

Karrierebedingungen und -hindernisse für Frauen

Vortrag im Rahmen der Reihe „Frauen im Gespräch“
FernUniversität in Hagen, 13. Februar 2012

[Manuskript]

„Seit über 60 Jahren“, so heißt es in der „Berliner Erklärung“ aus dem Dezember 2011, mit der mittlerweile 12.000 Unterstützer/innen eine Quotierung der Besetzung von Aufsichtsräten der börsennotierten, mitbestimmungspflichtigen und öffentlichen Unternehmen einfordern, „gilt in Deutschland laut Grundgesetz, dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind. In der Realität ist die Gleichstellung allerdings noch lange nicht verwirklicht. Die anhaltende Benachteiligung von Frauen in allen gesellschaftlichen Bereichen steht damit im Widerspruch zu unserem Grundgesetz und zu internationalem Recht. „Unser erstes Ziel“, so heißt es in der Erklärung weiter, „ist, mehr Frauen in die Entscheidungsprozesse der Wirtschaft einzubeziehen – paritätisch und gleichberechtigt. Alle bisherigen Versuche, dieses Ziel mit freiwilligen Vereinbarungen zu erreichen, sind gescheitert. Die Zeit ist reif für eine verbindliche gesetzliche Regelung zur geschlechtergerechten Besetzung von Entscheidungsgremien der Wirtschaft, wie Aufsichtsräte und Vorstände. Nur so lässt sich Umdenken in den Vorstandsetagen befördern und damit die Besetzungspraxis von Entscheidungsfunktionen verändern.“

Das Problem, das diese Erklärung anspricht, ist, dass ein Widerspruch besteht zwischen der Realität und dem gesellschaftlichen Ideal einer geschlechtergerechten Verteilung von sozialen Chancen. „Karriere“ gilt als eines der erstrebenswertesten Ziele in modernen westlichen Gesellschaften. Wer Karriere macht, leistet etwas, trägt zum Gemeinwohl bei, erntet Anerkennung, verfügt über Prestige und ein gutes Einkommen, hat interessante Aufgaben, Gestaltungsmöglichkeiten, Macht und Einfluss (so weit zumindest das Ideal – wie weit die Realität davon entfernt sein mag, das ist ein anderes Thema). Das Ideal der Chancengleichheit wäre dann gegeben, wenn die gleiche Anzahl an Männern und Frauen in solchen Positionen der Wirtschaft, die mit Macht, Möglichkeiten, Einkommen und Ansehen verbunden sind, vertreten wären – kurz: Gleichstellung ist dann verwirklicht, wenn Frauen Karriere machen. Dass das nur ein Ausschnitt der gesellschaftlichen Realität ist, das ist klar. In der Tat können wir aber die Chancen von Frauen, in Führungspositionen aufzusteigen, als einen Indikator dafür nehmen, wie gut oder schlecht es um die Geschlechtergerechtigkeit in unserer Gesellschaft bestellt ist –

wie stark Geschlechterdifferenzen gemacht werden, wie sie bewertet werden, und wie aus Differenzen Ungleichheiten werden.

Bestandsaufnahme: Karrieren von Frauen

Bevor ich Sie im Folgenden mit einigen Begründungen dafür versorgen will, wie Unterschiede und Benachteiligungen von Frauen im Karrieremachen zustande kommen (können) und was die Bedingungen dafür wären, sie zu überwinden, zunächst ein Blick auf die angesprochene Realität.

Wenn man Ursula von der Leyen, eine der Initiatorinnen der genannten „Berliner Erklärung“ betrachtet, dann scheint es keine Hemmnisse dafür zu geben, dass Frauen Karriere machen. Ihr Fall beweist, dass Frauen tatsächlich beide Formen der Karriere, die ihnen grundsätzlich möglich sind, offen stehen: Frau von der Leyen hat einen Mann, viele Kinder, Haustiere, man weiß, dass sie den kranken Vater in ihre Familie aufgenommen hat – und sie hat als Bundesministerin eine denkbar hohe Stufe des beruflichen Erfolgs erreicht. Damit vereinbart sie, was in der Regel als unvereinbar gilt: Familiäre Aufgaben, die ein hohes Maß an Engagement, innerer Anteilnahme, Verantwortung, zeitlicher Verfügbarkeit, Sozialkompetenz und praktischen Fähigkeiten erfordern, und berufliche Aufgaben – die einem letztlich genau das Gleiche abverlangen. Beides zusammen ist nicht nur (häufig genug) eine persönliche, sondern vor allem eine strukturelle Überforderung: Gerade in Führungspositionen wird ein Ausmaß an Engagement und Verfügbarkeit erwartet, das Menschen mit familiären Verpflichtungen unter den gegebenen Bedingungen von staatlicher und organisationaler Infrastruktur (man denke nur an die Regelung von Arbeits- und Ferienzeiten, die Verfügbarkeit von Kinderbetreuungsplätzen, Ganztagschulen oder „Bewahrstuben“) kaum erfüllen können. Da familiäre Aufgaben (auch heute noch) überwiegend von Frauen wahrgenommen werden, ist das folgende Bild allein schon aus diesen Gründen nicht verwunderlich:

Um auch noch die höchsten Positionen in der Wirtschaft zu betrachten, nenne ich ein paar weitere Zahlen: Von den 187 Vorstandsmitgliedern der DAX-Unternehmen in Deutschland waren im Januar 2011 ganze 4 Frauen. Auf das Jahr 2010 gesehen waren in den 200 größten Unternehmen 10,6% der Aufsichtsratspositionen und 3,2% der Vorstandspositionen mit Frauen besetzt (das sind 29 von 906). Nach wie vor sitzt in mehr als 90% der größten Unternehmen also keine einzige Frau im Vorstand. Wenn wir einen Blick auf den Zeitverlauf werfen, sehen wir auch, dass es keine großen Veränderungen in der Richtung gibt, dass zunehmend Frauen in einer Managementpositi-

on anzutreffen wären – die Frauenanteile bleiben in etwa stabil. Was sind die Gründe dafür? Das möchte ich im nächsten Schritt versuchen zusammenzutragen.

Begründungen für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen

Die Tatsache, dass Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind, und die Frage, wie Geschlechtszugehörigkeit und Positionierung am Arbeitsmarkt und in Arbeitsorganisationen zusammenhängen, ist ein etablierter Gegenstand der Forschung. Als Begründung dafür, warum Frauen nach wie vor häufig schlechter gestellt sind als Männer, werden vielfältige Erklärungen angeführt – angefangen mit der Vorstellung, dass es ein übermächtiges Patriarchat sei, das Frauen unterdrücke, um männliche Machtansprüche aufrecht zu erhalten über die Überzeugung, es liege an den Genen der Jäger- und Sammlergesellschaft, die bis heute unsere Verhaltensweisen prägten bis hin zu der Vorstellung, dass der Markt den Ausgleich zwischen Anforderungen, Qualifikationen und individuellen Nutzenorientierungen schon richtig ausbalanciere. Ich kann hier nicht allen Ansätzen nachgehen (und will es auch nicht, weil mir manches davon durchaus absurd erscheint), sondern konzentriere mich auf die Erklärungsansätze, die sich konkret auf die Integration von Frauen in Organisationen (denn das sind ja die Orte des Karrieremachens) beziehen und die aus meiner Sicht eine hohe Erklärungskraft haben. Diese könnte man wie folgt zusammenfassen:

- die Qualifikationsfalle
 - Ausbildungs- und Berufswahlverhalten, Ausbildungspfade

Frauen können oder wollen keine Karriere machen, weil sie nicht die richtige Ausbildung haben – entsprechend können sie auch nicht für Führungspositionen ausgewählt werden („man findet keine, die geeignet wäre“, „unter den Bewerber/innen war keine passende Frau“). Diese Erklärung kann stimmen, je nach historischem Zeitpunkt und Beschäftigungsfeld; sie bezieht sich sowohl auf die Frauen selbst (die nicht hinreichend karriereorientierte Entscheidungen treffen) als auch auf die Regulierung von Ausbildung und Beruf (typische Frauenberufe mit typischen Zugangswegen und geringen Aufstiegsmöglichkeiten). Sie gilt aber ab und an auch für Männer, und als systematischer Grund für die Differenzierung zwischen den Geschlechtern ist sie nicht mehr heranzuziehen, denn die Qualifikationen von Männern und Frauen gleichen sich immer weiter an (selbst in der Chemiebranche beispielsweise; nur Elektrotechnik und Maschinenbau bleiben Männerdomänen, ebenso bestimmte spezifische Berufsfelder wie z.B.

Spezialeinheiten bei der Polizei). Als klares Hemmnis kann man die Dimension der Qualifikation also fallweise, aber nicht durchgängig ansehen.

- die Tätigkeitsfalle
 - typische Aufgabenbereiche
 - typische Fähigkeiten/Zuschreibung typischer Fähigkeiten

Eng damit verbunden ist, dass Frauen häufig in typischen Aufgabenbereichen tätig sind. Frauen trauen sich selbst – und andere ihnen – bestimmte Fähigkeiten zu (soziale und emotionale Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit, Detailfreude, Fingerfertigkeit u. a.), deshalb üben sie Tätigkeiten aus, die gut zu diesen Fähigkeiten zu passen scheinen. In der Folge davon verfügen sie oft tatsächlich über diese Fähigkeiten, denn sie üben sie ein und werden in bestimmten Feldern sozialisiert. Entsprechend sind sie dann wiederum häufiger in solchen typischen „Frauenbereichen“ tätig. Das sind aber häufig Aufgabenfelder, die für Führungspositionen nicht qualifizieren oder für bestimmte Managementaufgaben prädestinieren (zum Beispiel Human Resources Management, Marketing, Presse, Bildung – alles, was mit Kommunikation oder „Gedöns“ im weitesten Sinne zu tun hat). Dieser Befund spielt meines Erachtens eine große Rolle – aber auch er kann nicht hinreichend erklären, warum Frauen nicht gerade auf der Basis der ihnen zugeschriebenen Fähigkeiten auch in Führungspositionen rekrutiert werden (denn, so die zeitgemäße Vorstellung, gerade von Führungskräften werden die soft skills erwartet, über die Frauen verfügen).

- die Familienfalle
 - Vereinbarkeit von Beruf und Familie
 - „Mommy tracks“: Teilzeitbeschäftigung, eingeschränkte Mobilität, Erwerbsunterbrechungen
 - typische Probleme/Zuschreibung typischer Probleme

Auch diese Begründung stimmt, aber nicht durchgängig. Wer immer starke Engagements neben der Berufstätigkeit hat, gerät auf Kollisionskurs mit den Strukturen der Berufswelt und findet sich häufig in den üblichen „Fallen“ wieder, die diese Kollisionen abmildern: Teilzeitbeschäftigung, Unterbrechungen der Erwerbsarbeit, geringe räumliche Mobilität. Damit sind Frauen auf „Mommy tracks“ unterwegs, typischen Stellen in Organisationen für eingeschränkt verfügbare Arbeitskräfte, die zuverlässig weitere Karriereschritte ausbremsen (obwohl das keineswegs zwingend notwendig wäre – hinter der Idee der uneingeschränkten Verfügbarkeit steht wenig sachlicher Grund und viel Ideologie).

Auch hier gilt, dass es in der Frage danach, wer für das Einschlagen eines Karrierepfades in Frage kommt und wer nicht, niemals nur darum geht, wie die Realität tatsächlich aussieht, die ist vielschichtig: Frau von der Leyen zum Beispiel hat einen Hintergrund, der ihr vielfältige Unterstützung erlaubt. Der klassische Fall ist aber der: eine Karriereposition einzunehmen heißt, einen „anderthalb-Personen-Beruf“ (Beck-Gernsheim) auszuüben, und die meisten „Working mums“ haben ihre „zweite Schicht“ zu Hause. Die Unterstellung aber, dass berufstätige Frauen mit Kindern bestimmte Probleme haben und verursachen (Arbeitsausfall, Leistungsabfall), trifft auch Frauen, die die Probleme nicht haben – und für alle wird ein Hindernis daraus, weil Vorgesetzte die Risiken einer Stellenbesetzung im Führungsbereich eher auf anderen Wegen abzufedern suchen als auf dem, eine Vereinbarkeit von beruflichen und anderen Verpflichtungen zu ermöglichen.

- die „Männerfalle“
 - homosoziale Kooptation, Vertrauensbeziehungen, Netzwerke
 - sexuelle Belästigung, Mobbing

Damit sind wir am nächsten Punkt. In Organisationen werden Aufgaben und Funktionen nicht nur auf der Basis von Qualifikation, Leistung und Motivation, die nach eindeutigen und objektiven Kriterien zu bestimmen wären, verteilt. Für das Funktionieren von Organisationen sind vielmehr auch informelle Prozesse von Bedeutung. Es gibt ein soziales Gefüge der Organisation, das in der Kooperation und Entscheidungsfindung eine große Rolle spielt: wer wen kennt, wer mit wem kann – das sind ebenso gewichtige Aspekte der Zusammenarbeit wie wer was kann und wer was will. In Stellenbesetzungsverfahren spielt daher (durchaus berechtigt) immer auch „die Chemie“ eine Rolle – und die stimmt häufiger bei Menschen, die einander als ähnlich empfinden. Männer tendieren daher dazu, ihresgleichen als vertrauenswürdiger und passender einzuschätzen, und sie verfügen (auf der Basis dieses Vertrauens, aber auch auf der Basis ihres ‚historischen Vorsprungs‘, ihrer größeren Erfahrungen und zahlenmäßig Stärke in Führungspositionen) öfter als Frauen über soziale Netzwerke und die Beziehungen, die ihnen den Zugang zu Führungspositionen erleichtern.

Ein weiterer Aspekt, der ein Hemmnis für die Karriereentwicklung von Frauen darstellen kann, ist die negative Seite der sozialen Beziehungen. Diese trifft natürlich häufig auch Männer, aber in bestimmter Ausprägung nahezu ausschließlich Frauen: Alles, was in den Bereich sexueller Belästigung, Anzüglichkeit, Provokation o. ä. fällt, schadet Frauen, weil es ihre Identität und Integrität verletzt (und Energie aufgewandt werden muss, das zu beheben). Das betrifft sowohl

den gravierenden Fall von sexuellen Übergriffen als auch den Fall eher ‚subkutan‘ wirkender Störungen in der Kommunikation und Interaktion (arrogante Blicke, dominierende Körperhaltungen, Unterbrechen, abschätziges Bemerkungen, Annahmen vermeintlich korrekten (anderen) Verhaltens o. ä.), die dazu führen, dass sich Deutungs- und Interaktionsmuster (re)produzieren, die an einem ‚männlichen‘ Vorbild (also an Konkurrenz, Dominanz und Aggressivität) orientiert sind und Frauen als defizitär oder abweichend erscheinen lassen.

- die „Frauenfalle“
 - Selbstpräsentation
 - Karriereorientierung

Damit sind wir abschließend an dem Punkt angelangt zu fragen, wo sich Frauen selbst ‚eine Falle stellen‘. Auch das wird häufig thematisiert: Frauen verfügten nicht über die Formen der Selbstpräsentation, so wird argumentiert, die in Organisationen nötig seien, sie zeigten Karriereambitionen, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit anders als Männer (zum Beispiel begründeten sie hervorragende Leistungen eher mit Fleiß, Glück oder Förderung als mit dem Hinweis auf eigenes Talent und Engagement, sie gingen Konflikten eher aus dem Weg und scheuten sich, sich an bestimmte Umgangsformen (wie Konkurrenzgehebe oder Großmüligkeit) des männlichen Karrieremodells anzupassen) und Karriere zu machen, habe für sie nicht die gleiche Selbstverständlichkeit wie für Männer. Häufig strebten sie gar keine Karriere an: Sie suchten andere Formen beruflichen Erfolgs (wählen bestimmte Bereiche, gehen in die Selbständigkeit) und bewerben sich erst gar nicht (Erfolg macht ihnen Angst, diese Sorte Karriere ist für viele nicht erstrebenswert, „für die Tausend Mark tu‘ ich mir das nicht an“, wie ein Personalverantwortlicher in einem Forschungsprojekt berichtete).

All die Dimensionen dürften Ihnen bekannt vorgekommen sein. Sie können Fallstricke für die Karrieren von Frauen bedeuten, und sie tragen bei zur Existenz der berühmterbüchtigten „gläsernen Decke“, die Frauen zwar nicht sehen können, an der sie sich jedoch regelmäßig den Kopf stoßen, wenn sie hoch hinaus wollen. An jeder dieser ‚Fallen‘ ist etwas dran – aber keine davon kann erklären, warum es tatsächlich in einem solchen Ausmaß so ist, dass Frauen nicht die gleichen Karrierepfade gehen (können) wie Männer. Einige Aspekte möchte ich daher nun am Beispiel eigener Forschung aus dem Bereich von Wirtschaftsunternehmen, der Justiz und der Polizei noch ein wenig vertieft diskutieren – und ich möchte einen weiteren wichtigen Aspekt hinzufügen.

Ein Beispiel: die Polizei

Am Beispiel der Polizei möchte ich zunächst ein wenig weiter ausholen um zu zeigen, dass die Bedingungen und die Hindernisse für die Karriere von Frauen immer auf unterschiedlichen Ebenen zu suchen sind. Wie die Möglichkeiten, Karriere zu machen, ausgestaltet sind, das hat etwas zu tun mit dem gesellschaftlichen Kontext, der eine Organisation umgibt, mit politischer Steuerung, auf die sie reagieren muss, mit ihren formalen Strukturen, ihren Regeln und Normen, mit dem Handeln der Menschen, die in der Organisation beschäftigt sind, mit der Arbeit, die sie tun, den Entscheidungen, die sie treffen, und mit dem Wissen und den Denkmustern, die sie haben.

In der deutschen Polizei sind Frauen bis vor nicht allzu langer Zeit nur selten beschäftigt gewesen. Das hat sich gewandelt: Politische Vorgaben und strategische Entscheidungen der Organisation führten zu einer tief greifenden Veränderung der Organisationsstrukturen, zum Beispiel mit Blick auf die Einstellungsvoraussetzungen (Frauen werden nun in alle Laufbahnen eingestellt) oder auf die Regeln des Einsatzes von Frauen (sie sind nicht mehr ‚nur‘ in der „Weiblichen Kriminalpolizei“). [Eine sichtbare Folge davon ist, dass sich der Frauenanteil in der Polizei in allen Bereichen deutlich erhöht hat. Aber auch heute sind immer noch rund 80% der Beamten im Polizeivollzugsdienst Männer. In den leitenden Funktionen des höheren Dienstes finden sich etwa 5% Frauen (die Zahlen variieren leicht je nach Bundesland), und es gibt Einsatzbereiche, in denen keine oder nur sehr wenige Frauen zu finden sind. Auch wenn die Zahlen niedrig liegen, wissen wir aber, dass sich mit Blick auf die Karrieren von Frauen in der Polizei einiges geändert hat. Im Rahmen einer Verlaufsstudie der beruflichen Entwicklung haben wir jedenfalls gravierendere Unterschiede zwischen den Bundesländern als zwischen Männern und Frauen feststellen können; die Beförderung von Frauen entsprach auch vollkommen ihrem prozentualen Anteil an den Bediensteten. Dennoch sind die Bedingungen nicht gleich: So werden zum Beispiel die Anforderungen an die körperlichen Voraussetzungen für Frauen und Männer unterschiedlich definiert – mit der Folge, dass Frauen zwar leichter Zugang zur Polizei haben, dass aber damit ein Differenzierungskriterium geschaffen wird, das von Bedeutung werden kann.

Auch mit Blick auf die Dimension von Wissen und Deutungen, von Zuschreibungen und Erwartungen an Männer und Frauen hat sich in der Polizei manches geändert, manches nicht. So ist beispielsweise die Diskussion um den Einsatz von Frauenstreifen und gemischten Streifen immer noch hoch aktuell. Formal sind heute beide Formen möglich (früher gab es keine Frauen im Wach- und Wechseldienst). Faktisch, alleine

vom Personalbestand her, sind jedoch wie vor sehr viel häufiger reine Männerstreifen als gemischte oder gar Frauenstreifen unterwegs. Und in der polizeiinternen Diskussion ist es auch heute noch eine relevante Frage, ob es geht, zwei Frauen „alleine“ einzusetzen. Prinzipiell gilt es als nicht angemessen, auch wenn nicht mehr, wie früher, argumentiert wird, dass die Tätigkeit des Streifegehens grundsätzlich zu gefährlich für Frauen sei. Das Argument heute ist, dass gemischte Streifen zu bevorzugen seien, weil sich dann „männliche“ und „weibliche“ Eigenschaften ergänzen: das weibliche Einfühlungsvermögen und Kommunikationsgeschick und die männliche Härte, Durchsetzungskraft und Entscheidungsfreude.

Damit gerät die Ebene von Organisation in den Blick, die ich nun an einem Beispiel genauer betrachten will. Sie scheint für das Einschlagen einer Karriere zunächst unwichtig zu sein, ist aber für das Herstellen von Geschlechterdifferenzen und -ungleichheiten enorm wichtig: die alltägliche Praxis des Arbeitens und Organisierens. Hier wird in der Frage, wie Streifen zusammengesetzt werden, nämlich nach einem ganz anderen Gesichtspunkt entschieden: nämlich dem, wie die Dienstgruppe besetzt ist – wer da ist, wer welchen Dienst hat, wer sich mit wem versteht. Wenn es nicht anders geht, sind auch reine Frauenstreifen kein Problem, selbstverständlich, heißt es dann, können zwei Frauen gemeinsam eingesetzt werden, schließlich haben sie das gelernt – sie sind ja ausgebildet und eingearbeitet wie ihre männlichen Kollegen auch. Das Argument der gleichen Ausbildung und Arbeitspraxis wird also, wenn es nützlich ist, ohne weiteres herangezogen. Trotzdem werden „gemischte“ Streifen bevorzugt. Das liegt letztlich vor allem an einer Unterstellung: der eingeschränkten Wehrhaftigkeit von Frauen.

Die Einschätzung, in möglicherweise gefährlichen Situationen besser in Begleitung eines männlichen Kollegen zu sein als in der einer Frau (unter Absehung der Varianz von Größe, Gewicht und körperlicher Fitness auch innerhalb der Gruppe der Männer bzw. Frauen), ist weit verbreitet. Sie wird häufig gekleidet in Erzählungen, bspw. über Frauen, die sich im Einsatzwagen einschlossen, bis Unterstützung kam, oder in Berichten über besonders gelungene Einsätze, in denen Männer und Frauen gemeinsam und mit verteilten Aufgaben (groß gewachsene Männer vermitteln durch ihr Auftreten Autorität, Frauen regeln die Lage kommunikativ) eine schwierige Situation bewältigten. So sagt beispielsweise ein Beamter auf die Frage, ob es einen Unterschied mache, wenn er mit einem Mann oder einer Frau zusammenarbeitet: „Ich stelle da keinen Unterschied fest. Natürlich, wenn ich irgendeinen hochkarätigen Schläger festnehmen gehe, fahr' ich lieber mit 'nem kräftigen Kollegen hin als mit 'ner zierlichen Kollegin, das ist ganz klar.“ Alle Befragten, und das ist der Punkt, wissen aber auch von Situationen zu berichten, in denen entweder auch Männer ohne Unterstützung von Kolleg/innen nicht

auskommen konnten oder aber Frauen auf die eine oder andere Art und Weise problematische Gegebenheiten von Gefahr und Gewalt bewältigten. Diese Ambivalenz wird in der Schilderung einer Widerstandshandlung deutlich, die eine Polizeiobermeisterin im Interview berichtet. Auf die Frage nach Unterschieden in der Zusammenarbeit von Männern und Frauen sagt sie:

„Ja, ich hab’ sowohl mit einem Mann erlebt, dass er bei einem Widerstand dagestanden hat und hat nichts gemacht, das hab’ ich aber auch bei ‘ner Frau erlebt, von daher kann man nie sagen, das ist ganz unterschiedlich. Vor einem Monat hab’ ich einen Dienstunfall gehabt, da bin ich mit drei Frauen zusammen gefahren, und da hatte ich von jemandem halt eine auf die Zwölf bekommen mit der Faust, und da hab’ ich wirklich nachher gesagt, die haben super mitgearbeitet, super. Das hätte kein Mann verhindern können, da wird kein Mann es anders, besser gemacht haben. Da hab’ ich dann nur noch da gestanden, und dann hat meine andere Kollegin, hat dann Pfefferspray eingesetzt, ist halt mittlerweile sein sehr effektives Einsatzmittel, und so haben wir ihn dann nachher auch zu dritt zu Boden gekriegt, haben ihn dann fixiert, haben dann Unterstützung gerufen, und dann ich mir einen Krankenwagen gerufen, und, ja, so war die Situation. Und, man ist natürlich, das ist ganz normal, wenn jetzt jemand mit mir fährt, der jetzt vielleicht auch lieber ‘nen Mann dabei hätte, hätte man ‘ne Schlägerei, kann ich das verstehen. Ist natürlich, man kann sich natürlich eher drauf verlassen, weil der Mann andere körperliche Voraussetzungen mitbringt. Und man kann nur immer sagen, man versucht seinem Partner oder seinem Kollegen zu helfen. Aber alles, was natürlich über diese körperliche Sache hinausgeht, da muss man sich nichts vormachen, da kann ich noch so viel Bodybuilding machen, ich hab halt so ‘n Gewicht, und in der Regel sind die Leute halt schwerer als ich.“ (Polizeiobermeisterin Bochtler, 25 Jahre)

Zunächst verweist die Beamtin also auf die Egalität der Geschlechter: Es kommt sowohl bei Männern als auch bei Frauen vor, dass sie mit Widerstandshandlungen nicht zu recht kommen; unterschiedliches Verhalten hat nichts mit geschlechtstypischem, sondern mit individuell unterschiedlichem Verhalten zu tun. Um dieses Gleichheitsargument (implizit: gegen die unterstellte Erwartung, man nehme an, Männer seien in körperlich konfrontativen Situationen bevorteilt) zu stützen, erläutert sie dann am eigenen Beispiel, dass Frauen mit Technik, Kollegialität und beherztem Eingreifen auch schwierige Situationen bewältigen und körperliche Unterlegenheit (Größe, Gewicht) ausgleichen können. Mit ihrem abschließend geäußerten Verständnis für Kollegen, die einen männlichen Kollegen als Begleitung in schwierigen Situationen bevorzugen, konterkariert die Befragte ihre eigene Erfolgsgeschichte jedoch wieder: Letztlich ist es doch die

körperliche Überlegenheit von Männern, die Zuverlässigkeit und Unterstützung garantiert. Auf der einen Seite wird also die Annahme der Überlegenheit von Männern auf der Basis ihrer Körperlichkeit betont, auf der anderen wird erläutert, dass Körperlichkeit und Körperkraft in der Praxis letztlich keine große Rolle spielen, weil Situationen kommunikativ, mit technischer Unterstützung oder durch die Anwesenheit einer größeren Anzahl von Kolleginnen und Kollegen gelöst werden.

Was hat das mit Karriere zu tun? Letztlich finden sich auf allen Ebenen der Polizeiarbeit (der strukturellen Ebene wie Personalbestand, Ausbildungsanforderungen, Einsatzrichtlinien, Aufgabenverteilung, aber auch auf der Ebene von Kommunikation und gemeinsamer Praxis) Phänomene, Vorstellungen und Erfahrungen der Gleichheit der Geschlechter. Und ebenso finden sich gleichzeitig auf allen Ebenen Phänomene, Vorstellungen und Erfahrungen der Geschlechterdifferenz. Diese Tatsache lässt sich damit erklären, dass sie 1.) „die Welt da draußen“ spiegelt (auch außerhalb von Organisationen, in der alltäglichen Lebensführung, der Politik usw. gibt es genau diese Widersprüchlichkeiten), und dass sie 2.) für Organisationen funktional ist. Der Bezug auf Geschlechterdifferenzen kann unterschiedlich gehandhabt werden: man kann ihn „vergessen“, man kann ihn herunterspielen, betonen oder strategisch nutzen, und zwar so, wie es in der jeweiligen Situation passend und nützlich ist. Für das eben ausgeführte Beispiel des Streifegehens heißt das, salopp formuliert: Man kann seine Leute mal so und mal so einsetzen, mal so und mal so bewerten – die Begründung stimmt immer.

Das Beispiel der Polizei zeigt damit einen Befund, der in der Forschung zum „Gendering“ von Organisationen mittlerweile weit verbreitet ist: den der Gleichzeitigkeit von Differenz und Gleichheit der Geschlechter. Es zeigt, wie präsent die gesellschaftliche Bedeutung von Geschlecht und die Geschlechtszugehörigkeit der Organisationsmitglieder sind, und es zeigt, dass die soziale Ordnungsfunktion, die die Differenzierung nach Geschlecht hat, in Organisationen natürlich nicht außer Kraft gesetzt ist. Das Wissen um die Existenz zweier Geschlechter und die damit verbundenen Zuschreibungen und Erwartungen führen aber nicht (mehr) zwingend, regelmäßig und systematisch zur Benachteiligung von Frauen. Die unterschiedlichen Ebenen der Organisation weisen vielmehr unterschiedliche Ausprägungen von Geschlechterdifferenzierung auf, sie wirken zum Teil gleich-, zum Teil gegenläufig. Mit zwei weiteren Beispielen möchte ich daher den Zusammenhang von Unterscheidung und Benachteiligung noch ein wenig weiter vertiefen.

Weitere Beispiele, ganz kurz: Versicherungswirtschaft und Justiz

In einem Versicherungsunternehmen wurden im Zuge einer Umstrukturierungsmaßnahme bestimmte Arbeitsprozesse reorganisiert und Führungspositionen abgebaut. Dabei wurden in einer Zweigstelle ein Mann und eine Frau degradiert, während zeitgleich ein anderer Mann befördert wurde: Herr Goeke ist der „Überflieger“, der als allen anderen überlegen gilt, fachlich, vor allem aber auch im Umgang mit Kunden, während sein Kollege, das wird moniert, auch mal laut wird. Frau Gudenau, seine ehemalige Vorgesetzte, wurde in die Ebene der Sachbearbeitung zurück versetzt – mit der Begründung, sie habe sich „nicht wohl gefühlt“ als Stellvertreterin, wenn der Gruppenleiter abwesend war. In der Bewertung der Kandidat/innen werden verschiedene Kriterien erörtert (fachliche Leistung, formaler Abschluss, Alter, Betriebszugehörigkeit usw.) und bestimmte als besonders relevant herausgestellt; andere werden nicht erwähnt (zum Beispiel, dass die Gruppe, die Frau Gudenau als Stellvertreterin leitete, besonders ungleichgewichtig besetzt war). Eine potentielle Kandidatin für die Stellvertreterposition wird in den Erzählungen der Befragten überhaupt nicht erwähnt.

Frau Scholz, mit Mitte zwanzig drei Jahre jünger als Herr Goeke, ist also eine besonders qualifizierte Kraft, eine, die beide in der Versicherung wichtigen Arbeitsgebiete beherrschte und die sich darüber hinaus, ebenso wie Herr Goeke, bereits zur Fachwirtin fortgebildet hat und kurz davor stand, das Studium zur Versicherungsbetriebswirtin aufzunehmen (das hat Herr Goeke bereits abgeschlossen). Auf die Frage nach Aufstiegschancen im Unternehmen antwortet sie:

„Keine. Ich hab's gerade jetzt mit dem Fachwirt erlebt, dass, weil, ich hab' gar nicht so jetzt die Intention gehabt hier, also ich wusste, dass ich hier im Haus nicht aufsteigen kann, aber es hat ja auch im Prinzip niemanden interessiert. Also, darüber war ich relativ enttäuscht. Normalerweise ist es halt so, dass man da noch 'n Strauß Blumen kriegt von der Unternehmensleitung und so, das ist also, wir haben im Mai die Prüfung gemacht, im Juli das Ergebnis gehabt und haben Ende Oktober den Strauß Blumen gekriegt und da war ich schon kurz davor, den gar nicht mehr anzunehmen, weil mir das einfach zu albern war.“

Herr Goeke, der Überflieger, hingegen präsentiert sich als aktiver Gestalter seiner Geschichte, als hoch kompetent mit Blick auf arbeitsorganisatorische Praxen und betriebliche Strategien, als potentielle Führungskraft, die ihren Vorgesetzten fachlich und visionär überlegen ist und im Karneval schon mal in die Rolle des Chefs schlüpft:

„Ich hatte“, sagt er, „ich hatte lange vor dieser Umstrukturierung, letztes Jahr Karneval, also Betriebsfeiern nutzt man ja gerne schon mal, um über Dinge zu sprechen, zu denen man sonst keine Gelegenheit hatte, und auf Grund der Fehlerquoten, die wir hatten im Vertragsbereich, hab’ ich eigentlich schon letztes Jahr Karneval gesagt, ich möchte wieder ‘ne B-Gruppe in Anführungsstrichen und ‘ne L-Gruppe, und da tat, der (.) Herr Conrad tat es gleich ab, also nein, das kommt nicht in Frage, weil, das wär ‘n Schritt zurück, aus seiner Sicht und, ja, wir haben dann bisschen argumentiert und dann kam ja dann, hat sich’s ja doch relativ schnell von selbst gelöst, dann kam es so.“

Im Kontext informeller Kommunikation weist er also auf Defizite in der aktuellen Arbeitsstrukturierung hin und prognostiziert, gegen die Einwände des Zweigstellenleiters, die Abkehr von der aufgabenintegrierten Sachbearbeitung. Frau Scholz bringt sich in der Konkurrenz um die stellvertretende Gruppenleitung nicht selbst ins Spiel, und sie wird auch von niemand anderem zum ‚Mitspielen‘ aufgefordert. Ihr Engagement erstreckt sich auf andere Felder: Eine Maßnahme der inner-organisatorischen Umverteilung von Arbeitsaufgaben fand sie beispielsweise so unangemessen und „unfair“, dass sie sich in der Zentrale beschwert; sie berichtet ausführlich über Druck von oben, Motivationsprobleme, nachlassende Hilfsbereitschaft unter Kollegen und mangelnde Anerkennung durch die Vorgesetzten. Auch sie beweist also Aktivität, Mitdenken und Sachkenntnis – allerdings auf ganz andere Weise als Herr Goeke. In der Frage, wer warum befördert wird oder nicht, spielt hier also die Selbstdarstellung der Beteiligten eine große Rolle. Diese ist verbunden mit der Zuschreibung von Eigenschaften, Handlungsorientierungen und Qualifikationen (wer ist überlegt, leistungsfähig, wer ist unangemessen emotional – wird laut, fühlt sich nicht wohl, beschwert sich) und die – daraus resultierende! – Sichtbarkeit oder Unsichtbarkeit potentieller Kandidat/innen.

Diese Beobachtungen treffen sich mit Befunden aus einem anderen Bereich, der Justiz. Auch dort ist, so zeigt eine Studie von Ulrike Schultz und anderen, das Gesehen- und Angesprochenwerden ein zentraler Mechanismus der Karriereentwicklung. Immer gibt es bestimmte Verfahren und bestimmte Kriterien der Stellenbesetzung, aber immer muss man auch Signale geben, sichtbar für andere sein, und von Vorgesetzten entdeckt und gefördert werden: „Ja, also, Sie können sich jetzt hier auch nicht einfach so bewerben auf eine Stelle beim Oberlandesgericht.“, sagt eine der Befragten[, eine vorsitzende Richterin]. „Sie werden dann schon gefragt. Oder Sie werden aufgefordert, sich zu bewerben. Ansonsten hat es einfach, glaube ich, keinen Zweck, wenn man sich dann bewirbt. Das ist wahrscheinlich einfach so. (...) Man hat mir dazu geraten, dass ich mich bewerben soll, oder ich bin aufgefordert worden oder ermuntert worden, wie man es immer ausdrücken möchte.“ Und eine andere sagt: „Es ist schon ganz wichtig,

dass man irgendwie mal aufgefallen ist und jemanden kennt (...), egal, wie gut die Leistungen sind, wenn man nicht bekannt ist, ist das schwierig.“ Der gewichtige Punkt ist dabei nicht, so präzisiert sie, „irgendwie Beziehungen und so“ zu haben – wichtig ist, gesehen und gefragt zu werden. Frauen, die an strategisch unwichtigeren Stellen beschäftigt oder wegen Familienpflichten abwesend sind, sind entsprechend „aus dem Auge, aus dem Sinn“.

In allen Fällen, von denen ich hier berichtet habe, besteht ein komplexes Wechselspiel zwischen dem ‚Gesehenwerden‘ und dem Anspruch, ‚ohne Ansehen der Person‘, allein auf der Basis der sachlichen Notwendigkeiten und der Befähigung und Leistung der Kandidat/innen zu entscheiden. Hervorragende Leistungen zu erbringen, gute Noten und Beurteilungen zu erhalten, das ist unhintergebar. Wie genau aber jeweils definiert wird, was eine hervorragende Leistung ist, welche spezifischen Vorstellungen davon in einer Organisation vorherrschen und wie variabel die Kriterien der guten Leistung und Förderwürdigkeit aus- und an die jeweilige Person angelegt werden, das steht nie von vornherein fest. Es wird vielmehr in jeder Organisation immer wieder neu ‚ausgehandelt‘. Dabei spielt Geschlecht durchaus eine Rolle, aber nicht durchgängig, und es ist immer verbunden mit anderen Kriterien, Zuschreibungen und Erwartungen.

Fazit:

Auf dem Stand der Forschung lässt sich also festhalten:

- Es existieren gleichzeitig und nebeneinander:
 - Differenz *und* Egalität
 - Geschlecht wird fallweise thematisiert oder de-thematisiert, und
 - Geschlecht und andere Differenzen (Alter, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, Status, Persönlichkeit ...) stehen nebeneinander und wirken je für sich und in Verbindung miteinander – manchmal überlagert Geschlecht zum Beispiel den Status einer Person, manchmal überlagert das Alter Geschlecht usw. Das habe ich nicht weiter ausgeführt, es muss aber noch einmal fest gehalten werden.

- Zentrale Mechanismen, die sich Karriere fördernd oder behindernd auswirken, sind, so zeigen meine Befunde:
 - Fremd- und Selbstzuschreibungen (Identität, Erwartungen, Stereotypisierungen)
 - spezifische Anforderungen (Selbstpräsentation, Interaktion)

- Verfügbarkeit
- Sichtbarkeit
- Selbstkontrolle
- und spezifische Diskurse, zum Beispiel mit Blick auf
 - Konkurrenz, Dominanz, Objektivität, Rationalität/Emotionalität, Exzellenz, Bewunderung.

- Von ganz zentraler Bedeutung ist dabei der Aspekt der Funktionalität: Handlungsweisen und Entscheidungen müssen jeweils zur Situation passen, sie müssen anschlussfähig aneinander sein. Organisationsmitglieder stehen so gut wie immer verschiedene Handlungsoptionen offen, und sie können jeweils an *bestimmte* Normen, Regeln, Situationsdeutungen und Handlungsorientierungen anknüpfen. Dieses Set an Deutungs- und Handlungsmöglichkeiten können sie natürlich strategisch und von ihren eigenen Interessen geleitet nutzen. Es muss nur passen – aber ab davon kann jedes Argument variabel angewandt werden, je nach Situation das eine oder das andere.

Die eingangs genannten „Fallen“ für Frauen existieren also. Aber es sind, so habe ich zeigen wollen, Ergänzungen im Hinblick darauf zu machen, wie sie wirken, nämlich: nicht immer, sondern kontextabhängig, in Kombination miteinander, und immer so, dass es passt. Der Hinweis auf Qualifikation und Tätigkeit hat in meinen Beispielfällen an keiner Stelle dazu beigetragen, das Problem der unterschiedlichen Positionierung von Männern und Frauen in Führungspositionen zu erklären: Männer und Frauen verfügten über gleiche Qualifikation, und sie übten die gleichen Tätigkeiten aus. Auch die „Familienfalle“ spielte als sonst hoch relevantes Kriterium keine Rolle. Zentral hingegen waren die Denkmuster, die Orientierung an bestimmten Vorstellungen, die typischen Muster der Förderung und Beförderung, und die Möglichkeit, Argumente mal so, mal so einzusetzen.

Wenn das stimmt, dann ist es schwierig, auf vermeintlich allgemein gültige Sachargumente zu setzen, um die Karrieren von Frauen zu fördern, denn das Problem ist, dass sich Sachargumente immer ‚anders drehen‘ lassen, und dass es keinen einzigen sachlichen Grund ‚per se‘ gibt, Frauen statt Männer auf Führungspositionen zu befördern. Auch wenn es vielerorts heißt, es tobe ein „war for talents“, also ein „intensiver Wettbewerb zahlreicher Unternehmen um einige wenige Nachwuchskräfte mit überdurchschnittlichen Fähigkeiten“ (McKinsey) und der demographische Wandel erfordere ein stärkeres Einbeziehen von Frauen in die Wirtschaft: Es gibt keinen Beleg dafür, dass es

tatsächlich einen Mangel an Führungskräften gibt (wenn, dann an spezifischen Fachkräften), und das heißt: Es gibt keine Notwendigkeit, Frauen in Führungspositionen zu befördern, es gibt immer auch genug Männer, die das tun könnten. Daher gibt es für Unternehmen in der Regel keinen guten Grund, weshalb sie Frauen Männern vorziehen sollten. Zugespitzt gesagt: Frauen werden nicht gebraucht.

Das einzige Argument, das letztlich durchgängig überzeugen kann, ist daher tatsächlich das eingangs genannte Gerechtigkeitsargument. Dieses Argument – dass alle Gruppen, die gesellschaftlich benachteiligt sind, also Migrant/innen, bildungsfern Sozialisierte, Frauen, anderen, besser gestellten Gruppen gleich gestellt sein sollten – ist für Organisationen aber nur als Druck von außen wahrnehmbar. Solcher Druck kann ausgehen von der Politik, von den Medien, von der öffentlichen Meinung, und von den Frauen selbst Frauen (inzwischen sind 30 bis 40% der hoch qualifizierten Nachwuchskräfte in Großunternehmen Frauen). Unternehmen haben dann größere Schwierigkeiten, sich zu legitimieren und Konflikte, die über Einzelfälle hinausragen, zu vermeiden, und sie haben dann unter Umständen ein Imageproblem (wenn man sieht, dass zum Beispiel in Russland, China und Brasilien häufiger Frauen auf Vorstandsebene zu finden sind und es in Thailand, Armenien und Polen mehr Führungskräfte gibt als in Deutschland, dann ist das möglicherweise problematischer als der bereits eingeübte und offenkundig unwirksame Hinweis auf die skandinavischen Länder).

Das „Hindernis“, um es noch einmal zusammenzufassen, besteht also nicht darin, dass die eingangs vorgestellten ‚Fallen‘ jedes Mal zuschnappen, wenn eine Frau beruflich engagiert unterwegs ist. Benachteiligung von Frauen kommt dadurch zustande, dass sich – und zwar höchst flexibel, variabel, an- und eingepasst in die jeweilige Umgebung (das Land, die Branche, die Organisation, die Situation) – Bestandteile der Fallen in und durch handlungs- und entscheidungsleitende Wahrnehmungs- und Deutungsmuster wirken. Soziale Ordnung entsteht dadurch, dass Menschen in ihrem alltäglichen Tun und Handeln einen geteilten Sinn herstellen, der ihr Tun, Handeln und Entscheiden regelmäßig leitet. Diese Ordnung ist unhintergebar – und die Differenzierung nach Geschlecht ist ein Baustein davon. Das bedeutet jedoch nicht, dass in irgendeiner Form festgeschrieben wäre, wie genau diese Differenzen aussehen und ob sie auch mit Ungleichheit zu tun haben müssen.

Ausblick: Bedingungen für Frauen in Führungspositionen

Zum Abschluss möchte ich daher noch einen ganz kurzen Ausblick darauf geben, wie diese soziale Ordnung – oder besser: die sozialen Ordnungen, die jeweils lokalen Ordnungen von Unternehmen, Behörden, Parteien usw. – zu verändern sein könnten.

- Entwicklung: soziale Praxis führt zur Veränderung sozialer Ordnung
Das schließt Veränderungen von Vorstellungen ein, zum Beispiel der, dass alles, was nicht marktgängig, unabhängig von seiner tatsächlichen Verbreitung als anders und besonders und damit als Hemmnis, als nicht mit Beruf und Karriere kompatible Abweichung gilt (Kinder, Krankheit, Immobilität u. a.)

- Steuerung:
 - Förderung: setzt an der einzelnen Person an – zum Beispiel durch Qualifizierung, Mentoring, Coaching, Kollegialität
 - Strukturveränderung: setzt an gesellschaftlichen Institutionen und organisatorischen Regeln an – zum Beispiel durch den Ausbau der Kinderbetreuung, Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit
 - „Klimawandel“: setzt an der öffentlichen Meinung an, an weitgehend geteilten Vorstellungen von Gerechtigkeit, guter Arbeit, angemessenen Arbeitsbedingungen, hervorragender Leistung u. a. – zum Beispiel über Unternehmensleitlinien.

Alle drei Formen der Steuerung wirken direkt auf die Praxis ein, indem die Orientierungen des Denken und Handelns und/oder die strukturellen Bedingungen – also die gegebenen Möglichkeiten und Begrenzungen des Handelns – verändert werden.

All dies kann jedoch jederzeit durch andere Mechanismen konterkariert werden (formale Regeln werden durch informelle Absprachen umgangen, offene Ablehnung durch subtile Abwertung ersetzt, Kriterien der Stellenbesetzung werden immer variabel definiert, es gibt andere Dimensionen der Rekrutierung von Führungskräften, die wichtig sind (zum Beispiel: interne Rekrutierung oder international ausgerichtete), und es gibt Ebenen von Führung, da wird überhaupt nicht „rekrutiert“, sondern die Positionen werden quasi „en famille“ verteilt – Top-Positionen werden weder ausgeschrieben noch von Headhuntern besetzt, son-



dern in einem engen Zirkel von einander einigermaßen gut bekannten Personen abgesprochen und ausgehandelt. Da ist keine Frau dabei. Eine starke Wirkung entfalten kann daher nur Druck von außen entwickeln, da wo er möglich ist – und das heißt:

- o Quotierung.

Allein die Quotierung von Stellenbesetzungen, das ist das (durchaus nicht von vornherein oder politisch motiviert angestrebte) Ergebnis meiner Überlegungen, kann dazu führen, dass sich Karrierebedingungen für Frauen tatsächlich schnell ändern. Ob man das auf diesem Weg – der natürlich auch mit Nachteilen behaftet ist – möchte, ist eine andere Frage. Auch dieses Instrument kann, wie alles andere in Organisationen, instrumentalisiert werden oder in seiner Wirkung von anderen Prozessen konterkariert werden. Aber ein Impuls ist es, das zeigt ja auch die engagierte öffentliche Diskussion um die „Berliner Erklärung“, allemal.

[Literatur auf Anfrage]