joy/Wagner/Narayanan 2007; Krishnan/Park 2005, S. 1713).

Weiter gibt es Befunde, dass ein hoher Frauenanteil im Top-Management bzw. Vorständen und Aufsichtsräten mit mehr wohltätigen Spenden und größerer Philanthropie zusammenhängt (Williams 2003, S. 7). Auch werden in Zeiten finanzieller Krisen weniger Arbeitnehmer:innen entlassen. Ein ähnliches Bild ist auch in der Politik vorzufinden: „Wenn Frauen Mitglieder von Regierungen und Kommissionen mit Entscheidungsbefugnissen sind, setzen sie sich eher für Veränderungen zum Wohle der Interessen von Frauen, Kindern und Familien ein sowie für das allgemeine Wohlbefinden (z.B. Gesundheitswesen, Bildung [...]“ (Hernandez Bark/Dick 2015, S. 220; Studien von Paxton/Kunovich/Hughes 2007; Wängnerud 2009).

In Bezug auf die Gläserne Klippe in Kapitel 5.3. zeigt sich in Kombination mit dem Vorliegenden, dass sich die Ergebnisse verschiedener Studien stark unterscheiden. Zusammenhänge zwischen Geschlecht und dessen Auswirkungen sollten zwar beforscht werden, jedoch sollte dabei stets im Hinterkopf behalten werden, dass die Unterschiede konstruiert sind – ob durch Sozialisation oder den Einbezug der Kategorie Geschlecht in die

Forschung. Inwiefern die Unterschiede inter- oder intragruppal stärker sind, sollte stets in die Betrachtungen Einzug erhalten. Unterschiede sowie Vor- und Nachteile sollten – sofern signifikant – nicht ignoriert werden. Es geht jedoch nicht darum, eine weitere potenzielle Hierarchieebene herzustellen oder gegebenenfalls zu verschieben.

5.10. Ein Zwischenfazit: Geschlecht und Führung

Nicht allzu lange ist es her, dass Frauen die Erlaubnis ihrer Ehemänner oder Väter benötigten, um einer Tätigkeit nachgehen zu dürfen. Nicht allzu lange ist es her, dass ihnen nur bestimmte Arbeitsfelder zur Verfügung standen. Und nicht allzu lange ist es her, dass die Besetzung einer Führungsposition mit einer Frau als gar undenkbar galt. Dementsprechend kann aus heutiger Perspektive – vor allem mit Blick auf die Vergangenheit – behauptet werden, dass Frauen die Arbeitswelt nahezu offen steht. Dennoch zeigen die in den vergangenen Kapiteln angeführten Daten und die dahinterstehenden Strukturen, dass in der Arbeitswelt ungleiche Geschlechterverhältnisse noch heute persistent sind. Sie beschreiben eine Gleichzeitigkeit von Beharren und Wandel, deren Verhältnis asymmetrisch liegt: Während der Wandel voranschreitet und Veränderungen fordert, die nicht vermeidbar sind, geht das Beharren teils sogar in eine Rückwärtsbewegung über. Es gilt, den unaufhaltbaren Wandel durch das Schaffen von individueller und struktureller Flexibilität und Einsicht zu erleichtern.

Wichtig im Diskurs um die Geschlechterdifferenzen ist die Feststellung, dass, wie bereits zu Anfang ausgeführt, Unternehmen bzw. die Arbeitswelt ein Resonanzkörper der historisch gewachsenen gesamtgesellschaftlichen Umstände und Strukturen ist. Mit ihren eigenen Strukturen und Umständen stellt die Arbeitswelt jedoch gleichzeitig auch eine Teilhaberin an der Unternehmensumwelt dar und trägt als eigenständige Instanz zu einer Verfestigung der Differenzen bei. Neben all den Nachteilen, zu denen dies führt, bieten sich dadurch eigene Gestaltungsspielräume zur Verbesserung der Umstände, die Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft haben können. Allgemeiner formuliert: Die Arbeitswelt ist ein geschlossenes Phänomen innerhalb der (kapitalistischen) Gesellschaft. Sie ist sensibel für gesellschaftliche Veränderungen, ebenso kann sie einen wichtigen Einfluss auf gesellschaftliche Veränderungen nehmen. Dies gilt auch für die Bekämpfung der Geschlechterasymmetrie.

Geschlecht als zentrales Thema dieser Arbeit ist ein heute noch immer vorhandener Platzanweiser, welcher im Rahmen des gesellschaftlichen Wandels einen zunehmenden Legitimationsdruck erfährt. Frauen besitzen in der Arbeitswelt deutlich mehr Optionen als – wie einleitend formuliert – vor nicht allzu langer Zeit. Dadurch sind sie mit einer höheren Ambivalenz zwischen Geschlechts- und Arbeitsrolle konfrontiert. Noch stärker verhält es sich mit der Ambivalenz zwischen der weiblichen Geschlechts- und der männlich konnotierten Führungsrolle, der sie begegnen und mit der sie einen Umgang finden müssen. Dies darf allerdings nicht die alleinige Aufgabe von Frauen sein, sondern muss im gesamten arbeitsweltlichen Kontext und zwischen den darin agierenden Individuen stattfinden. Kutzner (2017) formuliert dazu treffend: „Es geht darum, die Perspektive so zu erweitern, dass die neuen Handlungsoptionen wie auch die alten und neu errichteten Behinderungen für Frauen gleichermaßen ins Blickfeld gerückt werden“ (Kutzner 2017, S. 42).

Wichtig dabei ist, dass bei der Findung neuer Handlungsansätze die differenztheoretischen Ansätze keinen Einzug erhalten. Beobachtbar ist dieses Muster nämlich, sobald Diskussionen um Frauen in Führungspositionen aufkommen. „Frauen führen einfach anders, sie besitzen einen ausgeprägteren Gerechtigkeitsinn, sie besitzen mehr Fingerfertigkeit, sie sind sensibler im Umgang mit Menschen und können besser kommunizieren“. Dieser weibliche Sachverstand dient in der modernen Argumentation weniger dem Empowerment der Frauen und dem Versuch, deren Sachlage tatsächlich verändern zu wollen, als einer Marketingstrategie für deren missliche Lage bzw. marginalisierte Position. Ein Verfallen in diesen Duktus würde zur Reproduktion der bestehenden Strukturen beitragen und muss unbedingt kritisch reflektiert werden.

Im Labyrinth sind die oben angesprochenen Behinderungen umfassend – obgleich sicherlich lange nicht vollständig – repräsentiert und zusammengefasst. Phänomene werden mit zukünftigen Veränderungen verschwinden, gegebenenfalls treten an ihre Stelle neue. Beispielhaft für letzteres wäre 30%-Quote, durch die bei Frauen in Führungspositionen die neue Stigmatisierung als „Quotenfrau“ aufkam. So unterschiedlich die einzelnen Phänomene scheinen mögen, haben sie doch gemeinsame Nenner: Ihr Ursprung findet sich in historisch gewachsenen, sozial konstruierten Vorstellungen von Geschlecht und damit vermeintlich verbundenen Verhaltens- und Denkmustern (vgl. Kapitel 3.1. und 3.2.). Diese Stereotype resultieren in einer Hierarchisierung des männlichen Geschlechts als *besser* und des weiblichen Geschlechts als *schlechter* für eine Führungsrolle geeignet. Daraus gehen erstens Verhaltensweisen und -muster gegenüber den vergeschlechtlichten Individuen und zweitens Verhaltensweisen und -muster der vergeschlechtlichten

Individuen selbst hervor. Relevant ist dabei, dass auch Frauen die patriarchalen Denkmuster übernehmen; nicht nur gegenüber sich selbst, sondern auch gegenüber anderen Frauen (z. B. Kritik daran, wenn Frauen mit Kindern eine Karriere anstreben). Sie reproduzieren mit dieser internalisierten Misogynie demnach bewusst und unbewusst die Geschlechterrollen und Stereotype.

Zwei weitere Gemeinsamkeiten sind die Macht und Komplexität, die hinter den einzelnen Problemen stehen. Die Phänomene sind fast ausschließlich in einer systemischen und längerfristigen Beobachtung messbar bzw. zu erfassen. Alleinstehend sind sie leicht als Einzelfälle abzustempeln und können schnell übergangen werden. Im Ganzen betrachtet setzen sie sich zu Phänomenen, die wiederum die Struktur ergeben, zusammen.

Mit dem folgenden Kapitel beginnt der zweite, praktisch orientierte Teil dieser Arbeit. Darin soll eine Handreichung für die Personalentwicklung gegeben werden, um den im ersten Teil beschriebenen Ungleichverhältnissen und -strukturen entgegenzuwirken.

6. Unternehmensübergreifende Personalentwicklung zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe in Führungspositionen

Neben der Ethik liegen die Gründe für eine Öffnung der Führungspositionen für Frauen darin, dass sich die gesamte Arbeitswelt im Wandel befindet: Der Bedarf nach gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften steigt verstärkt infolge der Digitalisierung, der Globalisierung und des demographischen Wandels. Dieser Pool vergrößert sich maßgeblich, wenn Frauen als Potenzialträgerinnen mit in die Auswahl einbezogen werden.

Deutsche Unternehmen stehen zudem durch die Bundesregierung vor der Herausforderung, dem FüPoG II Folge zu leisten. Damit ist es eine der effektivsten Maßnahmen, um Frauen in Führungspositionen zu bringen (vgl. z. B. Eagly 2015, S. 101; Kobel 2016, S. 73; Struthmann 2013, S. 132). Fraglich bleibt, ob sie der *beste* Weg sind, um die Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen in der Arbeitswelt zu adressieren: „[...] by implementing quotas, you do not necessarily change the hearts and minds of people [...]“ (Eagly 2015, S. 101). Hinzu kommt, dass durch eine zu schnelle Einführung der Quote die Gefahr besteht, dass Führungspositionen mit nicht ausreichend qualifizierten Frauen⁶⁷ besetzt werden. So stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die gesetzliche, kontrovers diskutierte Top-Down Maßnahme der Quote in eine Entscheidung, die von allen (oder zumindest den meisten) Akteur:innen der Unternehmen aus Überzeugung aktiv mitgetragen werden, umzuwandeln. Lösung

Der Lösungsansatz wird im Rahmen dieser Arbeit in der Personalentwicklung gesehen. Hierarchieunabhängig knüpft sie an die Entwicklungsfähigkeit der einzelnen Individuen sowie ihrer Interaktion an (vgl. Kapitel 2.2.2.). Darüber hinaus ist die Personalentwicklung dazu in der Lage, die Unternehmenskultur, in der die Geschlechterungleichheit fest verankert ist, maßgeblich zu beeinflussen und aktiv zu verändern (vgl. Kapitel 2.3.). Die

⁶⁷ Nicht ausreichend qualifiziert meint an dieser Stelle, dass Frauen in Führungspositionen befördert werden, ohne vorher im klassischen Sinne (z. B. durch Mentoring und Coaching, Austausch in Netzwerken usw.) durch eine Karrierelaufbahn auf eine solche Position vorbereitet zu werden. An dieser Stelle könnte ein neues Phänomen von „scheiternden Frauen in Führungspositionen“ ähnlich der Gläsernen Klippe (vgl. Kap. 5.3.) entstehen.

Individualität der Unternehmen, u. a. durch ihre Unternehmenskultur (vgl. Kap. 2.3.) und die verschiedenen Herausforderungen, vor denen sie stehen (vgl. z. B. Kap. 1.) lässt keine einheitliche *Anleitung für Personalentwicklung* zu. So lautet die übergeordnete Fragestellung des vorliegenden Kapitels:

Welche Anknüpfungspunkte ergeben sich für die Personalentwicklung in Unternehmen, um die Kategorie Geschlecht gleichzeitig zu aktivieren und zu neutralisieren, sodass die gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen erreicht werden kann?

Eine umfassende und endgültige Beantwortung dieser Frage bedürfte langjähriger Forschung. Vielmehr ist es das Ziel, vor allem leitende Fragen zu stellen, die Unternehmen und Personalentwickler:innen zur Reflexion sowie zur Angebotsentwicklung nutzen können. Es sollen dadurch Denkanstöße und Handreichungen gegeben werden, die Personalentwickler:innen dabei unterstützen sollen, geschlechtersensible, auf das jeweilige Unternehmen und dessen Kultur zugeschnittene Maßnahmen, die am Ende zu mehr gleichberechtigter Teilhabe von Frauen an Führungspositionen führen sollen, zu entwickeln bzw. anzupassen. Die gestellten Fragen werden in ihrer Bedeutung im Anschluss jeweils erläutert, wobei sie teils durch Unterfragen (a., b., c. usw.) unterstützt werden.

Was in dieser Arbeit größtenteils ausgeklammert wird, aber dennoch kurz anzuführen ist, ist die Notwendigkeit struktureller Veränderungen für mehr gleichberechtigte Teilhabe und eine Veränderung der Unternehmenskultur. Strukturbedingungen nehmen immer auch einen Einfluss auf die Arbeitnehmer:innen einer Organisation. Auch durch sie lässt sich Verhalten beeinflussen bzw. gestalten. Im Kontext von gleichberechtigter Teilhabe von Männern und Frauen werden strukturelle Anpassungen wie beispielsweise Elternzeit, Betriebskindergärten oder Gleit- und Teilzeitmodelle angeboten⁶⁸ (vgl. u.a. Crawford 2018, S. 336ff.; McKinsey & Company 2013, S. 14). Dennoch müssen solche Angebote verstanden, genutzt, akzeptiert und somit nachhaltig werden; nimmt z. B. eine Führungskraft, ganz unabhängig von ihrem Geschlecht, Elternzeit, darf dies nicht als eine Schwäche oder für eine Führungskraft ungeeignete Prioritätensetzung betrachtet werden. Vielmehr muss eine Sensibilität für unterschiedliche Lebensentwürfe und alle Geschlechter

⁶⁸ Konkrete Vorschläge für strukturelle Veränderungen hin zu mehr Gleichstellung (in Führungspositionen) finden sich z. B. bei Eagly (2015, S. 97ff.) oder Brescoll (2015, S. 119).

geschaffen werden. Auch hier bedarf es für eine nachhaltige Implementierung solcher strukturellen Maßnahmen eines Bewusstseins für Geschlechterrollen, Geschlechterstereotype und Geschlechterdiskriminierung. Die Fäden scheinen an dieser Stelle immer wieder zusammenzulaufen.

Nachdem in den vergangenen Kapiteln verschiedene diskriminierende Strukturen und Phänomene, die Frauen daran hindern, in Führungspositionen zu gelangen, beschrieben wurden, gilt es, in diesem sechsten Kapitel, für die einleitend formulierten Forschungsfragen

Wie kann gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen durch Personalentwicklung in Unternehmen gefördert werden? und Welche Anknüpfungspunkte ergeben sich für die Personalentwicklung in Unternehmen, um die Kategorie Geschlecht zu aktivieren und zu neutralisieren, sodass die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen erreicht werden kann?

Ansätze zu finden, damit Personalentwickler:innen die Fragen im eigenen Unternehmenskontext beantworten können. Aus den vorangegangenen Kapiteln ergibt dadurch die folgende Gliederungsstruktur: Welche Anknüpfungspunkte die Personalentwicklung hat, um eine geschlechtersensible Unternehmenskultur zu schaffen, wird in Kapitel 6.1. beschrieben. Aus Kapitel 4. ergibt sich, dass ein geschlechtsneutral(er)es Führungsverständnis innerhalb des Unternehmens entwickelt werden muss (Kapitel 6.2.). Kapitel 6.3. greift jene Ebene auf, auf der Geschlecht hergestellt wird – die Interaktion. Da diese immer zwischen mindestens zwei Individuen vonstatten geht, gilt es, in Kapitel 6.4. das Individuum im allgemeinen, aber auch spezielle Akteur:innen im Unternehmen zu betrachten: Darunter fallen Führungskräfte (Kap. 6.4.1.), Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung (Kap. 6.4.2.), Frauen (Kap. 6.4.3.) sowie Männer (Kap. 6.4.4.). Diese verschiedenen Anknüpfungspunkte zusammenführend wird in Kapitel 6.5. die Relevanz eines unternehmensübergreifendes Personalentwicklungskonzepts herausgearbeitet. In diesem Zuge wird außerdem das eigens erstellte Modell des Sensibilisierungszirkels vorgestellt. Abschließend thematisiert Kapitel 6.6. besondere Herausforderungen und Grenzen, die sich durch die Empfehlungen für das Konzept ergeben.

6.1. Eine geschlechtersensible Unternehmenskultur

Wie bereits in Kapitel 2.2.3. erläutert wurde, besteht eine wechselseitige Beeinflussung zwischen Unternehmenskultur und Personalentwicklung. Unter der in Kapitel 5.9. angeführten Prämisse, dass auch die Unternehmenskultur vergeschlechtlicht ist und somit immanente Geschlechterstrukturen aufweist, findet sich hier ein Anknüpfungspunkt, um gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen zu fördern. Kulich et al. (2015) betonen in diesem Zuge, dass soziale Normen und Kommunikationsstile, welche sich in der Unternehmenskultur niederschlagen, die Annahmen von Individuen, die letztendlich über die Legitimität verschiedener Verhaltensweisen und Gewohnheiten bestimmen, prägen. Dies kann für die Herstellung von gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern genutzt werden (ebd., S. 150). Deshalb sollten Unternehmen eine Organisationskultur, die vor allem die Bedürfnisse von Frauen adressiert, anstreben. Andernfalls entstünde ein Gefühl von Ausschluss aus der Organisation und Kultur und damit eine höhere Unzufriedenheit bei Frauen am Arbeitsplatz (vgl. ebd., S. 150). Das Anstreben einer rein »weiblichen« Kultur⁶⁹ soll nicht Ziel des Kapitels sein. Dennoch bedarf es auch im Kontext von Unternehmenskultur der Aktivierung (und dadurch Neutralisierung) der Kategorie Geschlecht (vgl. Lorbers 2003, S. 52), da eine Kultur mit stark männlichen Nuancen den Status Quo der Unternehmenskulturlandschaft beschreibt.

Um also eine geschlechtersensible Unternehmenskultur zu schaffen, stellen sich für Unternehmen und deren Personalentwicklung die im Folgenden angeführten Fragen:

1. *Über welche Unternehmenskultur verfügt das Unternehmen zurzeit? Welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, um die Analysekategorie Geschlecht für seine Unternehmenskultur zu nutzen?*
 - a. *Wie ist die Kategorie Geschlecht (strukturell) in der Unternehmenskultur verankert?*
 - b. *Welche Auswirkungen hat dies auf das Zusammenleben der Arbeitnehmer:innen bzw. auf deren innerorganisationale Sozialisation?*
 - c. *Durch welche gesellschaftlichen Vorstellungen in Bezug auf Geschlecht sind die Arbeitnehmer:innen bereits bei Eintritt in das Unternehmen geprägt?*

⁶⁹ Ihre Formulierung ließe eine solche Interpretation allerdings zu.

- d. *Inwiefern besteht ein Zusammenhang zwischen den Stereotypen der Arbeitnehmer:innen (z. B. in Bezug auf Macht (Anerkennung), dem Nutzen von Angeboten zur gleichberechtigten Teilhabe wie Elternzeit etc.) und der Zusammensetzung der Führungsetage?*
- e. *Wie sind die Führungsetagen im Hinblick auf Geschlecht im Unternehmen zusammengesetzt und inwiefern ist dies repräsentativ für die Unternehmenskultur?*

Allgemein ist im Zuge dieser Fragen vorab zu betonen, dass der Begriff der Unternehmenskultur sehr abstrakt und somit schwer greifbar ist. So ist es für Unternehmen zwingend notwendig, die eigene Kultur und deren komplexe Phänomene einzuordnen und zu systematisieren, „[...] wenn Kommunikation und in weiterer Folge praktische Arbeit in diesem Themenfeld gelingen soll“ (Herget/Strobl 2018, S. 12; vgl. auch Kobel 2016, S. 73). Die Beantwortung der ersten Frage für die Personalentwicklung beinhaltet demzufolge, zunächst den Ist-Zustand der Unternehmenskultur zu erfassen – sofern es keine andere Abteilung gibt, zu deren Aufgabenspektrum dies gehört – bzw. zu kennen. Besondere Beachtung muss dabei die Analysekategorie Geschlecht⁷⁰ finden (Frage 1.a.), die in späteren Fragen weiter ausgeführt wird. Die Erfassung der Ist-Kultur soll dazu dienen, Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern und somit Barrieren und Hindernisse (vgl. z. B. Kap. 4.), die Frauen den Eintritt in Fach- und Führungspositionen erschwert und dadurch zur Unterrepräsentanz von Frauen in jenen Positionen beiträgt (Frage 1.d.; 1.e.), aufzudecken. Sie dient außerdem der Formulierung und Planung einer realistischen Ziel-Kultur (Frage 3.). Darüber hinaus bietet sie der Personalentwicklung Anknüpfungspunkte zur Planung und Implementierung von Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung (Frage 4.), die der (arbeitsweltlichen) Lebensrealität möglichst vieler Arbeitnehmer:innen begegnet.

Da Unternehmenskultur nicht anhand einer bestimmten Formel zu erfassen ist (vgl. Herget/Strobl 2018, S. 12), wird an dieser Stelle empfohlen, auf Modelle der Unternehmenskultur (vgl. z. B. Eisberg-Modell nach Schein, vgl. Kap. 2.3.; Acker 1990, S. 145ff., vgl. Kap. 5.9.) zurückzugreifen. Der Austausch über wahrgenommene Aspekte der Unternehmenskultur in verschiedenen Hierarchieebenen (z. B. Führungskräfte, Arbeitnehmer:innen ohne Führungsverantwortung, Vorstandsmitglieder) kann außerdem bei der

⁷⁰ Macha und Brendler (2014) empfehlen hierfür sogar als ersten Schritt eine Gender Daten Analyse zur Erfassung des Status Quo Ante (ebd., S. 334; vgl. auch: Struthmann 2013, S. 131; Herget/Strobl 2018, S. 6).

Kultur-Erfassung unterstützen. Eine wichtige Evaluationsinstanz wird zudem in der Personalentwicklung gesehen: Durch ihre Zielsetzung (vgl. Kap. 2.2.2.) kennt sie die Interaktion der Individuen sowie deren Sprache und Normen. Außerdem ist sie ein Spiegel für die Veränderbarkeit der Unternehmen.

Ausgehend von einer betrieblichen Sozialisation (vgl. Kap. 2.3.) können aus dem Ergebnis der Kulturanalyse jedoch nicht nur Veränderungsmaßnahmen für gegenwärtige, sondern auch für zukünftige Akteur:innen gestaltet werden. Zu beachten ist dabei jedoch stets, dass der betrieblichen eine lebenslange außerbetriebliche (gesellschaftliche, schulische etc.) Sozialisation⁷¹ in Bezug auf Werte, Normen und damit auch auf Geschlecht vorangeht. Hier erscheinen erste Herausforderungen bzw. Grenzen der Veränderbarkeit der Unternehmenskultur (vgl. Kap. 2.2.3.).

2. *Welche Rolle spielt die Personalentwicklung in der Unternehmenskultur? Inwiefern nimmt Personalentwicklung aktuellen Einfluss auf die Unternehmenskultur und andersherum – inwiefern beeinflusst die Unternehmenskultur die Personalentwicklung?*
 - a. *Welche Macht besitzt die Personalentwicklung bei der Beeinflussung der Unternehmenskultur?*
 - b. *Wie wird die Personalentwicklung durch die aktuelle vergeschlechtlichte Unternehmenskultur beeinflusst?*

Über die bereits gegebene Erläuterung im Zuge der vorangegangenen Leitfrage sowie Kapitel 2.2.3. hinaus ist es von hoher Relevanz, dass die Unternehmenskultur die Position der Personalentwicklung im Unternehmen und seiner Kultur genau kennt. So kann zum einen der Stellenwert der Personalentwicklung identifiziert werden (Frage 3.a.). Auch können aktuell bestehende Kulturveränderungsmaßnahmen durch die Personalentwicklung als erste Ansätze dienen, die Kategorie Geschlecht in die Unternehmenskultur einfließen zu lassen. Zum anderen muss die Personalentwicklung eine kritisch reflektierende Haltung zu ihrer Beeinflussung durch die Unternehmenskultur einnehmen (vgl. Kap. 2.2.3.; Frage 3.b.). Nur so kann gewährleistet werden, dass aktuelle, in der Unternehmenskultur verankerte Muster der Geschlechterdiskriminierung nicht in neuen und bestehenden Personalentwicklungsmaßnahmen aufrechterhalten bzw. (re-)produziert werden.

⁷¹ Weiterführend dazu: Neuberger (2016), S. 93ff.

3. Welche Ziel-Kultur soll im Unternehmen angestrebt werden?
- a. Wie sähe eine utopische Version der Unternehmenskultur im Hinblick auf das Thema gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern aus?
 - b. Welches – vom Ist-Zustand ausgehend – nächstgrößere Ziel kann das Unternehmen erreichen, um gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern herzustellen?

Ebenso wichtig wie die Identifikation des gegenwärtigen Kulturzustandes, ist die Formulierung einer Soll-Kultur. An dieser Stelle wäre es ein Leichtes, als Ziel *absoluter gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern*⁷² (vgl. Frage 3.1.) zu benennen – eine solche Utopie sollte es geben, eine realistische Betrachtungsweise bleibt jedoch zwingend notwendig, damit während der Verfolgung der Ziele keine Frustration entsteht.⁷³ Die übergeordnete Frage, die sich Unternehmen dabei stellen müssen, lautet, welcher Kultur es bedarf, um den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen des Marktes, der Technologien und der Gesellschaft in Bezug auf Geschlecht begegnen zu können.

Die Personalentwicklung stellt dabei das Sprachrohr vor allem für den Ist-Zustand, in welchem sich das Unternehmen kulturell befindet, dar. Von diesem Punkt ausgehend können Personalentwickler:innen Maßnahmen und Programme erstellen, die das Erreichen der Soll-Kultur ermöglichen. Um in der Entwicklung zum obersten Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern hin allerdings nicht zu stagnieren, tut es Not, dass die Personalentwicklung immer wieder einen Abgleich zwischen dem übergeordneten Ziel und den aktuellen Möglichkeiten herstellt (vgl. Abb. 1). Denn in Bezug auf gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern ist anzunehmen, dass sich die Grenzen des Erreichbaren mit steigender Entwicklung verschieben. Dazu ein Beispiel: Ist ein Unternehmen stark geprägt von Geschlechterstereotypen und -Rollenbildern, müssen niedrigschwellige Angebote durch die Personalentwicklung geschaffen werden, um die Kategorie Geschlecht überhaupt zu aktivieren; wahrscheinlich ist sie den meisten Arbeitnehmer:innen nicht präsent. Entsteht dadurch ein erstes Bewusstsein, können erweiternde Maßnahmen ergriffen werden usw. So wird mit Fortschritt der Maßnahmen Stück für Stück immer mehr möglich. Hier dient die Utopie als Leitbild für immer neue Ziele.

⁷² Das World Economic Forum berechnete im Jahr 2021, dass es den aktuellen Entwicklungen nach 267,6 Jahre bis zur völligen Gleichstellung der Geschlechter dauern würde (ebd. 2021, S. 5)

⁷³ Einen häufig genutzten Leitfaden zur Zielformulierung formuliert Peter Drucker 1977 mit seiner SMART-Methode (ebd.).

Des Weiteren können durch wiederholte Reflexion zwischen Möglichkeiten und Zielen bestehende und entstehende Barrieren und Hindernisse, die zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen beitragen, aufgedeckt werden. Ihnen kann durch Maßnahmen und Programme entgegengewirkt werden; möglichst bevor sie sich in den Strukturen und der Kultur des Unternehmens festsetzen.

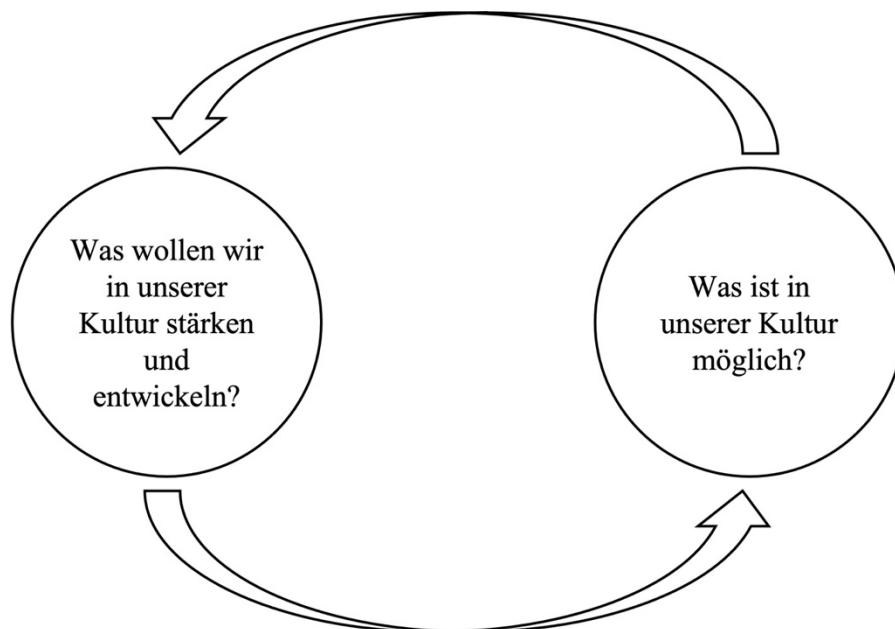


Abbildung 1: Leitfragen der Personalentwicklung im Zusammenhang mit Unternehmenskultur (vgl. Ilic 2018, S. 261)

4. *Welche Interventionsmöglichkeiten seitens der Personalentwicklung gibt es hinsichtlich dieser Ziele?*
 - a. *Wie können bereits bestehende Maßnahmen und Programme hin zu einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur genutzt und abgewandelt werden?*
 - b. *Welche neuen Maßnahmen und Programme müssen ergriffen bzw. erstellt werden?*
 - c. *Wie kann der Beitrag verschiedener Individuen-Gruppen aussehen, um eine die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern schaffende Unternehmenskultur zu fördern?*
 - d. *Wie können diese Maßnahmen nachhaltig und erfolgreich umgesetzt werden?*

Bereits in der dritten Frage thematisiert, ist es in Bezug auf das Ziel einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur die Aufgabe der Personalentwicklung, aus der Ist-Kultur heraus konkrete Maßnahmen⁷⁴, die das Erreichen der Zielkultur ermöglichen, abzuleiten (vgl. Herget/Strobl 2018, S. 6; Ilic 2018, S. 265)⁷⁵. Das Rad muss dabei jedoch nicht neu erfunden werden: Im Unternehmen existierende Maßnahmen können auf ihre Geschlechtersensibilität hin überprüft und entsprechend angepasst werden. Gibt es im Unternehmen z. B. bereits ein Mentoringprogramm, sollte untersucht werden, inwiefern diesem Geschlechterungleichheit inhärent sind und welcher Veränderungen es am Programm benötigt, um dieses gezielt zur Förderung von Frauen in Führungspositionen einsetzen zu können.

Gleichzeitig können – über die bestehenden hinaus – neue Maßnahmen und Programme, die der gezielten Förderung einer geschlechtersensiblen Unternehmenskultur dienen, entwickelt bzw. hinzugezogen werden (Ilic 2018, S. 265). Insgesamt ist dabei die Diversität der Arbeitnehmer:innen und ihrer jeweiligen Rolle im Kulturwandel unbedingt mit einzubeziehen (Frage 4.c.; vgl. Kap. 6.5.).

Wichtig ist es, die Institutionalisierung eines permanenten Systems anzustreben, damit sich Geschlechtersensibilität nachhaltig im Unternehmen verfestigt (Frage 4.d.). Es geht dabei darum, dass im Unternehmen kein „Reparaturbetrieb“ herrscht, der im letzten Moment auf die umweltlichen und innerbetrieblichen Anforderungen reagiert (z. B. aufgrund der Top-Down auferlegten Quotenregelung reagiert und so ggf. Unsicherheit und Angst schürt (vgl. Kap. 6.3. und 6.6.). Vielmehr soll das Unternehmen in ein sich selbst emergent anpassendes System verwandelt werden, welches reflektiert, aktiv und flexibel mit Umweltveränderungen und Herausforderungen umgehen kann (vgl. auch: Herget/Strobl 2018, S. 7).

⁷⁴ Macha/Brendler (2014) entwickeln z. B. ein siebenschrittiges Workshop-Konzept (ebd., S. 335f.).

⁷⁵ Zur weiterführenden Auseinandersetzung könnte z. B. Transformatives Organisationales Lernen (kurz: TOL; Elkjaer 2004) einen Anknüpfungspunkt darstellen. „[...] Es wird definiert als Partizipation der AkteurInnen beim Organisationalen Lernen im Unternehmen, die durch Commitment eine Organisation hinsichtlich ihrer gleichstellungspolitischen Ziele, Strukturen, Handlungsabläufe und der Organisationskultur verändern (Elkjaer 2004, S. 421). Macha/Brendler (2014, z. B. S. 333ff.) bieten diesbezüglich einen gendersensiblen Ansatz an, das ein „[...] partizipatives, genderkritisches, pädagogisches und an ethischen Zielen orientiertes Handeln, das Lernvorgänge der Stakeholder durch Dialoge und Reflexionen anregt und unterstützt und dadurch neue gendergerechte Handlungsoptionen und -Freiräume eröffnet [...]“ (ebd., S. 333). Aufgrund des eingeschränkten Rahmens dieser Arbeit kann dies jedoch nicht weiter ausgeführt werden.

Dieses Kapitel abschließend bleibt darauf hinzuweisen, dass der Kulturwandel nicht allein vom Thema Geschlecht geprägt ist. So herausfordernd diese (Umwelt-)Veränderungen erscheinen mögen, so sehr bieten sie auch die Möglichkeit, sie kombiniert wahrzunehmen und zu beobachten, wie sich die unterschiedlichen Themen beeinflussen oder kombinieren lassen und welche Schnittstellen sie haben (z. B. Geschlecht und Nachhaltigkeit, Rassismus, demographischer Wandel uvm.). Auch ist die klare Kommunikation sowie ein hoher Grad an Transparenz gegenüber den Arbeitnehmer:innen von großer Bedeutung, um Unsicherheit und Angst weitestgehend zu reduzieren. Dies wird in Kapitel 6.7. jedoch dezidiert ausgeführt.

6.2. Führung neu definieren

Führung braucht ein neues Kleid (vgl. z. B. Hernandez Bark/ Dick 2015, S. 220; Koenig et al. 2011, S. 93f.). Insbesondere die Tatsache, dass es einen männlichen Führungsprototypen gibt (vgl. Kapitel 4.3.), aber auch die Kapitel, die sich mit den Konflikten zwischen der Führungs- und der weiblichen Geschlechterrolle auseinandergesetzt haben (vgl. Kapitel 4. Und 5.), zeigen deutlich, dass die derzeitige Vorstellung von Führung weibliche Führungskräfte verstärkt ausschließt. Dadurch wird auch der Diskurs über Führung in Unternehmen – welcher wiederum die Unternehmenskultur mitbestimmt – beeinflusst; es wird ein Machtgefälle zwischen den Geschlechtern hergestellt bzw. aufrechterhalten.⁷⁶ So bleibt – neben dem Ziel, die Geschlechterrollen zu aktivieren und zu sensibilisieren – auch diejenige Seite zu betrachten, die in ihrer Definition durch Geschlecht beeinflusst ist.

Um eine geschlechterneutrale Definition von Führung zu erschaffen, konnten durch die vorangegangenen Kapitel verschiedene Fragen und Aufgaben für Unternehmen, die Personalentwicklung und Führungskräfte extrahiert werden. Diese sollen im Folgenden vorgestellt werden.

⁷⁶ Weiterführend zur Diskursanalyse und Macht vgl. z. B. Foucault (2005).

1. *Welche Vorstellung von Führung herrscht im Unternehmen vor? Wie unterscheiden sich diese innerhalb der verschiedenen Hierarchieebenen und Abteilungen? Inwiefern ist die Führungsvorstellung im Unternehmen durch Geschlechterstereotype beeinflusst?*

Die Analyse des Ist-Zustandes wird als sehr relevant erachtet, um eine realistische neue Vorstellung von Führung zu erschaffen. Hierbei bildet die Personalentwicklung die Schnittstelle zwischen der Unternehmenskultur – insofern, dass sie ein besonderes Bewusstsein für diese aufweist – den Führungskräften und den Arbeitnehmer:innen. Des Weiteren stellt sie eine Art Analyseinstanz in Bezug auf Geschlechtervorstellungen, Geschlechterdifferenzen, etc. dar. Dadurch kann sie die vorherrschenden Führungsvorstellungen auf Vergeschlechtlichung hin überprüfen.

2. *Welche Anforderungen werden durch das Unternehmen und dessen Umwelt momentan und zukünftig gestellt? Welcher Führung bedarf es, um diesen (erwarteten) Anforderungen gerecht zu werden?*

Auch die bereits in der Einleitung beschriebenen Einflüsse und Anforderungen der Umwelt (Stichworte: Digitalisierung, gesellschaftliche Veränderungen, demographischer Wandel, Globalisierung uvm.) an die Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen, müssen Einzug in die Neudefinition von Führung erhalten. Zwar soll dabei im Zuge dieser Arbeit die Kategorie Geschlecht im Vordergrund stehen, jedoch ist zu beachten, dass sich die Anforderungen an Führung auch durch die Unternehmensumwelt gestalten⁷⁷. Das allgemeine Verständnis von Personalentwicklung (vgl. Kap. 2.2. und Unterkapitel) lässt ihr an dieser Stelle eine besondere Aufgabe zuteilwerden: So muss sie für jene Umwelteinflüsse (und in diesem Falle besonders für die Kategorie Geschlecht) eine hohe Sensibilität verfügen und diese an Arbeitnehmer:innen vermitteln. Auf diese Weise stellt sie im Hinblick auf diesen zweiten Fragepunkt erstens eine Reflexionsinstanz für die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Arbeitsfelder und Arbeitsanforderungen dar. Zweitens bietet sie – beispielsweise durch methodische Unterstützung – den Menschen, die das neue geschlechts-»neutrale« Führungsbild im Unternehmen definieren, eine Hilfestellung, indem sie die Umwelтанforderungen in den kulturellen Kontext des Unternehmens übersetzt und im Abgleich mit dem in Punkt eins ermittelten Ist-Zustand an die Personengruppe

⁷⁷ Weiterführend hierzu hat die Verfasserin der vorliegenden Arbeit bereits in ihrer Bachelorarbeit *Personalentwicklung als Aufgabe der Personalführung* Untersuchungen getätigt. In diesem Rahmen wurde u. a. auch der Arbeitswertewandel und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Führung untersucht. Zu verweisen ist weiterführend außerdem vor allem auf die empirische Studie *The silent Revolution* Ronald Ingleharts (1979), die jenen Wertewandel beforschte.

vermittelt. Die Personalentwicklung stellt dabei außerdem das nötige theoretische Fachwissen (wie es beispielsweise in den Kapiteln vier und fünf zu finden ist) über die (potenziellen) strukturellen, interaktionalen und individuellen Muster der Geschlechterungleichheit im Unternehmen zur Verfügung, um einen kritischen Blick zu ermöglichen. Mithilfe des erarbeiteten Führungsleitbildes ist es drittens Aufgabe der Personalentwicklung, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, um die derzeitigen und zukünftigen Führungskräfte und Personalverantwortlichen des Unternehmens hinsichtlich der damit einhergehenden neuen Anforderungen zu schulen (siehe folgender Punkt 3.).

3. *Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um den Anforderungen zu begegnen und dabei einen offenen, kritischen Blick auf sich verändernde Anforderungen zu behalten? Wie kann das Führungskompetenzmodell und die sich daraus ergebende Definition von Führung so geschlechtsneutral wie möglich formuliert werden bzw. ein Gleichgewicht männlich und weiblich konnotierter Fähigkeiten darstellen?*

Die Entwicklung von Führungskompetenzmodellen⁷⁸ hilft bei der Definition der für Führungskräfte relevanten Kompetenzen und kann u. a. für die Auswahl und Entwicklung von neuen und bestehenden Führungskräften genutzt werden. Solche Modelle können jedoch – beispielsweise bei Betrachtung des think manager – think male Paradigmas (vgl. Kap. 4.1.) oder dem vorherrschenden Führungsprototypen (vgl. Kap. 4.3.) – vorwiegend mit männlich konnotierten Kompetenzen beschrieben sein. Dies kann wiederum zur Benachteiligung von Frauen führen bzw. diese reproduzieren (vgl. Hernandez Bark/ Dick 2015, S. 222). Effiziente Führung umfasst allerdings auch – das soll an dieser Stelle erneut betont werden – weiblich konnotierte Kompetenzen, wie z. B. Kommunikationsstärke oder die individuelle Unterstützung der Arbeitnehmer:innen (Eagly 2015, S. 93). „Daher sollten Kompetenzmodelle einerseits diese Dualität widerspiegeln und andererseits berücksichtigen, welche mentalen Repräsentationen (,weiblich‘ vs. ,männlich‘ mit der gewählten Formulierung des Kompetenzbereiches verbunden sind“ (Hernandez Bark/ Dick 2015, S. 222; vgl. auch: Heilman 2015, S. 82). Wird dies in dem Kompetenzmodell und damit auch im Unternehmen berücksichtigt, kann das dazu beitragen, dass die subjektive Wahrnehmung sowohl der Frauen, als auch die Wahrnehmung von

⁷⁸ Vgl. Kap. 6.5.1.; Die Heinrich Böll Stiftung (o. J.) hat in Kooperation eine interaktive Gender-Toolbox entwickelt, auf die an dieser Stelle weiterführend verwiesen werden soll.

Entscheidungsträger:innen (z. B. Führungskräfte, Personalentwickler:innen, Headhunter:innen⁷⁹) verändert und damit die Inkongruenz für und von Frauen reduziert werden (ebd.). Auch hier findet sich die einleitend genannte benötigte Aktivierung (Berücksichtigung der Dualität männlicher und weiblicher Fähigkeiten) und dadurch Neutralisierung wieder.

Als Hauptakteur:innen in der Entwicklung eines solchen geschlechtersensiblen Führungskompetenzmodells im Unternehmen gelten somit vor allem Führungskräfte und die Personalentwickler:innen. Erstere kennen aus eigener praktischer Erfahrung die alltäglichen Aufgaben und Anforderungen seitens der Arbeitnehmer:innen sowie des Unternehmenszieles und die für deren Bewältigung benötigten Kompetenzen. Da jedoch die Wahrnehmung des eigenen Alltags eine Art Blindheit bei den Führungskräften erzeugen kann, dient die Personalentwicklung als Reflexionsinstanz. Darüber hinaus nehmen Personalentwickler:innen auch bei diesem Punkt die Expert:innenrollen für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern ein. Des Weiteren besitzen sie insofern einen fachlichen Blick für die Aufgaben von Führungskräften im Unternehmen, dass sie aktiv an deren Ausbildung und Entwicklung beteiligt sind. Damit legt sich die Personalentwicklung den Grundstein für den folgenden Schritt vier.

4. Wie können die erarbeiteten Kompetenzen bei existierenden und zukünftigen Führungskräften identifiziert, gefördert und/oder entwickelt werden?

Das erarbeitete geschlechtersensible Kompetenzmodell bildet die Grundlage für wichtige Aufgabenbereiche der Personalentwicklung: die Führungskräfteentwicklung (vgl. Kap. 2.2.) sowie das zugehörige Talent-Management und die Nachfolgeplanung, die zu einem späteren Zeitpunkt aufgegriffen werden (vgl. Kap. 6.5.). Es können daran anknüpfend und im Abgleich mit dem Ist-Zustand sowie der Soll-Kultur Maßnahmen entwickelt oder verbessert werden, die zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern führen und durch die Personalentwicklung geplant, durchgeführt und evaluiert werden. Dazu gehören beispielsweise Mentoring-Programme (vgl. Eagly 2015, S. 101), interne Potenzialanalysen für zukünftige Führungskräfte aber auch geschlechtersensible Coachingausbildungen (Hernandez Bark/Dick 2015, S. 221) für Führungskräfte.

⁷⁹ Experimentelle Studien zeigen beispielsweise, dass weibliche Bewerber:innen bei Stellenanzeigen im generischen Maskulinum als weniger geeignet wahrgenommen, weniger wahrscheinlich eingestellt werden und einen niedrigeren Lohn zugesprochen bekommen als männliche Bewerber (vgl. Horvath/Sczesny 2014, S. 6; Hernandez Bark/ Dick 2015, S. 221f.)

5. *Welche Auswirkungen hat die neue, geschlechtersensible Definition von Führung auf die Unternehmenskultur und die Arbeitnehmer:innen?*

Zwar ist die Veränderung von Unternehmenskultur kaum voraussehbar, allerdings lassen sich im Kontext eines veränderten Führungsleitbildes, welches auf Geschlechtersensibilität und -gleichstellung – nicht nur in den Führungsetagen, sondern automatisch auch im gesamten Unternehmen – abzielt, verschiedene Annahmen über eine potenzielle, damit einhergehende Veränderung der Unternehmenskultur treffen. Denn erstens sind alle im Unternehmen arbeitenden Individuen in bestimmter Art und Weise – ob als Geführte oder Führende – von Führung betroffen und zweitens kann Führung nur über Macht erfolgen (vgl. Kap. 2.2.1.). Gibt es folglich Machtveränderungen und -verschiebungen – und gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern ist im Grunde genommen nichts anderes als eine Umverteilung von Macht – so ist davon auszugehen, dass diese Umverteilung auf das gesamte Unternehmen und somit auch auf dessen Kultur Auswirkungen nimmt. Eine gewisse Weitsicht für jene Veränderungen zu haben und dadurch in Zeiten des Wandels verstärkt Sicherheit gewährleisten zu können, ist eine Eigenschaft bzw. Fähigkeit, die Personalentwicklung innehaben kann.

Darüber hinaus bleibt auch die Frage zu stellen, inwiefern die Personalentwicklung für die Implementierung des neuen Führungsleitbildes zuständig ist und inwiefern sie – wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurde – durch eigene und übergreifende Maßnahmen der Kulturentwicklung dieses Leitbild aufgreifen, unterstützen und fördern kann.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die oben formulierten Fragen Anknüpfungspunkte zur Findung eines neuen Führungsleitbildes darstellen und sowohl den Personalentwickler:innen als auch den Führungskräften zur diesbezüglichen Reflexion dienen können. Die Kategorie Geschlecht sowie damit einhergehende Möglichkeiten der Aktivierung und Neutralisierung, aber auch der Gefahr der Reproduktion, sind dabei zu jedem Zeitpunkt kritisch in die Findung und Formulierung einzubeziehen.

Wichtig ist dabei zu betonen, dass bei der Entwicklung eines neuen Führungsleitbildes spätestens das Endergebnis im gesamten Unternehmen – unabhängig vom Anstellungsverhältnis und der Hierarchieebene – kommuniziert werden muss. Dafür gibt es verschiedene Gründe: Erstens sind die Themen *Geschlecht und Gleichstellung* kontrovers diskutiert (vgl. u. a. Kap. 1) und sorgen für Unverständnis und Widerstand. Hierauf wird in Kapitel 6.6. weiterführend Bezug genommen. Des Weiteren stellen das neue Kompetenzmodell und Führungsleitbild die Führungskräfte vor neue Herausforderungen,

gegebenenfalls bringt es sie sogar an persönliche Grenzen bis hin zu Identitätsverlust in ihrer Rolle (siehe Kap. 4.1.). Zweitens dient die an alle gerichtete Kommunikation eines geschlechtersensiblen Führungsleitbildes Arbeitnehmer:innen nicht nur der Transparenz und der Vorbereitung auf vielschichtige Veränderungen. Es dient auch der direkten und indirekten Ansprache⁸⁰ (interner und externer) weiblicher Potenzialträgerinnen (Männer werden automatisch als solche betrachtet), Führungspositionen zukünftig einfacher besetzen zu können und damit einhergehende Personalentwicklungsmaßnahmen nutzen zu dürfen. Zudem kann durch die geschlechtersensible Formulierung des Führungsleitbildes eine Sensibilisierung für und damit auch Akzeptanz von weiblichen Führungskräften seitens der Arbeitnehmer:innen gestärkt werden.

6.3. Interaktion

Wie bereits im Rahmen der Erklärung von Doing Gender sowie der Interaktionstheorie dargestellt wurde, basiert die Vergeschlechtlichung des Individuums auf Interaktion (vgl. Kap. 3.1.; 3.2.). So stellt deren Analyse das Einfallstor zur Erkennung der Kategorie Geschlecht und den damit zusammenhängenden Ungleichheiten (ungleiche Verteilung von Macht, Ressourcen und Entscheidungsgewalt) dar (vgl. Schlamelcher 2011, S. 127; Macha/Brendler 2014, S. 332). „[...] Das ‚*Doing Gender*‘ wird so erkennbar als etwas, das gemeinsam hergestellt wird und so auch wieder verändert werden kann“ (Macha/Brendler 2014, S. 332). Sehr allgemein schlägt Heilman (2015) als Aufgabe der Unternehmen vor, die Bedeutung des Geschlechts einer Person weitestgehend zu verringern (ebd., S. 82). Wie dies in Bezug auf Interaktion(en) erfolgen kann, ist Thema des vorliegenden Kapitels 6.3. Auch an dieser Stelle greift das Gender-Paradox der Aktivierung und Neutralisierung, was bereits in Kapitel 1. und 6.1. angeführt wurde und in Kapitel 6.5. weiter erläutert wird.

⁸⁰ Beispielsweise ergibt eine Studie von Vervecken/Hannover/Wolter (2013), dass bei der Benutzung der Beidnennung (geschlechtersensible Sprache) bei männlich konnotierten Berufen diese als geschlechtsneutral wahrgenommen wurden und sich das Interesse von Mädchen an diesen Berufen steigerte (vgl. ebd.; Hernandez Bark/ Dick 2015, S. 221). Des Weiteren trägt die Darstellung männlicher und weiblicher Führungskräfte in Unternehmensmaterialien und Medien dazu bei, dass sich der Führungs-Prototyp im Bewusstsein der Individuen verändert: „[...] Stereotypinkonsistente Stimuli können zu einer Veränderung impliziter Stereotype ohne Anstrengung, intensive Selbstreflexion und Änderungsabsicht des Individuums, d.h. ohne erhebliche bewusste Reflexion, führen [...]“ (Hernandez Bark/ Dick 2015, S. 222 in Anl. an Asgari/Dasgupta/Stout 2012).

In Bezug auf die Personalentwicklung stellt die Interaktion einen wichtigen Aufgabenbereich dar: Gerade im Kontext der Unternehmenskultur bildet sie einen wichtigen Anknüpfungspunkt, um Maßnahmen und Programme hinsichtlich von Kulturveränderungsprozessen zu ergreifen und zu gestalten (vgl. Kap. 2.3.). Darüber hinaus nimmt Interaktion einen großen positiven Einfluss auf den Lernerfolg (vgl. Zell 2015) und erhält somit eine hohe Relevanz für die Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die übergeordnete Fragestellung lautet folglich: Wie kann Personalentwicklung dazu beitragen, die Kategorie Geschlecht in der Interaktion der im Unternehmen arbeitenden Individuen über die Aktivierung der Kategorie möglichst stark zu neutralisieren? Die Fragen, vor denen die Personalentwicklung in diesem Zuge stehen, werden im Folgenden angeführt und erläutert.

1. *Wie wird Geschlecht alltäglich durch Interaktion im Unternehmen hergestellt?*
 - a. *Welche formellen Interaktionen finden im Unternehmen statt (z. B. Gehaltsverhandlungen, Feedback- und Auswahl-Gespräche)?*
 - b. *Welche informellen Interaktionen finden im Unternehmen statt?*
 - c. *Wie groß sind die Machtunterschiede zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen?*
 - d. *Von welchen Vergeschlechtlichungen kann in diesen Interaktionen allgemein ausgegangen werden, welche finden sich in den Strukturen?*

Die erste Frage (1.) steht im engen Zusammenhang mit der Analyse der Unternehmenskultur. Es geht dabei nicht nur um die Analyse des Ist-Zustandes, also die Frage, „[...] wie direkte und indirekte Interaktionen zwischen Gruppen am Arbeitsplatz zur Einordnung in benachteiligende Kategorien führen [...]“ (Struthmann 2013, S. 129), sondern auch darum, zu erkennen, welche Werte und Normen bei der Interaktion der Akteur:innen im Unternehmen vorzufinden sind. Geschlechterungerechtigkeit lässt sich dabei beispielsweise in formalen Interaktionen (1.a.) erkennen, indem diese auf bekannte Ungleichheits-Strukturen (vgl. Kap. 5.) hin überprüft werden. Wenn durch Gleichstellungsmaßnahmen weibliche Karrierewege in Richtung Fach- und Führungspositionen im Unternehmen eröffnet werden sollen,

„[...] müssen die Kommunikations- und Interaktionsstrategien der Unternehmens- und Führungsverantwortlichen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hinblick auf Prozesse des ‚Doing Gender‘ bzw. ‚doing difference‘ vor allem in den Bereichen Personalgewinnung, Personalauswahl, Personalbeurteilung, Mitarbeiterführung oder Konfliktmanagement analysiert und Exklusions- bzw. Benachteiligungsmechanismen identifiziert werden.“ (Struthmann 2013, S. 129)

Komplizierter gestaltet sich voraussichtlich der Erkenntnisgewinn über informelle Interaktionen innerhalb des Unternehmens, d. h. die Frage, wie Ungleichheit in alltäglichen Interaktionspraxen hergestellt wird (Frage 1.b.). Die Beobachtung dieser wurde bereits in Kapitel 6.1. (Frage 1.) im Kontext von Unternehmenskultur erläutert und wird deshalb an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

2. *Welche Erwartungen herrschen im Unternehmen an verschiedene Berufsgruppen, Positionen etc. vor?*

In Unternehmen herrschen bestimmte, männlich und weiblich konnotierte Erwartungen an u. a. verschiedene Berufsgruppen und Positionen vor (vgl. Kap. 2. Bis 5.). Auch diese gilt es zu analysieren. Grund dafür ist, dass mit der Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der Erwartungen soziale Sanktionierungen durch andere Individuen innerhalb eines Unternehmens vorgenommen werden oder – gerade in Bezug auf Führungspositionen – Machtgefälle entstehen können. Durch z. B. nicht ausreichende Anerkennung einer weiblichen Führungskraft durch ihr Team – weil sie »als Frau« nicht dem männlich erwarteten Bild einer Führungskraft entspricht – kann sie ihre Rolle als Führungskraft kaum vollständig ausfüllen (vgl. auch: Kap. 2.1.; Frage 3.bb.). Auch hier werden Machtgefälle folglich durch Interaktion produziert. Um also Veränderungsansätze finden zu können, müssen solche vorherrschenden Erwartungen zunächst identifiziert werden.

3. *Welche Auswirkungen hat das Thema Geschlechtersensibilität und Frauen in Führung auf das Unternehmen?*

- a. *Wie wird über Frauen in Führungspositionen gesprochen?*
- b. *Welche Schwierigkeiten existieren bei weiblichen und männlichen Führungskräften in Bezug auf Machtausübung und inwiefern sind diese deckungsgleich bzw. ungleich?*
- c. *Wie reagiert das Unternehmen in Bezug auf die Interaktion generell auf Veränderungen?*

Die vorliegende Frage wird als besonders wichtig in Bezug auf verschiedene Aspekte erachtet. Zunächst kann ihre Beantwortung u. a. im Kontext der Unternehmenskultur dazu beitragen, zu erkennen, wie flexibel und offen das Unternehmen auf Veränderungen reagiert. Das bedeutet gleichzeitig, inwiefern die Arbeitnehmer:innen dazu in der Lage und bereit sind, die Veränderungen mitzutragen. Für die Personalentwicklung können sich

daraus Erkenntnisse über ihre eigene Bedeutung bzw. Macht als Treiber von Veränderung ergeben. Darüber hinaus lassen sich bevorstehende potenzielle Herausforderungen und Grenzen möglicher Ansätze erahnen – etwa direkter Widerstand gegen Veränderungen seitens der Arbeitnehmer:innen (vgl. Frage 1.c.).

Große Angst vor bzw. Ablehnung von Veränderungen im Unternehmen können soziale Strukturen unter den Arbeitnehmer:innen, die in Interaktion ausgeführt werden, wecken. Gemeint sind dabei die im ersten Kapitel erläuterten sozialen Schließungsprozessen (vgl. auch: Schnoor 2014, S. 328f.), die durch die aufkommende Konkurrenz in Bezug auf Führungspositionen (Führungspositionen könnten neu- oder umbesetzt werden, Männer verlieren ihre Privilegien) entstehen. Das Wissen um sie sowie ihre Identifikation sind in der Maßnahmen- und Programmplanung der Personalentwicklung von hoher Relevanz: Durch die Vorgaben des FüPoG und FüPoG II bzw. das gesamte Thema von Frauen in der Arbeitswelt und vor allem in Führungspositionen wird die Kategorie Geschlecht direkt in den Fokus gerückt. Damit entsteht die Gefahr, dass Frauen im Unternehmen zu einer Art Feindbild erklärt und gezielt noch stärker ausgeschlossen werden. Durch Interaktion wird die Geschlechterungleichheit demzufolge verhärtet und Frauen der Zugang zu Führungspositionen noch weiter erschwert.

Die Personalentwicklung muss solchen Vorgängen zum einen durch Sensibilisierung in Bezug auf Unterdrückungsmechanismen, aber vor allem auch durch Herstellung von Konfliktfähigkeit im Unternehmen bzw. zwischen allen Arbeitnehmer:innen entgegenwirken. Wie Hoose betont, geht es dabei nicht darum, „[...] sich die Köpfe einzuschlagen, aber es darf auch nicht verschleiert werden, dass es unter Umständen sehr unterschiedliche Interessen gibt und dass es erforderlich ist, in den Konflikt hinein zu gehen, um Lösungen zu finden“ (Forum 2005, S. 187).

Zuletzt kann die Frage der Personalentwicklung aufzeigen, welche Sensibilität und welches Wissen in Bezug auf das Thema *Geschlecht und Führung* bei den Arbeitnehmer:innen bereits vorherrscht. So können realistische, an ihre Lebenswelt angepasste Maßnahmen geplant und durchgeführt werden, die nicht zu Überforderung, Unsicherheit oder gar Angst (vgl. Kap. 6.6.) führen; Kurzum: die die Arbeitnehmer:innen dort abholen, wo sie stehen.

4. *An welchen Stellen im Unternehmen wird Interaktion bereits durch Personalentwicklung gezielt gefördert?*
- a. *Inwiefern lässt sich hier Geschlechterdiskriminierung erkennen und vielleicht auch nicht erkennen?*
 - b. *Welche Veränderungen sind notwendig, damit diese bereits bestehende Maßnahmen in Bezug auf gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen unterstützen?*
 - c. *Welche neuen Maßnahmen der Personalentwicklung können geplant und durchgeführt werden, um gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern anhand von und in Bezug auf Interaktions-Maßnahmen aktiv zu fördern?*

Maßnahmen, die zur Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden, finden häufig in Interaktion statt. Neben der reinen Vermittlung von Fachwissen über Führung, werden häufig Programme wie Mentoring, Feedbackgespräche oder Coaching verwendet, die die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Soft-Skills ausbildet (vgl. Kobel 2016, S. 50). Bereits bestehende interaktive Maßnahmen der Personalentwicklung – vor allem solche, die der Führungskräfteentwicklung dienen – müssen demzufolge auf immanente geschlechterdiskriminierende Strukturen sowie ihren Beitrag zur Reproduktion von Ungleichheit hin überprüft werden (Frage 4.a.). Diese sind im Alltag und durch ihr vermeintliches Auftreten als Einzelfall nicht immer leicht identifizierbar (vgl. Kap. 5.). Die bereits durch die Wissenschaft erforschten benachteiligenden Strukturen als Anhaltspunkte in die unternehmensinterne Überprüfung mit einzubeziehen, ist in diesem Falle wichtig, um die Maßnahmen konkret auf ihre Vergeschlechtlichung hin zu überprüfen.

Auch können dadurch Veränderung an den bestehenden Maßnahmen vorgenommen werden, damit sie das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen ebenfalls unterstützen (Frage 4.b.). Darüber hinaus können Vakanzen im Maßnahmen-Katalog des Unternehmens hinsichtlich der Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern und geschlechtersensiblen Führungskräfteentwicklung⁸¹ erkannt und geschlossen werden (Frage 4.c.).

⁸¹ Neuberger schlägt beispielsweise eine geschlechtersensible Netzwerkbildung (anstelle von Old Boy's Networks; vgl. Kap. 5.7.; ebd. 2016, S. 231; Crawford 2018, S. 321) vor. Immer wieder wird außerdem die Relevanz des Mentoring zur Förderung von Frauen in Führungspositionen betont, da es bei der Erweiterung des Netzwerkes, der Karriereplanung und der Kompetenzerweiterung dient (vgl. auch: Eagly 2015, S. 101; Kulich et al. 2015, S. 149). Um dieses speziell auf die Förderung von Frauen in Führungspositionen zuzuschneiden, müssen jedoch einige Aspekte wie z. B. das Geschlecht des:der Mentor:in (besser männlich) oder die Form der Mentor:in-Mentee-Beziehung (nicht nur formell, sondern auch informell) zu beachten (weiterführend dazu: vgl. Kulich et al. 2015, S. 149f.; Crawford 2018, S. 321)

5. *Wie kann Geschlechtersensibilität durch Personalentwicklungsmaßnahmen in der alltäglichen Interaktion im Unternehmen erzeugt werden? Wie können diese Maßnahmen nachhaltig so implementiert werden, dass sie alltäglich werden?*

Die fünfte Frage bezieht sich auf die konkrete Entwicklung und Planung von Maßnahmen, die Geschlechtersensibilität in der alltäglichen Interaktion der Arbeitnehmer:innen herstellen und somit auch in der Unternehmenskultur verankern. Auch hierbei sollten der Aktivierung und Neutralisierung der Kategorie Geschlecht besondere Beachtung geschenkt werden. So schwierig Interaktionsvorgänge zwischen den Akteur:innen des Unternehmens erkennbar sind, so allgemein können erste Maßnahmen aussehen, um eine erste Stufe der Sensibilität zu erreichen: Geschlechtersensibler Sprachgebrauch, gleichstellungsorientiertes Teambuilding oder Seminare zur Reflexion eigener bzw. im Unternehmen vorherrschender Geschlechterstereotype können erste Ansätze darstellen. Dieses Grundwissen über Geschlecht kann wiederum besonders erfolgreich im unternehmerischen Alltag in der Interaktion mit anderen Arbeitnehmer:innen trainiert und gefestigt werden. Es ist schließlich davon auszugehen, dass sich bei fortschreitender Sensibilisierung der Arbeitnehmer:innen die Geschlechterstereotype abbauen (bzw. besser reflektiert werden können). Dies verschafft Frauen einen verbesserten Zugang zu Führungspositionen; sowohl in Bezug auf ihre direkte Förderung durch konkrete Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen als auch in ihrer gesamtheitlichen sozialen Anerkennung im Unternehmen.

Abschließend ist festzuhalten, dass Interaktion die Vergeschlechtlichung überhaupt erst ermöglicht und sich damit für die Förderung von Frauen in Führungspositionen als von hoher Relevanz erweist. Sie setzt jedoch mindestens zwei an ihr teilnehmende Individuen voraus. So ist Interaktion zwar durch die Schulung bestimmter Interaktionsmöglichkeiten wie Kommunikation beeinflussbar, diese Schulung setzt jedoch immer beim Individuum, das das neu Erlernte in die Interaktion hineinträgt, an. Dies ist Inhalt des folgenden Kapitels (6.4.).

6.4. Individuum

Wird vom Individuum gesprochen, so sind damit alle Akteur:innen eines Unternehmen gemeint, die eine hohe Relevanz für Veränderungsprozesse haben: „Das Neue ist nicht ohne die Subjekte denkbar, die dies erdenken und realisieren“ (Schnoor 2014, S. 325). Sie stellen damit als Träger:innen der Interaktion, als Präger:innen der Kultur, als Ausüber:innen der Führungskraft und als Ausfühler:innen von Geschlecht die wichtigste Instanz in unternehmerischen Erneuerungs-, Veränderungs- und Anpassungsprozessen dar. Übergeordnet geht es für die Personalentwicklung darum, die Individuen hinsichtlich der gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern dazu zu befähigen, „[...] die Spannungen, die die Forderung nach dem Neuen nach sich ziehen, auszutarieren und ein Gleichgewicht zu finden zwischen der Infragestellung eigener Überzeugungen und professionellen Routinen einerseits und dem Festhalten am Gewohnten andererseits [...]“ (ebd., S. 325).

Vornehmlich geht es im Folgenden zunächst einmal um alle im Unternehmen agierenden Individuen. In weiteren Unterkapiteln wird erweiternd Bezug auf Führungskräfte (6.4.1.), Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung (6.4.2.), Frauen (6.4.3.) sowie Männer (6.4.4.) genommen; diejenigen, bei denen sich spezielle Anknüpfungspunkte vor allem durch das fünfte Kapitel ergaben.

1. *Inwiefern beeinflussen die Individuen aktuell die Kultur des Unternehmens und inwiefern wirkt sich die Kultur auf die Individuen aus?*
 - a. *Wie projekt-, gruppen- bzw. teamorientiert wird im Unternehmen gearbeitet? Wie gestalten sich die Hierarchien?*
 - b. *Wie stehen die Individuen der Personalentwicklung gegenüber?*
 - c. *Welche Vorstellung von Führung herrscht in den Köpfen der Individuen aktuell vor?*
 - d. *Welche Lebensentwürfe von Individuen in Bezug auf Karriere herrschen aktuell im Unternehmen vor? Inwiefern spielt die Kategorie Geschlecht darin eine Rolle?*
 - e. *Welchen Einfluss nimmt das Thema Geschlecht potenziell auf die Individuen? Inwiefern stehen sie diesem Thema offen gegenüber? Über welches Wissen verfügen die Individuen im Unternehmen durchschnittlich in Bezug auf Geschlecht?*

Als erster Schritt ist es auch beim Individuum wichtig, Erkenntnisse über die aktuelle gegenseitige Beeinflussung von Individuum und Kultur zu gewinnen; nicht allgemein, sondern anhand einer Analyse, die speziell auf das Unternehmen zugeschnitten ist. Dabei muss u. a. die Gruppen-, Team- und Projektorientierung sowie die Stärke der Hierarchien eine Rolle spielen (Frage 1.a.). Es können dadurch z. B. Schlüsse in Bezug auf die Interaktion zwischen den Individuen (Projektarbeit bedarf beispielsweise einer ausgeprägten Kommunikation) sowie die Innovations- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens (starke Hierarchien können beispielsweise auf eine veraltete, konservative Unternehmenspolitik und fehlende Veränderungsbereitschaft hinweisen) gezogen werden.

Wie sehr Veränderungsbedarf erkannt und Entwicklungsbereitschaft vorhanden ist, zeigt sich an der Rolle der Personalentwicklung im Unternehmen (Frage 1.b.). Dies kann vor allem daran beobachtet werden, welche Angebote es seitens der Personalentwicklung für die Arbeitnehmer:innen gibt, wie sie (die Personalentwicklung) durch die Führungsetagen unterstützt und gefördert wird und wie die Angebote von den Individuen genutzt werden. Die Frage lautet hier folglich, welche Rolle Fort-, Weiterbildung und Lebenslanges Lernen im Unternehmen spielen.

Wie bereits in Kapitel 6.2. ausführlich geschildert wurde, wiegen die Vorstellung einer Führungskraft und damit verbundene Erwartungen und Anforderungen schwer. Wie in Kap. 2.1.1. bereits angedeutet wurde, hängen der Erfolg einer Führungskraft sowie ihre Einflussmöglichkeiten zwar auch von ihrer Position, jedoch auch stark von der Anerkennung der Arbeitnehmer:innen ab. Diese verringert sich bzw. wird schwieriger zu erlangen (vgl. Kap. 5), wenn die Erwartungen durch die Führungskraft – hier in Bezug auf die Kategorie Geschlecht – nicht erfüllt werden. Soll also gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen hergestellt werden, muss Anerkennung unabhängig vom Geschlecht zugesprochen werden. Geschlechtersensibilität sowie der Abbau von Geschlechterrollenerwartungen und Geschlechterstereotypen seitens der Arbeitnehmer:innen werden damit unumgänglich und zu zwei wichtige Aufgaben der Personalentwicklung (Frage 1.d.).

Auch die Einbindung unterschiedlicher Lebensentwürfe – abhängig *und* unabhängig von Geschlecht – ist für die Generierung neuer Führungskräfte und die Herstellung von gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern von hoher Relevanz (vgl. Kap. 4.3., 5.6., Einleitung Kap. 6.). Als Unternehmen einen einzigen Weg zur Karrieregestaltung anzubieten, führt zu einer starken Selektion kompetenter Führungskräfte, während der Führungskräftemangel immer weiter fortschreitet. Das Individuum muss in seinem

Lebensentwurf als solches betrachtet werden. Die Personalentwicklung muss sich währenddessen an dieser Individualität innerhalb des (zukünftigen) Unternehmens orientieren und Karrieremodelle entwerfen und durch Maßnahmen unterstützen, die sich nicht am Cowboy, am unencumbered worker (vgl. Kap. 4.3.), der 150% Arbeitskraft (100% eigene und 50% Arbeitskraft der Ehefrau) vorzuweisen hat, orientieren.

Die letzten Fragen (1.e.) dienen auch hier der Feststellung der bisherigen Sensibilisierung für die Kategorie Geschlecht. Hier zeigt sich, mit welcher Wissensgrundlage der Arbeitnehmer:innen die Personalentwicklung rechnen kann. Des Weiteren muss die Stimmung gegenüber dieses kontrovers diskutierten und emotional aufgeladenen Themas identifiziert werden, damit die Personalentwicklung mit entsprechender Sensibilität Maßnahmen ergreifen kann (Wie haben die Arbeitnehmer:innen z. B. auf das FüPoG sowie das FüPog II reagiert? Welche Diskussionen entstanden hierdurch im Unternehmen?). Daran knüpft auch die folgende Frage an:

2. *Welche Rolle spielen Unsicherheit und Angst in Bezug auf die Themen Veränderung, Geschlecht und Führung?*
 - a. *Welche Faktoren können demotivierend/hemmend wirken?*
 - b. *Müssen – und wenn ja, welche – besondere Anreize geschaffen werden, um die intrinsische und extrinsische Motivation der Individuen zu erhöhen?*
 - c. *Wie muss mit den Arbeitnehmer:innen in Bezug auf Veränderung durch das Ziel gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern kommuniziert werden?*

Bereits in Kapitel 6.1. wurden die Themen Unsicherheit und Angst als Ursachen von Widerstand angeführt (gleiches geschieht abermals in Kapitel 6.6). Es handelt sich bei Unsicherheit und Angst um höchst individuelle Themen, welche sich durch Interaktion auf andere Individuen übertragen. Auch in Bezug auf gleichberechtigte Teilhabe im Führungskontext, die – so sollte sich langsam herauskristallisiert haben – einen ganzheitlichen Unternehmenswandel mit sich bringt, sind solche Ängste, ob rational oder nicht (z. B. die Angst um den eigenen Arbeitsplatz, sozial abgehängt zu werden oder auch ein generelles Unbehagen) zu erwarten.

„Das Neue in die Welt zu bringen [sic!] ist ein komplizierter Prozess. Das Alte mag persönlich unbefriedigend oder institutionell ineffektiv sein: es vermittelt die Sicherheit des Bekannten. Das Neue ist ein Risiko. Veränderung löst zumindest ambivalente Gefühle aus bei allen, die auch etwas zu verlieren haben und sei es die Sicherheit eingeschliffener Arbeitsroutinen. Veränderung in Organisationen schafft Gewinner und Verlierer. Neben vielfältigen irrationalen Befürchtungen gibt es rationale Abwägungen bei den Betroffenen: Sie wägen ab, ob das Neue zusätzlichen Arbeitsaufwand, Macht- und Privilegienverlust bedeutet.“ (Schnoor 2014, S. 329)

Bei Betrachtung des Gleichstellungs- und vor allem des Geschlechterthemas ist zusätzlich ein Faktor, der sehr tiefgreifend ist, zu beachten: Geschlecht bildet die eigene Identität mit: eine von Kind auf erlernte Kategorie, die Einfluss auf das gesamte Leben genommen hat und weiterhin nimmt, und die – zurückkommend auf den arbeitsweltlichen Kontext – gegebenenfalls die eigenen Errungenschaften in ein anderes Licht rücken kann. Darüber hinaus gibt es in Unterdrückungsstrukturen Gewaltausübende (Männer) und Unterdrückte (Frauen). Obwohl keinerlei Anschuldigung erhoben werden soll, legt die reine Thematisierung der Geschlechterverhältnisse eine solche Interpretation nahe. Insgesamt wird eine häufig unerwartete Vulnerabilität verspürt, die große Ängste bei den Individuen schüren kann.

In diesem Zuge müssen Überlegungen angestellt werden, inwiefern sich dies bzw. bestimmte Faktoren auf die Motivation der Individuen, die Veränderung des Unternehmens mitzutragen, auswirken kann (Frage 2.a.) und inwiefern dem durch die Schaffung besonderer Anreize entgegengewirkt werden kann (Frage 2.b.). Zuletzt muss geplant werden, wie die Kommunikation der bevorstehenden Veränderung an die Individuen gestaltet werden kann, ohne, dass Angst geschürt wird. Die Personalentwicklung kann dabei in der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie mitwirken. Darüber hinaus kann sie die Individuen durch gezielte Wissensvermittlung auf die Veränderungen hinsichtlich der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern vorbereiten und Akzeptanz bzw. Unterstützung generieren.

3. *Welche Kompetenzen müssen die Individuen – abgeleitet aus den bisherigen Fragen – entwickeln, um die Veränderungen hinsichtlich einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern (an Führungspositionen) mitzutragen?*

Um Veränderungen mitzutragen, bedarf es dahingehend gut ausgebildeter Individuen. Dies gilt auch für das Thema Geschlechtersensibilität und -gleichstellung. So ist es Aufgabe der Personalentwicklung, ein auf diese Themen zugeschnittenes Kompetenzmodell zu entwerfen, anhand dessen gezielt Angebote für die Arbeitnehmer:innen entwickelt werden können. So kann gewährleistet werden, dass seitens des Unternehmens eine

Sicherheit gegeben werden kann, die Individuen aktiv in den Wandel mit einzubeziehen und sie daran teilhaben zu lassen. Des Weiteren verschafft ein solches Kompetenzmodell den Arbeitnehmer:innen gegenüber eine Transparenz hinsichtlich neuer, durch die Veränderungen entstehender Erwartungen an sie. Darüber hinaus können die Kompetenzen als neue Auswahlkriterien für neue Führungskräfte und Arbeitnehmer:innen fungieren; außerdem verdichten sie den Einstellungskatalog für Personalverantwortliche. Insgesamt gestaltet das Kompetenzmodell somit auch die Unternehmenskultur nachhaltig mit.

4. Welche Maßnahmen und Angebote kann die Personalentwicklung schaffen, um diese Kompetenzen gezielt nachhaltig zu entwickeln und zu fördern?

Im letzten Schritt gilt es, dass die Personalentwicklung Maßnahmen und Programme, die die erforderlichen Kompetenzen aufgreifen und gezielt bei den Arbeitnehmer:innen fördern, entwickelt.

Der Fragenkatalog wird in den folgenden Unterkapiteln hinsichtlich verschiedener Aspekte weiter ausgebaut. Diese beziehen sich auf bestimmte Berufsgruppen und Geschlechter und sollen die Fragen hinsichtlich des allgemeinen Individuums ergänzen und spezialisieren.

6.4.1. Führungskräfte

Führungskräfte als Zielgruppe der Personalentwicklung sind bezüglich der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in zweierlei Hinsicht gezielt zu adressieren: Zum einen sind sie Repräsentant:innen der Unternehmenskultur und nehmen damit auch eine Multiplikator:innenfunktion ein (vgl. Kap. 2.2.3.; Kobel 2016, S. 49); „Sie verkörpern die Kultur des Unternehmens und sind Vorbilder für die MitarbeiterInnen, an denen Kultur beobachtet wird und Übereinstimmungen oder Diskrepanzen zwischen kommunizierter und gelebter Kultur festgestellt werden“ (Ilic 2018, S. 267). Darüber hinaus sind die Führungskräfte zum anderen durch die Quotenregelung die Zielgruppe, die – zumindest augenscheinlich – explizit von den ersten Schritten der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in der Arbeitswelt betroffen ist. Ergänzend zu den im letzten Kapitel gestellten Fragen zum Individuum (Kap. 6.4.) ergeben sich für die Entwicklung der Führungskräfte die im folgenden Fragen:

1. *Welche Vorstellungen von Führung herrschen bei den Führungskräften im Unternehmen vor? Welches Bild einer Arbeitskraft haben sie?*

Auch für Führungskräfte ist es wichtig, einerseits ein Bewusstsein für das vorherrschende Bild von Führungskraft zu schaffen und andererseits ihren Führungsprototypen (vgl. Kap. 4.3.) zu identifizieren. Dadurch kann überprüft werden, inwiefern die Kategorie Geschlecht Einfluss auf die Leistungserwartungen und Ansprüche der Führungskräfte sowohl an sich selbst als auch an andere sowie an Nachwuchsführungskräfte nimmt.

Darüber hinaus muss auch überprüft werden, inwiefern die Führungskräfte vergeschlechtlichte Erwartungen an die Arbeitnehmer:innen – vor allem diejenigen, denen sie vorstehen – haben. Da Evaluations- und Feedback-Gespräche oder spezieller Förderungen von Potenzialträger:innen zu den Aufgaben einer Führungskraft gehören, kann hier ein erster Eindruck über die internalisierten Geschlechterstereotype der Führungskräfte entstehen.

2. *Welchen Stellenwert haben Führungskräfte im Unternehmen?*

- a. *Wie stark oder flach sind die Hierarchien?*
- b. *Welche Machtgrundlagen herrschen im Unternehmen vor?*
- c. *Wie sehr identifizieren sich die Führungskräfte über ihre Rolle?*
- d. *Wie sehr identifizieren sich die Führungskräfte mit ihrer Rolle?*
- e. *Welche Rolle spielen Führungskräfte im Unternehmen in Bezug auf die Kultur?*

Dass Führungskräfte einen wichtigen Stellenwert für Unternehmen haben, wurde bereits deutlich herausgearbeitet (vgl. Kap. 2.3.; 6.2.). Jedoch ist z. B. aufgrund unterschiedlicher Unternehmensstrukturen (beispielsweise starke oder flache Hierarchien; Frage 2.a.) oder unterschiedliche Machtgrundlagen (vgl. Kap. 2.1.; Frage 2.b.) davon auszugehen, dass die Art ihres Stellenwerts variiert.

Hieraus kann weiterführend interpretiert werden, wie sehr sich Führungskräfte *mit* ihrer Position identifizieren (Frage 2.c.). Das meint u.a., zu betrachten, inwieweit harte (z. B. Befehle oder Androhung von Sanktionen) oder weiche (z. B. durch Persönlichkeitswirkung) Machtausübung zum Führen der Arbeitnehmer:innen genutzt wird. Auch könnte die persönliche Identifikation *über* die Führungsrolle daran beobachtet werden, wie gut die Führungskraft beispielsweise delegieren und damit Macht zusprechen bzw. abgeben

kann. Solche Beobachtungen sind Indizien dafür, mit welcher Kraft die Führungskraft versucht, ihre Position zu bewahren oder aufrecht zu erhalten – woraus sich wiederum eine gleichzeitige Unsicherheit bzw. Vulnerabilität der Führungskraft in ihrer Rolle vermuten lässt. Dieser Aspekt ist für Frage vier und fünf von besonderer Relevanz.

Frage 2.c. spielt vor allem auf potenzielle (Geschlechter-)Rollenkonflikte der Führungskräfte an. Insbesondere bei Frauen (vgl. z. B. Kap. 3.2.; 5.6.) – aber auch bei Männern (vgl. Kap. 4.3.) – können diese auftreten und zu Unsicherheit führen. Um die psychische Stabilität der Führungskräfte zu gewährleisten und damit sichere Leader:innen für den Wandel hin zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern zur Verfügung haben, sollten solche Rollenkonflikte vorab identifiziert werden. Des Weiteren dienen, durch diese Untersuchungen aufgedeckte Differenzen als Grundlage, um die neue Führungsrolle möglichst passend für viele Individuen zu definieren (vgl. Kap. 6.2.).

Führungskräfte sind die Träger:innen der Unternehmenskultur und treiben die Veränderungen als Multiplikator:innen voran. Zu definieren, worin genau die Aufgaben hinsichtlich der Unternehmenskultur und des Wandels bestehen, ist für jedes Unternehmen wichtig, um Transparenz und Klarheit zu schaffen, während sie mit den komplexen Anforderungen der Veränderung umgehen müssen (Frage 2.e.).

3. *Wie stehen die Führungskräfte Veränderungen im Unternehmen gegenüber (z. B. wie unterstützend, flexibel und anpassungsfähig sind sie)?*

Mit der Beantwortung dieser Frage wird ersichtlich, wie sehr die Führungskräfte dazu bereit und in der Lage sind, die Veränderungen aktiv mitzugestalten und zu tragen. Darauf – werden die Führungskräfte nicht direkt bzw. erweiternd befragt – lassen z. B. der Führungsstil⁸² (z. B. eher konservativ oder modern) und die Team- bzw. Abteilungskultur, der die Führungskraft vorsteht, schließen. In diesem Zuge kann erneut überprüft werden, inwiefern die Antworten auf die zweite und die vorliegende Frage sich gegenseitig beeinflussen.

⁸² Weiterführend zu verschiedenen Führungsstilen vgl. z. B. Werther 2013, S. 8f.; Franken 2016, S. 31f.; Hungenberg/Wulf 2015, S. 308f.

4. Welche Bedeutung hat der mit dem FÜPoG II einhergehende Wandel hin zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern für Führungskräfte?

In Bezug auf die Veränderungen hin zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern, die mit der FÜPoG II in den obersten Führungsetagen einhergehen, ist bei Führungskräften von einer Art Doppelbelastung auszugehen: Als Träger:innen des Wandels stehen sie bereits an sich vor besonderen Herausforderungen, diesen voranzutreiben und mitzugestalten. Sie haben die Aufgabe, die anderen Arbeitnehmer:innen dazu zu animieren, ihnen zu folgen. Hinzu kommt, dass Führungskräfte – bei Betrachtung der Zusammensetzung der Führungsetagen hinsichtlich des Geschlechts – als Gruppe besonders vom Wandel betroffen sind. Soll das FÜPoG II erfolgreich umgesetzt werden, so müssen einige männliche Führungskräfte weiblichen Führungskräften weichen. Die eigene Position und die Privilegien sind demzufolge gefährdet.⁸³ Dadurch entsteht nicht nur eine besondere Vulnerabilität, sondern zusätzlich auch ein Phänomen, das im Folgenden als *Gleichstellungs-Dilemma* bezeichnet werden soll, für männliche Führungskräfte: Entweder versucht die Führungskraft, ihre Existenz zu sichern und den Wandel hin zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern im Unternehmen direkt oder indirekt aufzuhalten. Dadurch riskiert sie jedoch ihre Position als Führungskraft, da sie sich den Vorgaben und Zielen des Unternehmens widersetzt. Oder die Führungskraft trägt den Wandel mit, läuft dabei jedoch Gefahr, die eigene Position zu verlieren, da sie fortan durch eine weibliche Führungskraft besetzt werden soll. Es ist unumgänglich, dass dieses Wissen immer wieder im Veränderungsprozess reflektiert und beobachtet wird und in der Kommunikation Beachtung findet.

⁸³ Während Frauen sich also mit der Aussage auseinandersetzen müssen, sie hätten ihre Position nur aufgrund der Quotenregelung, stehen männliche Führungskräfte plötzlich vor der Überlegung, ob sie ihre Position nur einnehmen konnten, weil sie Männer sind. Weiterführend zum Verlust von Privilegien vgl. Scherr 2016, S. 9).

5. *Welche Erwartungen stellt das Unternehmen an die Führungskräfte hinsichtlich der angestrebten geschlechtersensiblen Unternehmenskultur sowie der Erhöhung von Frauen in Führungspositionen?*
 - a. *Welche konkreten Aufgaben werden den Führungskräften dabei zuteil?*
 - b. *Welche Erwartungen hinsichtlich der Veränderungsprozesse stellen sie an das Unternehmen?*

Die Veränderungen mitzutragen ist eine bereits angeführte Erwartung seitens des Unternehmens. Was das im Einzelnen bedeutet – nicht nur in Bezug auf die eigenen hierfür benötigten Kompetenzen, sondern auch darauf, wie die Arbeitnehmer:innen dorthin geführt werden – gilt es, gemeinsam mit Personalentwickler:innen und anderen Stakeholder:innen zu definieren. Diese Rollenklärung sorgt für Transparenz für alle Mitgestalter:innen der Veränderungsprozesse (Frage 5.a.). Aus der vorigen Frage ergibt sich vor allem die konkrete Anforderung an Führungskräfte, das Gleichstellungs-Dilemma auszuhalten und auszutarieren. Hierbei sollten sie besondere Unterstützung erhalten, damit einerseits die Unternehmensziele weiterhin klar verfolgt und unterstützt werden können und andererseits keine Unsicherheit und Angst seitens der Führungskräfte entstehen.

Außerdem sollten Führungskräfte ihre Erwartungen an das Unternehmen im Kontext der Veränderung klar formulieren. Diese können sich beispielsweise auf das Gleichstellungs-Dilemma beziehen, indem z. B. eine Zusicherung der Positionserhaltung gefordert werden könnte. So entsteht die Möglichkeit, Kompromisse zwischen Unternehmen und Führungskräften, die zu einer einheitlichen Verfolgung der Gleichstellungsziele beitragen, zu erarbeiten.

6. *Welchen Aufgaben stehen Führungskräfte in Bezug auf gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern (an Führungspositionen) gegenüber? Welche Kompetenzen benötigen sie zu deren Bewältigung?*

Eine klare Formulierung der Aufgaben, denen Führungskräfte durch die Veränderungsprozesse gegenüberstehen, dient als Anknüpfungspunkt für die Entwicklung eines Kompetenzmodelles. So können sie den Anforderungen erfolgreich begegnen. Hilfreich dafür ist ein Austausch zwischen den Führungskräften als Ausführer:innen des Wandels und den Personalentwickler:innen als Begleiter:innen und Expert:innen für diesen. Bereits in Kap. 2.2. (Tab. 1.) erfolgte eine Zusammenstellung solcher Kompetenzen, ist jedoch an die individuellen Charakteristika des Unternehmens (z. B. Stand der Gleichstellung im Unternehmen, Branche) anzugleichen.

Insgesamt ist in Bezug auf die Führungskräfte festzuhalten, dass sie auf der einen Seite im Rahmen der Veränderungsprozesse nahe begleitet werden sollten, um möglichen Unsicherheiten und Ängsten vorzubeugen und ihnen die notwendige Unterstützung hinsichtlich der besonderen Anforderungen des Wandels zukommen zu lassen. Auf der anderen Seite müssen ihnen notwendige Freiheiten gelassen werden, um ihnen kein Misstrauen zu suggerieren und sie in ihrer Rolle als Führungskräfte zu respektieren.

6.4.2. Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung

„Die Veränderungen der Märkte, die immer komplexer werdende Umwelt von Unternehmen und die politischen Forderungen verdeutlichen, dass die Human-Ressources-Abteilungen moderner Unternehmen eine zukunftsweisende Rolle spielen und an der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen maßgeblich beteiligt sind. Der Fach- und Führungskräfemangel aufgrund des demografischen Wandels und die Tatsache, dass Frauen heute besser denn je ausgebildet sind, rückt eine neue Zielgruppe in den Mittelpunkt der Personalpolitik. Junge, hoch qualifizierte Frauen können einen wertvollen Beitrag zum Erfolg von Unternehmen leisten.“ (Kobel 2016, S. 73f.)

So spielt es eine wichtige Rolle, dass Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung – in diesem Fall nicht Führungskräfte (vgl dazu Kap. 6.4.1.), sondern all diejenigen, die z. B. Headhunter sind oder Verhandlungs- und Feedbackgespräche führen – unbedingt mit in den Blick der Personalentwicklung hinsichtlich der Geschlechtersensibilisierung genommen werden. Sie sitzen mit in den Entscheidungsgremien, in denen es darum geht, zu entscheiden, wer gefördert bzw. befördert wird und wer nicht, wer eine geeignete Führungskraft darstellt und wer nicht oder wer die Gehaltserhöhung erhält und wer nicht:

„Woran Beschäftigte und Karriere kandidat/-innen gemessen werden sollen, obliegt damit nicht mehr ausschließlich den individuellen Präferenzen und Entscheidungsmuster [sic!] der Führungskräfte, sondern wird über die genannten Kriterien zentral und unternehmens-einheitlich festgelegt. Das HRM [Human Resource Management; Anm. P. J.] nimmt über diese Festlegung Einfluss auf die Verteilung der Karrierechancen, indem Passungsverhältnisse strukturiert werden, denen manche besser entsprechen als andere.“ (Bultemeier/Boes 2013, S. 121)

Wichtig ist es, dass es dabei für die Personalverantwortlichen keine Rolle spielt, wer ein Mann ist und wer nicht. Aus diesem Grund müssen auch hier Personalentwicklungsmaßnahmen ergriffen werden, die eine solche Kategorisierung verhindern. Die Personalentwicklung steht somit vor verschiedenen Fragen, die im Folgenden aufgeführt werden. Diese sind ergänzend zu den allgemeinen Fragen in Bezug auf geschlechtersensibilisierende Personalentwicklungsmaßnahmen für das Individuum zu betrachten.

1. *Welche Diskriminierungsstrukturen können in Bereichen des Human Resources Managements auftreten?*

a. *Welche dieser Diskriminierungsstrukturen können im Unternehmen identifiziert werden?*

b. *Inwiefern nehmen diese Strukturen Einfluss auf den Zugang für Frauen zu Führungspositionen?*

Die im fünften Kapitel ausführlich beschriebenen Hindernisse, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erschweren oder ihn sogar gänzlich verhindern, weisen viele Schnittstellen mit denjenigen Aufgaben, die Menschen mit jeglicher Art von Personalverantwortung zufallen, auf. Für die Personalentwicklung ist es deshalb zunächst wichtig, ein breites Wissen über potenzielle Ungleichheitsstrukturen im Zusammenhang mit Geschlecht zu kennen. Darauffolgend sollten unternehmensinterne Strukturen und Rahmenbedingungen auf solche Vorgänge hin überprüft werden.

2. *Welche speziellen Kompetenzanforderungen – neben denen, die bereits für Arbeitnehmer:innen und Führungskräfte identifiziert wurden – ergeben sich daraus für Menschen mit Personalverantwortung?*

Neben der generellen Sensibilisierung für das Thema Geschlecht (Eagly 2015, S. 100), müssen Personalverantwortliche vor allem ein Bewusstsein dafür entwickeln, welche Rolle sie in solchen karrierewegbestimmenden Vorgängen im Unternehmen spielen und welche Verantwortung das für sie bedeutet. Sie müssen als Mitträger:innen des geschlechtersensiblen Führungswandels betrachtet und einbezogen werden und benötigen dementsprechend eine besondere Ausbildung hinsichtlich der Geschlechtersensibilität. Diese Kompetenz muss – inklusive allem, was damit einhergeht – in die unternehmensinterne Fort- und Weiterbildung der Personalverantwortlichen aufgenommen werden. Die Erstellung eines eigenen Kompetenzmodells für Personalverantwortliche, welches insbesondere auf die Förderung von Geschlechtergleichheit in den Führungsetagen des Unternehmens ausgerichtet ist, wird an dieser Stelle als sinnvoll erachtet.

3. *Wie können diese Kompetenzen durch Personalentwicklung gefördert werden?*

Im Anschluss an die Entwicklung der Kompetenzmodelle ist es Aufgabe der Personalentwicklung, Maßnahmen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung dieser Kompetenzen zu entwickeln. Geschlechter-Sensibilisierungstrainings (vgl. Brescoll 2015, S. 120) geschlechtersensible Evaluationen von Arbeitnehmer:innen (vgl. Kulich et al. 2015, S. 149) oder die Ausbildung der Verantwortlichen als geschlechtersensible Talent-Manager:innen (Kobel 2016, S. 47) könnten erste Maßnahmen darstellen.

Zuletzt ist anzumerken, dass Personalverantwortliche auch eine Schnittstelle zur Unternehmensumwelt darstellen: Sind sie für die Kategorie Geschlecht sensibilisiert, können sie die sich wandelnden Bedarfe und Anforderungen seitens potenzieller zukünftiger Arbeits- und Führungskräfte an das Unternehmen herantragen (z. B. sich wandelnde Lebensentwürfe von Frauen und Männern und damit die Abkehr von traditionellen Karriereaufbahnen) (Kobel 2016, S. 73).

6.4.3. Frauen

Im vorliegenden Kapitel sollen Frauen als Zielgruppe von Personalentwicklung zur Förderung von gleichberechtigter Teilhabe im Fokus stehen. Dabei ist zu betonen, dass die Erwartung, dass sie gegen die Ungerechtigkeiten, die sich im System Unternehmen und dessen Strukturen gegen sie richten, selbst vorgehen müssen, auf Grund ihrer Position als direkt betroffene Individuen nicht an sie gestellt werden kann. Denn: „[...] no one deserves to be discriminated against based on their gender, race, ethnicity, sexual orientation or national origin“ (Brescoll 2015, S. 119). Darüber hinaus haben sie viel zu wenig Eigenanteil an den Hürden, die die Arbeitswelt für sie bereithält (vgl. Kulich et al. 2015, S. 150). Idealerweise müssten Organisationen ihre diskriminierenden Strukturen eigenständig eliminieren. Gleichzeitig soll keine Passivität oder Handlungsunfähigkeit unterstellt werden. Deshalb sollen im Folgenden Anknüpfungspunkte, wie Frauen – sowie das Unternehmen und die Personalentwicklung in Bezug auf Frauen – Gleichstellungsprozesse aktiv mitgestalten können, gefunden werden. Darüber hinaus ist die weibliche Perspektive auch deshalb unbedingt mit einzubeziehen, um die Veränderungsprozesse nicht erneut männlichen Akteuren zu überlassen. Die Gefahr, Geschlechterungleichheit zu reproduzieren oder neue dahingehende Strukturen zu etablieren, wäre zu hoch. Kulich et al. äußern dahingehend: “[...] change is best achieved if both parties work together” (ebd. 2015, S. 150).

1. *Von welchen Unterdrückungsmechanismen und -strukturen sind Frauen in Unternehmen betroffen?*

- a. *Welche (gesellschaftlichen, schulischen etc.) Unterdrückungsstrukturen gehen der innerbetrieblichen Sozialisation und den darin vorhandenen Unterdrückungsstrukturen voraus?*
- b. *Welche Strukturen finden sich im Unternehmen in Bezug auf Geschlechterungleichheit?*

Frage eins dient der Identifikation des Ist-Zustandes im Unternehmen. Die Personalentwicklung sollte sich allgemeiner Unterdrückungsmechanismen (vgl. Kap. 3.), die durch die Kategorie Geschlecht gesamtgesellschaftlich erzeugt werden, bewusst sein. So kann eine differenzierte Betrachtung der Beeinflussbarkeit und Veränderbarkeit von Geschlechterrollen und -stereotypen – kurz: die Neutralisierung der Kategorie Geschlecht – entstehen. Ein großer und besonders prägender Teil der Sozialisation – ob familiär oder in anderen Institutionen wie z. B. der Schule (vgl. Neuberger 2016, S. 93ff.) – geht der innerbetrieblichen Sozialisation bereits voraus und ist durch das Unternehmen bzw. die Personalentwicklung nicht beeinflussbar oder revidierbar (Frage 1.a.).⁸⁴

Im zweiten Schritt muss herausgefunden werden, welche Strukturen im Unternehmen vorzufinden sind, die sich negativ auf die Zugangsmöglichkeiten von Frauen zu Führungspositionen auswirken. Einige davon wurden im fünften Kapitel bereits vorgestellt und können bei den Untersuchungen des unternehmensinternen Labyrinths als Anhaltspunkte dienen.

2. *Welche speziellen Fördermaßnahmen können durch Personalentwicklung geschaffen werden, um Frauen in Führungspositionen zu bringen?*

- a. *Wie und inwiefern können Frauen innerhalb der Strukturen – und einzelnen Unterdrückungsphänomenen – handlungsfähig bleiben?*
- b. *Welchen speziellen Beitrag können Frauen hinsichtlich der Veränderungsprozesse leisten und was ist dafür notwendig?*
- c. *Wie kann das Unternehmen durch Personalentwicklungsmaßnahmen Frauen dabei unterstützen, Führungspositionen zu besetzen?*

⁸⁴ So ist es, soll gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in der Arbeitswelt geschaffen werden, unumgänglich, die bereits vorher stattfindende Sozialisation und Erziehung geschlechtersensibel zu gestalten. Dies liegt jedoch außerhalb des Einflussradius von Unternehmen.

Vorab ist zu betonen, dass die zweite Frage mit hoher Sensibilität zu beantworten bzw. zu bearbeiten ist. Unternehmen müssen eine Balance finden, Frauen genug Förderung zukommen zu lassen, ohne sie erneut als defizitäre Wesen gegenüber anderen Arbeitnehmer:innen erscheinen zu lassen; eine perfide Zwickmühle, sobald Maßnahmen „nur für Frauen“ ausgeschrieben sind. So kann die Überlegung, die aus den Fragen heraus entwickelten Personalentwicklungsmaßnahmen und -programmen z. B. für alle Arbeitnehmer:innen zu öffnen, Frauen dabei jedoch den Vorrang zu lassen, sinnvoll sein. Die Möglichkeiten sollen hier offengelassen werden.

Dass, um die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in den Führungsetagen zu ermöglichen, Veränderungsprozesse im gesamten Unternehmen durchgeführt werden müssen, wurde bereits in den vorigen Unterkapiteln betont. Diese brauchen jedoch eine Zeit, um durchgeführt und nachhaltig im Unternehmen implementiert zu werden. Währenddessen befinden sich Frauen jedoch noch immer in der Position, von Geschlechterdifferenzen negativ betroffen zu sein – besonders, während eine Quotenregelung gesetzlich beschlossen wird, die mit verstärkten Anfeindungen (vgl. Kap. 6.3.) einhergehen kann –, je nachdem, wie sensibel die Arbeitnehmer:innen bereits für dieses Thema sind. Hier bedarf es – neben einer besonders schnellen Sensibilisierung aller Arbeitnehmer:innen, um weitere soziale Schließungsprozesse zu vermeiden – einer Resilienz seitens der Frauen. Diese kann beispielsweise erreicht werden, indem sie partizipativ in die Veränderungsprozesse miteinbezogen werden und ihnen so vermittelt wird, dass dem Unternehmen gleichberechtigte Teilhabe wichtig ist. Die Offenlegung und Kommunikation ermittelter unterdrückender Strukturmuster transparent zu machen, kann Frauen zudem eine persönliche Reflexionsfähigkeit ihrer Unterdrückungserfahrungen im Arbeitsalltag ermöglichen.

Darüber hinaus ist es von großer Wichtigkeit, dass Frauen in die Veränderungsprozesse mit einbezogen werden (Frage 2.b.). Zum einen können sie, in Kombination mit dem notwendigen Fachwissen in Bezug auf die Konstruktion von Geschlecht, als einzige aus ihrer direkten Lebensrealität heraus im Unternehmen verankerte Strukturen und Prozesse, die Geschlechterungerechtigkeit erzeugen, identifizieren und beschreiben. Sie sind auch diejenigen, die die Vergeschlechtlichung der Unternehmenskultur am besten darstellen können und somit Entwicklungsbedarfe aufdecken können. Zum anderen kann mit ihrer Partizipation verhindert werden, dass auch nach dem Gleichstellungswandel die neuen Unternehmensstrukturen von Männern geschaffene sein werden.

Zuletzt gilt es für die Personalentwicklung, einen genauen Blick auf die im Unternehmen vorhandenen Unterdrückungsphänomene (vgl. Kap. 5.) zu werfen und daraus konkrete Maßnahmen für Frauen zu entwickeln (Frage 2.c.). Im Folgenden sollen einige Anknüpfungspunkte, die individuell auszugestalten sind, geschaffen werden:

Sensibilisierung

Frauen sollten über die Konstruktion von Geschlecht, daraus resultierende Stereotype und Geschlechterrollen sowie die daraus hervorgehenden Unterdrückungsstrukturen und -mechanismen – gesamtgesellschaftlich und am Arbeitsplatz – aufgeklärt werden. So können Frauen dabei unterstützt werden, konkret zu benennen, inwiefern sie von bestimmten Phänomenen betroffen sind. Darüber hinaus können sie ihre eigenen Denk- und Handlungsweisen hinsichtlich internalisierter Geschlechterstereotype (bzw. Misogynie) überprüfen.

Des Weiteren kann das Wissen um Geschlechterstereotype, Führungsprototypen sowie Rollenkonflikte (vgl. z. B. Kap. 4.) es Frauen erleichtern, eine bewusstere, bessere Balance zwischen »Weiblichkeit« und »Männlichkeit« bzw. agentischen und kommunalen Eigenschaften und Verhaltensweisen herzustellen. Dadurch können soziale Sanktionierungen aufgrund von nicht-rollenkonformem Verhalten verringern oder gar verhindert werden. Außerdem kann es sie dabei unterstützen, dass sie die Angst vor solchen Sanktionen überwinden und dadurch besser für sich selbst und ihren Wert eintreten können; beispielsweise in Gehaltsverhandlungen oder beim Bewerben für Führungspositionen (vgl. Kulich et al. 2015, S. 150f.).

Auch muss einbezogen werden, dass Stereotype das Verhalten von Frauen beeinflussen.⁸⁵ Werden Frauen sich darüber bewusst, können sie dazu in der Lage sein, diesem Verhalten entgegenzuwirken.

⁸⁵ Dies ist ein Teil internalisierter Misogynie: Werden Frauen an einen negativen Geschlechterstereotypen erinnert, verschlechtert sich ihre Performance substanziell dahingehend, was der Stereotyp adressiert (vgl. Kulich et al. 2015, S. 151).

Rollenkonflikte

Dass Konflikte zwischen der Geschlechts- und der Führungs- bzw. Arbeitnehmerinnenrolle bestehen, wurde u. a. in den Kapiteln 3.2. und 5.6. herausgearbeitet. Diese Konflikte müssen – unter der Prämisse, dass die Führungs- und Arbeitnehmer:innenrolle verändert werden soll – Frauen gegenüber transparent gemacht werden. So haben Frauen mehr Möglichkeiten, daraus resultierende innere und äußere Konflikte einzuordnen und einen Umgang damit zu finden (Heilman 2015, S. 82f.; Kulich et al. 2015, S. 150f).

Sichere Räume schaffen

Es braucht eine Offenheit sowie ein Entgegenkommen seitens des Unternehmens, um Frauen sichere Räume zu geben, in denen sie Diskriminierungserfahrungen (Kap. 3.3.) schildern können. So kann das Unternehmen nicht nur Vakanzen der Unternehmensstrukturen und -kultur hinsichtlich der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern identifizieren, auch kann ein Austausch zwischen den betroffenen Frauen geschaffen werden und die Möglichkeit gegeben, sich zu vernetzen und gegenseitig zu unterstützen.

Empowerment

Im Rahmen von z. B. Feedbackgesprächen oder Mentoring⁸⁶ ist zu beachten, dass das Zutrauen der Frauen in ihre individuellen Talente und Fähigkeiten auch jenseits stereotyper Subjektconstitutionen und Identitätsentwürfe gestärkt wird. Dadurch werden Frauen darin ermutigt, evidente Berufserwartungen und Wege, die ggf. nicht dem Stereotyp entsprechen, zu entwickeln und konsequent zu verfolgen.⁸⁷

⁸⁶ In der Literatur scheint es, als würde Mentoring als Maßnahme bzw. Programm zur Gleichstellungsförderung am häufigsten genannt und ist bekannt dafür, positive Effekte zu haben (z. B. Eagly 2015, S. 101; Kulich et al. 2015, S. 149; Crawford 2018, S. 321). Kulich et al. betonen dabei jedoch, dass der Erfolg beim Mentoring für Frauen durch einige Faktoren gesteigert werden kann: Männliche Mentoren sind besser für die Karriereentwicklung sowie die Vergütung von Frauen (s. auch: Crawford 2018, S. 323); Es wirkt sich positiv auf die Mentor:in-Mentee-Beziehung aus, wenn diese durch den:die Mentor:in initiiert wird; Lediglich ermutigendes Mentoring reicht nicht aus, informelles Mentorship ist besser für das Individuum; Frauen fällt es schwerer, diesen Typ Mentoring zu entwickeln, sodass die Vorteile von Mentoring nicht vollends ausgeschöpft werden (vgl. Kulich et al. 2015, S. 149f.)

⁸⁷ In Anlehnung an Struthmann (2013, S. 128), welche sich in diesem Kontext auf junge Frauen und deren (berufs-)schulische und universitäre Ausbildung bezieht und Unternehmen empfiehlt, mit diesen Institutionen Kooperationen zu schließen.

Auch gehört zu geschlechtersensiblen Feedbackgesprächen methodisch miteinzubeziehen, dass eine Selbstevaluation der Fremdevaluation vorausgeht. Da Frauen sich und ihre Arbeit eher unter- und Männer sich eher überschätzen – und die allgemeine Evaluation ebenso aussieht (vgl. Kap. 5.5.) – lernen sowohl Frauen als auch Männer auf diesem Wege, welchen Wert ihre Arbeit tatsächlich besitzt (Kulich et al. 2015, S. 149). So können sie Gehaltsverhandlungen mit einem höheren Selbstbewusstsein führen, was sich wiederum positiv auf den Gender Pay Gap auswirken könnte (vgl. Kap. 5.7.).

Talent- und Aufstiegsförderung

Durch und im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern können Potenziale von Arbeitnehmerinnen aktiv identifiziert werden und anschließend durch Kompetenztrainings weiterentwickelt werden. Trainee- und Mentoring-Programme sowie die Öffnung und der Ausbau von Netzwerkstrukturen können beispielsweise dabei helfen, Frauen eine Sichtbarkeit zu verschaffen „[...] und ihnen nachvollziehbare Wege aufzeigen, wie Hürden und Barrieren auf dem Weg in Fach- und Führungspositionen gemeistert, sowie Erwartungen und Erfolge realisiert wurden“ (Struthmann 2013, S. 128).

Abschließend ist noch einmal zu betonen, dass solche Interventionen auch immer eine Kehrseite haben (können), indem sie Geschlechterstereotype bestärken und Frauen wirken lassen können, als hätten sie Defizite hinsichtlich ihres Selbstbewusstseins und anderer männlicher Eigenschaften. Es bedarf folglich einer hohen Sensibilität, die Faktoren zu thematisieren, die die Geschlechterdifferenzen hervorbringen, um dies nicht als biologischen Unterschied erscheinen zu lassen.

6.4.4. Männliche als Verbündete

Die letzte angeführte Individuengruppe sind die Männer. Auch sie sind unbedingt in die Veränderungsprozesse mit einzubeziehen und können dabei eine wichtige Rolle einnehmen. Zudem sind auch sie im Kollektiv in besonderer Weise von den Veränderungen betroffen. Dies soll an den folgenden Fragen verdeutlicht werden.

1. *Welche Strukturen verschaffen Männern derzeit Privilegien in der Arbeitswelt bzw. im Unternehmen?*

Aus den Kapiteln drei bis fünf geht deutlich hervor, dass die Antwort auf diese Frage grundsätzlich „alle“ lautet. Männer sind im Rahmen der Machtgefälle die hierarchisch Überlegenen. In Bezug auf das individuelle Unternehmen muss jedoch auch hier der Status Quo erfasst werden, indem die Frage gestellt wird, welche Strukturen es im Unternehmen gibt. Dort, wo also Frauen benachteiligt werden, profitieren Männer; bessere Gehälter, bessere Evaluationen, besserer Zugang zu Führungspositionen usw. Wichtig ist es, dass Männer Kenntnisse zum Thema Geschlecht entwickeln und lernen, ihre Privilegien sowie den Umstand, dass diese nur durch die Unterdrückung anderer (Frauen) existieren können, reflektieren.

2. *Welche Veränderungen ergeben sich durch Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern im Unternehmen für Männer?*

Konkrete Auswirkungen auf Männer durch die Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern sind kaum planbar. Das Ziel der gleichberechtigten Teilhabe liegt nicht darin, Männer in eine schlechtere Position als zuvor zu bringen – und vor allem nicht schlechter als Frauen –, sondern, dass Frauen die gleichen Vorteile erfahren, wie Männer sie bereits haben (wodurch es keine Vorteile mehr sind). Dass gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern jedoch häufig als *Entmachtung des Mannes und Machtergreifung der Frau* interpretiert wird, lassen die kontroversen Diskussionen und häufig emotionalen Reaktionen – insbesondere der männlichen Seite – vermuten.

Dementsprechend wichtig ist es, dass das Unternehmen mit Beginn der Bearbeitung von Gleichstellungsthemen deutlich die Gründe und Ziele, gepaart mit den Ursachen für Geschlechterungleichheit, sowie möglichen Auswirkungen der Umverteilung der Macht kommuniziert. So kann besser verhindert werden, dass Unsicherheit und Angst, die Widerstand erzeugen können, entstehen. Um die Veränderungen möglichst transparent machen zu können, müssen die in der Kommunikation geäußerten Vermutungen stets im Kontext der Unternehmenskultur aufgestellt werden.

3. *Welche unterschiedlichen Lebensentwürfe haben Männer im Unternehmen und inwiefern sind sie deckungsgleich mit denen von Frauen?*

Im Zuge von Kapitel 5.8. stellte sich heraus, dass Männer vor allem hinsichtlich ihres Privatlebens und sehr hoher (Leistungs-)Erwartungen, die an sie gerichtet werden, durch die Geschlechterrollen eingeschränkt werden. So muss neben der Reflexion über Geschlechterstereotype und -rollen sowie sich daraus ergebene Nachteile auch die Individualität der Lebens- und Karriereentwürfe von Männern erarbeitet werden: “[...] I often work to engage men to support gender equality initiatives – not because it is the right thing to do (which it is), and not because it will also benefit the company’s bottom line (which it will), but also because it will enable the men to live the lives they say they want to live” (Kimmel 2015, S. 89). Zusammen mit denen der Frauen, die – so wird angenommen – viele Gemeinsamkeiten aufweisen und sich mit steigender Neutralisierung der Kategorie Geschlecht immer deckungsgleicher werden – müssen die Lebens- und Karriereentwürfe von Männern in zukünftige Karrieremodelle und -Laufbahnen Einzug erhalten. Männer können, indem sie ihre Wünsche in Bezug auf solche Themen äußern bzw. sich gegen die Erwartungen, die an sie »als Mann« gestellt werden, durchsetzen, stark dazu beitragen, dass Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern schneller voranschreitet. Dies wird im Zuge der nächsten Frage weiter aufgegriffen.

4. *Wie können Männer als Verbündete für Frauen im Unternehmenskontext wirken und wie kann dieses Vorhaben durch Personalentwicklung gefördert werden?*

Das Konzept der *Male Allies* beschreibt Männer, die sich aktiv gegen die Unterdrückung von Frauen einsetzen. Es geht dabei weniger darum, motiviert zu sein, »als Männer« die Ungerechtigkeit zu bekämpfen (um daraus Profit in Form von beispielsweise Anerkennung zu schlagen), sondern um sich für ein Verhalten einzusetzen, das soziale Gerechtigkeit fördert. Männer sind dafür besonders geeignet, da sie aufgrund ihrer Machtstellung mit weniger Konsequenzen rechnen müssen als Frauen: „[...] This reflects the reality where women are more likely than men to experience backlash when advocating for gender equality or confronting sexism“ (Moser/Branscombe 2021, S. 2; vgl. auch: Brown/Ostrove 2013; Eliezer/Major 2012).⁸⁸ Allyship bedeutet damit zusammengefasst, dass Männer sich für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen einsetzen, ohne sich dabei vor Frauen zu stellen und sie zu bevormunden. Besonders männliche Führungskräfte haben

⁸⁸ Studien über die positiven Auswirkungen von Male Allies auf gleichberechtigte Teilhabe finden sich z. B. bei Johnson/Pietri/Fullilove/Mowrer 2019; Cihangir/Barreto/Ellemers 2014; Hildebrand/Jusuf/Monteith 2020; Cheryan/Markus 2020; Murphy/Steele/Gross 2007.

mithin aufgrund ihrer Position im Unternehmen und ihrer damit einhergehende Funktion als Multiplikatoren diesbezüglich eine besondere Wirkmacht. So können sie auch dazu beitragen, dass sich Allyship schnell in der Unternehmenskultur niederlässt. Zudem sind sie stark an der Karriereentwicklung von Frauen beteiligt und können so – indem sie z. B. gezielt Frauen fördern, ihnen aber auch einen Raum schaffen und eine Plattform geben – zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen beitragen.

Die Personalentwicklung kann verschiedene Maßnahmen, die Männer dazu ermutigt und darin fördert, eine Rolle als Ally einzunehmen, entwickeln. Zunächst muss ein Grundverständnis über Geschlecht sowie die damit zusammenhängenden Unterdrückungsmechanismen, Geschlechterrollen und -stereotype geschaffen werden. Darüber wird auch ein Reflexionsvermögen über die eigenen Privilegien geschaffen – und wie solche Privilegien zum Ziele der Förderung gleichberechtigter Teilhabe eingesetzt werden können. Auch sollte so transparent wie möglich gemacht werden, welche Veränderungen im Unternehmen für Männer durch die Gleichstellung entstehen. Ferner könnte eine geschlechtersensible Kommunikation, die es beinhaltet, gewaltfrei Konflikte mit Menschen, die im Unternehmen – bewusst oder unbewusst, formell oder informell – Geschlechterungleichheit produzieren, einzugehen, geschult werden.

Mit diesem Unterkapitel schließt die Betrachtung einzelner Personengruppen, denen im Rahmen der Personalentwicklung besondere Beachtung geschenkt werden sollte. Im folgenden Kapitel sollen die bisher erarbeiteten Inhalte in Hinweisen für ein gesamtheitliches Personalentwicklungskonzept zusammengeführt werden.

6.5. Die Relevanz eines unternehmensübergreifenden Personalentwicklungskonzeptes

Das Ziel des sechsten Kapitels war es, Anknüpfungspunkte für Personalentwicklungsmaßnahmen, durch die die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen erfolgen kann, zu finden. Dies sollte durch Aktivierung und daraus folgende Neutralisierung der Kategorie Geschlecht erreicht werden. Unterschiedliche Phänomene und Zielgruppen, die einer separaten Betrachtung bedurften, wurden in diesem Zuge herausgearbeitet: Erstens die Unternehmenskultur (Kap. 6.1.), die in wechselseitigem Einfluss mit den Individuen, Interaktionen, Strukturen, dem Unternehmen und

dessen Umwelt stehen. In sie dringt die Top-Down-Anweisung der FüPoGs ein; die Kultur muss wiederum so gestaltet sein, dass das Unternehmen und die Arbeitnehmer:innen diese Vorgabe tragen können. Zweitens wurde das unternehmensinterne Führungsleitbild thematisiert (Kap. 6.2.). Indem das aktuelle Führungsbild auf Stereotype hin überprüft wird, lassen sich Aussagen über die Unternehmenskultur treffen. Dieses anschließend geschlechtersensibel neu zu formulieren, stellt ein Symbol für die Gleichstellung in Führungspositionen dar. Außerdem gibt es Führungskräften, Personalverantwortlichen, Arbeitnehmer:innen und Personalentwickler:innen eine Orientierung für eine angestrebte Zielkultur.

Die Interaktion (Kap. 6.3.) als weiterer Aspekt wurde als Ausgangs- und Knotenpunkt für die Herstellung von Geschlecht herausgestellt, ist jedoch nicht losgelöst von den Individuen zu betrachten, welcher es bedarf, um überhaupt erst in Interaktion zu treten. Dennoch ist festzuhalten, dass über sie die Aktivierung in die Neutralisierung übergehen kann: Individuell faktisch Gelerntes kann interaktional reflektiert werden, wodurch wiederum Verhaltens- und Deutungsmuster durchbrochen und umgelernt werden können.

Individuen (Kap. 6.4.) sind die Träger:innen, Performant:innen und Träger:innen von Geschlecht und auch der Unternehmenskultur. Sie machen in ihrer Gesamtheit die Wirkungsmacht des Unternehmens aus. Führungskräfte (Kap. 6.4.1.) nehmen hinsichtlich der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen bzw. im Unternehmen eine Doppelrolle, die mit Konflikten einhergehen kann, ein: Sie sind sowohl Multiplikator:innen der Veränderungen als auch direkt betroffene Zielgruppe dieser. Personalverantwortliche (Kap. 6.4.2.) haben durch ihre Positionsbeschreibung eine hohe Entscheidungsbefugnis und damit Macht im Hinblick auf Gleichstellungsfragen und Machtverteilung (z. B. durch Positions- oder Gehaltsvergabe). Durch Sensibilisierung für die Kategorie Geschlecht können sie maßgeblich zur Macht-Umverteilung im Unternehmen beitragen. Frauen (Kap. 6.4.3.) sind in erster Linie Betroffene, dadurch jedoch keinesfalls die Unterlegenen. Sie gilt es in besonderer Weise zu stärken, zu unterstützen und für sie Platz zu machen. Männern (vgl. Kap. 6.4.4.) kommt in den Gleichstellungsprozessen eine besondere Verantwortung zu. Nicht, weil sie das stärkere Geschlecht darstellen, sondern weil sie durch Ungleichheitsstrukturen und ihre Überzahl in höheren Positionen mehr Macht besitzen. Darüber hinaus müssen sie die persönlichen Dilemmata, die mit den Veränderungen für Männer einhergehen, aushalten.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Veränderungen hinsichtlich der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen weitaus größere Kreise zieht als – pathetisch gesprochen – nur eine besondere Förderung von Frauen, damit sie ebenso gut wie Männer führen können. Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern spielt sich erstens auf allen Hierarchieebenen ab, zweitens Bedarf es bei Unternehmungen zur Gleichstellungsförderung mehrerer – multilateral wirkender – Anknüpfungspunkte (vgl. Kap. 6.1. bis 6.4.) und drittens dürfen diese nicht nacheinander und/oder teilweise, sondern müssen *gleichzeitig, ganzheitlich*⁸⁹ und *unternehmensübergreifend* bearbeitet werden.

Die Personalentwicklung hat hierbei eine diesen Rollen Aufgaben und Anforderungen übergeordnete Position inne: Sie wird in dieser Arbeit als einer der Dreh- und Angelpunkte, um gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen herzustellen, identifiziert. Das bedeutet nicht, dass Personalentwicklung alleinstehend für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Unternehmen sorgen kann. Das Lernen, dem sich die Personalentwicklung verschreibt, ist in alle Prozesse, die mit Veränderungen zusammenhängen, involviert und sorgt dafür, die Individuen diesbezüglich zu stabilisieren, die Vorgänge transparent zu machen und dadurch Unsicherheit und Angst vorzubeugen bzw. sie zu minimieren. Der Ausgangspunkt von gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern liegt demnach in der Herstellung von Wissen bei den Individuen. Denn erst, wenn ein Verständnis dafür, was Geschlecht ist und welche Bedeutung und Macht diese Kategorie für und auf Individuen hat, geschaffen wird, kann erkannt werden, worin die Notwendigkeit der Veränderung besteht. Daraus ergeben sich die weiteren Ziele, durch Aufklärung erstens den Widerstand im Unternehmen gegen die Veränderungen so gering wie möglich zu halten und zweitens die Veränderung im gesamten Unternehmen partizipativ zu gestalten. Personalentwicklung ist zusammenfassend die Schnittstelle, die vermittelnde Instanz und die Befähigerin zwischen Unternehmensführung, Unternehmenskultur, Interaktion und Individuum (Arbeitnehmer:innen und Führungskräften).

⁸⁹ Ganzheitlich im Sinne von Mudra (2004, S. 145); vgl. dazu Kap. 2.2.1.

Vorstellung eines unternehmensübergreifenden Konzeptes

Die Verweise innerhalb dieses Kapitels verdeutlichen, dass es sich bei der hier angewandten Unterteilung in Unternehmenskultur, Interaktion und Individuum mehr um eine akzentuierende als um eine gänzliche Trennung der einzelnen Aspekte und Bereiche handelt. So ist es besonders wichtig zu betonen, dass die Veränderungen *unternehmensübergreifend* – im Sinne von in den verschiedenen Bereichen gleichzeitig und ungefähr gleich schnell anknüpfend und stattfindend – ansetzen bzw. gestaltet werden müssen.

In der Diskussion um die Quotenregelung wird häufig argumentiert, es gebe – branchenabhängig – einfach nicht genug Frauen, die überhaupt für Führungspositionen qualifiziert seien, auf. Dem wird teilweise zugestimmt und teilweise widersprochen, denn: *geeignete* Frauen gibt es viele. Bei fehlender bzw. geringerer Förderung als Männer sie genießen, verringert sich die Auswahl *qualifizierter* Frauen logisch folgend rapide – es ist noch keine Führungskraft vom Himmel gefallen. Wie im Profisport müssen Talente erkannt, Ressourcen investiert und damit Potenziale gezielt ausgebildet werden. Wer als Talent gilt und wer nicht, darf dabei jedoch nicht vom Geschlecht abhängig gemacht werden; es ist als Auswahlkriterium nicht haltbar.

Einer solchen Logik der Talentförderung müssen Unternehmen folgen, indem sie ihren Blick nach innen richten und eine frühzeitige, langfristig angelegte, unternehmensübergreifende und geschlechtersensible *Ressourcen- und Nachfolgeplanung*⁹⁰ beginnen. An die vorangegangenen Kapitel anknüpfend bedeutet dies, dass die Unternehmenskultur und die Personalentwicklung so gestaltet werden müssen, dass allen Arbeitnehmer:innen – unabhängig von ihren Karriereambitionen – ab dem Eintritt in das Unternehmen Geschlechtersensibilität innerbetrieblich ansozialisiert und aktiv beigebracht werden muss. So kann grundlegend gesichert werden, dass die Anerkennung und damit auch das Zugeständnis der Macht der Führungskräfte durch die Arbeitnehmer:innen nicht vom Geschlecht abhängt.

⁹⁰ Zur genauen Definition des Begriffes Nachfolgeplanung vgl. Domsch/Ladwig/Weber 2017, S. 219.

Soll die Führungskräftegenerierung vor allem unternehmensintern stattfinden, muss die Führungskräfteentwicklung rechtzeitig und unternehmensübergreifend einsetzen, um Potenzialträger:innen früh zu identifizieren und auszubilden. Umgekehrt kann das Führungsmodell auch Arbeitnehmer:innen mit Karriereambitionen eine Orientierung sein, um ein klares Ziel für ihre Arbeit zu visualisieren. Speziell mit einer geschlechtersensiblen Sprache können sich auch Frauen mehr mit den formulierten Anforderungen identifizieren.

Damit jedoch die Maßnahmen der Personalentwicklung und das gesamte Konzept der Nachfolgeplanung zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in den Führungsetagen gelingen kann, bedarf es einer offenen Haltung und Kommunikation innerhalb des Unternehmens:

„Denn ohne eine moderne Unternehmenskultur ist das Vorhaben einer neuen, strategischen und gendersensiblen Personalentwicklung nicht umsetzbar. Hierzu müssen zunächst verstaubte Zuschreibungen und veraltete Rollenbilder bewusst gemacht und abgelegt werden. Damit dies gelingt, ist die interne Kommunikation von besonderer Bedeutung, denn es muss gelingen, der Mitarbeiterschaft auf allen Ebenen die Vorteile einer gendersensiblen Personalentwicklung zu transportieren.“ (Kobel 2016, S. 44)

Was daraus folgt, zeigt erneut die gegenseitige Einflussnahme von Personalentwicklung und Unternehmenskultur: Um bei den Arbeitnehmer:innen den Sinn der geplanten Maßnahmen zu generieren und darüber Akzeptanz zu schaffen, bedarf es eines Wissens über die Kategorie Geschlecht, das durch die Personalentwicklung vermittelt werden muss. Dieses Wissen und die dadurch steigende Geschlechtersensibilität führen wiederum zu einer (den Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung in Führungspositionen gegenüber) offeneren Unternehmenskultur.

Aus den Ergebnissen des sechsten Kapitels ergibt sich das in Abb. 2 dargestellte Modell des *Sensibilisierungszirkels*, dessen Ziel die unternehmensübergreifende Geschlechtersensibilisierung zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen lautet. Den Ausgangspunkt bildet der Ist-Zustand des Unternehmens. Dazu gehört erstens die Anforderung an das Unternehmen, gleichberechtigte Teilhabe herzustellen und zweitens der Status Quo des Unternehmens hinsichtlich gleichberechtigter Teilhabe. Letzterer ist vorab z. B. durch eine Erhebung zu identifizieren. An diesen Status Quo anknüpfend, müssen Ziele formuliert werden, die nach dem ersten zirkulären Durchlauf erreicht werden sollen. In Schritt eins muss daraufhin eine erste Kommunikations- und Wissensstufe in Bezug auf Geschlecht festgelegt und erreicht werden. D. h., dass den Individuen Geschlechterwissen vermittelt werden muss, um ihnen die Notwendigkeit der Veränderungen zu verdeutlichen. Sie müssen außerdem und damit

einhergehend dazu befähigt werden, ein Reflexionsvermögen in der alltäglichen Interaktion hinsichtlich der Kategorie Geschlecht zu entwickeln (*Kreis Geschlechterwissen*). Sind die Individuen für die Kategorie Geschlecht sensibilisiert, überträgt sich dies auf die Unternehmenskultur: Geschlechtersensibilität beeinflusst und verändert die verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur bis zu dem Grad, zu dem die Sensibilität hergestellt wurde (*Kreis gendersensible Unternehmenskultur*). Dies wiederum schafft die Voraussetzung dafür, dass erste konkrete Maßnahmen und Programme zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen durch die Personalentwicklung entwickelt und durchgeführt werden können. Diese Maßnahmen müssen sich auf die Individuen, die Interaktion sowie die Unternehmenskultur beziehen – übergreifend und/oder im Speziellen (*Kreis Personalentwicklungsmaßnahmen zur Gleichstellungsförderung in Führungspositionen*). Eine These, die das Modell folglich beinhaltet, lautet:

Damit die Maßnahmen akzeptiert, angenommen und z. B. durch Teilnahme oder Zuspruch unterstützt werden, braucht es ein klares Verständnis für die Notwendigkeit von Geschlechtersensibilität im Unternehmen.

Im folgenden Schritt muss überprüft werden, ob die Ziele, die nach der Ermittlung des Ist-Zustandes formuliert wurden, erreicht wurden. Anschließend können – mit Blick auf das übergeordnete Ziel der gleichberechtigten Teilhabe – neue und höher gesteckte Ziele gesetzt werden, bevor der Zirkel erneut durchlaufen wird. Die größer werdenden Ringe um die Kreise Geschlechterwissen (durch Personalentwicklung), gendersensible Unternehmenskultur und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Gleichstellungsförderung in Führungspositionen verdeutlichen, dass sich mit jedem zirkulären Durchlauf die Geschlechtersensibilität erhöht, die Unternehmenskultur geschlechtersensibler wird und damit auch die Interventionsmöglichkeiten für die Personalentwicklung zur Gleichstellungsförderung in Führungspositionen, wodurch wiederum mehr bzw. tiefergreifendes Geschlechterwissen vermittelt werden kann. Würde am Anfang das gesamte Geschlechterwissen vermittelt, führte dies voraussichtlich zu einer Überforderung. So wird es als vorteilhafter betrachtet, Wissen Stück für Stück zu vermitteln, jeweils gefolgt von konkreter werdenden Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung. Daraus ergibt sich eine sanfte, kommunikationsstarke und transparente Vorgehensweise.

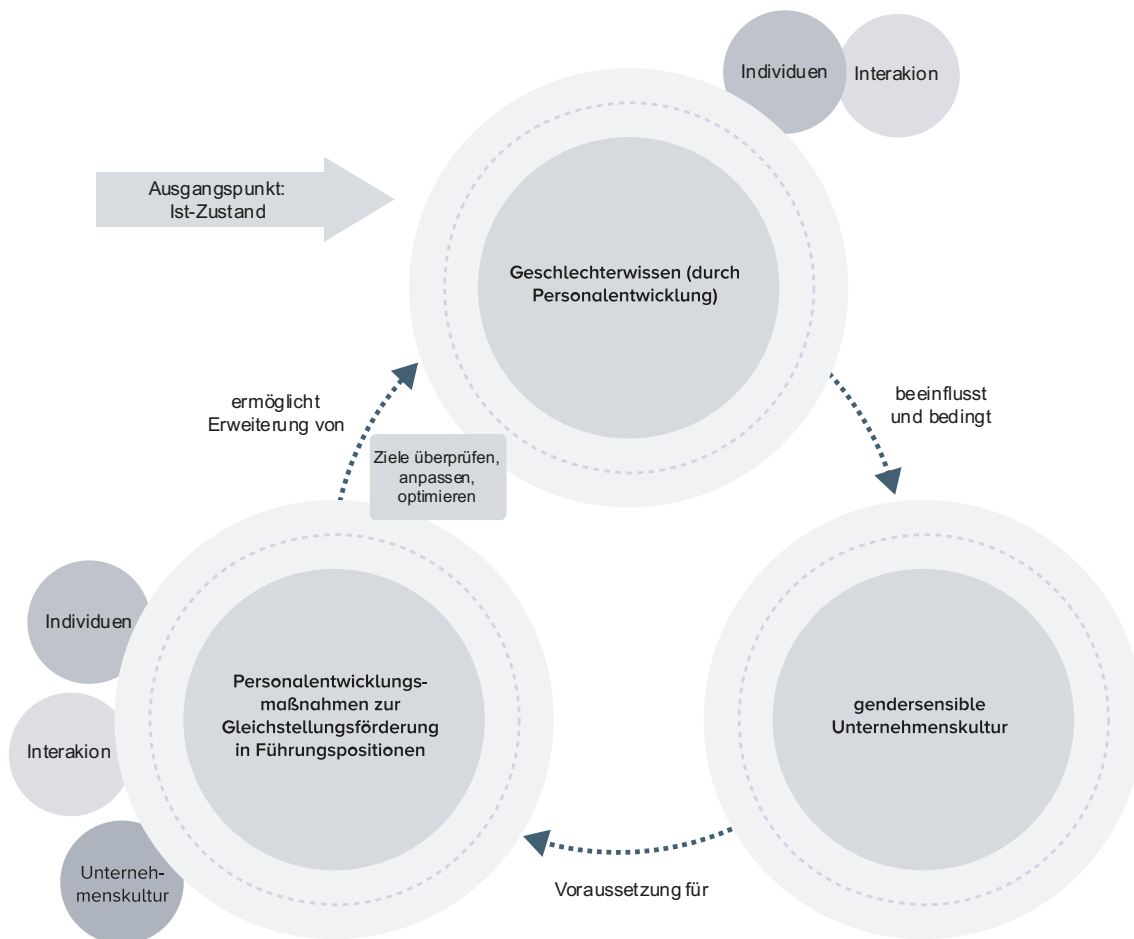


Abbildung 2: Sensibilisierungszirkel. Ganzheitliche und unternehmensübergreifende Geschlechtersensibilisierung zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen (eigene Darstellung).

Beispiel: Ein erster Durchlauf des Sensibilisierungszirkels

Ausgehend von einem Unternehmen, welches bei der Analyse des Ist-Zustands keinerlei Geschlechterwissen bei den Individuen und eine sehr patriarchal geprägte Unternehmenskultur vorweist, könnte ein erster beispielhafter Durchlauf des *Sensibilisierungszirkels*⁹¹ ganzheitlicher und unternehmensübergreifender Geschlechtersensibilisierung (Abb. 2) folgendermaßen gestaltet werden:

1. *Ist-Zustand*: Der Ist-Zustand muss durch eine Kulturanalyse im Unternehmen sowie eine darin enthaltene Wissensstand-Ermittlung zur Kategorie Geschlecht erfasst werden. Dieser wurde für dieses Beispiel einleitend formuliert.

⁹¹ *Sensibilisierungszirkel* wird an dieser Stelle durch die Autorin als eigenständiger Begriff eingeführt.

2. *Zielformulierung*: Innerhalb eines Jahres müssen alle Individuen im Unternehmen denselben Blended Learning Workshop⁹² zum Thema Geschlechterstereotype und Geschlechterrollen absolviert haben. Daran anknüpfend sollen im folgenden Quartal erste Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung von gleichberechtigter Teilhabe in Führungspositionen anlaufen.
3. *Geschlechterwissen durch die Personalentwicklung*: In dem Workshop soll inhaltlich ein Überblick über die Entstehung der Kategorie Geschlecht, ihre Auswirkungen auf die Individuen sowie die konkreten Folgen für den Arbeitsalltag der Arbeitnehmer:innen gegeben werden. Das Format des Blended Learnings bietet sich an dieser Stelle insofern an, dass die verschiedenen Themen in unterschiedlichen Sitzungen vermittelt und bearbeitet werden können. Die Arbeitnehmer:innen kehren anschließend in ihren Arbeitsalltag zurück und können darin das gewonnene Wissen reflektieren und anwenden. Durch wiederholtes Aktivieren der Kategorie Geschlecht anhand des zeitlich längerfristig angelegten Formates, wird die Wissensvermittlung zudem nachhaltiger.

Die Vorgaben zur Teilnahme am Workshop vor dem Hintergrund des Unternehmensziels gleichberechtigter Teilhabe muss durch die obere Führungsebene kommuniziert werden. Anschließend sollte der untere Führungsebene bzw. den Teamleiter:innen die Verantwortung für die Anmeldung der Arbeitnehmer:innen zum Workshop übergeben werden. Dies wiederum sollte von der mittleren Führungsebene überprüft werden. So wird den Arbeitnehmer:innen vermittelt, dass die Führungskräfte⁹³ einheitlich hinter den bevorstehenden Veränderungen stehen. Um einen Anreiz zu schaffen und das Ziel messbar zu machen, wird der Abschluss des Workshops – unternehmensintern oder offiziell – zertifiziert.

4. *Gendersensible Unternehmenskultur*: Während des Jahres als festgelegter Zeitraum durchlaufen alle Arbeitnehmer:innen die Workshop-Reihe und entwickeln ein Bewusstsein für die Kategorie Geschlecht. Es ist davon auszugehen, dass sich infolgedessen die Interaktion im Unternehmen und somit auch die Kultur verändert: Geschlechtersensibilität erhält Einzug in die Normen und Werte des Unternehmens. Dies könnte sich beispielsweise insofern äußern, dass geschlechtersensible Sprache in der formellen und informellen Kommunikation genutzt wird oder sich die Bildsprache im Marketing des Unternehmens verändert (z. B. Darstellung

⁹² Weiterführend zu Blended Learning vgl. Erpenbeck/Sauter/Sauter 2015, S. 29ff.

⁹³ Eine klare Kommunikation mit den Führungskräften der unteren und mittleren Führungsebene über die kurz- und langfristigen Ziele der Veränderungsprozesse muss unbedingt vorab stattfinden.

von Frauen als Führungskräfte bei der Personalbeschaffung). Die Wahrnehmung der Arbeitnehmer:innen, inwiefern die Kategorie Geschlecht im Arbeitsalltag stattfindet, schärft sich zunehmend. Darüber entsteht ein zunehmendes Verständnis für die Inhalte des nächsten Schrittes:

5. *Personalentwicklungsmaßnahmen⁹⁴ zur Gleichstellungsförderung in Führungspositionen*: In diesem Schritt gilt es, dass Personalentwickler:innen bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen auf ihre Geschlechtersensibilität hin überprüfen. Gibt es z. B. ein Mentoring-Programm im Unternehmen? Welche Geschlechterverteilung lässt sich darin bei den Mentor:innen und den Mentees feststellen? Welche Anpassungen im Programm müssen vorgenommen werden, damit es das Ziel gleichberechtigter Teilhabe unterstützt (z. B. neue Zusammensetzung der Mentoring-Partner:innen)?

Im zweiten Schritt gilt es, neue und konkrete Maßnahmen zur Gleichstellungsförderung zu entwickeln, die sich auf die – sich reziprok beeinflussenden – Bereiche Interaktion, Individuum und Unternehmenskultur beziehen. Im ersten Durchlauf des Sensibilisierungszirkels – als sanfter Einstieg – kann in Bezug auf die Interaktion beispielsweise ein Workshop zur gewaltfreien Kommunikation in Verbindung mit gendersensibler Sprache angeboten werden. In Bezug auf die Unternehmenskultur wäre z. B. für Führungskräfte ein Angebot zu schaffen, das Führungsbild gemeinsam mit Expert:innen für die Kategorie Geschlecht neu zu definieren oder geschlechtersensible Personalauswahlgespräche zu führen.

Die Herausforderung besteht für die Personalentwicklung des Unternehmens insgesamt darin, die Maßnahmen an den Stand der Geschlechtersensibilität der Individuen und der Unternehmenskultur anzupassen: Welche Maßnahmen würden die Individuen *zu diesem Zeitpunkt* akzeptieren und durch Teilnahme bzw. Befürwortung unterstützen, welche würden sie überfordern und zu Widerstand führen?

6. *Zielüberprüfung*: In diesem letzten Schritt des Zirkels muss die Personalentwicklung überprüfen, inwiefern die anfänglich formulierten Ziele erreicht werden konnten (Punkt 2.). Dazu müssen Messfaktoren, wie z. B. abgeschlossene Blended Learning Workshops (Punkt 3.), eine weitere Analyse der Unternehmenskultur (Punkt 1. Und 4.) oder die Teilnehmer:innenzahl an den Personalentwicklungsmaßnahmen (Punkt 5.), festgelegt werden. Im Anschluss daran gilt es, die

⁹⁴ Die Vermittlung von Geschlechterwissen stellt durchaus bereits eine Maßnahme zur Gleichstellungsförderung dar. Diese ist jedoch separat zu betrachten, da sie den Anfang des Zirkels und eine Voraussetzung für diesen fünften Schritt (Personalentwicklungsmaßnahmen zur Gleichstellungsförderung in Führungspositionen) darstellt.

Ziele für den nächsten Durchlauf des Sensibilisierungs-Zirkels anzupassen. Dazu können folgende Fragen gestellt werden: Wenn die Ziele nicht erreicht wurden, was waren die Ursachen? Gab es Unruhen und Konflikte während des Durchlaufes und warum sind diese entstanden? Wie erfolgreich verlief die Kommunikation zwischen Unternehmensführung, Führungskräften und Arbeitnehmer:innen? Wie ist die Lernreife des Unternehmens in Bezug auf das Thema allgemein einzuschätzen?

7. *Kommunikation*: Den Durchlauf des Sensibilisierungs-Zirkels abschließend, muss eine klare Kommunikation des Status Quo in Bezug auf den Veränderungsprozess durch die Unternehmensleitung stattfinden. Eine wertschätzende Haltung gegenüber den Arbeitnehmer:innen bezüglich der erreichten Ziele sowie ein transparenter und motivierender Umgang in Bezug auf die Fehlerkultur sind dafür erforderlich und können in Bezug auf den nächsten Durchlauf ein Anreizsystem darstellen.

Abschließend zum Sensibilisierungszirkel ist festzuhalten, dass dieser nicht speziell *Führungspositionen* ausgerichtet sein muss, sondern auch zur allgemeinen Förderung gleichberechtigter Teilhabe genutzt werden kann. Dafür ist lediglich die anfängliche Zielformulierung sowie die Ausrichtung der Personalentwicklungsmaßnahmen anzupassen.

Notwendigkeit der Selbstkritik

Zuletzt ist zu betonen, dass die Personalentwicklung auch sich selbst mit ihren impliziten Geschlechterstereotypen und Geschlechterrollenbildern stetig hinterfragen muss. So verringert sich die Gefahr, dass Ungleichheitsstrukturen während des Veränderungsprozesses reproduziert werden und dadurch in der neuen Unternehmenskultur weiterhin vorherrschen. Darüber hinaus kann vermieden werden, dass neue Ungleichheitsstrukturen Einzug in die Kultur erhalten.

Weder die geschlechtersensible Nachfolgeplanung noch der Sensibilisierungszirkel als Ansatz für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern beinhaltet im Sinne dieser Arbeit, dass der Fokus vor allem auf den oberen Führungsetagen, für die geeignete Führungskräfte ausgebildet werden sollen, liegt. Stattdessen erstreckt sie sich über das gesamte Unternehmen, indem sie sich die Frage stellt, wie eine gleichgestellte Zusammensetzung der Arbeitnehmer:innen auf allen Hierarchieebenen und in allen Bereichen des Unternehmens erfolgen kann. Dadurch wird sichergestellt, dass sich erstens alle Arbeitnehmer:innen in ihrer Unternehmenskultur als Fach- oder Führungskraft frei entfalten können und ein Zugehörigkeitsgefühl empfinden. Zweitens fühlen sich alle

Arbeitnehmer:innen, die Karriereambitionen besitzen und vom Unternehmen – unabhängig vom Geschlecht – als Potenzialträger:innen erkannt werden, vom geschlechtersensiblen Führungsleitbild angesprochen. Da Macht auf der gegenseitigen Anerkennung der Subjekte beruht, darf die Kategorie Geschlecht als (beidseitiges) Anerkennungskriterium keine Rolle spielen, da sie nicht auf nachweisbaren Fakten basiert, sondern ein Konstrukt zur Herstellung von Ungleichheit darstellt. Dadurch wird wiederum letzten Endes erzielt, dass Potenzialträger:innen geschlechterunabhängig erkannt, gefördert und befördert werden und in Führungspositionen aufsteigen. Die politische Top-Down-Entscheidung des FüPoG II wird in einen Prozess, der im gesamten Unternehmen stattfindet und eine gleichmäßige, inklusive und dadurch wesentlich sanftere Veränderung zulässt, umgewandelt.

6.6. Besondere Herausforderungen und Grenzen

Trotz des im vorigen Kapitel vorgestellten sanften Ansatzes, ist die Personalentwicklung mit besonderen Herausforderungen und Grenzen, die sich aus den Veränderungsbestrebungen ergeben, konfrontiert. Diese werden im vorliegenden Kapitel erläutert.

Die Utopie der Geschlechtsneutralität

Der entworfene Ansatz für die Personalentwicklung verfolgt das Ziel, die soziale Kategorie Geschlecht durch Maßnahmen und Programme im Unternehmen zu aktivieren und darüber zu neutralisieren. Zunächst ist kurz anzuführen, dass Geschlechtsneutralität ein vom Männlichen besetzter Begriff ist – eine androzentrische Selbstbeschreibung: Männer brachten ihr Geschlecht durch eine

„[...] Expansionsbewegung als ‚Normalität‘ und ‚allgemeines Menschsein‘ zum Verschwinden. [...] Die ideologiekritische Aufgabe ist daher das unentwegte Kenntlichmachen des Geschlechts von Akteuren/innen, insbesondere des Versuch [sic!], Männern als Männer eine scharfe Sichtbarkeit zu verschaffen, sie eigentlich erst im Diskurs als Männer zu konstituieren.“ (Hirschauer 2001, S. 211f.; Ausl. P. J.)

Wird von Geschlechter*neutralisierung* gesprochen, muss diese Nuancierung stets Beachtung finden, um eine begriffliche und praktische Abgrenzung von Geschlechts*neutralität* zu schaffen.

Wie im Laufe dieser Arbeit wiederholt und auch im Zitat aufgegriffen wird, lässt sich außerdem schlussfolgern, dass der Versuch, die Kategorie Geschlecht abzuschaffen, einer Utopie entspricht⁹⁵ und ein Paradoxon beschreibt: Das Ziel der Gleichstellung und Neutralisierung setzt die Adressierung der Kategorie voraus. In Bezug auf Personalentwicklung werden Maßnahmen geschaffen, die an Geschlecht anknüpfen (vgl. z. B.: Kutzner 2017, S. 99; Schlamelcher 2011, S. 125f.).⁹⁶ Bei Betrachtung der Geschlechterforschung – ob allgemein oder durch Personalentwicklung im Unternehmenskontext – gründen ihre Erfolge sowie ihre Legitimation auf der Aufdeckung empirischer Phänomene anhand von Geschlechterunterscheidungen, welche ansonsten übersehen werden (s. Geschlechtsneutralität). Gleichzeitig existiert keine Obergrenze für die Verwendung des Beobachtungsschemas. Damit birgt die Erforschung der Kategorie Geschlecht „[...] das grundlegende Problem deren Kehrseite in Form von Geschlechtsneutralität aus dem Blick zu verlieren“ (Schlamelcher 2011, S. 125f.). Dies muss in Form einer selbstkritischen Haltung von der Personalentwicklung stets Beachtung finden.

Gerade in bereits bestehenden Ansätzen wie dem Diversity-Management findet sich jene Schwierigkeit wieder (vgl. Kap. 1), ohne dass ihr zufriedenstellend begegnet werden kann: Der mit ihr einhergehende Konflikt wird in den meisten Fällen umgangen, indem weiterhin die konstruierten pseudo-biologischen Stärken und Schwächen von Frauen und Männern darin übernommen, ihnen mit vermeintlicher »Wertschätzung und Akzeptanz« begegnet und sie als »weibliche und männliche Humanressource« betrachtet werden; eine Verfestigung der konstruierten Differenzen und dem Gleichstellungsziel widersprechend. Vielmehr müssen solche Konflikte diskutiert und ausgehalten werden.

Die Zweigeschlechtlichkeit und der Bedarf nach Intersektionalität

Unbedingt muss vermerkt werden, dass die vorliegende Arbeit vor allem mit der binären Geschlechterunterscheidung zwischen Mann und Frau arbeitet. Dass Geschlecht tatsächlich ein Spektrum beschreibt, wurde bereits im dritten Kapitel ausgeführt. Die Orientierung an zwei Geschlechtern soll jedoch in keinem Fall dem Ausschluss anderer oder keiner Geschlechtlichkeit, sondern einzig der Eingrenzung des Umfangs dienen. An dieser

⁹⁵ Hirschauer betont, dass sich Geschlechterunterscheidungen immer wieder selbst restaurieren: Ihre existierende Struktur verliert die Kategorie nur durch die Einführung neuer Geschlechtszuschreibungen (ebd. 2003, S. 213).

⁹⁶ Kulich et al. (2015, S. 150f.) führen diesen Punkt hinsichtlich konkreter Maßnahmen weiter aus und entwerfen einige Handlungsansätze, diesem Problem zu begegnen.

Stelle anzubringen, alle anderen Geschlechter seien selbstredend mitgemeint, wäre jedoch zu stark vereinfachend und würde die Lebensrealität vieler Individuen, die sich nicht dem männlichen oder weiblichen Geschlecht zuordnen können oder möchten, gewaltsam übergehen.

So soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass es intersektionaler Forschungs- und Praxisansätze, die das gesamte Spektrum Geschlecht mitdenken, bedarf.⁹⁷ Darüber hinaus müssen intersektionale Verknüpfungen zu anderen Unterdrückungsstrukturen wie z. B. Rassismus, Klassismus, Ageismus und Ableismus hergestellt werden; darin lassen sich strukturelle Ähnlichkeiten und vor allem Mehrfachdiskriminierungen, die es zu beachten gilt, finden.

Das Argument der gleichberechtigten Teilhabe

Eine weitere Herausforderung stellt das Argument der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern dar (vgl. Europäische Union 2012, S. 15). Unter Einbeziehung sozialer Schließungsmechanismen (vgl. Kap. 1.) und den politisch und damit Top-Down beschlossenen FüPoG II lässt sich – bleibt es bei diesen Argumenten – mit viel Widerstand bis hin zu Anfeindungen im Unternehmen rechnen, was wiederum der Personalentwicklung Schwierigkeiten bei der Planung und Umsetzung von Angeboten bereitet.

Häufig wird deshalb unter einem emotional-atmosphärischen Aspekt für die Gewinnung von Frauen in Führungspositionen argumentiert: „In den (männlichen) Köpfen hält sich hartnäckig, dass Frauen für ein besseres Arbeitsklima und einen charmanteren Umgangston im Unternehmen sorgen“ (Kobel 2016, S. 45). Die Zielsetzung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern wird demzufolge mit Geschlechterstereotypen begründet, was einen Widerspruch in sich darstellt. Darüber hinaus weist das Argument keine ausreichende Stärke auf, um ernsthafte und nachhaltige Bemühungen anzustellen. Als *unschlagbar* bewertet die Europäische Union hingegen das Argument des ökonomischen

⁹⁷ Daraus ergibt sich für die Geschlechterforschung das weitere Dilemma, „[...] Geschlechterdifferenzierungen aufzuspüren, ohne diese jedoch von vornherein festzuschreiben“ (Schlamelcher 2011, S. 124). Dies soll an dieser Stelle lediglich erwähnt bleiben.

Nutzens von heterogenen Teams⁹⁸ (vgl. auch Kap. 5.9.): Insbesondere in der Führungsebene wird ein höherer Frauenanteil mit Innovationsfähigkeit und ökonomischen Vorteilen in Verbindung gebracht. Diese Gründe gilt es – gemeinsam mit den ethischen – klar durch die Führungskräfte zu kommunizieren, um Transparenz und Akzeptanz zu schaffen, was wiederum zu einer Verringerung des Widerstands führt.

Unsicherheit und Angst in Veränderungsprozessen

Im Alltag wird Neues zumeist mit dem Besseren assoziiert: schöner, schneller, effizienter, qualitativ besser. Gleichzeitig ist das Neue bemerkenswert unbestimmt und geht häufig auch mit Risiken einher. Selbst wenn also das Alte unbefriedigend oder institutionell ineffektiv ist, vermittelt es doch die Sicherheit des Bekannten. Diese Sicherheit zu schaffen, ist die Existenzgrundlage der Unternehmenskultur. Sie stellt eine Entscheidungs- und Handlungsprämisse dar (vgl. Kap. 2.3.), stabilisiert damit ihr Kultursystem zirkulär selbst und erschwert so den kulturellen Wandel im Unternehmen (vgl. Herget/Strobl 2018, S. 8).

Nicht zu vergessen ist zudem, dass Organisationen auch immer Gruppen von Individuen sind:

„Veränderung löst zumindest ambivalente Gefühle aus bei allen, die auch etwas zu verlieren haben und sei es die Sicherheit eingeschliffener Arbeitsroutinen. Veränderung in Organisationen schafft Gewinner und Verlierer. Neben vielfältigen irrationalen Befürchtungen gibt es rationale Abwägungen bei den Betroffenen: Sie wägen ab, ob das Neue zusätzlichen Arbeitsaufwand, Macht- und Privilegienverlust bedeutet. Das Neue kann also nur in die Organisationen kommen, wenn die Widerstände nicht dominieren, denn eine gleich verteilte Macht und Gegenmacht bedeutet Stillstand!“ (Schnoor 2014, S. 329)

Besonders der Macht- und Privilegienverlust stellt bei dem Thema gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern einen relevanten Aspekt dar, der sich nicht nur auf die Arbeits- sondern auch auf die private Rolle – das männliche Geschlecht ist privat und wird zunehmend politisiert; es fängt an, eine Rolle zu spielen – bezieht. Grund dafür ist, dass allein Unterdrückungsmechanismen der Sicherung von Macht und Privilegien dienen. Folglich kann Gleichstellung ohne eine Machtangleichung und damit die Auflösung und Abgabe von Privilegien (Privilegien können ohne Machtgefälle nicht existieren)

⁹⁸ Kobel (2016) sieht in heterogenen Teams verschiedene Möglichkeiten, dem Wandel der Arbeitswelt zu begegnen: „Gerade im Zeitalter des Fach- und Führungskräftemangels ist ein größerer Fachkräftepool, aus dem man schöpfen kann, von besonderer Bedeutung. Heterogene Teams generieren nicht nur neue Sichtweisen, wie bereits erwähnt, sondern auch andere Deutungs- und Handlungsmuster. Sie ermöglichen Unternehmen neue Wege zu denken und diese auch zu gehen“ (ebd., S. 16)

nicht erfolgen. Die Veränderung bedeutet außerdem, dass bereits im Kindesalter erlernte Denk- und Handlungsmuster, die auf Werten und Normen basieren, infrage gestellt werden müssen. Auch hier kann das Gefühl eines Eingriffes (bzw. Angriffes) auf die eigene Persönlichkeit und Identität und eine damit einhergehende Verunsicherung entstehen.

Nicht zuletzt spielt der Geschlechteraspekt auch für Unternehmen im Gesamten eine wichtige Rolle: Etablierte Einflusszonen müssen infrage gestellt und möglicherweise neu verhandelt werden.

„Geschlechterpolitik hat es nun mit Organisationsbedingungen zu tun wie jede andere innovative Politik auch. Aber bei Geschlechterpolitik kommt ein Spezifikum hinzu, das zusätzlich berücksichtigt werden muss [...]: Geschlechterpolitik ist mit einem weiteren Strukturmerkmal von Organisationen konfrontiert, nämlich damit, dass Organisationen eine geschlechtliche Substruktur haben.“ (Meuser 2004, S. 5)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Wandel neben der Unsicherheit, die in regulären Veränderungsprozessen im Unternehmenskontext bereits entsteht, zwei Veränderungsebenen adressiert: die private und die arbeitsweltliche. So muss u. a. die Personalentwicklung unbedingt damit rechnen, dass sich mit dem Wandel auch der Widerstand gegen die Veränderung erhöhen kann und dass besonders von der männlichen Seite mit solchem zu rechnen ist⁹⁹. Dies wird im nächsten Gesichtspunkt näher betrachtet.

Widerstand und Konflikte

„Veränderung ist ein anstrengender Prozess. Widerstände sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel“ (Schnoor 2014, S. 324). Demnach sind Widerstände keinesfalls ungewöhnlich, sondern liegen vielmehr in der Natur des Unternehmens (vgl. Meuser 2004, S. 5). Bereits in der Planung und Vorbereitung der Veränderung braucht es deshalb die Einsicht, dass es ein Delta zwischen der Zielkultur – wahrscheinlich bereits bei den einzelnen Zwischenzielen – und den konkreten Auswirkungen geben wird (vgl. Herget/Strobl 2018, S. 16). Mit der in Abb. 2 gezeigten zirkulären Vorgehensweise soll ermöglicht werden, dass die Zwischenziele auch in Bezug auf aufkommende Widerstände sowie deren Ausprägung nach jedem Durchlauf bei Bedarf angepasst werden.

⁹⁹ Frauen werden aufgrund von internalisierter Misogynie keinesfalls von den Widerständen ausgenommen. Vgl. weiterführend Szymanski/Gupta/Carr/Stewart (2009).

Widerstände und Konflikte äußern sich in Form von verstärkten Kontrollen, Scheinpassungen oder Blockaden (vgl. Schnoor 2014, S. 324). Der Personalentwicklung kommt deshalb die Aufgabe zu, abzuwägen, „[...] wie viel Neues ertragen werden kann und viel Entängstigung diesen Prozess flankieren muss“ (ebd., S. 323). Auf den Sensibilisierungszirkel (Abb. 2) zurückkommend, soll durch den zirkulären und dadurch kleinschrittiger werdenden Prozess eine Überforderung der Individuen vermieden werden. Wie groß der nächste Schritt im Zirkel sein soll bzw. darf und wieviel Entängstigungsarbeit den Schritt begleiten muss, bleibt dennoch vor jedem Durchlauf aufs Neue zu überlegen. Um die Arbeitnehmer:innen zum Mittragen der Veränderung zu motivieren, sie zu entängstigen und deren Widerstände zu verringern, empfiehlt Schnoor (2014), dass die (Veränderungs-)Prozesse im Unternehmen partizipativ zu gestalten sind. Zudem ist es wichtig, dass die Individuen sich mit den Zielen der Organisationen identifizieren (vgl. ebd., S. 329; vgl. auch: Schnoor/Lange/Mietens 2006).¹⁰⁰

Darüber hinaus muss durch Personalentwicklung und Kommunikation das Zutrauen der Arbeitnehmer:innen in die eigenen Kräfte und in Andere gestärkt werden (vgl. Kap. 6.3. und 6.4.). Außerdem müssen Anreize¹⁰¹ geschaffen werden, um den Individuen (und dem Unternehmen) zu vermitteln, dass die Realisierung des Neuen eine Befriedigung erzeugt (Schnoor 2014, S. 329).

Mohr/Woehle/Diebold entwickelten 1998 die *Akzeptanzmatrix*, in welcher sie Individuen verschiedenen Gruppen bezüglich ihrer Einstellung zu und Verhalten in Veränderungsprozessen zuordnen. Sie unterteilen sie in Widerständler:innen (große sachliche und persönliche Vorbehalte), Skeptiker:innen (große sachliche und kleine persönliche Vorbehalte), Bremser:innen (kleine sachliche und große persönliche Vorbehalte) sowie Promotor:innen (kleine sachliche und persönliche Vorbehalte). Die Farben in der Abbildung verdeutlichen nach dem Ampel-Prinzip, wie positiv bzw. negativ die Arbeitnehmer:innen Veränderungsprozessen gegenüberstehen (vgl. ebd.; Abb. 3).¹⁰² Für die Personalentwicklung ist es empfehlenswert, dieses Modell im Unternehmen anzulegen, um die Größe der

¹⁰⁰ Als Entwicklungsziel kann insgesamt der Ansatz der aus der Organisationsentwicklung stammende Ansatz der Lernenden Organisation genutzt werden. Dieser wird an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt, eine umfassende Ausführung unter Einbezug von Geschlechtersensibilität findet sich jedoch bei Schnoor (2014, S. 329ff.).

¹⁰¹ Die Anreize, die für das Erreichen der Veränderungsziele geschaffen werden können, unterscheiden sich abhängig vom Unternehmen. Personalentwickler:innen sollten die im Unternehmen wirksamen Anreize deshalb vor Beginn der Veränderungsprozesse identifizieren. Beispiele dafür sind die besondere Ehrung von Arbeitnehmer:innen, die als Multiplikator:innen gleichberechtigter Teilhabe besonders herausstechen; oder die regelmäßige Teilnahme an Maßnahmen zum Thema gleichberechtigter Teilhabe wird als Beurteilungskriterium in Feedbackgesprächen aufgenommen.

¹⁰² Weiterführend zu den Themen Change Management und Widerstand in Veränderungsprozessen vgl. Kostka 2010, S. 13ff.

einzelnen Gruppen einschätzen zu können und die Maßnahmen und Programme entsprechend zu gestalten. Sinnvoll dabei ist es vor allem, die Skeptiker:innen sowie die Bremser:innen durch Maßnahmen, klare Kommunikation und Anreize auf die Seite der Promotor:innen zu ziehen, sodass der Großteil der Individuen den Veränderungsprozessen gegenüber positiv eingestellt ist.

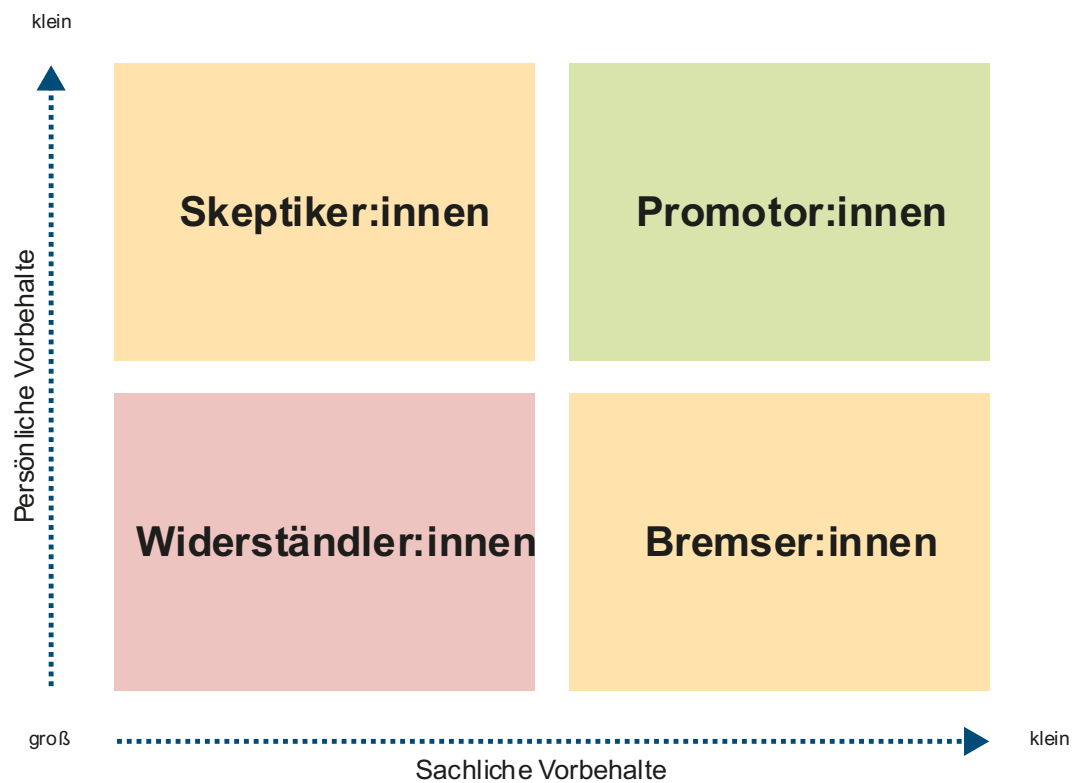


Abbildung 3: Die Akzeptanzmatrix - Gruppierungen in Veränderungsprozessen (vgl. Mohr/Woehle/Diebold 1998).

Eine weitere Herausforderung, die bereits in den vorangegangenen Kapiteln thematisiert wurde, besteht darin, innerhalb des Unternehmens Konfliktfähigkeit herzustellen (vgl. Kap. 6.3; 6.4.). Neues geht immer mit Interessenkonflikten, die auf verschiedenen Ebenen stattfinden, einher (Schnoor 2014, S. 329). In Bezug auf gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern sind die politische, die organisationale, die interaktionale und die individuelle Ebene, deren unterschiedliche Interessen benannt und verhandelt werden müssen (vgl. Kap. 6.). In diesen Aushandlungsprozess ist unbedingt mit einzubeziehen, dass es nahezu unmöglich ist, jedem Individuum im Unternehmen in seinen Forderungen gerecht zu werden. Aus diesem Grund wird – je nach Größe der Gruppe, deren Anforderungen nicht erfüllt werden können – erheblicher Druck notwendig, um die Unternehmens- bzw. Veränderungsziele dennoch durchzusetzen (Schnoor 2014, S. 330).

Vor allem auf individueller Ebene besitzt die Personalentwicklung die Möglichkeit, zu intervenieren, indem sie Konfliktfähigkeit als Kompetenz bei den Arbeitnehmer:innen ausbildet, was sich wiederum in der Unternehmenskultur niederschlägt. So werden die Individuen in die Lage versetzt, die mit dem Neuen einhergehenden Spannungen auszuhalten. Eigenständig lernen sie, ein „[...] Gleichgewicht zu finden zwischen der Infragestellung eigener Überzeugungen und professionellen Routinen einerseits und dem Festhalten am Gewohnten andererseits“ (Schnoor 2014, S. 325).

„Eine Versöhnung von Individuum, Gesellschaft und Organisation wird nicht vollständig gelingen. Das Verhältnis bleibt spannungsvoll. Deshalb ist die Entwicklung des Neuen sowohl auf der individuellen als auch auf der gesellschaftlichen und organisationalen Ebene ein mühevoller Aushandlungsprozess, in dem Widerstände nicht übersprungen werden sollten, weil sie auf ernstzunehmende Probleme hinweisen. Diese zu reflektieren und als Lernanlass zu nutzen [sic!] wäre ein angemessener Umgang damit.“ (ebd., S. 330)

Um diesen Aushandlungsprozess erst zu ermöglichen, tut es Not, dass die Gleichstellungsförderung im Unternehmen parallel auf den verschiedenen Ebenen stattfindet. Wird beispielsweise innerhalb eines Teams eine Sensibilisierungsmaßnahme zur Kategorie Geschlecht durchgeführt, kann diese ein kurzzeitiges Bewusstsein hervorrufen, welches jedoch schnell wieder in den Hintergrund tritt, wenn die Individuen sich außerhalb ihres Teams im Unternehmen bewegen. Frauen können zu vollkommenen Führungskräften entwickelt werden, ohne die fehlende Anerkennung durch die Arbeitnehmer:innen haben sie jedoch kaum die Möglichkeit, ihre Führungsrolle erfolgreich auszuführen. Die Empfehlung hinsichtlich eines ganzheitlichen und unternehmensübergreifenden Ansatzes, um dem entgegenzuwirken, wurde bereits in Kapitel 6.5. ausgeführt.

Grenzen der Veränderbarkeit

Als letzter Punkt bleibt anzuführen, dass die Veränderbarkeit der Kategorie Geschlecht sowie deren Aktivierung und Neutralisierung durch das Unternehmen endlich ist. Bei dem sozialen Konstrukt Geschlecht handelt es sich um etwas, das ab dem frühesten Kindesalter gelernt und ein Leben lang vollzogen und bei anderen wahrgenommen wird (vgl. Kap. 3.). Hinzu kommt, dass Arbeitnehmer:innen, sobald sie den Arbeitsplatz verlassen und ihre Arbeit niederlegen, zu privaten Personen werden. Sie treten dann in ein anderes soziales Umfeld, in welchem sich eigene soziale und – als omniprésente Kategorie – vergeschlechtlichte Prozesse abspielen, ein. Der Veränderungsprozess findet folglich nicht in der gesamten Lebensrealität des Individuums statt, sondern nur in einem Teil dieser,

wobei der größere Teil sich dem Einflussbereich von Unternehmen entzieht. Da ein Eingriff in die Privatsphäre der Individuen durch das Unternehmen unter keinen Umständen vertreten werden kann, sollte der Veränderungsprozess langfristig und nachhaltig angelegt sein, um dennoch sein größtmögliches Potenzial zu entfalten.

Da parallel zu den unternehmensinternen Bemühungen ein gesamtgesellschaftlicher Wandel hinsichtlich der Bestrebungen zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern stattfindet, offenbart sich hier die Möglichkeit, dass die Individuen auch als Privatpersonen mit den Themen konfrontiert sind und sich so aktiv mit den damit verbundenen Inhalten auseinandersetzen.

In dem folgenden Kapitel soll eine abschließende Betrachtung des behandelten Themas *Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung von Frauen in Führungspositionen* vorgenommen werden. Des Weiteren gilt es, den sich daraus ergebenden weiteren Forschungsbedarf herauszuarbeiten.

7. Abschließende Betrachtungen und weiterer Forschungsbedarf

In den vergangenen Kapiteln wurde ein Weg beschritten, der quer durch die Wirtschaftswissenschaften und die Geschlechterstudien, die Psychologie und die Sozialwissenschaften, die Pädagogik und sicherlich noch durch viele andere, hier nicht genannte Disziplinen, verlief. Ähnlich einem Labyrinth bestimmen die Wege, die dabei eingeschlagen werden, wie gut das Ziel erreicht – oder eben nicht erreicht - werden kann.

Für Unternehmen lautet dieses Ziel, die politischen Bestimmungen des Füpog II zu erfüllen. Das anfängliche Ziel dieser Arbeit war es, Unternehmen einen Weg aufzuzeigen, wie sie durch Personalentwicklung dorthin gelangen können. Mehr und mehr – spätestens aber seit der Feststellung, dass es mindestens eine Quote von 35% bräuchte (vgl. Kap. 5.4.) – wurde deutlich, dass das Ziel vielmehr *gleichberechtigte Teilhabe* lauten muss, und dass das Füpog II dabei nur eine weitere Maßnahme, sozusagen ein kleiner Sprint in Richtung Ausgang des Labyrinths, darstellt. Darüber hinaus offenbarte sich, dass ein klarer Weg nicht aufgezeigt werden konnte, sondern dass jedes Unternehmen einem eigenen Labyrinth, das es zu durchqueren gilt, gegenübersteht. Sie alle ähneln einander insofern, dass die ihnen inhärenten Strukturen der Ungleichberechtigung von Frauen auch unternehmensübergreifend zu finden sind. Die Frage, mit der Unternehmen sich damit konfrontiert sehen, lautet folglich vor allem, *wo* sich die Strukturen im Labyrinth wiederfinden und *wann* sie auftreten.

Ein Anspruch dieser Arbeit bestand also darin, Unternehmen und vor allem Personalentwickler:innen überhaupt erst die Hindernisse, die das Labyrinth birgt, aufzuzeigen; nicht, dass die Phänomene nicht bereits vorher erforscht und dargestellt worden wären. Dennoch sollte ein Überblick, eine Vorstellung, wie und woraus die Strukturen entstehen, wie sie sich gestalten und welche Erscheinungsformen sie in der Arbeitswelt annehmen können, geschaffen werden. Dieses Ziel wurde vornehmlich in den ersten fünf Kapiteln verfolgt. Vom Allgemeinen, d. h. den Begriffsbestimmungen ausgehend, konnte zunächst das soziale Phänomen der Führung und wie es sich konstruiert, herausgearbeitet werden (Kap. 2.1.): Dass Führung erfolgen kann, hängt maßgeblich von Macht, die aufgrund der Anerkennung durch die Arbeitnehmer:innen existiert, ab. Der anschließend gegebene Überblick über die Personalentwicklung diente der Begründung, warum sie in den angestrebten Veränderungsprozessen und im Unternehmen sowie dessen Kultur eine tragende

Rolle spielt: Sie ist hinsichtlich der gleichberechtigten Teilhabe die Schnittstelle zwischen Wissenschaft, gesellschaftlicher Umwelt und Wandel, Unternehmenskultur und Individuum. Am Ende ist sie die Weggefährtin durch das Labyrinth, eine Karte in der einen und Werkzeuge in der anderen Hand (Kap. 2.2.).

Mit dem dritten Kapitel kam eine weitere Disziplin hinzu: die Geschlechterforschung. Hier bestand der Anspruch, die Leser:innenschaft mindestens einen Schritt aus der alltäglichen Wahrnehmung ihres Gegenübers als vergeschlechtlichte Person zurücktreten zu lassen. Damit sollte ein Reflexionsvermögen darüber, weshalb und wie sich die Kategorie Geschlecht konstruiert und welche Erwartungen und Folgen daraus erwachsen, geschaffen werden: zunächst dient Geschlecht der reinen Einordnung des Gegenübers in seiner Person. Historisch erwuchs daraus jedoch ein Machtgefälle der Geschlechter, aus dem die sich überordnenden Personen – Männer – noch heute Privilegien schöpfen. Geschlecht wird somit zu einem mehr als die Hälfte der Bevölkerung unterdrückenden Machtmechanismus.

Eine erste Verknüpfung der Disziplin fand im vierten Kapitel statt, indem Geschlecht und Führung bzw. die Vergeschlechtlichung von Führung betrachtet wurden. Führung ist männlich. Spätestens mit dem skizzierten Führungsprototypen (Kap. 4.3.), aber bereits vorher mit der Darstellung der Erwartungen an Führungskräfte, ihre Rolle und ihr Verhalten, die nahezu identisch mit denen an Männer sind, wurde dies deutlich. Währenddessen wird Frauen aufgrund ihres Geschlechts hingegen abgesprochen, diese Erwartungen erfüllen zu können. Beweisen sie das Gegenteil, wird ihnen stattdessen ihr Geschlecht abgesprochen. Unabhängig davon, in welche Richtung sie versuchen, sich zu bewegen, können sie eine Rolle nicht erfüllen; ein stets gegenwärtiges Dilemma.

Der finale Schritt der theoretischen Hinführung erfolgte im fünften Kapitel mit der Darstellung der verschiedenen Hindernisse im Labyrinth der weiblichen Karriere. Deren Ursachen werden, bei Betrachtung bestehender Praxisansätze zur Förderung von Frauen in Führungspositionen, vornehmlich in den Rahmenbedingungen des Unternehmens gesucht und zu verändern versucht. Dabei gehen die Wurzeln viel tiefer: in den Werten und Normen der Individuen verankert, schlagen sie sich in der Unternehmenskultur nieder und äußern sich offensichtlich oder verborgen in der alltäglichen Interaktion. Insgesamt sind die Hindernisse deutlich schwieriger greifbar, wird ihr Auftreten durch einen fehlenden unternehmensübergreifenden Abgleich häufig als Einzelfall betrachtet – sofern die Kategorie Geschlecht überhaupt in die Überlegungen miteinbezogen und eine potenzielle dahinterstehende Struktur vermutet wird.

Die Metapher des Labyrinths wurde in diesem Kapitel nun in zwei verschiedenen Kontexten benutzt: in Bezug auf den Weg zu gleichberechtigter Teilhabe sowie hinsichtlich des weiblichen Karriereweges. Letzterer soll dadurch jedoch keinesfalls unsichtbar gemacht werden. Stattdessen ergibt sich daraus Folgendes: Die zu zeichnenden Karten der Labyrinth werden am Ende im jeweiligen Unternehmen identisch sein, an ihrem Ausgang der Gewinn gleichberechtigter Teilhabe wartend. Unterschiede finden sich lediglich in der Art und Weise, wie das Labyrinth beschriftet werden will: Während Frauen den Versuch unternehmen wollen und sollen, ohne große Hindernisse den Ausgang zu finden, muss das Unternehmen sich dazu verpflichtet sehen, alle Hindernisse aufzusuchen, kenntlich zu machen und anschließend zu beseitigen. Die Labyrinth unterscheiden sich damit lediglich noch in ihrer Bedeutung für die Beschreiter:innen: Für Frauen stellt es die arbeitsweltliche Lebensrealität dar, für alle anderen ist es ein Ort der Exploration.

Letzteres – auch das geht aus dieser Arbeit hervor – hängt jedoch weniger mit Freiwilligkeit und dem Wunsch nach Veränderung oder gar Spannung zusammen, als dass es von gesellschaftlichen Veränderungen, denen sich weder Individuen noch Unternehmen entziehen können, herrührt; sie bilden den Imperativ dieser Zeit. Und in ihrer netzartigen Verknüpfung – beispielsweise in Bezug auf den durch den demographischen Wandel entstehenden Bedarf nach qualifizierten Fachkräften, der nach Frauen auf dem Arbeitsmarkt verlangt, in Kombination mit den gleichzeitigen Forderungen nach gleichberechtigter Teilhabe von Frauen – erhöhen sich zum einen die dahinterstehende Komplexität und die Dringlichkeit; zum anderen kann nach potenziellen gemeinsamen Handlungsansätzen gesucht werden. Dies auszuführen wäre allerdings zu weit gegriffen und stellt lediglich einen Anknüpfungspunkt für die Forschung dar. Deutlich geht jedoch daraus hervor, dass auch diejenigen, deren Lebensrealität bisher nicht im Labyrinth stattfand, dort durch die Veränderungen größtenteils unfreiwillig oder unbemerkt hineingedrängt werden. Dadurch ist unbedingt mit Angst, Widerständen sowie einem damit einhergehenden erhöhten Konfliktpotenzial seitens der Individuen zu rechnen.

Vor diesen Hintergründen konnte im Rahmen des sechsten Kapitels dem zweiten Anspruch dieser Arbeit, der darin bestand, Unternehmen bzw. Personalentwickler:innen durch die Formulierung von Reflexionsfragen Anknüpfungspunkte für Maßnahmen und Programme aufzuzeigen, und so die Hindernisse im Labyrinth des individuellen Unternehmens zu identifizieren, kenntlich zu machen und beseitigen zu können, um gleichberechtigte Teilhabe zu ermöglichen, genüge getan werden. Die konkrete Fragestellung dazu lautete:

Welche Anknüpfungspunkte ergeben sich für die Personalentwicklung in Unternehmen, um die Kategorie Geschlecht zu aktivieren und zu neutralisieren, sodass die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen erreicht werden kann?

Als Ansatz zur Beantwortung dieser Frage wurde das Gender-Paradox der Aktivierung und Neutralisierung der Kategorie Geschlecht verwendet. Die entwickelten Reflexionsfragen im sechsten Kapitel bezogen sich auf die Unternehmenskultur (Kap. 6.1.), das Führungsleitbild (Kap. 6.2.), die Interaktion (Kap. 6.3.) sowie Individuen im Allgemeinen und im Speziellen (Kap. 6.4. und Unterkapitel). Für die Personalentwicklung bieten die Reflexionsfragen eine Handreichung, um auf das Unternehmen abgestimmte Maßnahmen für den bevorstehenden Veränderungsprozess zur gleichberechtigten Teilhabe zu entwickeln. Dieser ist unternehmensübergreifend anzulegen, d. h. auf allen Ebenen sowie in allen Bereichen stattfindend, alle Akteur:innen integrierend und das Ziel verfolgend, nachhaltig gleichberechtigte Teilhabe zu erreichen. Weiter sollten durch den Prozess gleiche Zugangsmöglichkeiten für Frauen zu *Führungspositionen* lediglich einen Erfolgsfaktor bzw. eine Messgröße darstellen. Die Frage ist für die Unternehmen und die Personalentwicklung in diesem Zuge folgendermaßen umzuformulieren:

Wie kann gleichberechtigte Teilhabe im Unternehmen durch Personalentwicklung gefördert werden?

Aus dem Fragenkatalog lässt sich ein wiederkehrendes Muster bezüglich der Vorgehensweise zur Beantwortung dieser Frage extrahieren: Die Personalentwicklung arbeitet in drei Schritten, indem sie den Ist-Zustand analysiert, diesen mit dem Soll-Zustand abgleicht und daraus – den Fortschritt anstrebend aber an die Unternehmensrealität angepasste – Maßnahmen und Programme entwickelt. Damit befindet sich die Personalentwicklung in einem stetigen Spannungsverhältnis zwischen Unternehmensrealität und Utopie, zwischen Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis, welches fortlaufend ausgehandelt werden muss. Der Dreischritt ist außerdem zirkulär zu wiederholen, um sich dem utopischen Ziel der gleichberechtigten Teilhabe anzunähern und die (Re-)Produktion Ungleichheit schaffender Strukturen zu vermeiden. Die Veränderungsbemühungen müssen, daraus schließend, langfristig angelegt sein.

Die Frage nach konkreten Lösungen für die Personalentwicklung, um gleichberechtigte Teilhabe für Frauen und Männer an Führungspositionen zu erreichen, bleibt – ohne, dass dieser Anspruch je erhoben wurde – auch am Ende dieser Arbeit offen und individuell zu beantworten. Jedoch konnte, ausgehend von dem Fragenkatalog, das Modell des

Sensibilisierungszirkels entwickelt werden, der einen wichtigen Ergebniskern dieser Arbeit darstellt. Seine Anwendung wurde in Kapitel 6.5. umfassend erläutert und anhand eines Beispiels vertiefend dargestellt. Zusammenfassend zeigt er einen Weg auf, dem Spannungsverhältnis zwischen Unternehmensrealität und Utopie durch Personalentwicklung begegnen zu können. Der Sensibilisierungszirkel fordert ein Vorgehen, durch das *alle* Akteur:innen im Unternehmen in an sie angepassten Schritten zunächst durch Wissensvermittlung über die Kategorie Geschlecht ein Reflexionsvermögen für Unternehmensumfeld entwickeln. Dadurch sollen sie vor allem für existierende Ungleichheitsstrukturen sensibilisiert sowie auf die bevorstehenden Veränderungen und die dafür erforderlichen Maßnahmen vorbereitet werden. Durch eine solche kollektive Intelligenz zum Thema gleichberechtigter Teilhabe kann weiterführend eine soziale Kontrolle entstehen: Individuen nehmen mit steigendem Wissen Ungleichheit schaffendes Verhalten bei sich selbst und anderen wahr. Somit geht das vermittelte Wissen in die im Unternehmen stattfindende Interaktion, die Werte und Normen somit in die Unternehmenskultur über. Daraus folgend kann die Personalentwicklung Maßnahmen und Programme entwickeln, die das konkrete Ziel der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern (an Führungspositionen) verfolgen und die von einem Großteil der Individuen im Unternehmen akzeptiert, unterstützt und genutzt werden.

Besonders hervorzuheben ist das zirkulär angelegte Vorgehen, welches das Modell beinhaltet: Es geht vor allem darum, das Wissen über die Kategorie Geschlecht in solchen Maßen an die Individuen zu vermitteln, dass sie weder mit den Inhalten überfordert sind, noch, dass sie diese als eine persönliche Konfrontation erachten. Denn – auch das wurde im Laufe dieser Arbeit herausgestellt: Geschlecht ist ein kontrovers diskutiertes Thema, welches von Kindheit auf erlernte Denk- und Verhaltensweisen kritisch hinterfragt. Es betrifft damit die Persönlichkeit und die Identität der Individuen. In einer geringer portionierten, vom Allgemeinen auf das Spezielle und das Individuelle schließenden Geschlechterwissensvermittlung wird die Möglichkeit gesehen, die Offenheit der Arbeitnehmer:innen gegenüber dem Thema mit jedem Durchlauf des Sensibilisierungszirkels Stück für Stück zu vergrößern.

Insgesamt ist der Sensibilisierungszirkel ein langfristig angelegtes und *proaktives* Modell: Er setzt voraus, dass Umweltveränderungen, wie in diesem Falle die Forderung nach mehr gleichberechtigter Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen, frühzeitig im Unternehmen wahrgenommen und infolgedessen der Bedarf nach entsprechenden Anpassungen erkannt werden. Inwiefern der Sensibilisierungszirkel *reaktiv* anwendbar ist, bleibt an dieser Stelle offen.

Mit dieser Arbeit konnten wesentliche Wesenszüge aus einem stark interdisziplinären und komplexen Themengebilde herausgearbeitet werden. So kann der Leser:innenschaft – vor allem der Zielgruppe der Personalentwickler:innen – mit dieser Arbeit hoffentlich eine umfassende und ausreichend verallgemeinerte Betrachtungsmöglichkeit zugänglich gemacht werden, um diese auf die Individualität des jeweiligen Unternehmens anpassen zu können. Das sechste Kapitel sollte dahingehend die Möglichkeit schaffen, anhand der Fragen eigenständig einen individuellen Blick auf das eigene Unternehmen in seiner Unternehmensumwelt zu eröffnen. Personalentwickler:innen sollten damit einen ähnlichen Prozess durchlaufen, wie er später den Arbeitnehmer:innen, den Führungskräften und dem gesamten Unternehmen bevorsteht: die Aktivierung der Kategorie Geschlecht über die Wissensvermittlung, die Reflexion auf das Unternehmen und den eigenen Arbeitsbereich sowie die Maßnahmenentwicklung, um sich selbst zu befähigen, das Thema angemessen bearbeiten zu können und dadurch die Neutralisierung der Kategorie Geschlecht zu fördern.

Der explorative Charakter sowie der vorgegebene Rahmen dieser Arbeit machten es notwendig, weitere interessante Anknüpfungspunkte zu vernachlässigen. Die Metapher des Labyrinths beibehaltend, ist festzuhalten, dass es weiterhin gilt, alle seine Wege und Hindernisse auszuleuchten. Dieser Anspruch bezieht sich nicht nur auf das individuelle Unternehmen, vielmehr gilt es, die Möglichkeiten gleichberechtigter Teilhabe in der Arbeitswelt – denn das ist das Thema, welches am Ende steht – weiter zu beforschen. Die dahingehenden Untersuchungen müssen weiterhin interdisziplinär angelegt sein und in einem engen Austauschverhältnis zueinanderstehen. So können sich z. B. die Psychologie und die Wirtschaftswissenschaften die Frage stellen, wie und inwiefern Geschlechterstereotype als zentrale Stellschraube der Hindernisse abgebaut werden können; Die Geschlechterforschung und die Wirtschaftswissenschaften müssen sich weiterhin mit der Untersuchung bestehender und potenziell Aufkommender Hindernisse auseinandersetzen. Einen Schritt zurücktretend, ist es weiterhin an der Pädagogik, sich fortlaufend mit der Frage auseinanderzusetzen, wie bereits in der Kindheit Geschlechterrollen vermittelt werden

und welche langfristigen Folgen – auch in Bezug auf die Arbeitswelt – diese haben. Einen weiteren Schritt Abstand nehmend, könnten sich die Philosophie und die Wirtschaftswissenschaften in Bezug auf ihr Verständnis von Macht austauschen und potenzielle Überschneidungen und Widersprüche identifizieren.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass nur durch das Stellen solcher Fragen ein ganzheitlicher Diskurs geschaffen werden kann, in dem gesellschaftliche, individuelle und wirtschaftliche Interessen zwar nicht versöhnt werden und voraussichtlich spannungsvoll bleiben, in dem jedoch Aushandlungsprozesse für mögliche Erkenntnis- und Lösungsansätze stattfinden können. Widerstände müssen wahrgenommen werden, da sie zur Offenbarung ernstzunehmender Probleme, für welche ein Umgang gefunden werden muss, führen. Mit dieser Arbeit wurde ein Versuch unternommen, Unternehmen Anknüpfungspunkte zu schaffen, Widersprüchen und Dilemmata nicht durch Ignoranz oder gar einer romantisierten Wertschätzung, sondern durch das Aushalten von Widersprüchen sowie dem Schaffen einer Konfliktfähigkeit und -bereitschaft zu begegnen.

Ein weiterer interessanter Untersuchungspunkt besteht außerdem darin, zu beobachten, wie sich die Strukturen gleichberechtigter Teilhabe weiterhin und nach der Corona-Pandemie verändern. Dieser Punkt wurde bereits in Kapitel 5.6. aufgegriffen und deutet darauf hin, dass sich in solchen, die gesamte Gesellschaft betreffenden Krisenzeiten, ein tatsächlicher Stand der Veränderung messen lässt: Wie nachhaltig bzw. langfristig kann gleichberechtigte Teilhabe in der Arbeitswelt und Gesellschaft implementiert bzw. fortgeschritten sein, wenn die Entwicklungen während einer Pandemie (als momentane Platzhalterin für mögliche andere zukünftige Krisen) nicht nur zum Stillstand kommen, sondern sogar rückwärts laufen?

Einhergehend mit den Forschungsprozessen müssen Unternehmen individuell konkrete Ansätze finden, um gleichberechtigte Teilhabe umzusetzen. Die Wissenschaft muss dabei nicht nur mit den bereits bestehenden Erkenntnissen unterstützend zur Seite stehen, sondern unternehmensübergreifend – auch zwischen verschiedenen Unternehmen – beobachten, wie erfolgsversprechend welche konkreten Ansätze wirken. Sie muss Modelle entwickeln, die konkret genug sind, um den Unternehmen als Hilfestellung zu dienen, gleichzeitig einen ausreichenden Abstand zur Praxis besitzen, um nicht einer Blindheit für die übergeordneten Strukturen zu unterliegen. Nutzen beispielsweise verschiedene Unternehmen einen ähnlichen Ansatz zur Förderung gleichberechtigter Teilhabe? Gibt es bestimmte Maßnahmen, die in einer besonderen Form der Ausführung größeren Erfolg versprechen als andere (z. B. ein Mentoring Programm für weibliche

Potenzialträgerinnen, in denen der Mentor ein Mann ist)? Gibt es Kombinationen aus Maßnahmen, die sich zu einem wirksamen Programm zusammensetzen lassen (z. B. Workshops zur Geschlechtersensibilisierung für Führungskräfte, in denen sie auch darin geschult werden, geschlechtersensibel Feedbackgespräche oder Gehaltsverhandlungen zu führen)?

Nicht unerwähnt bleiben darf die Personalentwicklung, deren Rolle und Aufgabe in den Veränderungsprozessen zur gleichberechtigten Teilhabe umfangreich herausgearbeitet wurde, wodurch Wissen in allen, dem Thema zugehörigen Disziplinen, automatisch vorausgesetzt wurde. Es gehört nicht zur Grundausbildung eines:r Personalentwickler:in, ein umfassendes Wissen über die Kategorie Geschlecht zu erlernen; ein Blick für die Unternehmensumwelt muss jedoch vorhanden sein. Aufgrund der Komplexität muss mithin immer die Frage gestellt werden, welche Kompetenzen Personalentwickler:innen benötigen und wie diese vermittelt werden können, um dem Thema gleichberechtigter Teilhabe gerecht zu werden und es in das Unternehmen hineinragen zu können.

Zudem muss außerdem eine wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Phänomenen gesellschaftlichen Wandels stattfinden (z. B. demographischer Wandel und Forderung nach gleichberechtigter Teilhabe), um darin enthaltene Überschneidungen, Widersprüche und damit auch gemeinsame Lösungsansätze bzw. dilemmatische Verhältnisse identifizieren zu können. Daran anknüpfend stellt sich auch die Frage, welche Lösungsansätze in Bezug auf die anderen Umweltveränderungen, wie z. B. Digitalisierung, Globalisierung oder die Anforderungen des Klimawandels an Unternehmen, gefunden werden könnten, würde gleichberechtigte Teilhabe als Ausgangspunkt des Suchprozesses dienen.¹⁰³

Zu Anfang der Arbeit ausgeklammert, soll in diesem Ausblick außerdem auf die Relevanz der Intersektionalität im Kampf um gleichberechtigte Teilhabe hingewiesen werden. Es sind nicht nur Frauen, die in der Arbeitswelt marginalisiert werden und die damit einen erschwerten Zugang zu Führungspositionen haben. Ableismus, Rassismus, Klassismus uvm. sind Ideologien, durch die Menschen eingeschränkt werden, damit andere daraus Vorteile schlagen. Sie gilt es, ebenso wie die Kategorie Geschlecht, in Überlegungen zu

¹⁰³ Ähnliche Ansätze für andere Themenfelder existieren bereits. So gründete beispielsweise Kristina Lunz das Zentrum für feministische Außenpolitik (vgl. Centre for Feminist Foreign Policy 2021).

gleichberechtigter Teilhabe miteinzubeziehen – besonders in Anbetracht der Tatsache, dass Menschen mehr als einer Kategorie zugeschrieben werden; so z. B. Schwarze Frauen. Es wäre fatal, anzunehmen, dass mit dem Zugang von Frauen zu Führungspositionen gleichberechtigte Teilhabe vollbracht wäre.

Zu beobachten bleibt auch, welche Rolle die Politik in Bezug auf gleichberechtigte Teilhabe spielt, welchen Beitrag sie aktuell leistet und im Abgleich dazu, welchen Beitrag sie leisten muss. Dass das FüPoG II – nicht einmal in Bezug auf ihren vorgegebenen Prozentsatz von 30% – nicht hinreichend ist, wurde in dieser Arbeit zu genüge dargestellt. Die Frage, die sich die Politik insgesamt stellen muss, lautet demnach, welche Unterstützung sie hinsichtlich gleichberechtigter Teilhabe leistet bzw. leisten müsste und inwiefern die Unternehmen dabei einbezogen werden müssen. Auch hier gilt es, eine interdisziplinäre Perspektive einzunehmen.

Zuletzt ist auf gesellschaftlicher Ebene weiterhin zu beobachten, welche Auswirkungen die angestrebte gleichberechtigte Teilhabe in der Arbeitswelt auf die Geschlechterrollen hat und umgekehrt. Daran kann festgestellt werden, wie groß der gegenseitige Einfluss zwischen Gesellschaft und Wirtschaft ist und in welchen Bereichen mögliche Katalysatoren oder Hindernisse in Bezug auf Veränderungen liegen.

Insgesamt muss abschließend festgehalten werden, dass unter der Prämisse, dass die Auflösung der Kategorie Geschlecht eine Utopie darstellt, eine differenzierte wissenschaftliche und praktische Betrachtung der Geschlechter nicht aufgegeben werden sollte. Dennoch muss die Arbeit mit dieser strukturierenden Kategorie in einer stetigen Kritik an sich selbst stattfinden, um zu verhindern, die Ursache für reproduzierte oder produzierte benachteiligende Strukturen zu sein.

Die Inhalte dieser Arbeit – die aufgezeigten Ungleichheiten, der Machtmissbrauch – können berechtigte Emotionen wie Wut, Frustration und Unverständnis hervorrufen. Deshalb ist abschließend zu betonen, dass es bei der Darstellung der Verhältnisse und Phänomene zu keinem Zeitpunkt darum ging, die Schuld für die Umstände bei einer Personengruppe zu suchen und ihr aufzuladen. Vielmehr ging es darum, aufzuzeigen, dass Verantwortung für die Veränderung der Umstände übernommen werden muss; besonders von den Unternehmen als Ganzem, aber auch von den Individuen. Eine Schuld beginnt an der Stelle, wo sich, trotz des Wissens um die Umstände, der Verantwortung entzogen wird. Dass sich im Jahr 2022 diesem Wissen nicht mehr entzogen werden kann, ist nicht zu leugnen.

Die vorherrschenden, patriarchal strukturierten Werte und Normen, die sich auch in den Unternehmenskulturen wiederfinden, bereinigen sich nicht selbst. Unternehmen müssen sich deshalb ihrer Rolle in der Gesellschaft bewusst sein und den damit einhergehenden Verpflichtungen stellen. Dies wirft die ethische Frage auf, welche Verantwortung Unternehmen in der Gesellschaft tragen, bzw. welche Verantwortung ihnen innerhalb des Systems – so, wie es gebaut ist – überhaupt zugesprochen werden kann.

Literaturverzeichnis

- Abele, A. E.; Uchronski, M.; Suitner, C.; Wojciszke (2008): *Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: Trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence*. In: *European Journal of Social Psychology* 38, S. 1202-1217.
- Achatz, J. (2005). *Geschlechtersegregation im Arbeitsmarkt*. In: Abraham, M.;Hinz, T. (Hrsg.). *Arbeitsmarktsoziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 263-302.
- Achouri, C. (2011). *Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung. Systemisches Management im 21. Jahrhundert*. Hamburg:
- Acker, J. (1990). *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*. In: *Gender & Society*, 4 (2), S. 139-158.
- Acker, J. (1992a). *Gendering Organizational Theory*. In: Mills, A. J.; Tancred, P. (Hrsg.). *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park/London/Dew Dehli: SAGE Publications, S. 248-260.
- Acker, J. (1992b). *Gendered Institutions. From Sex Roles to Gendered Institutions*. In: *Contemporary Sociology*, 21 (5), S. 565-569.
- Acker, J. (1998). *The Future of "Gender and Organizations": Connections and Boundaries*. In: *Gender, Work and Organization*. 5(4), S. 195-206.
- Acker, J. (2006). *From glass ceiling to inequality regimes*. In: *Sociologie du travail*, 51, S. 199-121.
- ACT/EMP (2019). *Women in Business and Management: A global Survey of enterprises*. Genf: International Labour Organization.
- Adams, R. B./Ferreira, D. (2009): *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. In: *Journal of Financial Economics* 94, S. 291-309.
- Agyris, C.; Schön, D. A. (2008). *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Allmendinger, J.; Podsiadlowski, A. (2001). *Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen*. In: Heintz, B. (Hrsg.). *Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 41, S: 276-307.

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2010). *Mehrdimensionale Diskriminierung – Begriffe, Theorien und juristische Analyse*. [Letzter Aufruf am 19.01.2022 unter]: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_mehrdimensionale_diskriminierung_jur_analyse.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021). *Diskriminierungsformen*. [Letzter Aufruf am 19.01.2022 unter]: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/was-ist-diskriminierung/diskriminierungsformen/diskriminierungsformen-node.html;jsessionid=B2BB439197E6874BB411E1B50857D6C3-.intranet241>.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2021a). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)*. [Letzter Aufruf am 06.10.2021 unter]: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ueber-diskriminierung/recht-und-gesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz/allgemeines-gleichbehandlungsgesetz-node.html>.
- Arnold, R. (2011). *Personalentwicklung – Eine Grundlegung. Studienbrief SB – 1 C10 des Master-Fernstudiengangs Systemische Beratung der TU Kaiserslautern*. 2. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Unveröffentlichtes Manuskript. Kaiserslautern.
- Arnold, S. H.; McAuliffe, K. (2021). *Children Show a Gender Gap in Negotiation*. In: *Psychological Science*, 32(2), S. 153-158.
- Asgari, S.; Dasgupta, N.; Stout, J. G. (2012): *When do counterstereotypic in group members inspire vs. deflate? The effect of successful professional women on women's leadership self-concept*. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, S. 370-383.
- Babcock, L.; Laschever, S. (2003). *Women don't ask*. Princeton: Princeton University Press.
- Bailom, F.; Matzler, K.; Tschermernjak, D. (2013). *Was Top- Unternehmen anders machen: Mit Strategie, Innovation und Leadership zum nachhaltigen Erfolg*. Wien: Linde.
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence. A essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

- Barnett, R. C.; Hyde, J. S. (2001). *Women, men, work, and family: An expansionist theory*. In: *American Psychologist*, 56, S. 78-96.
- Barney, J. (2001): *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes*. In: *Academy of Management Review* 26, S. 41-46.
- Bartscher, T.; Nissen, R. (2017). *Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*. Hallbergmoos: Pearson.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.
- Beauvoir, S. de (1976a). *Le deuxième sexe*, Bd. 1. Paris: Éditions Gallimard.
- Beauvoir, S. de (1976b). *Le deuxième sexe*, Bd. 2. Paris: Éditions Gallimard.
- Becker, M. (2014). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Bem, S. L. (1974): *The measurement of psychological androgyny*. In: *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 42, S. 155-162.
- Berghahn, S.; Klapp, M.; Tischbirek, A. (2016). *Evaluation des AGG, erstellt im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes*. Baden-Baden: Nomos.
- Berner, W. (2012). *Culturechange – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bertrand, M.; Hallock, K. F. (2000). *The gender gap in top corporate jobs (NBR Working Paper 7931)*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Berwanger, J. (2021). *Frauenquote*. [Letzter Aufruf am 08.02.2021 unter]: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/frauenquote-54095/version-382428>.
- Betz, N. (2008). *Women's career development*. In: Denmark, F. L.; Paludi, M. A. (Hrsg.). *Psychology of Women: A Handbook of Issues and Theories*, 2. Aufl. Westport, CT: Praeger, S. 717-752.
- Betz, N.; Fitzgerald, L. F. (1987). *The Career Psychology of Women*. Boston: Academic Press.
- Biddle, B. J. (1979): *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. New York: Elsevier.
- Bloch, E. (1979). *Das Prinzip Hoffnung*. 6. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

- BMAS (2008). *Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr 18/05*. Berlin.
- BMFSFJ (2014). *Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst*. [Letzter Aufruf am 06.12.2021 unter]: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/83290/7871fb6b72798143aa5b6689d598c65a/presentation-gesetz-frauenquote-data.pdf>.
- BMFSFJ (2022). *Zielsicher. Mehr Frauen in Führung. Praxisleitfaden zum Gesetz*. [Letzter Aufruf am 12.02.2020 unter]: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/83970/b4dad0318495566f9d4d6d78e50b1bc5/praxisleitfaden-data.pdf>.
- BMFSFJ (2022a). *Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes*. [Letzter Aufruf am 12.02.2022 unter]: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/gesetz-fuer-die-gleichstellung-von-frauen-und-maennern-in-der-bundesverwaltung-und-in-den-unternehmen-und-gerichten-des-bundes-80506>.
- BMFSFJ (2022b). *Zweites Führungspositionen-Gesetz – FüPoG II*. [Letzter Aufruf am 12.02.2022 unter]: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/gesetze/zweites-fuehrungspositionengesetz-fuepog-2-164226>.
- Boardman, S. K.; Harrington, C. C.; Horowitz, S. V. (1987). *Successful women: A psychological investigation of family class and education origins*. In: Gutek, B. A.; Larwood, L. (Hrsg.). *Women's career development*. Newbury Park, CA: Sage, S. 66-85.
- Bosak, J.; Sczesny, S. (2011): *Exploring the dynamics of incongruent beliefs about women and leader*. In: *British Journal of Management* 22, S. 254-269.
- Britton, D. M. (1998). *The Epistemology of the Gendered Organization*. In: *Gender & Society*, 14 (3), S. 418-434.
- Brown, K. T.; Ostrove, J. M. (2013). *What does it mean to be an ally? The perception of allies from the perspective of people of colour*. In: *Journal of Allied Social Psychology*, 43(11), S. 2211-2222.
- Bruckmüller, S.; Branscombe, N. R. (2010). *The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts*. In: *British Journal of Social Psychology*, 49, S. 433-451.

- Bultemeier, A.; Boes, A. (2013). *Neue Spielregeln in modernen Unternehmen – Chancen und Risiken für Frauen*. In: Boes, A.; Bultemeier, A.; Trinczek, R. (Hrsg.). *Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Butler, J. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2008). *Frauenbewegung*. [Letzter Aufruf am 12.02.2022 unter]: <https://www.bpb.de/themen/gender-diversitaet/frauenbewegung/>
- Bundeszentrale für politische Bildung (2020). *Bevölkerung nach Altersgruppen und Geschlecht*. [Letzter Aufruf am 12.02.2022 unter]: <https://www.bpb.de/kurzknapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61538/bevoelkerung-nach-altersgruppen-und-geschlecht/>.
- Burel, S. (2020). *Quick Guide Female Leadership*. Berlin: Springer Verlag.
- Byrnes, J.; Miller, D. C.; Schafer, W. D. (1999). *Gender differences in risk taking: A meta-analysis*. In: *Psychological Bulletin*, 125, S. 367-383.
- Campbell, K.; Minguez-Vera, A. (2010): *Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects*. In: *Journal of Management & Governance* 14, S. 37-59.
- Cardoso, A. R.; Winter-Ebmer, R. (2010). *Female-led firms and gender wage policies*. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 64, S. 143-163.
- Catalyst (2012): *Women in Europe*. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: <http://www.catalyst.org/publication/285/women-in-europe>.
- Catalyst (2013): Catalyst Quick Take: Statistical Overview of Women in the Workplace. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: <http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overviewwomen-workplace>.
- Catalyst (2014): *U.S. Women in business*. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: <http://www.catalyst.org/publication/132/us-women-in-business> (30.04.2014).
- Catalyst (2014a). *Women CEOs in the Fortune 1000*. [Letzter Aufruf am 24.10.2021 unter]: <http://diversitywoman.com/wp-content/uploads/2014/08/2014-Women-CEOs-of-the-Fortune-1000.pdf>

- Centre for Feminist Foreign Policy (2021). *Our Story*. [Letzter Aufruf am 27.01.2022 unter]: <https://centreforfeministforeignpolicy.org/journal/2018/6/18/deutschlands-aufgabe-im-sicherheitsrat-eine-feministische-auenpolitik-fr-die-un>.
- Chan, K.-Y.; Drasgow, F. (2001): *Toward a theory of individual differences in leadership: Understanding the motivation to lead*. In: *Journal of Applied Psychology* 86, S. 481–498.
- Chen, J. M.; Moons, W. G. (2015). *They won't listen to me: Anticipated power and women's disinterest in male dominated domains*. In: *Group Processes & Intergroup Relations*, 18, S. 116-128.
- Cheryan, S.; Markus, H. R. (2020). *Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases*. In: *Psychological Review*, 127(6), S. 1022.
- Cialdini, R. B.; Trost, M. R. (1998): *Social influence: Social norms, conformity, and compliance*. In: Gilbert, D.T.; Fiske, S. T. (Hrsg.): *The handbook of social psychology: Bd. 2* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler, S. 151–192.
- Cihangir, S.; Barreto, M.; Ellemers, N. (2014). *Men as allies against sexism: The positive effects of a suggestion of sexism by male (vs. female) sources*. In: *SAGE Open*, 4(2). [Letzter Aufruf am 04.02.2022 unter]: <https://doi.org/2158244014539168>
- Cohen, P. N.; Huffman, M. L. (2007). *Working for the woman? Female Managers and the gender wage gap*. In: *American Sociological Review*, 72, S. 681-704.
- Crawford, M. E. (2018). *Transformations: Women, Gender and Psychology*. New York: McGraw-Holl Education.
- Davison, H. K.; Burke, M. J. (2000). *Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation*. In: *Journal of Vocational Behavior*, 56, S. 225-248.
- Deaux, K.; Lewis, L. L. (1983): *Components of gender stereotypes*. In: *Psychological Documents* 13(2), S. 25.
- Devine, P. G. (1989): *Stereotypes and prejudice: their automatic and controlled components*. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 56, S. 5-18.
- Desvaux, G.; Devillard-Hoellinger, S.; Baumgarten, P. (2007): *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*. Paris: McKinsey & Company. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_english.pdf.

- Deutsch, (1999). *Halving it all: How equally shared parenting works*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Deutscher Bundestag (o. J.). *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*. [Letzter Aufruf am 19.01.2022 unter]: <https://www.bundestag.de/gg>
- Dezsö, C. L.; Ross, D. G. (2012): *Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation*. In: *Strategic Management Journal* 33, S. 1072-1089.
- Diekmann, A. B.; Eagly, A. H. (2008): *Of women, men, and motivation: A role congruity account*. In: Shah, J. Y.; Gardner, W. L. (Hrsg.): *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press, S. 434-447.
- Domsch, M. E.; Ladwig, D. H.; Weber, F. C. (2017). *Laufbahnmodelle und Nachfolgeplanung für eine transparente und nachhaltige Entwicklung von Führungspersönlichkeiten*. In: Au, C. von (Hrsg.). *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 209-225.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. New York: Syracuse.
- Drath, W. H.; Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaningmaking in a community of practice*. Greensboro/NC: Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. F. (1977). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York: Harper's College Press.
- Eagly, A. H. (1987): *Sex differences in social behavior. A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Psychology Press.
- Eagly, A. H.; Carli, L. L. (2007): *Through the Labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C.; van Engen, M. L. (2003): *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. In: *Psychological Bulletin* 129, S. 569-491.
- Eagly, A. H.; Johnson, B. T. (1990): *Gender and leadership style: A meta-analysis*. In: *Psychological Bulletin* 108, S. 233–256.
- Eagly, A. H.; Karau, S. J. (2002): *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. In: *Psychological Review* 109, S. 573-598.

- Eagly, A. H.; Karau, S. J.; Miner, J. B.; Johnson, B. T. (1994): *Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis*. In: *Leadership Quarterly* 5, S. 135–159.
- Eagly, A. H.; Wood, W. (1999): *The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles*. In: *American Psychologist* 54, S. 408-423.
- Eccles, J. S. (1994). *Understanding women's educational and occupational choices: Applying the Eccles et al. model of achievement-related choices*. In: *Psychology of Women Quarterly*, 18, S. 589-610.
- Eccles, J. S. (2011). *Understanding women's achievement choices. Looking back and looking forward*. In: *Psychology of Women Quarterly*, 35(3), S. 510-516.
- Eliezer, D.; Major, B. (2012). *It's not your fault: The social costs of claiming discrimination on behalf of someone else*. In: *Group Processes & Intergroup Relations*, 15(4), S. 487–502.
- Elkjaer, B. (2004). *The Learning Organization. An Undelivered Promise*. In: Grey, C. (Hrsg.). *Essential Readings in Management Learning*. London: Sage.
- Engen, M. L. van; Willemsen, T. M. (2004): *Gender and leadership styles: a meta-analysis on research published in the 1990s*. In: *Psychological Reports* 94, S. 3-18.
- Erpenbeck, J.; Sauter, S.; Sauter, W. (2015). *E-Learning und Blended Learning*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Europarat (1998). *Gender Mainstreaming, Konzeptueller Rahmen, Methodologie und Beschreibung bewährter Praktiken*. Straßburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- European Commission (2013): *Women and men in leadership positions in the European Union 2013*. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf.
- Europäische Union (2012). *Frauen in wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen in der EU: Fortschrittsbericht – Eine Europa-2020-Initiative*. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.

- Europäisches Parlament (2020). *Geschlechtsspezifisches Lohngefälle: Definition und Ursachen*. [Letzter Aufruf am 02.02.2022 unter]: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/society/20200109STO69925/geschlechtsspezifisches-lohngefalle-definition-und-ursachen>.
- Eurostat (2013a): *Persons employed part-time*. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00159&language=en>.
- Eurostat (2013b): *Tertiary educational attainment by sex, age group 30-34*. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_41&language=en.
- Evans, C. D.; Diekman, A. B. (2009): *On motivated role selection: Gender beliefs, distant goals, and career interest*. In: *Psychology of Women Quarterly* 33, S. 235-249.
- Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (2000). *Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“*. München/Mehring: Edition Rainer Hampp.
- Feingold, A. (1994): *Gender differences in personality: A meta-analysis*. In: *Psychological Bulletin* 116, S. 429-456.
- Fenstermaker, S.; West, C. (2001). *„Doing Difference“ revisited. Probleme, Aussichten und der Dialog in der Geschlechterforschung*. In: Heintz, B. (Hrsg.). *Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft* 41, S. 236-249.
- Ferguson, K. E. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2020). *Women-on-Board-Index 188*. Berlin: FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.
- FidAR (2021). *Women-on-Board-Index 186*. [Letzter Aufruf am 15.02.2022 unter]: <https://www.yumpu.com/de/document/read/65758037/fidar-women-on-board-index-185>Berlin: FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V.
- Fidell, L. S. (1970). *Empirical verification of sex discrimination in hiring practices in psychology*. In: *American Psychologist*, 25, S. 1094-1098.
- Fisher, (2003). *Die Zukunft ist weiblich. Warum Frauen für die Herausforderungen dieses Jahrhunderts besser gerüstet sind*. In: *Magazin der Süddeutschen Zeitung* 17(25), S. 6-10.

- Fiske, S. T. (1998): *Stereotyping, prejudice, and discrimination*. In Gilbert, D.T.; Fiske, S.T.; Lindzey, G. (Hrsg.): *The Handbook of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill, S. 357-411.
- Forum (2005). *Was ist Gender-Kompetenz? Zum Verhältnis von Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis*. In: Lüdtke, D.; Runge, A.; Koreuber, M. (Hrsg.). *Kompetenz und/oder Zuständigkeit*. 1. Aufl., S. 182-146. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Foucault, M. (2005). *Subjekt und Macht*. In: Foucault, M. (Hrsg.). *Analytik der Macht*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 240-263.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fraunhofer Institut (2012). *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. [Download am 22.11.2021 unter]: <http://publica.fraunhofer.de/starweb/servlet.starweb?path=urn.web&search=urn:nbn:de:0011-n-2171498>
- Frey, R. (2003). *Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs*. Königstein i. Taunus: Ulrike Helmer Verlag.
- García-Retamero, R.; López-Zafra, E. (2006): *Prejudice against Women in Male-congenial Environments: Perceptions of Gender Role Congruity in Leadership*. In: *Sex Roles* 55, S. 51–61.
- Gartzia, L.; Engen, M. van (2012): *Are (male) leaders “feminine” enough? Gendered traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles*. In: *Gender in Management: An International Journal* 27, S. 296-314.
- Gherardi, S. (2012). *Is organizational learning possible without participation?* In: Weber, S. M.; Göhlich, M.; Schröer, A.; Fahrenwald, C.; Macha, H. (Hrsg.). *Organisation und Partizipation. Organisation und Pädagogik*, Bd. 3. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29-44.
- Giessner, S. R.; Ryan, M. K.; Schubert, T. W.; Quaquebeke, N. von (2011): *The power of pictures: Vertical picture angles in power pictures*. In: *Media Psychology* 14, S. 442-464.
- Gildemeister, R. (2005). *Gleichheitssemantik und die Praxis der Differenzierung: Wann und wie aus Unterscheidungen Unterschiede werden*. In: Vogel, U. (Hrsg.). *Was ist weiblich – was ist männlich? Aktuelles zur Geschlechterforschung in den Sozialwissenschaften*. Bielefeld: Kleine, S. 71-88.

- Gildemeister, R. (2010). *Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung*. In: Becker, R.; Kortendiek, B. (Hrsg.). *Handbuch Frauen und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 137-145.
- Gildemeister, R.; Günther, R. (2007). *Interaktion, Institution, Biografie: Geschlechterdifferenzierungen in lebenszeitlicher Perspektive*. Fernuniversität Hagen.
- Gildemeister, R.; Hericks, K. (2012) *Geschlechtersoziologie. Theoretische Zugänge zu einer vertrackten Kategorie des Sozialen*. München: Oldenbourg Verlag.
- Gildemeister, R.; Wetterer, A. (1992). *Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihrer Reifizierung in der Frauenforschung*. In: Knapp, G.-A.; Wetterer, A. (Hrsg.). *Traditionen Brüche. Entwicklung feministischer Theorie*. Freiburg i. Brsg.: Kore Verlag, S. 201-254.
- Göhlich, M.; Hopf, C.; Sausele, I. (Hrsg.) (2005). *Pädagogische Organisationsforschung. Organisation und Pädagogik*, Bd. 3. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goldberg, P. (1968). *Are women prejudiced against women?* In: *Transaction*, 5, S. 28-30.
- Gorli, M.; Scaratti, G.; Nicolini, D. (2010). *From awareness to authorship: using the interview to the double and other ethnonarrative methods to foster transformative action*. Paper presented at the OKLC International Conference, Boston, MA, USA.
- Grubendorfer, C. (2016). *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Guerrero-Witt, M.; Wood, W. (2010): *Self-regulation of gendered behavior in everyday life*. In: *Sex Roles* 62, S. 635-646.
- Hallock, K. F.; Olson, C. A. (2009). *Employees' choice of methods of pay (Working Papers: Paper 97)*. [Letzter Aufruf am 22.01.2022 unter]: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74754>.
- Hans Böckler Stiftung (2020). *Gleichstellung. Rückschritt durch Corona*. [Letzter Aufruf am 25.02.2022 unter]: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-ruckschritt-durch-corona-23586.htm>.

- Heilman, M. E. (1983): *Sex bias in work settings: The lack of fit model*. In: Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior* (Vol. 5, S. 269-298). Greenwich, CT: JAI Press.
- Heilman, M. E. (2015). *Gender Stereotypes: Impediments to Women's Career Progress*. In: Welpel, Im M.; Brosi, P.; Ritzenhöfer, L.; Schwarzmüller, T. (Hrsg.). *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 73-84.
- Heinrich Böll Stiftung (o. J.). *Gender-Toolbox*. [Letzter Aufruf am 14.02.2022 unter]: <http://gendertoolbox.eu>.
- Heintz, B. (2001). *Geschlecht als (Un-)Ordnungsprinzip. Entwicklungen und Perspektiven der Geschlechtersoziologie*. In: Heintz, B. (Hrsg.). *Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 41*, S. 9-29.
- Heintz, B.; Nadai, E.; Fischer, R. (1997). *Ungleich unter Gleichen: Untersuchungen zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hemphill, J.; Coons, A. (1957). *Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire*. In: Stogdill, R.; Coons, A. (Hrsg.). *Leader Behaviour: Its description and measurement*. Columbus/Ohio: Bureau of Business Research, S. 3-21.
- Henn, M. (2008). *Die Kunst des Aufstiegs – Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet*. Frankfurt: Campus.
- Herget, J.; Strobl, H. (2018). *Unternehmenskultur – Worüber reden wir?*. In: Herget, J.; Strobl, H. (Hrsg.). *Unternehmenskultur in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3-18.
- Hernandez Bark, A. S. (2014): *Machtmotivation: Geschlechtsunterschiede und Zusammenhänge zu Führungsverantwortung*. Unveröffentlichte Dissertation, Frankfurt a. M.: Universitätsbibliothek.
- Hernandez Bark, A. S.; Escartin, J.; Dick, R. van(2014a): *Women, Men, and Leadership Role Occupancy: Power Motivation and Transformational Leadership Working as Mediators in the Gender-Leadership-Role-Occupancy Relation*. *Journal of Business Ethics*, 120(3), S. 363-379.
- Hernandez Bark, A. S.; Escartin, J.; Dick, R. van (2014b): *Gender and Leadership in Spain: A Systematic Review of Some Key Aspects*. In: *Sex Roles* 70, S. 522-537.

- Hernandez Bark, A. S.; Van Quaquebeke, N.; Dick, R. van (2014): *Frauen und Führung: Aktuelle Erkenntnisse der Wissenschaft*. In: Cisik, A./Sauer, J. (Hrsg.): *In Deutschland führen die Falschen. Wie sich Unternehmen ändern müssen*. Berlin: Helios Media, S. 57-76.
- Herrmann, A.; Schönborn, G.; Peetz, S. (2004). *Von den Besten Lernen: der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg*. In: Bentele, G.; Piwinger, M.; Schönborn, G. (Hrsg.). *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen*. Neuwied/Kriftel: Luchterhand Verlag.
- Hildebrand, L. K.; Jusuf, C. C.; Monteith, M. J. (2020). *Ally confrontations as identity-safety cues for marginalized individuals*. In: *European Journal of Social Psychology*, 50(6), S. 1318–1333.
- Hirsch, B. (2013). *The impact of female managers on the gender pay gap: Evidence from linked employer-employee data for Germany*. In: *Economic Letters*, 119, S. 348-350.
- Hirschauer, S. (1993). *Die soziale Konstruktion der Transexualität. Über die Medizin und den Geschlechtswechsel*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Hirschauer, S. (1994). *Die Soziale Fortpflanzung der Zweigeschlechtlichkeit*. In: *Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 46 (4), S: 668-692.
- Hirschauer, S. (2001). *Das Vergessen des Geschlechts. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung*. In: Heintz, B. (Hrsg.). *Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Sonderheft 41, S. 208-235.
- Hirschauer, S. (2003). *Wozu ‚Gender Studies‘? Geschlechterdifferenzierungsforschung zwischen politischem Populismus und naturwissenschaftlicher Konkurrenz*. In: *Soziale Welt*, 54, S: 461-482.
- Hofmann, L. M. (2014). *Unternehmenskultur und Personalentwicklung*. In: Homma, N.; Bauschke, R.; Hofmann, L. M. (Hrsg.). *Einführung Unternehmenskultur – Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 111-130.
- Höhler, G. (2000). *Wölfin unter Wölfen. Warum Männer ohne Frauen Fehler machen*. 2. Aufl. München: Econ.

- Homma, N. (2014). *Unternehmenskultur und Führung*. In: Homma, N.; Bauschke, R.; Hofmann, L. M. (Hrsg.). *Einführung Unternehmenskultur – Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 81-96.
- Homma, N.; Bauschke, R. (2015). *Unternehmenskultur und Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoobler, J. M.; Wayne, S. J.; Lemmon, G. (2009). *Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects*. In: *Academy of Management Journal*, 52, S. 939-957.
- Horvath, L. K.; Sczesny, S. (2014): *Reducing Women's Lack of Fit with Leadership? Effects of the Wording of Job Advertisements*. München: European Journal of Work and Organizational Psychology.
- House, R. J.; Aditya, R. N. (1997). *The Social Scientist Study of Leadership: Quo Vadis?* In: *Journal of Management*, 23(3), S. 409-473.
- Hultin, M.; Szulkin, R. (2003). *Mechanisms of inequality: Unequal access to organizational power and the gender wage gap*. In: *European Sociological Review*, 19, S. 143-159.
- Hungenberg, H.; Wulf, T. (2015). *Grundlagen der Unternehmensführung*, 5. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Ilic, P. (2017). *Personalentwicklung und Unternehmenskultur*. In: Herget, J.; Strobl, H. (Hrsg.). *Unternehmenskultur in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 257-270.
- Inglehart, R. (1979). *The silent revolution. Changing values and political styles among western publics*. Princeton: University Press.
- Isaaksen, S.; Tidd, J. (2006). *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth*. Chichester: Wiley.
- Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in theory and research*. In: *Management Science*, 28, S. 315-336.
- Johnson, I. R.; Pietri, E. S.; Fullilove, F.; Mowrer, S. (2019). *Exploring identity-safety cues and allyship among Black women students in STEM environments*. In: *Psychology of Women Quarterly*, 43(2), S. 131–150.

- Johnson, S. K.; Murphy, S. E.; Zewdie, S.; Reichard, R. J. (2008): *The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders*. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 106, S. 39-60.
- Joy, L.; Wagner, H. M.; Narayanan, S. (2007): *The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards*. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>
- Judge, T. A.; Piccolo, R. F. (2004): *Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity*. In: *Journal of Applied Psychology* 89, S. 755–768.
- Kaiser, S.; Hochfeld, K.; Gertje, E.; Schrauder, M. (2012). *Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden*. Berlin: Fraunhofer Verlag.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kark, R.; Waismel-Manor, R.; Shamir, B. (2012): *Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification*. In: *The Leadership Quarterly* 23, S. 620-640.
- Katz, D.; Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2. Aufl. New York: Wiley.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Heidelberg/Berlin: Springer Verlag. [Letzter Aufruf am 22.01.2022 unter]: <https://lehrbuch-psychologie.springer.com/sites/default/files/atoms/files/web-exkurs.004.01.pdf>
- Kaup, J. (2015). *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Ursachenanalyse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kessler, S. J.; McKenna, W. (1978). *Gender: An ethnomethodological approach*. Chicago: University of Chicago Press.
- Killeen, L. A.; López-Zafra, E.; Eagly, A. H. (2006): *Envisioning oneself as a leader: Comparisons of women and men in Spain and the United States*. In: *Psychology of Women Quarterly* 30, S. 312-322.
- Kimmel, M. (1993). *What do men want?*. In: *Harvard Business Review*, 71(6), S. 50-63.

- Kimmel, M. (2015). *How Unconscious Bias Hurts Men – and the Companies they Work for*. In: Welp, Im M.; Brosi, P.; Ritzenhöfer, L.; Schwarzmüller, T. (Hrsg.). *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 85-90.
- King, E. B.; Botsford, W. E.; Huffman, A. H. (2009). *Work, family, and organizational advancement: Does balance support the perceived advancement of mothers?* In: *Sex roles*, 61, S. 879-891.
- Kleinert, C. (2007). *Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Frankfurt a. M.: Campus-Verlag.
- Knef, H. (2008). *Der Geschenkte Gaul. Bericht aus einem Leben*. Hamburg: Verlag Edel Edition.
- Kobel, B. (2016). *Gendersensible Personalentwicklung – Frauen für die Führung gewinnen*. Heidelberg: Verlag für systemische Forschung im Carl-Auer Verlag.
- Koenig, A. M.; Eagly, A. H.; Mitchell, A.; Ristikari, T. (2011): *Are leader stereotypes masculine? A meta analysis of three research paradigms*. In: *Psychological Bulletin* 137, S. 616–642.
- Körner, T.; Günther, L. (2011). *Frauen in Führungspositionen. Ansatzpunkte zur Analyse von Führungskräften in Mikrozensus und Arbeitskräfteerhebung*. Statistisches Bundesamt. [Letzter Aufruf am 09.09.2022 unter]: <https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2011/05/frauen-fuehrungspositionen-52011.html>
- Kostka, C. (2010). *Change Management*. In: Hillemans, R. (Hrsg.). *Strategisches Management*. Freiburg: Haufe Akademie. [Letzter Aufruf am 26.11.2021 unter]: https://www.haufe-akademie.de/downloads/images/FCKEditor/File/SL_MaFue_Leseprobe_7622.pdf
- Kotter, J. P.; Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

- Krell, G. (2005). *Geschlechterpolitik zwischen allen Stühlen: Betriebswirtschaftslehre, Geschlechtsunterscheidungen und die Konzepte, Gender Mainstreaming/Managing Diversity als geschlechterpolitische ‚Baustellen‘*. In: Lüdtker, D.; Runge, A.; Koreuber, M. (Hrsg.). *Kompetenz und/oder Zuständigkeit*. 1. Aufl., S. 131-146. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krell, G.; Mückenberger, U.; Tondorf, K. (2000). *Gender Mainstreaming – Informationen und Impulse*. Hannover: Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales Hannover (MFAS).
- Krishnan, H. A.; Park, D. (2005): *A few good women on top management teams*. In: *Journal of Business Research* 58, S. 1712–1720.
- Kulich, C.; Anisman-Razin, M.; Saguy, T. (2015). *The Gender Pay Gap: Particularities and Challenges in the Management Context*. In: Welpke, I. M.; Brosi, P.; Ritzenhöfer, L.; Schwarzmüller, T. (Hrsg.). *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 135-160.
- Lalanne, M.; Seabright, P. (2011). *The old boy network: Gender differences in the impact of social networks on remuneration in top executive jobs*. CEPR Discussion Paper n°8623. [Letzter Aufruf am 22.02.2022 unter]: http://idei.fr/sites/default/files/meddias/doc/wp/2011/gend_diff_top_executives.pdf.
- Lange, R. (2006). *Gender-Kompetenz für das Change-Management. Gender & Diversity als Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen*. 1. Aufl. Bern, Wien u. a.: Haupt Verlag.
- Lawrence, T. B.; Mauws, M. K.; Dyck, B.; Kleysen, R. F. (2005). *The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework*. In: *The Academy of Management Review*, 30(1), S. 180-191.
- Le, A. T.; Miller, P. W.; Slutske, W. S.; Martin, N. G. (2011). *Attitudes towards economic risk and the gender pay gap*. In: *Labour Economics*, 18, S. 555-561.
- Leidner, R. (1991). *Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs*. In: *Gender & Society*, 5 (2), S. 154-177.
- Lembke, U. (2016). *Europäisches Antidiskriminierungsrecht in Deutschland*. Bundeszentrale für Politische Bildung. [Letzter Aufruf am 19.01.2022 unter]: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/221575/europaeisches-antidiskriminierungsrecht-in-deutschland/>.

- Lemkau, J. P. (1983). *Women in male-dominated professions: Distinguishing personality and background characteristics*. In: *Psychology of Women Quarterly*, 8, S. 144-165.
- Lieber, B. (2011). *Personalführung: ... leicht verständlich*, 2. Aufl. München: UVK/Lucius.
- Lips, H. M. (2000): *College students' visions of power and possibility as mediated by gender*. In: *Psychology of Women Quarterly* 24, S. 37–41.
- Lorber, J. (2003). *Gender-Paradoxien*. 2. Aufl. Opladen: Springer.
- Lord, R. G.; Maher, K. J. (1991): *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Routledge.
- Lyness, K. S.; Heilman, M. E. (2006): *When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers*. In: *Journal of Applied Psychology* 91, S. 777-785.
- Macha, H.; Brendler, H. (2014). *Transformative Organisationsforschung mit Gender und Diversity in Unternehmen*. In: Weber, S.M.; Göhlich, M.; Schröer, A.; Schwarz, J. (Hrsg.). *Organisation und das Neue. Organisation und Pädagogik*, Bd. 15. Wiesbaden: Springer Fachmedien S. 331-340.
- Macha, H.; Gruber, S.; Struthmann, S. (2011). *Die Hochschule strukturell verändern: Gleichstellung als Organisationsentwicklung an Hochschulen*. Leverkusen, Opladen: Budrich UniPress Ltd.
- Maruani, M. (1997). *Die gewöhnliche Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt*. In: Dölling, I.; Kraus, B. (Hrsg.). *Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktionen in der sozialen Praxis*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 48-72.
- Matsa, D. A./Miller, A. R. (2012): *Workforce reductions at women-owned businesses in the United States. (Working paper)*. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1973762.
- Matsa, D. A./Miller, A. R. (2013): *A female style in corporate leadership? Evidence from quotas*. In: *American Economic Journal: Applied Economics* 5, S. 136-169.
- Mazei, J.; Hüffmeier, J.; Freund, P. A.; Stuhlmacher, A. F.; Bilke, L.; Hertel, G. (2014). *A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators*. In: *Psychological Bulletin*, 141, S. 85-104.
- McClelland, D. C. (1985): *Human motivation*. Glenview, IL: CUP Archieve.

- Meuser, M. (2004). *Geschlecht und Arbeitswelt – Doing Gender in Organisationen*. Halle: Deutsches Jugendinstitut.
- Miner, J. B. (1978): *Twenty years of research on role-motivation theory of managerial effectiveness*. In: *Personnel Psychology* 31, S. 739-760.
- Minguez-Vera, A.; Martin, A. (2011): *Gender and management on Spanish SMEs: an empirical analysis*. In: *The International Journal of Human Resource Management* 22, S. 2852-2873.
- Mohr, N.; Woehle, J. M.; Diebold (1998). *Widerstand erfolgreich Managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Morgenroth, T. (2012). *Signaling Change: What companies hope to gain from appointing women to glass cliff positions*. Dresden: Technische Universität Dresden.
- Morgenroth, T.; Rink, F.; Ryan, M. K.; Stoker, J. (2015). *The Glass Cliff: Understanding the Precariousness of Women's Leadership Position and the Underlying Mechanisms*. In: Welp, I. M.; Brosi, P.; Ritzenhöfer, L.; Schwarzmüller, T. (Hrsg.). *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 127-134.
- Morrison, A. M.; White, R. P.; Velsor, E. van (1987): *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Basic Books.
- Moser, C. E.; Branscombe, N. R. (2021). *Male Allies at Work: Gender-Equality Supportive Men Reduce Negative Underrepresentation Effects Among Women*. In: *Social Psychological and Personality Science*, S. 1-12. [Letzter Aufruf am 04.02.2022 unter]: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/19485506211033748>.
- Mudra, P. (2004). *Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München: Vahlen.
- Murphy, M. C.; Steele, C. M.; Gross, J. J. (2007). *Signaling threat: How situational cues affect women in math, science, and engineering settings*. In: *Psychological Science*, 18(10), S. 879–885.
- Nentwich, J. (2004). *Die Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit. Neue Wege für die Gleichstellungsarbeit*. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und Geführt werden*. 3. Aufl., Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

- Neuberger, O. (2016). *Personalentwicklung*. Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Nieva, V. F.; Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York: Praeger.
- OECD (2020). *OECD Economic Surveys: Germany 2020*. Paris: OECD Publishing.
- Oehmichen, J.; Sarry, M. A.; Wolff, M. (2014). *Beyond human capital explanations for the gender pay gap among executives: Investigating board embeddedness effects on discrimination*. In: *Business Research*, 7, S. 351-380.
- Ostroff, C.; Atwater, L. E. (2003). *Does whom you work with matter? Effects of referent group gender and age composition on manager's compensation*. In: *Journal of Applied Psychology*, 88, S. 725-740.
- Paludi, M. A.; Bauer, W. D. (1983). *Goldberg revisited: What's in an author's name?* In: *Sex Roles*, 10, S. 353-361.
- Pasero, U. (2004). *Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung*. In: Pasero, U.; Piddat, B. P. (Hrsg.). *Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender*. Wiesbaden: Springer, S. 143-164.
- Paxton, P.; Kunovich, S.; Hughes, M. M. (2007): *Gender in politics*. In: *Annual Review of Sociology* 33, S. 263-284.
- Polachek, S. W.; Siebert, W. S. (1994). *Gender in the labor market*. In: Polachek, S. W.; Tatsiramos, K.; Zimmermann, K. F. (Hrsg.). Emerald Group Publishing, S. 583-589.
- Pringle, R. (1988). *Secretaries Talk. Sexuality, Power and Work*. London/New York: Verso.
- Pringle (1989). *Male Secretaries*. In: Williams, C. L. (Hrsg.). *Doing 'women's work': men in nontraditional occupations*. London: SAGE Publications, S. 152-167.
- PwC (2018). *Frauen in der Energiewirtschaft*. [Letzter Aufruf am 08.02.2021 unter]: <https://www.pwc.de/de/energiewirtschaft/pwc-studie-zeigt-anteil-weiblicher-fuehrungskraefte-in-der-energiewirtschaft-seit-2014-kaum-gestiegen.html>.
- Quaquebeke, N. van; Schmerling, A. (2010): *Kognitive Gleichstellung: Wie die bloße Abbildung bekannter weiblicher und männlicher Führungskräfte unser implizites Denken zu Führung beeinflusst*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 54, S. 91-104.

- Reilly, K.; Wirjanto, T. (1999). *Does more mean less? The male/female wage gap and the proportion of females at the stablishment level*. In: *Canadian Journal of Economics*, 32, S. 906-929.
- Reinhardt, C. (2022, in Druck). *Der vergeschlechtlichte Mensch*. Nordhausen: Verlag Traugott Bautz GmbH.
- Ridgeway, C. L. (2001a). *Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechterungleichheit in der Arbeitswelt*. In: Heintz, B. (Hrsg.). *Geschlechtersoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft (41)*, S. 250-275.
- Ridgeway, C. L. (2001b). *Gender, Status and Leadership*. In: *Journal of Social Issues*, 57 (4), S. 637-655.
- Ridgeway, C. L.; Erickson, K. G. (2000). *Creating and spreading status beliefs*. In: *American Journal of Sociology*, 106, S. 579-615.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2007). *Organizational Behaviour*, 12. Aufl. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Rosenstiel, L. von (2011). *Führung in Organisationen – Facetten eines Konzepts, Wirkmechanismen, Erfolgskriterien*. In: Göhlich, M.; Weber, S. M.; Schiersmann, C.; Schröer, A. (Hrsg.). *Organisation und Führung*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 27-41.
- Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M. E. (2014). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für Erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Ryan, M. K.; Haslam, S. A. (2005). *The glass cliff: Evidencethat women are over-represented in precarious leadership positions*. In: *British Journal of Management*, 16, S. 81-90.
- Ryan, M. K.; Haslam, S. K.; Hersby, M. D.; Bongiorno, R. (2011). *Think crisis – think female: Glass cliffs and contextual variation in the think manager – think male stereotype*. In: *Journal of Applied Psychology*, 96, S. 470-484.
- Ryan, M. K.; Haslam, S. A.; Postmes, T. (2007). *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women’s leadership positions*. In: *Journal of Organizational change Management*, 20, S. 182-197.

- Scheerer, J.; Haruna, H.; Initiative Schwarzer Menschen in Deutschland (ISD) (2013). *Über Schwarze Menschen in Deutschland berichten*. [Letzter Aufruf am 01.12.2021 unter]: <https://isdonline.de/uber-schwarze-menschen-in-deutschland-berichten/>.
- Schein, V. E. (2001): *A global look at psychological barriers to women's progress in management*. In: Journal of Social Issues 57, S. 675-688.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*, 4. Aufl. San Francisco: Jossey-Bass Verlag.
- Scherr, A. (2016a). *Diskriminierung: Wie Unterschiede und Benachteiligungen gesellschaftlich hergestellt werden*. Wiesbaden: Springer VS.
- Scherr, A. (2016b). *Diskriminierung/Antidiskriminierung – Begriffe und Grundlagen*. Bundeszentrale für Politische Bildung. [Letzter Aufruf am 01.10.2021 unter]: <https://www.bpb.de/apuz/221573/diskriminierung-antidiskriminierung-begriffe-und-grundlagen?p=all>.
- Schirmer, U.; Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung*, 3. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Schlamelcher; U. (2011). *Paradoxien und Widersprüche der Führungskräfteerekrutierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schlittler, G.; Erb, A. (2008). *Unternehmensentwicklung erfordert Personalentwicklung*. In: Thom, N.; Zaugg, R. J. (Hrsg.). *Moderne Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler, S. 231-246.
- Schnoor, H. (2014). *Die Gesellschaft, der Mensch, die Organisation und die Widerstände gegen das Neue*. In: Weber, S.M.; Göhlich, M.; Schröer, A.; Schwarz, J. (Hrsg.). *Organisation und das Neue. Organisation und Pädagogik*, Bd. 15. Wiesbaden: Springer Fachmedien S. 323-330.
- Schnoor, H.; Lange, C.; Mietens, A. (2006). *Qualitätszirkel. Theorie und Praxis der Problemlösung an Schulen*. Paderborn, München, Wien, Zürich: Ferdinand Schöningh Verlag.
- Schuh, S. C.; Hernandez Bark, A. S.; Quaquebeke, N. van; Hossiep, R.; Frieg, P.; Dick, R. von (2014): *Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation*. In: Journal of Business Ethics 120, S. 363-379.

- Schyns, B. (2008): Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 52, S. 182-190.
- Scott, K. A.; Brown, D. J. (2006): *Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior*. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 101, S. 230-242.
- Siepermann, M. (o. J.). *Performance*. [Letzter Aufruf am 22.01.2022 unter]: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/performance-46460>.
- Simon, F. B. (2014). *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Simpson, G. (1996). *Factors influencing the choice of law in career by black women*. In: *Journal of Career Development*, 22, S. 197-209.
- Sonntag, K. (2002). *Personalentwicklung und Training – Stand der psychologischen Forschung und Gestaltung*. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 1(2), S. 59-79.
- Stahlberg, D.; Braun, F.; Irmen, L.; Sczesny, S. (2007). *Representation of the sexes in language*. In: Fiedler, K. (Hrsg.). *Social Communication. A volume in the series Frontiers of Social Psychology*. New York: Psychology Press, S. 163–187.
- Statista (2021). *Frauenquote*. [Download am 15.02.2022 unter]: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/9993/dokument/frauenquote-statista-dossier/>.
- Statistisches Bundesamt (2021). *Gender Pay Gap*. [Letzter Aufruf am 02.02.22 unter]: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/gender-pay-gap.html>.
- Statistisches Bundesamt (2021a). *Demographischer Wandel*. [Letzter Aufruf am 02.02.22 unter]: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html
- Statistisches Bundesamt (2021b). *Zwei Monate Elterngeld: Drei von vier Vätern planten 2020 mit der Mindestdauer*. [Letzter Aufruf am 02.02.22 unter]: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2021/PD21_19_p002.html.
- Statistisches Bundesamt (2021c). *Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben*. [Letzter Aufruf am 02.02.22 unter]: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/teilhabe-frauen-erwerbsleben.html>.

- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009). *Demographischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen*, 4. [Download am 14.02.2022 unter]: https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005). *Management – Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stickney, L. T.; Konrad, A. M. (2007). *Gender-role attitudes and earnings: A multinational study of married women and men*. In: *Sex Roles*, 57, 801-811.
- Strobl, H. (2018). *Kurs halten beim Driften – Komplexität als stark steigende Anforderung an Unternehmen und einige kulturelle Antworten darauf*. In: Herget, J.; Strobl, H. (Hrsg.). *Unternehmenskultur in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Struthmann, S. (2013). *Gender- und Diversity-Management*. Wiesbaden: Springer VS.
- Stuber, M. (2004). *Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern*. München-Unterschleißheim: Luchterhand.
- Suárez-Herrera, J. C.; Springett, J.; Kagan, C. (2009). *Critical Connections between Participatory Evaluation, Organizational Learning and Intentional Change in Pluralistic Organizations*. In: *Evaluation*, 15, Los Angeles: Sage, S. 321-342.
- Swim, J. K.; Hyers, L. (2009). *Sexism*. In: Nelson, T. D. (Hrsg.). *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*. New York: Taylor & Francis.
- Szymanski, D. M.; Gupta, A.; Carr, E. R.; Stewart, D. (2009). *Internalized Misogyny as a Moderator of the Link between Sexist Events and Women's Psychological Distress*. In: *Sex Roles*, 61, S. 101-109.
- Tajfel, H.; Turner, J. C. (1986): *The social identity theory of intergroup behavior*. In Worchel, S.; Austin, W. G. (Hrsg.): *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Human, S. 7-24.
- United Nations (2010): *The World's Women 2010. Trends and Statistics*. United Nations Division, New York. [Letzter Aufruf am 23.04.2021 unter]: http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/WW_full%20report_color.pdf.
- Universität Paderborn (o. J.). *Gläserne Decke*. [Letzter Aufruf am 08.02.2021 unter]: <https://www.uni-paderborn.de/universitaet/genderportal/gender-glossar/glaeserne-decke/>.

- Vervecken, D.; Hannover, B.; Wolter, I. (2013): *Changing (S)expectations: How gender fair job descriptions impact children's perceptions and interest regarding traditionally male occupations*. In: *Journal of Vocational Behavior* 82, S. 208-220.
- Villa, P.-I. (2011). *Sexy Bodies. Eine soziologische Reise durch den Geschlechtskörper*. In: Kortendiek, B.; Lenz, I.; Mae, M.; Metz-Göckel, S.; Meuser, M.; Müller, U.; Oechsle, M.; Riegraf, B.; Villa, P.-I. (Hrsg.): *Geschlecht & Gesellschaft*, Bd. 23, 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vinkenburg, C. J.; Engen, M. L. van; Eagly, A. H.; Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). *An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion*. In: *The Leadership Quarterly* 22, S. 10-21.
- Völger, G.; Welck, K. v. (1990). *Männerbande Männerbünde. Die Rolle des Mannes im Kulturvergleich*. Bd. 1 & Bd. 2. Köln: Rautenstrauch-Joest-Museum Köln.
- Wagner, U.; Schmermund, A. (2001): *Einstellungen zu Maßnahmen zur beruflichen Gleichstellung*. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 44, S. 83-89.
- Walenta, C. (2012). *Empirie der Führung*. In: Heimerl, P.; Sichler, R. (Hrsg.). *Strategie, Organisation, Personal, Führung*. Wien: Facultas Verlag, S. 495-532.
- Walenta, C.; Kirchler, E. (2011). *Führung*. Wien: facultas.wuv.
- Wang, Gang; Oh, I.-S.; Courtright, S. H.; Colbert, A. E. (2011): *Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research*. In: *Group & Organization Management* 36, S. 223-270.
- Wängnerud, L. (2009): *Women in parliaments: Descriptive and substantive representation*. In: *Annual Review of Political Science* 12, S. 51-69.
- Watzka, K. (2014). *Personalmanagement für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Aufl. Tübingen: Mohr/Siebeck.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Weichselbaumer, D.; Winter-Ebmer, R. (2005). *A meta-analysis of the international gender wage gap*. In: *Journal of Economic Surveys*, 19, S. 483-511.

- Weisgram, E. S.; Fulcher, M.; Dinella, L. M. (2014). *Pink gives girls permission: Exploring the roles of explicit gender labels and gender-typed colors on preschool children's toy preferences*. In: *Journal of Applied Developmental Psychology*, 35(5), S. 401-409.
- Weitzmann, L. J. (1979). *Sex role socialization*. Palo Alto, CA: Mayfield.
- Werther, S. (2013). *Geteilte Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- West, C.; Zimmerman, D. (1987). *Doing Gender*. In: *Gender & Society*, Official Publication of sociologists for women in society (1), S. 125-151.
- Wetterer (1995). *Dekonstruktion und Alltagshandeln. Die (möglichen) Grenzen der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit*. In: Wetterer, A. (Hrsg.). *Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen*. Frankfurt a. M./New York: Campus, S. 11-27.
- Wetterer, A. (2002). *Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen*. In: *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*. 20(3). S. 129-148.
- Wetterer, A. (2007). *Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Zentrale Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts ‚Professionalisierung, Organisation, Geschlecht‘ im Überblick*. In: Gildemeister, R.; Wetterer, A. (Hrsg.). *Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen? Widersprüchliche Entwicklungen in Professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 189-214.
- Whiston, S. C.; Keller, B. K. (2004). *The influences of the family of origin on career development: a review and analysis*. In: *The Counseling Psychologist*, 32, S. 493-568.
- WikiMANNia (o. J.). *Frauenquote*. [Letzter Aufruf am 22.02.2022 unter]: <https://at.wikimannia.org/Frauenquote>.
- Williams, R. J. (2003): *Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy*. In: *Journal of Business Ethics* 42, S. 1-10.
- Williams, J. E.; Best, D. L. (1990): *Measuring sex stereotypes: A multination study*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

- Williams, K.; O'Reilly, C. (1998): *Forty years of diversity research: A review*. In: Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Hrsg.): *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: Annual Reviews Inc. S. 77-140.
- Wilz, S. M. (2002). *Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bedingungen und kontingente Kopplungen*. Opladen: Leske + Budrich.
- Winker, G.; Degele, N. (2009). *Intersektionalität. Zur Analyse sozialer Ungleichheit*. Bielefeld: transkript Verlag.
- World Economic Forum (2021). Global Gender Gap Report. [Letzter Aufruf am 02.01.2022 unter]: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf.
- WSI (2021). *Stand der Gleichstellung. Ein Jahr mit Corona*. In: Report, 64.
- Yoder, J. D.; Schleicher, T. L.; McDonald, T. W. (1998). *Empowering token women leaders: The importance of organizationally legitimated incredibility*. In: *Psychology of Women Quarterly*, 22, S. 209-222.
- Zell, L. (2015). *Auswirkungen sozialer Interaktion auf Lernprozesse. MOOCs und Online-Kurse als revolutionäre Lernumgebung*. München: GRIN Verlag.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Außerdem versichere ich, dass ich die allgemeinen Prinzipien wissenschaftlicher Arbeit und Veröffentlichung, wie die Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg festgelegt sind, befolgt habe.

Unterschrift: Pauline Jacobi