

GENDER UND ORGANISATIONSKULTUR? ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT VON GESCHLECHTERPOLITIK IN UNTERNEHMEN

1. Organisationsforschung und Gender-Thematik

In der Organisationsforschung wird Geschlechtsneutralität nicht nur propagiert, es wird schlichtweg davon ausgegangen, dass Organisationen geschlechtsneutrale, sachliche Gebilde bar jeder Emotion seien. Diese These ist aus heutiger Sicht aber nicht länger aufrecht zu erhalten. Diese, von Geschlechtsneutralität ausgehenden Ansätze sind in der Organisationsforschung nach wie vor bestimmend, wie die, in denen Geschlecht zugunsten einer an Leistung orientierten Perspektive, wie z.B. der Meritokratie¹ quasi negiert wird (vgl. Rastetter 2002). Allerdings können diese Ansätze auch nur in der Theorie Bestand haben, lässt sich doch nachweisen, dass es in der praktischen Arbeit eben nicht rein sachlich und meritokratisch zugeht. Dem Forschungsprojekt liegt deshalb die These zugrunde, dass Unternehmen mit dem gesellschaftlichen Anspruch an Geschlechterpolitik, bzw. mit der Thematisierung von Gender überfordert sind und Geschlechtsneutralität als wichtigstes Kriterium der Organisation berufen.

Die Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung gehen von einer grundsätzlichen „Vergeschlechtlichung“ der Organisation aus und postulieren, dass organisationale Strukturen auf gesellschaftlichen basieren und Menschen in einer Organisation immer auch als „vergeschlechtlichte Subjekte“ eingebunden sind (vgl. Wilz 2002: 43). Mit vergeschlechtlichter Organisation sind also gerade die soziologischen Aspekte der Organisation gemeint. „[...] auch und gerade die vorgeblich geschlechtsindifferenten Strukturen und Verfahren der Organisation sind ein Ort, an dem Geschlecht produziert und reproduziert wird.“ (ebd.: 44).

Aus der Perspektive der Frauenforschung geht es darum, Geschlechterungleichheiten in Organisationen aufzudecken. Indem die Organisation geschlechtsneutral dargestellt und davon ausgegangen wird, als würde nur Leistung zählen, werden Frauen scheinbar in die Organisationslogik integriert, da jedes Organisationsmitglied nur über Leistung beurteilt wird. „Das Geschlecht verschwindet in dieser Sicht einer neutralen Ökonomie, in der es nur Arbeitskräfte gibt, die Leistungspotential mitbringen und Leistung abgeben.“ (Rastetter 2002: 13). Die Re-

¹ Meritokratie bedeutet in diesem Zusammenhang Herrschaft durch Verdienst und Leistung (vgl. Rastetter, 2002).

levanz von Geschlecht in Organisationen wird deshalb als grundsätzlich gegeben gesehen und es wird konstatiert, dass Organisationen grundsätzlich nicht geschlechtsneutral seien. (vgl. Wilz 2004: 230 f.).

Mit dem Beharren auf der vermeintlichen Geschlechtsneutralität wird die Normativität des Männlichen zur Grundlage allen organisatorischen Handelns. „Organisationen formieren sich entlang männlicher Gruppenstrukturprinzipien in Macht- und Ranghierarchien. Entsprechend den Bedürfnissen der Organisation wird das (geforderte) Organisationsmitglied geschlechtsneutral (meint männlich), rational und in der Organisation als ohne sexuelle Bedürfnisse angesehen.“ (Krumpholz 2004: 103). Erst, wenn eine Frau (in die Männerdomäne) eindringt, wird von Geschlecht gesprochen. Organisationen wollen das Problem der Geschlechterungleichheit lediglich als Rahmenbedingung, als Aspekt der Organisationsumwelt betrachten. Aber in Organisationen werden Machtverhältnisse stabilisiert und reproduziert, wobei Organisationen hierbei als ein Abbild der Gesellschaft gesehen werden müssen.

Die Grundlage des Problemzusammenhangs ist aber schon in der Normativität des Männlichen in einer Organisation zu finden, was nicht zur Sprache kommt und (un-)bewusst in Organisationen ausgeblendet wird.

Die erhebliche Unterrepräsentanz von Frauen in Managementpositionen, insbesondere im Top-Management, ist ein unumstößliches Faktum. Das gilt für die Privatwirtschaft ebenso, wie für die Politik und öffentliche Verwaltung und ist nicht nur durch Statistiken leicht zu belegen. Oftmals werden Fotografien von Gipfeltreffen somit als „Gruppenbild mit Dame“ bezeichnet, da sich – wenn überhaupt – lediglich eine Frau in einem größeren Kreis von Männern befindet. Diese Unterrepräsentanz zieht sich durch alle Branchen; in den einen ist sie etwas abgemildert, dafür in anderen noch eklatanter.

Allerdings eignen sich offensichtlich Frauen, die dort angelangt sind, trefflich für medienwirksame Darstellungen mit der Behauptung, es gäbe ja Frauen in Führungspositionen. Damit werden Ausnahme-Frauen funktionalisiert, um eine vermeintliche Chancengleichheit darzustellen. Dieser Legitimationsmechanismus untermauert die männliche Normativität, indem behauptet wird, dass es doch ganz hervorragend funktioniere und es sehr erfolgreiche Frauen in Führungspositionen gäbe. Oftmals sind auch Frauen darunter, denen zwar ihre Kompetenz und Qualifikation nicht abzustreiten sind, die aber qua Erbfolge an ihre Positionen oder aber

durch gezielte Karriereförderung (und den guten Namen) der Väter ins Top-Management gelangt sind.

Für die dargelegten Analysen in diesem Beitrag ziehe ich die Teilergebnisse meiner empirischen Studie heran, die noch nicht abgeschlossen ist. Es handelt sich hierbei um eine qualitative Studie. Die Repräsentativität nach quantitativen Maßstäben ist also nicht als methodisches Kriterium heranzuziehen. Bei meinen Aussagen beziehe ich mich auf die befragten Unternehmen.

2. Organisationskultur und Gender in Unternehmen

Das Forschungsprojekt wurde bzw. wird in Kooperation mit Hamburger Unternehmen durchgeführt. Es werden Interviews im Top-Management dieser Unternehmen geführt, die qualitativ anhand der Inhaltsanalyse ausgewertet werden. Außerdem werden an die interviewten Personen Fragebögen verteilt, die quantitativ ausgewertet werden

Ein wichtiges und auch wegweisendes Ergebnis dieser Studie ist zunächst einmal dass von bisher 50 angefragten Unternehmen, 9 zugesagt (18%) haben, 16 haben sich nicht gemeldet und 25 Unternehmen haben abgesagt. Die beiden letzteren Kategorien kann man im Prinzip zusammenfassen (82%).

Dabei stellt sich natürlich die Frage, welche Gründe für die Absagen genannt wurden bzw., wie diese zu interpretieren sind. Bei den 25 Absagen sind natürlich ebenfalls viele dabei, die sich erst nach mehrmaligem Nachhaken zu einer klaren Aussage bewegen ließen, das steht bei den 16 Unternehmen, die sich nicht gemeldet haben noch aus, ich rechne aber eher mit Ab als mit Zusagen, sofern überhaupt eine klare Aussage gemacht wird. Zunächst einmal ein kurzes Wort zu den 16 Unternehmen, die sich nicht klar geäußert haben. Da das Thema durchaus eine gewisse Brisanz hat, fällt es den Unternehmen mitunter schwer eine klare Absage zu erteilen, es wollen sich die wenigsten Unternehmen als an genau diesem Thema nicht interessiert zeigen. Womit wir auch schon zur nächsten Kategorie, den Absagen kommen. Die meisten Unternehmen begründen ihre Absage damit, mit weitreichenden Umstrukturierungsmaßnahmen beschäftigt zu sein oder generell keine Zeit zu haben. Sehr wenige Unternehmen haben sich ganz deutlich gegen das Thema ausgesprochen. Es steht allerdings zu befürchten, dass der wahre Grund doch woanders zu suchen ist, indem nämlich tatsächlich das Thema zu brisant ist, da im Unternehmen Defizite diesbezüglich ganz offensichtlich sind. In dem Fall möchte man sich erstens von Unternehmensseite her ungern in die Karten sehen lassen und

zweitens im Unternehmen keine ungewollten Nachfragen provozieren. Dies sind allerdings nur Spekulationen. Viel wichtiger sind die teilnehmenden Unternehmen und die Ergebnisse, die aus den Erhebungen dort entstehen. Es gibt auch einige Unternehmen, die gern an der Studie teilnehmen, obwohl sie sich im Klaren darüber sind, dass sie auf diesem Gebiet (größere) Defizite aufweisen. Die Studie soll aber durchaus den Unternehmen von Nutzen sein und sie unterstützen über organisatorische und Personalentwicklungsmaßnahmen zu reflektieren.

Bisher wurden 56 Personen interviewt, 75% Männer und 25% Frauen. Die Befragung in einem Unternehmen steht noch aus. Da die Studie im Top-Management der Unternehmen durchgeführt wird, verwundert das Verhältnis von Männern zu Frauen nicht sonderlich, außer, dass sich vermutlich aufgrund des Themas mehr Top-Managerinnen (als Manager) für das Interview bereit erklärt haben. In den meisten Unternehmen wurden sechs bis acht Personen befragt, nur in einem haben sich nur drei Personen bereit erklärt.

2.1 „Unternehmenskultur ist ein Miteinander aller Beteiligten, ob Vorstand oder Pförtner“ Ergebnisse aus der Auswertung der Interviews

Im Allgemeinen ist die Definition von Organisations- oder Unternehmenskultur² recht komplex. Nach Schein (1995) gehören hierzu Werte, Grundannahmen und Artefakte. In den Interviews geht es aber darum von den Top-ManagerInnen zu erfahren, was sie als Unternehmenskultur beschreiben. Als Unternehmenskultur wird demnach der Umgang der an einer Organisation beteiligten Personen miteinander gesehen; ein gemeinsames Wertesystem, ungeschriebene Gesetze, dazu gehören auch Führung, Motivation und Mitarbeiterförderung. Keine der befragten Personen hat bei Fragen nach Unternehmenskultur oder Werten, nach organisationalem Wandel oder gesellschaftlichem Wertewandel die Kategorie Geschlecht in irgendeiner Weise erwähnt. Die Relevanz der Gender-Thematik ist einfach nicht gegeben. Geschlecht hat nach wie vor, so wie es die Organisationsforschung ja auch vorschreibt keinen Platz in der Organisation. Es geht um Leistung. Der bzw. selbstverständlich auch die Bessere erhält den Job, das Projekt, die Führungsposition. Auch die Frage nach Werten im Unternehmen, zieht zwar Schlagwörter und längere Ausführungen zu Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz mit sich, aber Chancengleichheit oder Gleichberechtigung und sei es nicht nur die zwischen Mann und Frau, sondern auch z.B. zwischen jung und älter wird in keinem Fall erwähnt. Ich finde

² Der Einfachheit halber werden die Begriffe Organisationskultur und Unternehmenskultur zunächst synonym benutzt, auch wenn eine Unterscheidung notwendig ist.

das auch deshalb erwähnenswert, weil man bei so einem Forschungsprojekt denken könnte, die Interviewpersonen bereiteten sich auf ein Interview vor, um die „richtigen“, also aus PR-Sicht gut nach außen vertretbaren Antworten zu geben. Hier ließe sich nun interpretieren, dass die Antworten die Gender beinhalten einfach nicht die „richtigen“ Antworten sind, oder aber man sich eben nicht weiter auf das Interview vorbereitet hat. Letzteres wäre natürlich methodisch gesehen, die sinnvollere Interpretation. Wobei beide Positionen ja nicht weit auseinander liegen, ob gewollt oder ungewollt, die Gleichberechtigung und die Gender-Thematik an sich sind keine erwähnenswerten Tatbestände, wenn es um die Beschreibung von Unternehmenskultur, von Werten oder Wertewandel in Organisationen geht.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass in Unternehmen mit einem ausländischen Hintergrund eine differenziertere Sicht zu Problemen aber auch zur Gender-Thematik an sich vorherrscht. Ein Unternehmen, das britisch geprägt ist, hat in ihrem Wirken das Thema „Diversity and Inclusiveness“ deutlich gemacht. Die interviewten Personen aus diesem Unternehmen haben die Thematik alle erwähnt und auch Beispiele, wie das in der Alltagskultur gelebt wird, genannt. Es ist ein sehr großes Unternehmen mit flachen Hierarchien und einem internationalen Hintergrund. Hier ist dem Top-Management durchaus bewusst, dass mehr Frauen in höhere Hierarchieebenen gehören und dass es auch Aufgabe des Unternehmens sein muss dafür zu sorgen. In den rein deutsch geprägten Unternehmen, sieht das hingegen ganz anders aus. Da fällt den Menschen, wie gerade erwähnt, lediglich auf, dass es ja proportional zur Anzahl der Frauen im ganzen Unternehmen extrem wenige Frauen im Top-Management gibt. Daran schließt sich die Frage an warum das denn so sei, aber es werden deswegen keine Maßnahmen zu einer Änderung dieser Tatsache eingeleitet, es ist nicht mehr als eine rhetorische Frage.

Ein weiteres britisch geprägtes, mittelständisches Unternehmen, beschäftigt sich ebenfalls sehr intensiv mit dem Thema Diversity. In diesem Unternehmen wird Diversity von allen Interviewten auch explizit beschrieben, indem z.B. der folgende Satz im Interview gesagt wird: „Es ist für ein Angestelltenverhältnis bei uns vollkommen egal, ob Sie männlich, weiblich, jung, alt, welchen Bildungsstand Sie haben, ob Sie studiert haben oder nicht, ob Sie schwarz, braune, gelbe Hautfarbe haben, ob sie hetero-, homosexuell sind, transsexuell oder sonst was, vollkommen egal. Hauptsache, Sie machen Ihren Job. Und wir haben uns schon von Mitarbeitern getrennt, auch von Führungskräften, die damit ein Problem hatten.“ (Interview C2). Dieser Satz wurde auf die Frage nach der Wichtigkeit von Unternehmenskultur im Unternehmen

erwähnt. Es zeigt sich meines Erachtens, dass in diesen Unternehmen Das Bewusstsein für das „andere“ bzw. eben diese Vielfältigkeit wesentlich stärker ausgeprägt ist. Ob dies nun gleichzeitig zu einem anderen Verhalten im Sinne der Besetzung von Frauen in Führungspositionen führt, muss noch untersucht werden. Das Bewusstsein für die Verschiedenartigkeit von Menschen ist aber immerhin vorhanden. Es sollte jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass nur ein befragtes Unternehmen eine Frau im Vorstand beschäftigt, wobei diese Unternehmerin ist.

In einem weiteren rein deutschen Unternehmen, das zwar auch international agiert, aber doch rein deutsch geprägt sind, wird Chancengleichheit als gegeben angenommen und die reine Leistungsorientierung als das einzige, was zählt angenommen. Gleichzeitig fühlen sich die befragten Personen in diesem Unternehmen höchst modern und freuen sich darüber, dass Gender gar kein Thema ist. Auch hier ist selbstredend keine Frau im Vorstand zu finden, auch wenn im Top-Management einige vertreten sind. Allerdings werden hier Produkte vertrieben, die eine vornehmlich weibliche Kundschaft ansprechen.

Chancengleichheit als Thema wird wiederum sehr unterschiedlich betrachtet. In vielen Unternehmen wird analog zur Unternehmenskultur Chancengleichheit als gegeben angenommen und insofern nicht thematisiert, sondern eher im Gegenteil, wird sie sogar „verteufelt“, als etwas altmodisches hingestellt, nach dem Motto: „wir sind da schon viel weiter“ (Interview E3). Es gibt aber auch viel differenziertere Betrachtungen, in denen Chancengleichheit als ein wichtiges gesellschaftliches Anliegen gesehen wird und man sich wundert, warum sie eigentlich nicht gegeben ist. „Wir haben ein extremes Ungleichgewicht von Frauen und Männern unter den leitenden Angestellten und ich bin schon damals zum Personalchef gegangen und habe mich gefragt, woran liegt denn das?“ (B6). Dieser Satz ist nur ein Beispiel und ein kleiner Auszug aus einer langen Antwort. Die Frage, die sich stellt, ist ja aber, warum folgt dieser Frage keine weitere bzw. warum hat sich seit damals (seit 12 Jahren, Anm. der Verf.) nichts geändert in dieser Frage in diesem Unternehmen? Der Befragte erzählt gleichzeitig, dass seitdem nichts im Unternehmen getan wurde, um zu einem anderen Verhältnis von Männern und Frauen in leitenden Positionen zu gelangen.

Gleichwohl antworten fast alle Befragten auf die Frage danach, ob sich die Zusammenarbeit in einem Team ändert, wenn Frauen mitarbeiten, mit einem eindeutigen Ja. Viele der befragten Männer (und Frauen) sagen es ginge weniger rau zu, der Ton sei ein anderer und, das halte

ich für besonders erwähnenswert, es werde produktiver, zumeist effektiver gearbeitet. Dies bezieht sich insbesondere darauf, dass Frauen einen anderen Blick für die Dinge hätten, sie seien oft pragmatischer. Man kommt auch schneller zu Ergebnissen, weil „das ganze Rumgebalze die Gockelei der Männer einfach wegfällt.“ (Interview C2). Eine Frau antwortet gar: „Es fallen keine Schimpfworte, sie benehmen sich einfach besser.“ (Interview B4). Hier gilt es aber zu betonen, dass sowohl die 75% befragten Männer, wie auch die befragten Frauen einen ähnlichen Tenor vertreten. Eine entscheidende Frage für die Interpretation ist dann also auch, inwiefern Chancengleichheit zwar als Begriff, als Thema nicht verankert ist, in den Köpfen aber intuitive Erkenntnisse darüber vorherrschen, dass bei Zusammenarbeit mit Frauen Chancengleichheit offensichtlich zu bevorzugen ist, wo doch das Arbeiten und die Ergebnisse besser sind. Die Verbindung dieser zwei Themen miteinander ist nicht gegeben. Dem steht die Geschlechtsneutralität im Weg, die verhindert, auch Frauen als in jeder Hinsicht gleichwertige PartnerInnen anzusehen. Bei der Frage nach Problemen für Unternehmen bei der (Be-)Förderung von Frauen wird das in einen einzigen Tatbestand deutlich: der Mutterschaft

Von den Unternehmen wird das Thema Mutterschaft nach wie vor als maßgebliches Karrierehindernis für Frauen genannt. Hier sieht man allerdings die Politik in der Verantwortung dafür zu sorgen, dass sich daraus kein Problem ergibt. Keine der befragten Personen ist der Meinung, dass eine grundlegende Änderung der Sichtweise der Kategorie Geschlecht in Organisationen dazu beitragen könnte. Auf die Frage nach Problemen bei der Beförderung von Frauen in den Unternehmen, wird fast ausnahmslos die viel zitierte Mutterschaft herangezogen. Der Begriff trifft es auch ziemlich genau, denn die Begriffe Familie oder Kinder treffen den Tatbestand nicht: Das würde implizieren, dass es auch die Väter beträfe, das ist aber bei dieser Problematik nicht der Fall. Männer werden nicht mit der Kinder-Thematik in Verbindung gebracht. Auch wenn das befragte Top-Management von der Kinderbetreuung als maßgeblichem Problem spricht. Ein Top-Manager erwähnte im Interview, dass er auf eine Vier-Tage-Woche gegangen sei, für die Work-life-balance, aber nicht um sich der Kindererziehung zu widmen (G5). Es bleibt also ein Thema, dass nur Frauen zum Nachteil gereicht, und das liegt nicht an den Regelungen zum Mutterschutz. Diese Zeit sei eine, die auch Unternehmen gut überstehen können. Mutterschaft impliziert in Deutschland nach wie vor das Ende einer Karriere. Frauen entschieden sich ja selbst oft gegen eine Karriere. Unternehmen sehen hier auch keine Möglichkeiten dies als das maßgebliche Karrierehindernis aus einer anderen Sichtweise heraus zu betrachten. Frauen trotz einer Familienplanung eine Karriere anzubieten. Das The-

ma Karriere muss eben einfach anders gedacht, neu betrachtet werden. Womit sich erneut die Frage nach einer neuen, anderen Sichtweise in Organisationen und einem organisationalen Wandel hin zu der Sichtbarmachung von Geschlecht anschließt.

Ein erstes Fazit aus den Interviews könnte folgendermaßen lauten: Unternehmenskultur schließt keineswegs per se die Gender-Thematik ein. Deutsche Unternehmen hinken deutlich hinterher, wenn es um die Bewusstmachung von Geschlecht in Organisationen geht. Hier sind Unternehmen mit einem international geprägten Hintergrund deutlich weiter. Die Probleme der Unternehmen bei der Beförderung von Frauen beschränken sich fast ausschließlich auf die Mutterschaft. Dies scheint insbesondere die passende Begründung, man könnte auch sagen: „Ausrede“ für Unternehmen zu sein, warum es denn nun bei ihnen so wenig Frauen in den Top-Management-Ebenen gibt. Frauen in Führungspositionen empfinden Kinder nicht unbedingt als Karrierehindernis. In einer repräsentativen Studie beklagen nur knapp vier Prozent aller Frauen die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Karrierehindernis (vgl. Bischoff 2005: 51), wohingegen ‚Vorurteile gegenüber Frauen‘ das mit 23% am häufigsten genannte Hindernis in der Aufstiegsphase ist (ebd., 106). Diese Frage von Karriere und Mutterschaft wiederum wird keineswegs als eine gesehen, die von den Unternehmen (mit-) beantwortet werden kann, sondern als eine, mit der das Unternehmen nichts zu tun hat. Hier kann man sich als Unternehmen zurücklehnen und ganz ohne schlechtes Gewissen behaupten, dass man ja nichts ändern könne. Man könne sich ja schließlich nicht in die Familienplanung oder die Erziehung der Angestellten einmischen. Die alles entscheidende Frage ist aber, welchen Nutzen hat ein Unternehmen bei der (Be-)Förderung von Frauen? So lange diese Frage nicht nachhaltig und nachvollziehbar geklärt ist, und nicht mehr durch traditionelle Auffassungen von Geschlecht überstrahlt wird, wird kein Unternehmen sich ernsthaft darum bemühen. Osterloh und Wübker stellen in diesem Zusammenhang fest, dass vor allem das Wissenspotenzial von Frauen nicht genutzt wird (vgl. Osterloh, Wübker, 1999: 139 ff.). Somit werden auch alle Bemühungen um ein lernendes Unternehmen zunichte gemacht. Die Befragten äußern sich auch zu der Frage nach der Mitwirkung von Frauen an (Führungs-)teams und Arbeitsergebnissen. Zunächst einmal ist natürlich zu nennen, dass fast alle Befragten behaupten, die Arbeit werde produktiver, wenn Frauen vertreten sind, das gelte natürlich gleichsam für Führungsetagen. Ein weitere sehr wichtiger Punkt, der v.a. aus dem Bereich Personal erwähnt wird, ist, dass es tatsächlich eine große Verschwendung von Ressourcen sei, Trainee-Posten paritätisch zu besetzen, aber die Frauen nach ein paar Jahren einfach ziehen zu lassen und ihnen womöglich noch eine Kündigung anzubieten. Als zweiter Punkt wird in diesem

Zusammenhang auch genannt, dass man in Zukunft auf Frauen als Arbeitskräfte gar nicht mehr verzichten kann, sie seien besser ausgebildet, arbeiteten oftmals besser und effektiver und zudem wird langfristig von einem Fachkräftemangel ausgegangen. Obwohl der Nutzen für Unternehmen diesen bekannt ist, hat das bisher v.a. in den rein deutschen Unternehmen nicht zu Maßnahmen geführt die Unternehmenskultur aktiv zu ändern.

2.2 Erkenntnisse aus der quantitativen Auswertung

Die bisherigen Ergebnisse der quantitativen Befragung werden hier zunächst einmal im Allgemeinen dargestellt, obschon es im weiteren Verlauf der Auswertung geplant ist, die Ergebnisse unternehmensspezifisch auszuwerten. Eine noch direktere, nämlich fall-, bzw. befragtenspezifische Auswertung ist aufgrund des Untersuchungsdesigns und der daraus resultierenden Auswertungskriterien nicht möglich. Es ist zu betonen, dass diese Auswertung noch im Entstehen begriffen ist und an dieser Stelle weder einen Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Repräsentativität erhebt. Allerdings sind interessante und wegweisende Interpretationsmöglichkeiten zu erwarten. Die interviewten Personen haben einen Kurzfragebogen mit 15 Aussagen vorgelegt bekommen, die sie auf einer 5-stufigen Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ beantworten sollten. Weitere 3 Fragen sind mit Mehrfachantworten zu beurteilen gewesen.

Es sollen an dieser Stelle einige Häufigkeitsauszählungen, die ins Auge fallen, besprochen werden. Eine Aussage auf dem Fragebogen lautet: „Grundsätzlich geht die Macht in Unternehmen von Netzwerken aus.“ 74,3% der Befragten beantworten dies positiv. Die darauf folgende Frage: „Old-boys-networks gibt es nicht mehr.“ wird von ca. 60% der Befragten für nicht zutreffend beurteilt. Daraus lässt sich also der Schluss ziehen, dass die Befragten mehrheitlich der Meinung sind, es sind immer noch die männlichen Seilschaften, die letztlich über Macht und damit auch über Karrieren entscheiden. Aus der qualitativen Auswertung wurden bereits einige Ansichten über die Chancengleichheit hervorgehoben. In diesem Zusammenhang wurde festgestellt, dass viele Unternehmen der Meinung sind Chancengleichheit sei ein gegebenes Faktum, oder aber lediglich die rhetorische Frage stellen, warum es wenig Frauen in Führungspositionen gibt. Die Aussage „In Deutschland sind Männer und Frauen tatsächlich gleichberechtigt.“ beurteilen immerhin 50% der Befragten mit „träfe nicht zu“ oder „trifft überhaupt nicht zu“, nur etwas über 20% sehen Gleichberechtigung als gegeben und auch immerhin fast 28% der Befragten haben hierzu keine Meinung. Diese Zahlen bedürfen der genaueren Betrachtung und Interpretation. Noch nicht einmal ein Viertel der Befragten sieht

Gleichberechtigung als gegeben an. Eine weitere interessante Zahl in diesem Zusammenhang ist die Häufigkeitsauszählung zu der Aussage: „Bei uns im Unternehmen machen wir keinen Unterschied zwischen Mann und Frau.“ Fast 70% der Befragten sind der Meinung diese Aussage ist zutreffend, während nur knapp 14% die Aussage als eher nicht zutreffend beantworteten. Wie passt das also damit zusammen, dass die Befragten zu 50% der Meinung sind, Gleichberechtigung gäbe es in Deutschland nicht tatsächlich und mit der in den Interviews geäußerten Meinung Chancengleichheit sei in den Unternehmen ein Faktum? Offensichtlich ist die Überzeugung vom eigenen Unternehmen sehr positiv, was ja im Prinzip der richtige Ansatz ist. Das nährt allerdings auch die Befürchtung, dass man im eigenen Unternehmen „geschlechtsblind“ ist und von einer tatsächlichen Geschlechtsneutralität ausgeht. Es lassen sich hier einige Thesen wieder finden und bestätigen:

- In Organisationen werden Machtverhältnisse produziert und reproduziert.
- Die Geschlechtsneutralität in Organisationen wird zu einem unumstößlichen und für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Kriterium, ohne es vorher in Frage zu stellen.
- Organisationen sind aufgrund ihrer Strukturen mit der Forderung nach Chancengleichheit überfordert.

Fast alle Befragten messen der Organisationskultur auch für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens große Bedeutung zu und sind der Meinung, dass alle Beschäftigten sich mit ihr identifizieren müssen. Das ist nun an sich keine interessante Erkenntnis. Im Zusammenhang mit anderen Fragen aber, kann das durchaus, gerade für Frauen eine Schwierigkeit darstellen. Frauen müssen sich der männlichen Organisationslogik, der angeblichen Geschlechtsneutralität erst anpassen und sich damit identifizieren, bevor sie für das Unternehmen als potenzielle Führungskraft überhaupt interessant werden. Das führt dazu, dass sowohl Frauen als auch Männer glaubhaft gemeinsam Geschlechtsneutralität demonstrieren. Somit können Argumente für eine geschlechtssensible Organisation nur noch ins Leere laufen (vgl. Funk 2003: 82 bzw. Liebig 2000: 54 f.). Es entsteht also ein so genannter Teufelskreis, der ohnehin schwer zu durchbrechen ist, betrachtet man im Vergleich noch einmal die 60%, die der Meinung sind, dass es „Old-boys-networks“ immer noch gibt.

Auf die Frage welche Führungseigenschaften für wichtig erachtet werden und welche eher Männern bzw. eher Frauen zugeschrieben werden, waren zehn Antwortmöglichkeiten vorgegeben und maximal vier durften gewählt werden. Dabei entstand das folgende Bild: Die Eigenschaften Kommunikations- und Kontaktfreudigkeit mit 75% und Problemlösungsfähigkeit

mit 72% liegen fast gleich auf, gefolgt von der Fähigkeit zur Teamarbeit und Teamgeist mit 64%, weit abgeschlagen folgen Kreativität und Leistungsbereitschaft gleich auf mit 39% als besonders wichtige Führungseigenschaften. Welche Eigenschaften eher Frauen und eher Männern zuzutrauen sind ergibt ein nicht ganz so klares Bild. Man kann es schon ahnen: Frauen wird die Kommunikations- und Kontaktfreudigkeit mit fast 70% zugeschrieben, gefolgt von Fähigkeit zur Teamarbeit und Teamgeist mit 54%, Sorgfalt und Genauigkeit und Kreativität mit jeweils 51% und etwas weiter abgeschlagen Leistungsbereitschaft mit knapp 40%. Bei den Fähigkeiten bzw. Eigenschaften, die eher Männern zuzutrauen sind, handelt es sich um Abstraktes, logisches Denkvermögen (68%), gefolgt von planerischem Denken (58%), Problemlösungsfähigkeit (55%) und Leistungsbereitschaft (48%). Was als erstes ins Auge fällt, ist sicherlich, dass die Eigenschaften, die allgemein als wichtig für Führungskräfte eingeschätzt werden, eher Frauen zugeschrieben werden. Nur die Problemlösungsfähigkeit sticht hier heraus. Immerhin erreichen hier aber die Frauen auch noch 33%, während die wichtigste Eigenschaft, nämlich die Kommunikations- und Kontaktfreudigkeit Männern nur zu 13% zugetraut wird. Sowohl Fähigkeit zur Teamarbeit (29%) als vor allem auch Kreativität (3%) wird den Männern in erheblich geringerem Maße als den Frauen zugetraut, obwohl es nach der allgemeinen Einschätzung so wichtige Eigenschaften sind. Diese Vergleiche ließen sich fortsetzen, die Aussagekraft ist aber deutlich geworden. Es stellt sich die Frage, wenn das auch etwas provokant ist, wenn Frauen eigentlich viel eher die Eigenschaften haben, die bei einer Führungskraft besonders wichtig sind, warum sind sie dann nicht auch mit einer größeren Anzahl in den hohen und höchsten Hierarchieebenen vertreten? Mit dem vorgestellten Forschungsprojekt wird aus der Interpretation der Interviewaussagen dieser Frage nachgegangen werden.

Allerdings lässt sich hier ebenfalls diskutieren, inwiefern der geforderte Dekonstruktivismus aktuell ist. Offensichtlich hat er sich jedenfalls in den Köpfen noch nicht durchgesetzt. Die Auflösung von Kategorien, insbesondere der Kategorie Geschlecht, ist ein langwieriger Prozess, sofern dies überhaupt möglich ist. Stereotype Zuschreibungen sind sehr problematisch (vgl. Krell, 2004). Es lässt sich aber nicht darüber hinwegreden, dass Männer und Frauen unterschiedliche Herangehensweisen, Fähigkeiten und Eigenschaften zugebilligt werden. Die Geschlechtsunterscheidungen und damit auch Geschlechtshierarchisierungen sind allgegenwärtig (vgl. Ortlieb, Sieben, 2004:451). In diversen Studien wird dies immer wieder bestätigt. Die Problematik liegt ja darin, dass es nach wie vor in den Köpfen der Arbeitskräfte in Organisationen genau so verankert ist und dass gerade dies sowohl den Männern als auch den

Frauen zum Nachteil gereichen kann. Im vorliegenden Fall müsste es theoretisch den Männern ein Nachteil sein, da ihnen von den wichtigen Führungsqualitäten weniger zugetraut wird. Trotzdem liegt der Nachteil, nämlich die geringe Repräsentanz von Frauen im Top-Management, was sich auch bei der vorliegenden Befragung deutlich zeigt, bei den Frauen.

Es ist auf diese Weise immer möglich, sich damit quasi herauszureden, sich auf Differenzen zu berufen und damit gewisse Entscheidungen zu begründen. Der Differenztheorie zufolge werden die Unterschiede zwischen den Geschlechtern besonders beachtet, „typisch weibliche“ Eigenschaften werden positiv dargestellt. Ein Problem der Differenztheorie ist „[...] die Gefahr, Differenzen herzustellen, wo vorher keine waren, bzw. Differenzen zu betonen, die irrelevant für vorliegende Probleme sind.“ (Rastetter, 2002: 11). Auf der anderen Seite kann die Dekonstruktionstheorie nicht alleine stehen. Sie kann nur im Kontext der anderen Theorien betrachtet werden. Es ist von großer Bedeutung, die Theorien der Frauenforschung nicht voneinander zu trennen, sondern sie gemeinsam zu betrachten. Die Dekonstruktionstheorie kann alleine nicht funktionieren, so lange nicht die Tatbestände der anderen Theorien bekannt sind und in den Diskurs auch mit einfließen. Allein durch die Dekonstruktion werden Strukturen in Organisationen noch nicht aufgebrochen (vgl. Knapp: 2004: 155). „Eine Politik, die Gleichstellung der Geschlechter durchsetzen will, kann demnach nicht auf das Argument der Gleichwertigkeit und Gleichbehandlung in der Gegenwart verzichten.“ (ebd.: 155). Entscheidend ist ja nicht die Feststellung, dass Geschlechtsstereotypisierungen überall und so auch in Organisationen vorhanden sind, entscheidend ist vielmehr die Frage, wie die Organisationskultur zu einer Annäherung an eine geschlechtssensible Organisation beitragen kann.

3. Fazit

Die Organisationskultur ist, das wird auch in dieser Untersuchung deutlich, ein wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Element für Erfolg in der Wirtschaft. Insbesondere gilt dies auch bei der Rekrutierung und Bindung von Arbeitskräften an das Unternehmen. Wollen Unternehmen sich nicht mit zusätzlichen Kosten für die Ausbildung von Frauen, die das Unternehmen dann nach kürzester Zeit verlassen, verschwenden und nicht auf 50% der Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt verzichten, müssen sie sich aktiv um einen Wandel der Organisationskultur bemühen. Hierzu zählt nicht nur die aktive Auseinandersetzung mit der Kategorie Geschlecht als Voraussetzung für die geschlechtssensible Betrachtung eines Unternehmens, sondern insbesondere gehören hierzu auch Maßnahmen, die Frauen animieren einen Karriereweg einzuschlagen, sich in der (Unternehmens-)Gesellschaft als Karrierefrau sehen zu wollen und

auf der anderen Seite Männern die Möglichkeit zu geben die Konkurrenz von Frauen als nicht gefährlicher als die von Männern zu betrachten. Die Unternehmen und nicht (nur) die Politik sind in der Verantwortung für eine neue Sichtweise der Geschlechterpolitik zu sorgen und sie haben alle Möglichkeiten dafür. „Kollektive Auffassungen zu Geschlecht und Geschlechterbeziehung, die auch als ‚Geschlechterkulturen‘ bezeichnet werden können, stellen integralen Bestandteil handlungsleitender Orientierungen in Organisationen dar, d.h. sie sind gleichermaßen als ihr Produkt wie als deren Wirkungsgröße zu betrachten.“ (Harlow/Hearn (1995:188); zit. nach: Liebig 2000: 49). Ein Wandel in der Organisationskultur ist nötig, dabei müssen personalentwicklerische Maßnahmen getroffen werden, die ein neues Verhältnis zur Gender-Thematik in Unternehmen ermöglicht. Dies muss allerdings auch einen wirklichen Nutzen und Vorteil für Unternehmen darstellen. Aus einem rein aufklärerisch-emanzipatorischen Grundgedanken, der aufgrund der historischen Entwicklung der Gleichberechtigung heraus, anzustreben ist, ist für Unternehmen die Gender-Sensibilisierung nicht erforderlich.

Eine wichtige und große Herausforderung der Organisations- und Personalentwicklung wird es in Zukunft also sein, eine Geschlechtssensibilisierung, eine konkrete Thematisierung des geschlechtsspezifischen Kontextes, in den Organisationen voranzutreiben und tatsächlich zu verankern. Es geht vor allem um den Bedeutungswandel der Kategorie Geschlecht, wenn sie im Zusammenhang von wirtschaftlichen Interessen begriffen wird. Ganz besonders im Fokus steht hier die Frage, welchen Gewinn eine Organisation, ein privatwirtschaftliches Unternehmen davon hat, Geschlechtssensibilisierung aktiv im eigenen Unternehmen voranzutreiben, abgesehen von dem oben erwähnten gesellschaftlichen Gleichberechtigungsgedanken, zur Chancengleichheit von Mann und Frau im Berufsleben beizutragen. Anhand dieser Argumente soll es gelingen, Organisationen von einem Wandel hin zu einer geschlechtssensiblen Logik und geschlechtergerechten Strukturen zu überzeugen.

4. Literatur

- Bischoff, Sonja (2005): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie; Bielefeld, Bertelsmann.
- Funk, Annette (2003): Geschlechterdiskurs in der Personalpolitik; München, Mering; Rainer Hampp Verlag.
- Krell, Gertraude (2004): „Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“: Ideologiekritik und Diskursanalyse; in: dies. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen; Wiesbaden, Gabler; S. 377-392.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2004): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis; in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen; Wiesbaden, Gabler; 151-159.
- Krumpholz, Doris (2004): Einsame Spitze: Frauen in Organisationen; Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (2004): River Rafting. Polonaise oder Bowling: Betriebsfeiern und ähnliche Events als Medien organisationsstruktureller (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen; in: Krell, Gertraude (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen; Wiesbaden, Gabler; 449-458.
- Osterloh, Margit; Wübker Sigrid (1999): Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement: mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs; Wiesbaden, Gabler.
- Rastetter, Daniela (2002): Zwischen Meritokratie und Mikropolitik – ein organisationspsychologischer Blick auf das Management-Geschlecht; in: Wirtschaftspsychologie, 4. Jg., Nr. 1 ; 11-15.
- Schein, Edgar (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte; Frankfurt/M., Campus-Verlag.
- Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht: strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen; Opladen, Leske und Budrich.
- Wilz, Sylvia Marlene (2004): Relevanz, Kontext und Kontingenz: Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization; in: Pasero, Ursula; Priddat, Birger P. (Hg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender; Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften; 227-258.

Jenny Brettschneider, Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg, Fakultät Wirtschaft und Public Management, Studiendepartment Wirtschaft; brettschneider@wiwi.haw-hamburg.de; Berliner Tor 5, 20099 Hamburg, Tel.: 040.42 875-69 31, Fax: 040.42 875-69 99