

## ZUSAMMENFASSUNG



[www.inter-uni.net](http://www.inter-uni.net) > Forschung

### **Führung im Spannungsfeld der Geschlechter**

Autor: *Michaela Grollegg*

Betreuerin: Elke Mesenholl-Strehler

In dieser Forschungsarbeit zum Thema „Führung im Spannungsfeld der Geschlechter“ wird eine Thematik bearbeitet, die sowohl für den Bereich der Organisationsforschung als auch für einen Teilbereich der feministischen Theoriebildung relevant ist. Aus meinem Erkenntnisinteresse zur Funktionsweise von Organisationen und im Speziellen zur Steuerung von Organisationen auf den verschiedenen Ebenen durch kommunikative Prozesse und aus meiner feministischen Perspektive heraus hat sich für mich diese integrative Fragestellung entwickelt.

#### *Forschungsfrage*

Meine erkenntnisleitende Fragestellung in der vorliegenden Arbeit lautet folgendermaßen: Wie werden in Industrieunternehmen mittlerer Größe männliche und weibliche Personen, die sich in Führungspositionen befinden, aus je unterschiedlicher Perspektive wahrgenommen? Diese Fragestellung wird von mir aus dem Blickwinkel der feministischen Perspektive beleuchtet und der Versuch unternommen, aus den gewonnenen Erkenntnissen neue Möglichkeiten für die Entwicklung von Praxiskonzepten in Managementtrainings abzuleiten.

#### *Aufbau und Struktur der Thesis*

Den ersten Teil der Forschungsarbeit bilden die Beschreibung der Unterschiede im Führungsverhalten, die im Spannungsfeld des kulturellen Systems der Zweigeschlechtlichkeit und der damit im Zusammenhang stehenden geschlechterdifferenten Kommunikationsverhalten zu sehen sind. Dabei werden bedeutsame Theoriekonzepte aufgearbeitet und mit der Konstruktion von Geschlecht in Verbindung gebracht. Um den Verstehenshorizont für die nachfolgende empirische Untersuchung zu erweitern werden die Theoriekonzepte in ihren Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und in ihrer aktuellen Bedeutung differenziert dargestellt. Dies stellt den konzeptionellen Rahmen und die inhaltliche Substanz für die Beantwortung der Forschungsfrage dar, für die ein methodologisches Forschungsinstrumentarium (Interviewleitfaden) eigens zur Erkenntnisgewinnung entwickelt wurde. Im anschließenden zweiten Kapitel wird das Verständnis der Organisation im Zusammenhang mit den Konzepten der Führung ebenso wie unterschiedlichen Führungsstilen in ihren komplexen Zusammenhängen beschrieben, indem beispielsweise der Fokus auf das Rollenverständnis und

Führungsstile gerichtet wird. Zudem werden die Einzelaspekte *Kommunikation*, *Rollenkonflikte* und *Geschlecht und Führung* in einem intermediären Zusammenhang thematisiert.

Dies bildet den theoretischen Rahmen, aus dem heraus konkrete Fragestellungen für die empirische Untersuchung abgeleitet werden.

Die Darstellung der empirischen Untersuchung bildet den folgenden Teil der vorliegenden Forschungsarbeit. Ausgehend von der Skizzierung der unterschiedlichen Forschungsfragen, der Beschreibung der Stichprobe sowie der Vorgangsweise in der Datenerhebung werden im Anschluss daran die Ergebnisse interpretiert und mit den Theorieansätze in Verbindung gebracht. Den Abschluss meiner Forschungsarbeit bilden einige besonders interessante Diskussionsaspekte und ein Resümee.

Methodik

*Design*

In der vorliegenden Arbeit wurde im Rahmen der Studie eine Einmalerhebung an 14 Versuchspersonen auf zwei unterschiedlichen Hierarchieebenen durchgeführt. Es handelte sich dabei um leitfadenge-stützte Interviews mit großteils offener Fragestellung.

Bei den InterviewpartnerInnen handelte es sich auf der Ebene der Führungskräfte um drei weibliche und vier männliche Führungskräfte mit einer Führungsspanne von 2 bis 200 MitarbeiterInnen.

Auf der MitarbeiterInnen-Ebene wurden 5 männliche Organisationsmitglieder befragt, von denen 2 unter anderem auch Führungsverantwortung (Teamleader) hatten, sowie 2 weibliche Organisationsmitglieder.

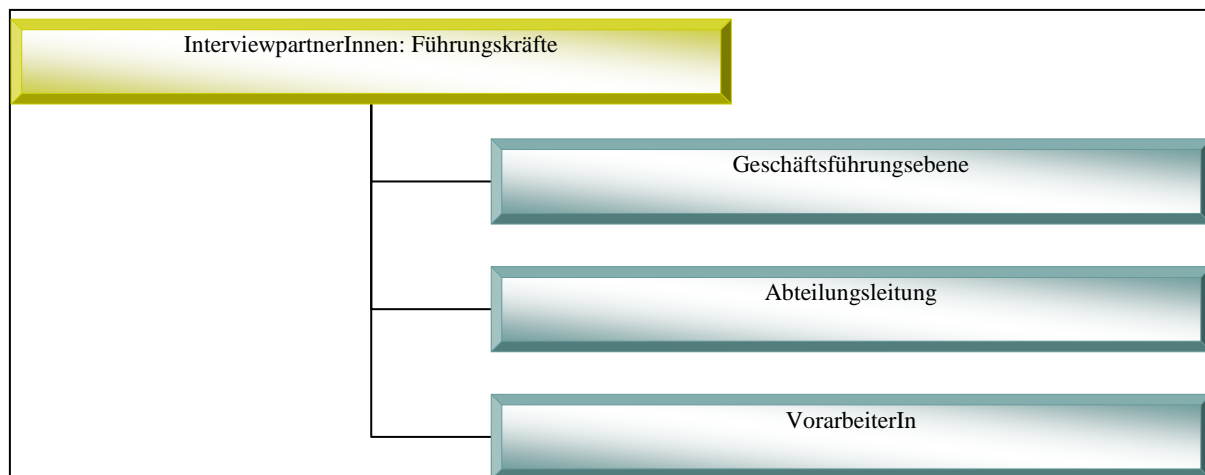


Abb. 1: Hierarchieebenen der interviewten Führungskräfte

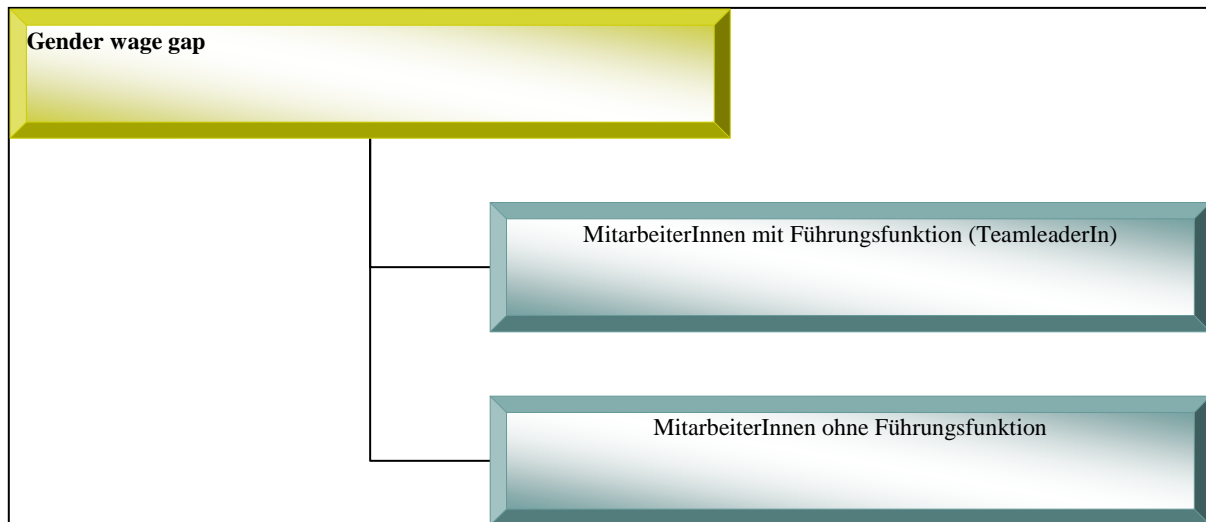


Abb. 2: Hierarchieebenen der interviewten MitarbeiterInnen

Die Interviews der Versuchspersonen wurden im Rahmen der Auswertung dieser Forschungsthesis codiert, um Anonymität zu gewährleisten.

#### *Durchführung*

Die Interviews wurden im Zeitraum von Mai 2009 bis September 2009 geführt. Der Kontakt zu den TeilnehmerInnen erfolgte nicht direkt, sondern über die Unternehmensführungen der jeweiligen Industriebetriebe in denen die InterviewpartnerInnen tätig sind. Alle von der Geschäftsführung nominierten Personen, stimmten den Interviews zu. Die Befragungen wurden in den Betrieben, an den Arbeitsplätzen der Versuchspersonen durchgeführt.

Alle Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend von mir transkribiert.

Aufgrund der zugesicherten, strengen Datenschutzbestimmungen der Unternehmensführungen wurde vereinbart, die vollständigen Interviews nicht an Dritte weiterzugeben.

#### *Auswertung*

Die Auswertung der Interviews erfolgte im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Die Kategorienbildung wurde aus dem vorliegenden Datenmaterial und unter dem Gesichtspunkt der induktiven Kategorienbildung entwickelt.

Folgende Kategorien bildeten sich durch die Aussagen der InterviewpartnerInnen und die theoriegeleitete Fragestellung heraus:



Abb. 3: Kategorien im Bereich Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch Führungskräfte

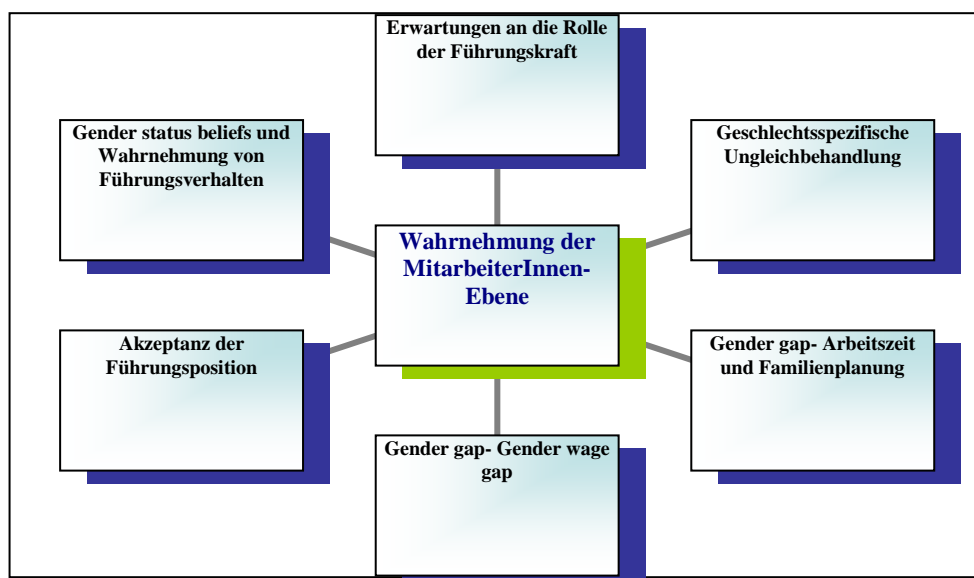


Abb.4: Kategorien im Bereich Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch MitarbeiterInnen

*Ergebnisse*

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews aus beiden Hierarchieebenen dargestellt.

Im Bereich **Erleben des eigenen Führungsverhaltens** konnte erhoben werden, dass das Bild des „klassischen Managers“ in den von mir untersuchten Unternehmen noch stark ausgeprägt ist. Der Zwiespalt einerseits kollegial führen zu wollen, sich auf der anderen Seite aber damit dem noch vielfach in Organisationen vorherrschenden Bild des „typischen Managers“ mit stark autokratischen Tendenzen als Anforderung ausgesetzt zu sehen, wurde von fünf der sieben befragten Führungskräfte angesprochen.

Im Bereich **Führungsstile** zeigt sich, dass der demokratische (kollegiale) Führungsstil gesamtheitlich betrachtet von beiden Geschlechtern präferiert wird. Während nur eine (männliche) Führungskraft ihren Führungsstil als autoritär beschrieb, ordneten sich sechs Führungskräfte einem partizipationsfördernden Führungsstil zu. In diesem Bereich zeigten sich allerdings auch Ambivalenzen: einerseits wurde von den Befragten ein demokratischer Führungsstil in den Vordergrund gestellt, während die Anforderungen der organisationalen Führung tendenziell durch einen patriarchalen Führungsstil gekennzeichnet ist und diesen von ihren Führungskräften einfordert.

In der Kategorie **Erwartungen an die Rolle der Führungskraft** wurde deutlich, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten nach Gesichtspunkten der sozialen Kompetenz, aber auch der unternehmerischen Fähigkeiten bewerteten. Vier der befragten männlichen Mitarbeiter würden fachliche wie soziale Kompetenzen in der Führungsrolle für gleichermaßen wichtig bewerten, während ein männlicher und zwei weibliche Mitarbeiterinnen Soft Skills wie Teamfähigkeit und Vorbildwirkung als zentrale Erwartungen an die Rolle der Führungskraft richten.

Im Bereich **Sprache und Geschlecht** kam der vorherrschende sprachliche Sexismus in den untersuchten Unternehmen deutlich zum Ausdruck. In fünf von sieben Interviews mit Führungskräften konnte dies erhoben werden. Sowohl die Verwendung des generischen Maskulinums, als auch die maskuline hierarchische Ordnung, konnten in den von den Befragten genannten Beispielen erhoben werden. Das Festhalten an traditionellen Rollenbildern und die diskriminierende Sprachwahl, mit der die Interviewpartnerinnen in den Organisationen konfrontiert wurden, lässt auf ein wenig ausgeprägtes Bewusstsein für geschlechtergerechte Sprache in den untersuchten Unternehmen schließen. Auch die im Bereich der Sprache analysierten Positionierungen der Geschlechter weist auf permanent verwendete Geschlechterrollenstereotype hin, die zur Aufrechterhaltung patriarchaler Strukturen beitragen.

Im Bereich der **geschlechtsspezifischen Ungleichbehandlung** wurden vorrangig zwei Schwerpunkte untersucht: der *gender wage gap*, welcher Einkommensdifferenzen aufgrund der Geschlechtlichkeit dokumentiert, sowie Arbeitszeit und Familienplanung im Fokus der Doppelbelastung von Frauen durch Familien- und Erwerbsarbeit. Die erhobenen Differenzen bedeuten ein Karrierehindernis für Frauen und verfestigen damit auch die bestehenden androzentristischen Machtstrukturen. Das Bestehen geschlechtsspezifischer Ungleichbehandlung wurde von elf der insgesamt vierzehn Befragten beider Hierarchieebenen (Führungskräfte und MitarbeiterInnen), und auch von beiden Geschlechtern, benannt.

In der Kategorie **Akzeptanz in der Führungsposition** zeigte sich, dass in den untersuchten Unternehmen weibliche Führungskräfte sehr viel mehr leisten müssen, um von männlichen Kollegen akzeptiert zu werden, was in fünf von sieben Interviews mit Führungskräften zum Ausdruck kam. Zudem ist eine starke Anpassungsleistung an die maskulinen Machtbündnisse erforderlich, um als „passend“ für die männlich dominierten Strukturen zu gelten. Die Akzeptanz wird zudem durch die Minderheitsstellung von Frauen in Führungsetagen erschwert, was dazu führt, dass sie einem hohen Erwartungsdruck und einer genaueren Beobachtung ausgesetzt sind, als gleichrangige männliche Kollegen.

Die Analyse der Kategorie **Akzeptanz und Anerkennung von Leistung** auf der Ebene der Mitarbeiterinnen zeigt sich bei sechs von sieben Befragten ein durchwegs ähnliches Bild. Auch hier

werden Fähigkeiten, Kompetenzen und Leistungen von weiblichen Arbeitnehmerinnen von männlichen Kollegen und Vorgesetzten durchwegs im Vergleich zu den männlichen Arbeitnehmern weniger wertschätzend und häufig überkritisch bewertet.

In der Kategorie **Technik als Ausdruck männlicher Geschlechtsidentität** konnte erhoben werden, dass das Eindringen von Frauen in einen Bereich, in dem der männliche Habitus besonders ausgeprägt erscheint, die Akzeptanz weiblicher Arbeitskraft deutlich erschwert. Die Verschärfung der Abwertungstendenzen im technisch geprägten Umfeld gegenüber Frauen stellt sich ausgeprägt dar und spiegelt auch die Dynamik der männlichen Hierarchiestrukturen wieder. Sechs von sieben Führungskräften konnten nicht nur die „Männerlastigkeit“ in technischen Abteilungen ihrer Organisationen bestätigen, sondern auch geringe Akzeptanz benennen, die aufgrund der noch immer vorherrschenden Rollenerwartungen vielen Frauen in diesem Bereich entgegengebracht wird.

Im Bereich **gender status beliefs** zeigt sich deutlich, dass das Führungsverhalten von weiblichen und männlichen Führungskräften vor dem Hintergrund der Sozialisationsprozesse bewertet wird. Gängige Geschlechterrollenstereotype überdecken durch wahrnehmungsverzerrende Muster die verbindenden Elemente zwischen den Geschlechtern und prägen Differenzen zu Schemata aus. Dies wurde von mehr als der Hälfte aller Befragten bestätigt.

#### *Erklärung der Ergebnisse*

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die Wahrnehmung des Führungsverhaltens von weiblichen und männlichen Führungskräften durch die Organisationsmitglieder stark von den vorherrschenden Geschlechterrollenstereotypen geprägt ist und somit den Einfluss der Sozialisationsprozesse und die darin eingebetteten geschlechtlichen Rollenerwartungen, abbildet. Die geschlechtsspezifischen Ungleichbehandlungen, die sich in der Sprachkultur, in der differenten Ausprägung der Akzeptanz weiblicher Führungskräfte und in der unterschiedlichen Bewertung der Arbeitsleistung niederschlägt, münden in unterschiedlichen Entlohnungen und der Doppelbelastung von Frauen durch die Familien- und Erwerbsarbeit. Diese von der Hälfte der befragten Versuchspersonen (beiderlei Geschlechts) geschilderten Ungleichbehandlungen wirken sich, wie deutlich wurde, ungünstig auf die Karriereperspektiven von Frauen aus und bedeuten für die Betroffenen auch, sich mit dem permanenten Anpassungsdruck an männlich geprägte Strukturen konfrontiert zu sehen.

#### *Diskussion*

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit decken sich in hohem Maße mit den Erkenntnissen der Forschungsstudie „Führungsverhalten im Kontext der Geschlechterbeziehungen“, die 2006 an der Universität Leipzig von Mohr und Wolfram durchgeführt wurde. Die Geringschätzung der Arbeitsleistung und der Führungskompetenz von Frauen in Führungspositionen gehen mit Abwertungsmechanismen einher, deren Ursprung in den Geschlechterrollenstereotypen und geschlechtlichen Rollenzuschreibungen liegt. Frauen werden von männlichen Führungskräften vorrangig als emotional und kommunikativ eingeschätzt, während das logisch-rationelle Denkvermögen eher als maskuline Eigenschaft bewertet wird. In der Industrie, die stark technisch geprägt ist, verschärfen sich die Tendenzen der Ablehnung gegenüber weiblicher Arbeits- und Führungskraft. Die Entwertungsmechanismen und die Ignoranz die weiblichen Arbeitskräften – sowohl auf der Führungsebene, als auch auf der Ebene der Mitarbeiterin- entgegenschlägt, lassen sich als (maskuline) Abwehrmuster der Angst vor Identitätsverlust beschreiben. In diesem Spannungsfeld kommt Führung auch die wesentliche Bedeutung zu, die unternehmerischen Erfolgsaspekte und die soziale Kompetenz zu vereinbaren.

Nachdem Führung auch als Bedürfniserfüllung der Gefolgschaft im Rahmen der organisationalen Bedingungen verstanden werden kann, bedeutet ungleiche Behandlung der Geschlechter auch ein erheblicher Mangel in der Qualität der geleisteten Führungsarbeit. Nachdem sich Organisationsform und Unternehmenskultur wechselseitig beeinflussen und damit auch im Zusammenhang mit Führung gesehen werden müssen, wird dieser Aspekt in die Betrachtung mit einbezogen. Fraglich ist, in wie weit das abstrakte Gebäude der Organisationskonzepte für Führungskräfte im Alltag anwendbar oder überhaupt von tiefer gehender Bedeutung ist, nachdem die von mir befragten Versuchspersonen keine klare Zuordnung treffen konnten und dem auch wenig Bedeutung beimaßen. Das in der Industrie häufige Vorkommen von Stab/Linien-Organisationen, für die eine straffe hierarchische Führung der Linien und die Ergänzungsfunktion der Stabsstellen charakteristisch ist, lässt jedoch auf den Einfluss patriarchaler Strukturen und somit auf mangelhafte Geschlechtergerechtigkeit schließen.

### *Eigenkritisches*

Alle Interviews mit den Organisationsmitgliedern der MitarbeiterInnen- Ebene und der Führungskräfte-Ebene mussten vorab mit der Unternehmensführung der jeweiligen Betriebe vereinbart werden. Dies sorgte bei den InterviewpartnerInnen anfangs für Irritation, da sie im Vorfeld nur über wenige Informationen zu Zweck und Inhalt der Studie verfügten. Nachdem die Belegschaft in zumindest zwei Unternehmen von Maßnahmen zum Personalabbau betroffen war, stellte die Verunsicherung, die mit meinem Besuch einherging, eine besondere Herausforderung in der Interviewsituation dar.

### *Ausblick*

Eine wichtige Maßnahme zur Beseitigung von Ungleichbehandlungen im betrieblichen Kontext stellen neben Managementtrainings und Schulungen vor allem die Schaffung von Karriereperspektiven für Frauen dar. Nachhaltige und wirksame Strategien gegen geschlechtliche Segregation auf dem Arbeitsmarkt lassen sich aus meiner Sicht nur durch die Schaffung von mehr Bewusstsein für die noch immer vorherrschenden *gender gaps* durch gezielte Gender-Trainings einerseits, und durch die Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen für Frauen andererseits, entwickeln.

### *Literatur*

Becker-Schmidt, R.: Doppelte Vergesellschaftung von Frauen: Divergenzen und Brückenschläge zwischen Privat- und Erwerbsleben, in: Becker, R./ Kortendiek, B. (Hrsg): Handbuch Frauen – und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie, II. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag 2008

Büchl-Thalmaier, S.: Dekonstruktive und rekonstruktive Perspektiven auf Identität und Geschlecht. Münster, Lit Verlag, 2005

Lehner, E.: Die Organisation als Männerbund, in: Wolf, M. (Hrsg.); Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen (Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht), 2. Auflage. Frankfurt a. Main: Brandes & Apsel Verlag, 2007

Hördt, O.: Spitzenpositionen für Spitzenleistungen? Eine empirische Untersuchung geschlechtsspezifischer beruflicher Entwicklungsverläufe in einem Wirtschaftsunternehmen, I. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006

Ritter, J.: „Weibliche Autorität in Organisationen“; In: Wolf, M (Hrsg): Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen, 2. Auflage. Frankfurt a. Main: Brandes & Apsel Verlag, 2007

[Layout modifiziert durch Kolleg]