

Gender Trouble in Organisationen und die Erreichbarkeit von Führung

Ursula Pasero

Gender Research Group der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Einleitung

In den Spitzenpositionen der Wirtschaft sind Frauen weltweit Ausnahmen, obwohl Qualifikation und Professionalisierung kaum noch geschlechtstypische Grenzen markieren. Frauen sind längst zu *high potentials* avanciert. Genau dieser Umstand bewirkt, dass ihre Erwartungen im Hinblick auf gleiche Chancen nachhaltig enttäuscht werden. Zugleich wird der ökonomische Kalkül eines Return on Investment in Bildung und Professionalisierung nicht ausgeschöpft. Dieses in Organisationen ausmachbare geschlechtstypische Konfliktfeld kann kurz und bündig als "Gender Trouble" beschrieben werden.

In der Geschlechterforschung wird der Gender Trouble als weiterer Beleg dafür gesehen, dass Gleichstellung im Schneckentempo vorangeht und immer wieder Rückschläge erleidet. In diesem Beitrag wird jedoch ein anderer Aspekt betont: Gender Trouble könnte vielmehr als ein Gradmesser für die Modernisierung von Gesellschaft gesehen werden. Als sozialer Konflikt markiert er ein historisch neues Phänomen: das Phänomen der Konkurrenz zwischen Frauen und Männern um *gleiche* Positionen. Mit Gary S. Becker (1995) könnte nun gefragt werden: Sind Frauen im Wettbewerb um Spitzenpositionen gleichwertige "Substitute"? Offensichtlich (noch) nicht.

Arrangements zwischen den Geschlechtern in Organisationen

Organisationen greifen nur in spezifischen Feldern ihrer Hierarchie auf gleichrangig ausgebildetes weibliches wie männliches Personal zu, nämlich dort, wo Positionen mit hoher Qualifikation und Professionalität assoziiert sind. Der gewöhnliche Arbeitsmarkt, vor allem aber große Bereiche von Organisationen, sind überwiegend geschlechtstypisch segregiert (Allmendinger/Podsiadlowski 2001), d.h. das Personal ist nach frauen- respektive männertypischen Tätigkeiten geordnet. Diese "klassische" Arbeitsteilung ist das evolutionär bislang am längsten eingeübte Modell. Damit ist eine besonders stabile Arbeitsorganisation gebaut, die das Problem der Vergleichbarkeit und Konkurrenz von Frauen und Männern gar nicht erst aufkommen lässt.

Ein ebenso verbreitetes wie stabiles Modell der Arbeitsteilung ist die asymmetrisch komplementäre Kooperation zwischen Frauen und Männern. Schon Erving Goffman (1994:150) hatte diese Form der Zusammenarbeit als einen Modus beschrieben, der den Männern die Konkurrenz erspart. Solche komplementär gebauten Tätigkeiten sind sowohl abgegrenzt als auch aufeinander bezogen, aber mit einem hierarchischen Gefälle. Die asymmetrische Kooperation zwischen Frauen und Männern reicht von der Zuarbeit und der Bereitstellung einer "fürsorglichen" Umgebung – in der die höher positionierten Männer von Zumutungen abgeschirmt werden, die auf niedrigerer Ebene bewältigt werden – bis zum Management, wo Frauen eher für Human Resources als für strategische Entscheidungen zuständig sind.

Auf mittleren und höheren Management-Ebenen wird inzwischen ein weiterer Gender Mix¹ ausprobiert, um die komplexer werdenden Aufgaben auf unsicheren Märkten besser bedienen zu können. In diesem Kontext ändern sich auch die Anforderungen an Führungsstile. Moderne Führung verbindet die männlich zugeschriebenen "klassischen" Führungskompetenzen mit Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten, welche Frauen zugerechnet werden. Mag das Kooperations-Design auch an alte stereotype Kontrasttugenden der Geschlechter erinnern, so beginnt hier dennoch etwas Unvertrautes: das Erfordernis, dass Frauen und Männer auf gleicher Ebene miteinander kooperieren. Ein solches Modell einer symmetrisch gebauten Kooperation zwischen Frauen und Männern in Organisationen scheint bislang jedoch noch instabil zu sein, weil damit – so meine These – Vergleichbarkeit und auch Konkurrenz zwischen Frauen und Männern um gleiche Positionen möglich wird. Das ist der evolutionär am wenigsten vertraute Fall, der zudem eine Grenze erreicht, die nur ausnahmsweise überschritten wird – die Grenze zum strategischen Management selber. Dirk Baecker hat in diesem Zusammenhang auf einen Mechanismus aufmerksam gemacht, der immer dann eintritt, wenn es um den Zugang zur höchsten Ebene geht: In der Entscheidung um Führung wird die Individualität von Frauen auf die Eindeutigkeit der weiblichen Geschlechtsidentität enggeführt – ein Fall von "ambiguity failure" (Baecker 2003a).

Die Kooperation von Frauen und Männern auf Augenhöhe geht weitgehend noch mit der Aktivierung stereotyper Erwartungen einher. Die Anforderungen von *soft skills* wie Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten werden vor-

¹ In der Management-Beratung wird dieses, auf hoher Hierarchie-Ebene, angesiedelte Modell als Komplementärmodell prominent von Gertrud Höhler (2000) vertreten. In diesem Modell sind Männer auf Frauen zwecks mentaler Ergänzung angewiesen. Das schließt die Annahme von Substitution und Konkurrenz selbstverständlich aus.

rangig an weibliche Führungskräfte adressiert. Das sind Zuschreibungseffekte, die allerdings auch nicht intendierte Folgen haben können. So ist es durchaus denkbar, dass Frauen solche Erwartungen enttäuschen und sich nicht nur der *soft*, sondern auch der *hard skills* bedienen, die sie längst gelernt haben. Damit könnte ein tatsächliches Substitutionsverhältnis eingeübt werden, wo sich Individuen als Individuen profilieren und unterscheiden müssen. Der Unterschied der Geschlechter macht dann keinen Unterschied mehr, weil er zu einem unter vielen anderen individuellen Merkmalen geworden ist (Pasero 2003a; Priddat in diesem Band).

Karriere und Organisationen

Es macht Sinn, Organisationen im Kontext funktionaler Differenzierung von Gesellschaft zu verorten, um von da aus die Wirkungen von Gender-Arrangements und Gender Trouble zu beobachten. Denn der Streit um Gleichstellung findet nur unter spezifischen Bedingungen statt, nämlich gerade dann, wenn Qualifikation und Professionalisierung keine geschlechtstypischen Zuschreibungen mehr haben.

In systemtheoretischer Perspektive gilt, dass die Funktionssysteme selber (wie Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft) keine Personen binden. In funktionalen Kontexten findet Handeln und Entscheiden nur über Organisationen statt, nirgendwo sonst. Und nirgendwo sonst können Individuen im Hinblick auf die Erfordernisse von Funktionssystemen einbezogen werden als in den dazugehörigen Organisationen. Diese bilden somit eine entscheidende Schnittstelle zwischen Gesellschaft und Individuen. Organisationen binden Individuen in der restriktiven Form von Personal (Luhmann 1991) mit eingeschränkten, auf den Organisationszweck ausgerichteten Erwartungen, die durch nichts anderes als durch die Regelmäßigkeit des Verhaltens "kalkulierbar" bleiben (Luhmann 2000:90).

Organisationen sind der Ort, wo Individuen über Karrieren einbezogen werden (Corsi 1993; Luhmann 2000:101ff). Die Karriere ersetzt in der modernen Organisation die Herkunft als Selektionsprinzip. Das Selektionsprinzip "Karriere" hat dabei zwei Seiten, die der Fremdselektion durch Personalentscheidungen in der Organisation und die der Selbstselektion der Individuen im Hinblick auf Karriereoptionen. Damit sind Karrieren ein relativ neuartiges Inklusionsmuster auf Grundlage von Berufsbiografien. Karrieren sind keinesfalls linear nach oben gerichtet, sondern schließen aufsteigende ebenso wie absteigende Verläufe ein – auch wenn umgangssprachlich nur der nach oben gerichtete Auf-

stieg assoziiert wird. Im Unterschied zum Selektionsprinzip "Herkunft" garantieren Karrieren keine auf Dauer gestellten Positionen mehr. Karrieren sind somit Kommunikationseffekte von Erfolgen und Misserfolgen (Luhmann 2000: 106). Sie bilden die Grundlage dafür, dass das Personal substituierbar wird.

Die Konditionierung für den Eintritt in Karrieren verläuft über funktionale Bildungs- und Ausbildungssysteme, die nicht mehr ständisch über Herkunft sortieren, sondern auf den Erwerb von Humankapital (Becker 1962, 1964a) und auf Leistung umstellen. Inklusionsprozesse und Karriereverläufe bringen den Stallgeruch der Herkunft auf Distanz: durch verallgemeinerte Schulbildung, durch Brechung lokaler Dialekte, durch Lernen herkunftsuntypischer Standards und Unterbrechung familial gesetzter Traditionen. Damit werden keinesfalls auch soziale Positionshierarchien nivelliert, denn der Eigensinn von Karriere fußt auf einem differenzorientierten Integrationsprinzip (Luhmann 2000:106), das Ungewissheit erzeugt, weil keine Position mehr sicher ist.

Entheroisierung von Führung?

Genau wie in den Organisationen vom Prinzip Herkunft auf das Prinzip Karriere umgestellt wird, verändern sich die Strukturen von Führung in der Wirtschaft. Die Gründerzeit von Wirtschaftsorganisationen bringt im 19. Jahrhundert die Figur des Unternehmers als modernen Helden hervor. Er ist der Träger und Garant für Innovation, Produktivität, Fortschritt und erarbeiteten Wohlstand. Diese Figur ist geprägt durch die Semantik des Erfindens und Machens – genauer: durch die männliche Form des Erfinders und des Machers. Damit geht ebenso die Praxis einer patriarchalen Führung und Fürsorge einher. Aber diese Unternehmer-Figur generiert ein soziales Problem, weil sie nicht ersetzbar ist. Die Vererbung des Unternehmens ist möglich, die "Vererbung" von Gründer-Qualitäten ist mehr als unwahrscheinlich, auch wenn zahllose Erben in diese Rolle hinein konditioniert worden sind (vgl. dazu auch Simon 2002).

Mit der Industrialisierung wachsen viele Familienunternehmen zu Großbetrieben und die Anforderungen an die Leitung solcher Wirtschaftsunternehmen nehmen an Umfang und Komplexität zu. In diesem Kontext entsteht das Konzept des *scientific management*, das von Taylor (1911) entwickelt wird. Dieses Konzept gibt den Anstoß dafür, dass das klassisch patriarchale Führungsprinzip des "Gründers" auf mehrere (wenn auch wenige) qualifizierte Personen übergeht. Damit wird zugleich ein arbeitsteiliges Muster von Führung herausgebildet, das eine wechselseitige Steigerung der Handhabung von Führungsaufgaben möglich macht. Dennoch wird auf die Fiktion eines so genannten Letzt-Ent-

scheiders nicht verzichtet, wie im Begriff des *chief executive officer* deutlich wird.² Ihm wird zugeschrieben, Entscheidungsfähigkeit in unentscheidbaren Situationen offen zu halten (Luhmann 1995). Der Nimbus des "Machers" wird auf diese Weise fortgesetzt, aber durch die prinzipielle Austauschbarkeit auch "kalkulierbarer" gemacht. Mit einem solchen, Risiken reduzierenden, Arrangement von Führung entsteht ein neuer Typus der Betriebsleitung: das Management (Hughes 1991). Im Laufe des 20. Jahrhunderts wird dieser Typus zu einer Profession, die schließlich nicht mehr nur in dafür vorgesehenen *business schools* unterrichtet wird, sondern sich als wissenschaftliches Fach – Betriebswirtschaftslehre – bis in die Universitäten etabliert.

Mit der wissenschaftlichen Etablierung der Betriebswirtschaftslehre erweitern sich die personellen Rekrutierungsmöglichkeiten durch die Option, auf professionell ausgebildete AbsolventInnen zuzugreifen. Mit der Bildungsexpansion der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts verringert sich der überwiegend männliche Anteil von Abiturienten sukzessive, so dass seit Ende des 20. Jahrhunderts die Mehrzahl weiblich ist. Dieses Phänomen schlägt schließlich – wenn auch mit geringeren Anteilen – auf die Studierenden durch und zwar auf die Wahl von karriererelevanten Fächern wie Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Mathematik und Naturwissenschaften oder Jura.³ Mit solchen Professionalisierungen gehen zwangsläufig Egalisierungseffekte einher, weil Frauen, die über die gleiche Qualifikation wie Männer verfügen, dann auch entsprechende Positionen nachfragen. Durch solche Parameter wie das erworbene und aktualisierte Humankapital und das Leistungsprinzip werden askriptive Unterscheidungsmerkmale, wie das Geschlecht, als Auswahlkriterien für Positionen schließlich prekär.

In modernen Wirtschaftsorganisationen lassen sich die oben skizzierten Modelle des Arrangements der Geschlechter somit gleichzeitig beobachten: das *Segregationsmodell*, das Frauen und Männer in unterschiedlichen Feldern des Unternehmens getrennt operieren lässt; das *Komplementär-Modell*, das Frauen und Männer in gleichen Feldern des Unternehmens asymmetrisch positioniert; und schließlich das *Modell der gleichrangigen Kooperation*, ein asymmetriefreier Gender Mix. Dieses neue Modell setzt nicht nur eine hochqualifizierte Ausbildung voraus, sondern auch die Akzeptanz von weiblichen *high potentials* in Kooperations-Arenen des Managements.

² Die dem Militär entlehnte Metapher hat insbesondere Karl E. Weick (1998:75ff) einer deutlichen Kritik unterzogen.

³ Für Deutschland vgl. Sonja Bischoff (1999:155); für die USA vgl. Gary N. Powell (1999a:330).

Auch von einer anderen Seite her verlieren die traditionellen Muster von Führung zunehmend an Plausibilität. Dirk Baecker hat bereits 1994 für die Umstellung von einem heroischen zu einem postheroischen Management plädiert:

Postheroisches Management ist so gesehen nichts anderes als ein Management, das sein Heldentum nicht mehr in der Verfügung über Kapitalvermögen und einer Inszenierung entsprechender Risikobereitschaften und Verantwortungen sucht, sondern einen neuartigen Spürsinn für die sachlichen und sozialen Dimensionen der Organisation von Arbeit und der Verteilung von Verantwortlichkeit entwickelt, die damit einher geht. Das geht nur unheroisch, weil grandiose Gesten nicht geeignet sind, andere zur Mitarbeit anzuregen (Baecker 1994:18f).

Auf höchster Ebene, im Bereich des strategischen Managements, ist die heroische Seite bislang noch dominant. Dem *master next God*, dem Kapitän auf Großer Fahrt oder dem Chief Executive Officer, der modernen Vision von Führung, wird die Entscheidungskompetenz zugerechnet, in unsicheren Zeiten – und die Zeiten sind immer unsicher – das Ruder herum zu reißen. An dieser Stelle enden die Karriereverläufe für Frauen, weil ein charakteristischer Mechanismus einsetzt, der Männer wie Frauen jede hierarchische Stellung zueinander akzeptieren lässt, solange der Frau schlussendlich doch noch ein Mann übergeordnet ist (Baecker 2003a:131). Das postheroische Management braucht genau dann den *hero*.

Die US-amerikanische Glass Ceiling Debatte und das Managing Diversity Konzept

Seit mehr als 30 Jahren währt inzwischen die US-amerikanische Auseinandersetzung um das Arrangement der Geschlechter in Organisationen. Gründe dafür liegen auf der Hand: die kontinuierlich wachsende Erwerbsneigung und die kontinuierlich wachsende Professionalisierung von Frauen. In den 1980er Jahren schließlich entbrennt die Frage um Frauen in Führungspositionen: "Why are there so few women in top management?" (Powell 1999a:326). Diese Frage führt schließlich zu einer von allen geteilten Beschreibung, dem so genannten "Glass Ceiling Phänomen": Frauen sind durch eine gläserne Decke von den Spitzenpositionen getrennt. Die Positionen sind zwar sichtbar, aber nicht erreichbar. Zur Beseitigung dieses Phänomens wird ein Konzept vorgeschlagen, das die Glass Ceilings und die inzwischen ebenso auch diagnostizierten Glass Walls durchbrechen soll. Das Konzept heißt "Managing Diversity". Es ist inzwischen Bestandteil von Betriebswirtschaftslehre und längst in die Human-Resources-Abteilungen großer Unternehmen diffundiert.

Meine These lautet, dass die Reichweite dieses Konzeptes begrenzt ist: Diversity kann auf allen Ebenen von Organisationen zum Thema werden – mit Ausnahme der strategischen Führung von Organisationen selber. Von dort aus wird das Konzept zwar implementiert, aber nur nach unten weitergereicht. Das strategische Management selbst scheint nicht davon affiziert: Der Anteil von Männern in solchen Positionen liegt weltweit immer noch bei mehr als 95%. Das ist erklärungsbedürftig.

Mein Vorschlag besteht darin, einen Umweg über organisationssoziologische Perspektiven zu machen und von da aus zum Gender Trouble in Organisationen zurückzukehren. Dies hat den Vorteil, nicht nur Interaktionsphänomene "ungleicher Machtbalancen zwischen den Geschlechtern" (Elias 1986) ins Auge zu fassen, sondern ebenso auch zu fragen, wie Organisationen gebaut sind, was sie generieren, und ob in der Bauweise nicht Hinweise auf das Glass Ceiling Phänomen zu finden sind.

Die "schlechte" Nachricht lautet: Organisationen generieren Ungleichheit, und zwar systematisch (Nassehi 2002). Die Führung von Organisationen ist zwar austauschbar, aber ein hochriskantes Unternehmen in Unternehmen. Mit Kommunikationsversagen muss gerechnet werden (Baecker 2003c). Die "gute" Nachricht lautet: Das Kommunikationsversagen von Führung gerät zunehmend in die öffentliche Auseinandersetzung, seien es die nach oben offenen Gehälter der Spitzen-Manager, seien es eindrucksvolle Abfindungen bei "freundlichen" Übernahmen, seien es ruinöse oder sogar kriminelle Entscheidungen, und auch: die Praktiken der homosozialen Selbstrekrutierung – eben das Gender-Thema, das exemplarisch entlang der US-amerikanischen Debatte aufgezeigt werden soll.

Breaking the Glass Ceiling?

Die extreme Marginalisierung von Frauen in höheren Positionen, so beobachtet in den 1970er Jahren Rosabeth Moss Kanter in einer langjährig angelegten Feldforschung, zieht eine bemerkenswerte geschlechtstypische Gruppendynamik nach sich. Die Mehrheit reagiert auf die Minderheit, indem sie in diesem Organisationskontext eher unerwartete geschlechtsstereotype Muster aktiviert, die mit dem funktionalen Set an Aufgaben in der Organisation keinesfalls kompatibel sind. Während Frauen ihren Job machen wollen, werden sie zugleich auf ein geschlechtstypisches Rollenmuster festgelegt, das im Hinblick auf die professionelle Tätigkeit durch Dysfunktionalität irritiert. Frauen werden dann vorrangig als typische Vertreterinnen ihres Geschlechts und weniger als Individuen mit

professionsadäquaten Qualitäten wahrgenommen – und das ausgerechnet in einem auf Professionalität ausgerichteten organisatorischen Kontext. Solche geschlechtsstereotypen Generalisierungen und Unterstellungen durchkreuzen die funktionalen Erwartungen an Management-Qualitäten, zumal das weibliche Geschlechterstereotyp mit solchen Fähigkeiten gerade nicht einhergeht. Dieses Phänomen wird von Kanter als "Token-Phänomen" bezeichnet und prominent vertreten. Ihre Studien *Men and women of the corporation* (Kanter 1977a) und *Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women* (Kanter 1977b) haben der US-amerikanischen Debatte um das Arrangement der Geschlechter in Organisationen eine neue Richtung gegeben.

Obwohl die Rate der Erwerbstätigkeit von Frauen kontinuierlich ansteigt, bleibt das Token-Phänomen lange unauffällig. Es überwiegt das Bild geschlechtstypischer Berufe mit segregierten Arbeitsbereichen oder strikt hierarchisch gebauten Kooperationen, in denen Frauen die zuarbeitende und Männern die entscheidungsgenerierende Arbeit zukommt. Noch gilt ein von allen geteilter Konsens, der Frauen ein weniger professionalisiertes Humankapital unterstellt, das vor allem durch einen impliziten Vorrang von familialen vor beruflichen Verpflichtungen begrenzt wird. Dieser Umstand macht sie zu weniger geeigneten Kandidatinnen für herausgehobene Positionen, die vor allem mit nicht-standardisierten zeitlichen Verpflichtungen einhergehen. Dieser Mechanismus gilt unabhängig davon, ob im individuellen Fall eine solche Unterstellung überhaupt zutreffend ist. Es handelt sich vielmehr um generalisierte normative Erwartungen, die Personalroutinen und Personalentscheidungen von Organisationen determinieren.

Umso bemerkenswerter ist es, dass solche – lange von Frauen und Männern für selbstverständlich gehaltenen – geschlechtstypischen Positionierungen in Organisationen aufzufallen beginnen. Was könnte der Anlass gewesen sein, was hat den Fokus der Beobachtung verändert? Weshalb kommt das Thema auf?

Vermutet werden kann, dass der soziale Wandel durch relevante Verschiebungen in den Bildungssystemen und auf dem Arbeitsmarkt angestoßen wird: Frauen beginnen, die höheren Abteilungen der Bildungssysteme zu majorisieren und sie schließen mit hochqualifizierten Examina in Colleges, Hochschulen und Universitäten ab.⁴ Zeitgleich steigt die Erwerbsrate von Frauen kontinuierlich an, während die Erwerbsrate von Männern zu sinken beginnt. Flankiert wird

⁴ "Between 1970 and 1995, the proportion of women earning college degrees in all disciplines in the United States increased from 43% to 55% at the bachelor's level and from 40% to 55% at the master's level. Moreover, during the same 25-year period, the proportion of women earning college degrees in business administration increased from 9% to 48% at the bachelor's level and from 4% to 37% at the master's level (U.S. Department of Education, 1997b)" (Powell 1999a:330).

dieser Wandel durch einen rapiden Rückgang der Geburtenraten und durch eine statistisch relevante Erosion des Ernährer-Hausfrauen-Modells, so dass eine vorrangige Familienorientierung von Frauen an Plausibilität verliert.

Die Befunde von Kanter ziehen zahllose weitere Studien und verfeinerte Beobachtungen von Geschlechter-Arrangements in Organisationen nach sich,⁵ die alle in eine unbeantwortete Frage einmünden: Warum kommen Frauen in Führungspositionen, also im *general management*, nicht an? Was hält sie ab oder werden sie abgehalten? Die vorläufige Antwort lautet: Frauen scheitern im Hinblick auf strategische Führungspositionen an einer 'gläsernen Decke'. Der Glass Ceiling Effekt schirmt aber nicht nur hochqualifizierte Frauen, sondern auch Männer ethnischer Minderheiten von Spitzenpositionen ab. In den USA wird dies nicht nur als ein Organisations-, sondern ebenso als ein Elitenproblem gesehen, das dadurch auch sozial-politisch relevant wird. In diesem Kontext beginnt schließlich die Tatsache aufzufallen, dass die Führungsspitzen von Organisationen überwiegend männlich, weiß und der Upper Class zugehörig sind, während der Arbeitsalltag unterhalb dieser Ebene längst aus einem ethnisch bunten Mix von Männern und Frauen besteht. Auf der durch Glass Ceilings separierten Seite pflegt eine kleine homosoziale Elite den Nimbus der Letzt-Entscheider und verfügt in einer homosozialen Rekrutierungsschleife über ihre ebenso homosozialen Nachfolger (Kanter 1977a).

Die US-amerikanische Glass Ceiling Kommission

Die erstmalige öffentliche Verwendung des Begriffs Glass Ceiling geht auf die US-amerikanische Unternehmensberaterin Marilyn Loden zurück, die den Terminus im Jahr 1977 bei einer Rede auf einer Konferenz der *Women's Action Alliance* in New York prägte. 1986 wurde der Ausdruck durch einen Artikel im *Wall Street Journal* populär. Zunächst konzentrierte sich die Beobachtung von Glass Ceilings in Organisationen auf Frauen. Dann wurde der Fokus auf soziale Minderheiten ausgeweitet, so dass dieses Phänomen in der US-amerikanischen Debatte zusammenfassend als Diversity-Problem (exemplarisch Thomas/Ely 1996) beschrieben wird:

Glass Ceiling refers to invisible, artificial barriers that prevent qualified individuals from advancing within their organization and reaching full potential. The term originally described the point beyond which women managers and executives, particularly white women, were not promoted. Today it is evident that ceilings and walls exist throughout most workplaces for minorities and women. These barriers result from in

⁵ Einen umfassenden Überblick für die USA gewährt das Handbuch von Powell (1999b).

stitutional and psychological practices, and limit the advancement and mobility opportunities of men and women of diverse racial and ethnic backgrounds (Federal Glass Ceiling Commission 2000:1).⁶

Das Glass Ceiling Phänomen als Synonym für die Diskriminierung von Frauen in Führungspositionen von Organisationen wird auf dem Hintergrund einer kontinuierlich wachsenden Erwerbsneigung und einer kontinuierlich wachsenden Professionalisierung von Frauen für avancierte Positionen auf dem Arbeitsmarkt virulent (Morrison/White/Van Velsor 1987; Powell 1999a:325ff): Der Anteil von Frauen auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt steigt von 38% in 1970 auf 43% in 1980 und auf 45% in 1990. 1998 beträgt der Anteil bereits 46%. Viel bemerkenswerter ist, dass der Anteil von Frauen in Management-Positionen zur gleichen Zeit überproportional von 16% in 1970 auf 26% in 1980 und von 39% in 1990 auf 44% in 1998 wächst (Powell 1999a:327f).

Demgegenüber verharrt der Anteil von Frauen im strategischen Management bis zum Ende des 20. Jahrhunderts konstant unterhalb der 5%-Marke – unabhängig davon, wie unterschiedlich Führungspositionen⁷ jeweils definiert werden. Die Spitzen von Organisationen bleiben bis auf wenige an den Händen abzählbare Ausnahmen ein Revier von Männern für Männer. Die Anteile von Frauen in Führungspositionen in "Fortune 500 corporations" erreichen 1998 gerade einmal 3,8%. Bezogen auf die fünf höchsten Positionen wie CEO, chairman, vice chairman und COO (siehe Fn. 7) betrug der Anteil sogar weniger als 1% (Powell 1999a:328f). Im Verhältnis zu Positionen von Frauen im mittleren Management erweist sich das Glass Ceiling Phänomen als ungebrochen und vergleichende Daten aus Ländern wie England, Australien, Dänemark, Schweden, Italien scheinen das Phänomen zu bestätigen (Powell 1999a:329): Weltweit sind die Spitzenpositionen von Organisationen eine (fast) reine "Männersache".

6 1991 wurde das Glass Ceiling Phänomen im US-Kongress durch einen Gesetzesantrag, den *Glass Ceiling Act*, zum politisch relevanten Thema erklärt und als *Title II* des *Civil Right Act* zur Grundlage für die Berufung der *Federal Glass Ceiling Commission* gemacht. Die Kommission, die von 1991 bis 1995 tätig war, wurde von Präsident George Bush senior als 21-köpfiges, überparteiliches nationales Gremium eingesetzt.

7 Gemeint sind solche Positionen wie *chief executive officer*, *chairman(!)*, *vice chairman(!)*, *president*, *chief operating officer*, *senior executive vice president*, *executive vice president* (Powell 1999a:328).

Geschlechtergerechtigkeit oder Human Resources?

Die Federal Glass Ceiling Commission (1995) schlussfolgerte nicht nur, dass die Glass Ceilings sozial ungerecht sind – das hätte die Spitzenkräfte der Wirtschaft wohl kaum irritiert –, sondern sie diagnostizierte ein Defizit in der Sprache der anerkannten neo-klassischen Ökonomie: Das nationale Humankapital (Becker 1962, 1964a, 1964b) finde nur *suboptimale* Verwendung. Es lägen Human-Ressourcen brach, nämlich die Ressourcen von Frauen und Minoritäten, die unterhalb ihrer professionellen Fähigkeiten eingesetzt seien. Aus diesen Befunden resultierte das zentrale Motto der Kommission: *Good for business: Making full use of the nation's human capital* (Federal Glass Ceiling Commission 1995). Der Boden für diesen Fokus war bereits Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre in betriebswirtschaftlich ausgerichteten Fachzeitschriften und Büchern vorbereitet worden (exemplarisch Thomas/Alderfer 1989; Cox 1991, 1993; Cox/Blake 1991).

Die Kommission zögerte nicht, die relevanten semantischen Codes der Wirtschaft aufzugreifen und einen statistisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen Diversity-Engagement und Renditen zu behaupten. Damit verwandelte sie eine soziale Gerechtigkeits- und Verteilungsformel in eine betriebswirtschaftliche Ressourcenformel, die den Vorteil hatte, die Spitzenebene von Unternehmen selber kommunikativ zu erreichen. In diesem Zusammenhang wurde ein "klassisches" Sample aus 500 Unternehmen (Standard & Poor's 500) ausgewählt und hinsichtlich ihrer Rekrutierungspraxis von Frauen und Minoritäten sowie deren Aufstiegsmöglichkeiten befragt. Ein weiterer Gegenstand der Untersuchung waren Rechtsstreitigkeiten mit dem Personal. Die Entdeckung des Zusammenhangs zwischen der Förderung einer Vielfalt kultureller Human-Ressourcen und betriebswirtschaftlichem Erfolg versprach ein aussichtsreiches Irritationspotenzial, um die Aufmerksamkeit der Führungseliten zu gewinnen und in den Elitenwandel einzubeziehen.

Das hybride Zurechnungs-Experiment gelang: Die Kommission stellte fest, dass diejenigen Unternehmen, die in Bezug auf die vorgenannten Punkte die unteren Ränge einnahmen, deutlich geringere Renditen auswiesen als die im Ranking oben platzierten hundert Unternehmen:

Organizations that excel at leveraging diversity (including hiring and promoting minorities and women into senior positions) can experience better financial performance in the long run than those which are not effective in managing diversity (Federal Glass Ceiling Commission 1995:14).

Unternehmen müssen, so die seinerzeit vertretene Auffassung, drei Entwicklungen Rechnung tragen. Zum einen haben sich die demographischen Merkmale

der Erwerbsbevölkerung verändert, die zunehmend divers zusammengesetzt ist. Entsprechend haben sich auch die Verbrauchermärkte gewandelt und zum dritten sind diese und alle anderen Märkte längst globalisiert. Der Glass Ceiling Effekt ist unwirtschaftlich, weil er verhindert, dass Organisationen ihre wichtigste Ressource, das Humankapital ihres Personals, optimal nutzen. Des Weiteren beeinträchtigt er die Marktanpassung von Organisationen – die Orientierung an der Vielfalt der Konsumentinnen und Konsumenten, die sich auch in der Führungsspitze von Unternehmen vertreten wissen wollen. Dies gilt nicht nur mit Blick auf die ethnische Vielfalt der Verbrauchermärkte in den USA selber, sondern auch für den Exporthandel auf globalen Märkten. Glass Ceiling meint in der US-amerikanischen Debatte also Marktbehinderung, während das darauf reagierende Programm Managing Diversity (exemplarisch Thomas/Ely 1996) eine bessere Marktanpassung verspricht.

Die Glass Ceiling Commission hatte damit ein Übersetzungsproblem gelöst, indem sie die soziale Semantik askriptiver Merkmale wie die des Geschlechts oder der ethnischen Herkunft in eine institutionenökonomisch brauchbare Formel transformierte. Dabei ging es nicht nur darum, auf die unproduktive Verknappung so genannter *high knowledge workers*, auf die verborgenen Kosten in Organisationen (Domsch/Ladwig 2003) sowie auf das Brachliegen von Bildungsinvestitionen aufmerksam zu machen. Es ging vor allem darum, einen wirtschaftlichen Vorsprung durch den Zuwachs an Kompetenzen in die Waagschale zu werfen, wenn von homogenen auf heterogene Kooperationen umgestellt würde.

Die Jahrzehnte geführte Debatte um geschlechtstypische "Eigenschaften" von Frauen und Männern am Arbeitsplatz und im Management,⁸ das stereotype "Think manager – think male-Phänomen" (Schein u.a. 1996) und die komplementär gebaute Verweisung so genannter *soft* und *hard skills*⁹ führt schließlich zur Fragestellung, ob nicht eine neue Generation von weiblichen und männlichen Managern vielmehr alle diese Fähigkeiten aktivieren können muss, um in turbulenten Umgebungen anschlussfähig zu bleiben (Priddat in diesem Band; Cooper/Lewis 1999:41). Die sozialromantischen Kontrasttugenden der Geschlechter – Selbstzurücknahme von Frauen und Selbstbehauptung von Männern – verlieren ihre ausschließliche Verwendung als geschlechtsstereotype Codes. In den neuen Schemata von *soft* und *hard skills* werden sie zu Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeiten umgedeutet und als institutionelle

8 Exemplarisch: Carli/Eagly (1999); Butterfield/Grinnell (1999); Powell (1999a).

9 Kritisch dazu Funken in diesem Band.

Kompetenz-Differenziale aufgewertet, die sowohl Frauen als auch Männer zu kombinieren in der Lage sein müssen.

Managing Diversity wäre dann die Formel für das Problem, nicht nur individuelle Personenmerkmale mittels Ambiguitätstoleranz auszuhalten (Baecker 2003a), sondern darüber hinaus individuelle Unterschiede in Kompetenz-Differenziale zu übersetzen und in neue kooperative Arrangements zu überführen. Dabei geht es vorrangig weder um Gleichstellung noch um Antidiskriminierung, sondern um die Realisierung von Kooperationsgewinnen, die mittels der Re-Kombination unterschiedlicher Human-Ressourcen erwartet werden. Als sekundärer Effekt könnte dann auch wachsende Gleichstellung und Antidiskriminierung folgen, jedoch als ein kontingenter und keinesfalls als ein intendierter Effekt. Denn für Organisationen bleibt der Mechanismus der vertikalen Integration ihres Personals der Schlüssel für die Handhabung komplexer Entscheidungsprozeduren (Luhmann 2000:20f). Organisationen generieren systematisch Hierarchien, um die Kommunikation funktionstypisch zu disziplinieren. Sie sind der Ort der modernen Gesellschaft, wo Asymmetrien (Coleman 1986) und Ungleichheit (Nassehi 2002:467ff) durch Zuweisung von Positionen erzeugt und durch Karriere- und Exit-Optionen elastisch gehalten werden.

In dem Maße, in dem der Anteil von Frauen in mittleren und höheren Managementpositionen wächst – in den USA verdreifachte er sich zwischen 1970 und 1998 beinahe (von 16% auf 44%) – entstehen zeitgleich zahllose empirische Untersuchungen zu gendertypischen Verhaltensrepertoires in Organisationen. Auf der einen Seite werden Unterschiede fokussiert und die Wirksamkeit eines stereotypen "gender belief system" (Deaux 1979; Deaux/Major 1987) bestätigt, auf der anderen Seite werden Ähnlichkeiten betont und Differenzen nivelliert. Die damit einhergehende Frage "is leadership conceived as masculine, feminine or androgynous?", die die US-amerikanischen Management- und Leadership-Experten Butterfield und Grinnell anlässlich eines Forschungsüberblicks (1999: 228) stellen, bleibt auch nach 30 Jahren empirischer Forschung offen. Entsprechend zurückhaltend lautet dann auch der Untertitel ihres Beitrags: "Do three decades of research tell us anything?" (Butterfield/Grinnell 1999:232). Aus beiden Fragen könnte wiederum ein Übersetzungsproblem herausgelesen werden. Dieses kann mit dem Verweis auf Attribute wie 'männlich', 'weiblich' oder 'androgyn' eher nicht beantwortet werden, weil die Zurechnung solcher an Personen festgemachten "Eigenschaften" eine in der Kommunikation eingerichtete Konstruktion ist (Luhmann 2000:90ff), die das Phänomen Führung nicht erklärt.¹⁰

10 Einen Vorschlag zur Übersetzung der Führungsfrage in einen systemtheoretischen Fokus macht Baecker (o.J.).

Managing Diversity oder Gender Mainstreaming?

Managing Diversity gilt inzwischen als eine populär gewordene Antwort auf den Gender Trouble in vielen großen internationalen Konzernen, auch in Deutschland.¹¹ Zwei Fragen schließen daran an: Eine Frage lautet, warum die Konzerne eher auf das amerikanische Konzept setzen, während sich innerhalb der EU-Administration das Konzept "Gender Mainstreaming" durchgesetzt hat. Die zweite Frage lautet, ob Managing Diversity die strategische Führung von Organisationen überhaupt erreicht, zumal die empirischen Daten zum Frauenanteil in solchen Spitzenpositionen eine andere Sprache sprechen.

Im Unterschied zum Konzept des Gender Mainstreaming bezieht sich Managing Diversity nicht ausschließlich auf die Kategorie Geschlecht, sondern ist auf kulturelle Vielfalt ausgerichtet, die vor allem durch die Variablen Geschlecht und Ethnie bestimmt wird. Das Konzept kulturelle Vielfalt vermag jedoch durchaus weitere Variablen einzubeziehen wie etwa Alter und sexuelle Orientierung. Es ist damit im Hinblick auf aktuelle Fragen international zusammengesetzter Teams, Arbeitsmigration oder Anhebung von Altersgrenzen bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben anschlussfähiger.

Die institutionenökonomische Ausrichtung von Managing Diversity bedient eher den Aspekt des Nutzens von Ressourcen und neuer kooperativer Arrangements als Gerechtigkeits- und Gleichheitssemantiken. Mit diesem Aspekt zielt Managing Diversity immer auch auf potenzielle Absatzmärkte, weil hinsichtlich der AbnehmerInnen für Produkte und Dienstleistungen gilt, dass sie eher kulturell vielfältig als homogen zusammengesetzt sind.

Während sich der Ansatz des Managing Diversity an die Führungseliten von Organisationen richtet, gehen mit dem Ansatz von Gender Mainstreaming eher Erwartungen an Strukturveränderungen durch Verrechtlichung einher. Das politische Ziel fokussiert hier nicht auf Elitenwandel, sondern auf Durchsetzung von Chancengleichheit. Chancengleichheit besagt, dass die soziale Ordnung nach bestimmten Anforderungen generalisiert sein muss, damit die Möglichkeiten des Zugangs zu Positionen offen bleiben. Innerhalb der Europäischen Gemeinschaft geht es um die Implementierung eines administrativen Beobachtungsfokus auf Gender, der vorerst nur im politischen System und seinen Organisationen wirksam werden kann. Dies wird zusammen mit einer recht deutlichen Tendenz gesehen, öffentliche Mittel und ihre Verausgabung im Hinblick auf Folgen für

¹¹ Beispiele für Deutschland finden sich bei Gertraude Krell (2004).

Frauen und Männer zu beobachten, um also Kosten und Nutzen auf gendertypische Wirkungen zu prüfen.¹²

Gender Mainstreaming könnte auf eine rein symbolische Beobachtung hinauslaufen, wenn keine Sanktionen oder Umsteuerungen von Entscheidungen folgen. Mit diesem "Querschnittsansatz" verbinden sich lediglich "kontrollierende" Beobachtungen und gesetzgeberische Maßnahmen. Es handelt sich eher um eine gesellschaftspolitische Strategie, die auf Geschlechtergerechtigkeit zielt, und nicht um ein akteursorientiertes Programm, das sich explizit an die Organisations-Eliten wendet wie der Diversity-Ansatz.

Gender, Diversity und die Erreichbarkeit von Führung

Empirische Tatsache ist, dass Frauen immer noch eine verschwindende Größe im strategischen Management ausmachen. Managing Diversity als Antwort auf die Homosozialität und Homogenität von Führung und ihrer Rekrutierung erreicht diese Ebene offensichtlich nicht. Es wird schwer haltbar sein, diese Faktizität aus einem Ursache-Wirkungs-Schema heraus zu erklären. Vielmehr kommt ein Bündel von Wirkungen infrage, das aus unterschiedlichen Beobachtungsperspektiven destilliert werden muss.

Ein Aspekt könnte in den Themen gefunden werden, die das Management aus der sozialen Umwelt filtert und gegenüber dem Personal und gelegentlich auch gegen sich selber in Anschlag bringt. Solche Themen entfalten sich mit den Taylorschen *Principles of scientific management* von 1911, in der die Organisation als "triviale Maschine" in ein rigides Netz von Arbeitsteilungen eingespannt wird, das auch die Führung von Unternehmen affiziert (siehe oben). Sie gehen über in den Human Relations-Ansatz aus den 1930er Jahren (Roethlisberger/Dickson 1939). Hier beginnt die Demontage der Taylorschen "Trivialmaschine". Stattdessen werden die Beziehungen zwischen Management und übrigem Personal beleuchtet. Der Human Relations-Ansatz wird dann funktional übersetzt in die Frage der optimalen Nutzung von Human Resources. Dabei wird die Humankapital-Theorie der Neo-Klassik (Becker 1962, 1964a, 1964b) auf ein betriebswirtschaftliches Maß heruntergebrochen und es entstehen die Human Resources-Abteilungen in Unternehmen.

Daran kann das Konzept Managing Diversity nahtlos anschließen, weil die Übersetzungsleistung an der klassischen Humankapital-Theorie entlang geführt wird. Im Rahmen einer öffentlichen Resonanz erzeugenden Diskussion um das

¹² Vgl. z.B. den Sammelband *Gender – from costs to benefits* (Pasero 2003), insbesondere die Beiträge von Sander/Müller und Domsch/Ladwig.

Glass Ceiling-Phänomen – mit seinem einschlägigen Motto *Good for business: Making full use of the nation's human capital* – wird schließlich Managing Diversity in den exponierten *business schools* entwickelt (Thomas/Ely 1996) und dann auch in den Human Resources-Abteilungen international aufgestellter Unternehmen eingebettet. Bemerkenswert daran ist, dass das strategische Management sich selber ausnimmt. Es implementiert zwar das Konzept, "strahlt es in die Welt" und stellt sich an die Spitze der Intervention nach unten – aber am Fuß des Leuchtturms bleibt es dunkel.

Was könnte diesen Leuchtturm-Effekt auslösen, der zeitgleich mit einer raschen Ausbreitung des Managing Diversity Konzeptes einhergeht? Die Schnelligkeit der Ausbreitung lässt sich mit der Beobachtung plausibilisieren, dass Entscheidungen von Unternehmen sich an Entscheidungen anderer Unternehmen orientieren. Somit stellen sich Kohorteneffekte ein, in denen Organisationen eine ähnliche Richtung einschlagen. Damit stellen unternehmenstypische Umsetzungen oft nur minimale Abweichungen von imitierten Konzepten anderer Unternehmen dar. So gesehen wären solche Implementierungen nichts anderes als Imitationen, wobei der Einsatz eines *tools* wie Managing Diversity nur dazu dient, allen anderen Unternehmen die eigene Netzwerkposition im Umgang mit Human Resources und internationalen Märkten aufzuzeigen (Baecker 2003c).

Die Schließung der höchsten Management-Ebene selber vor diesen *diversity tools* könnte in Anlehnung an sozialpsychologische Konzepte damit erklärt werden, dass die dominante Gruppe, die das *diversity tool* implementiert, sich selber individualisiert wahrnimmt, während sie mit dem *tool* einer fein gesteuerten Stereotypisierung arbeitet mit der Folge, dass zunächst mentale Gruppen konstruiert und über stereotype Semantiken zu Ethnizität, Gender oder sexuellen Orientierung verortet werden. Gezielt wird zwar auf Mobilisierung von Human Resources, aber das Resultat könnte als ein paradoxes Antidiskriminierungsprogramm gelesen werden, das die strategische Führung selber nicht affiziert.¹³

Ein Ansatz in der sozialpsychologischen Gruppenforschung deutet ähnliche Phänomene dahingehend, dass in der Gruppendynamik ein Differenzierungsgefälle entsteht. Während sich die dominante Gruppe – hier die Führungskräfte – hochgradig individualisiert wahrnimmt, weil sie und jeder einzelne Zugehörige mit einem höheren Maß an gesellschaftlicher Anerkennung ausgestattet ist, gilt ein solches Individualitätspotenzial für die reifizierte – ethnische oder weibliche – "Minderheit" gerade nicht, auch wenn sie zahlenmäßig in der Mehrheit

¹³ Beispiele der Implementierung von Managing Diversity Konzepten vgl. Krell (2004).

sein sollte.¹⁴ Managing Diversity könnte sich so als "blinder Fleck" des strategischen Managements erweisen, weil dieses seine homoziale Struktur nicht wahrnimmt, sondern sich selber als ein Ensemble höchst individueller und eigensinniger Entscheider sieht. Diese Entscheider haben dann "etwas", das Individuen einer Minderheiten-Gruppe nicht aktivieren.

Um die Klärung dieses "Etwas" ist auch die an Pierre Bourdieu orientierte Auffassung angelehnt, die auf die Generierung von Distinktionsgewinnen schaut. Gemeint sind damit die so genannten letzten 10%, die einen Unterschied machen, der durch den Verweis auf gleiches Humankapital gerade *nicht* eingeholt werden kann. Vermutet werden diese "letzten 10%" in extremer zeitlicher Flexibilität und Mobilität, im Spiel um konkurrierende Anwesenheit, um Kontakte und Netzwerke. Verknüpft ist damit die offene Frage, wie solche Distinktionen gebaut werden, wenn in der modernen Gesellschaft statusrelevante Eigenschaften prinzipiell allen Individuen zugänglich sind (Hofbauer in diesem Band).

In diesem Zusammenhang ist ein Plädoyer von Armin Nassehi plausibel, der den soziale Ungleichheit generierenden "Motor" moderner Organisationen schärfer fokussiert und die Gender-Frage in einen solchen Kontext stellt (2002: 467ff). Ein Indiz für die relative "Vergeblichkeit" gleichstellungspolitischer Anliegen oder von Diversity-Ansätzen könnte darin gesehen werden, dass die moderne Gesellschaft Freiheitsgrade proklamiert, die in der Organisation zurückgenommen werden. Die Systematik dieses Gefälles geht dabei weit über die Dimension unterschiedlicher Einkommen oder Karrierechancen hinaus, weil in der Anordnungs- und Gehorsamsstruktur Ungleichheit institutionalisiert ist, die dann auch "embedded asymmetries" mit charakteristischen Persönlichkeitstypen erzeugt (Arbeitsgruppe Organisationssoziologie 2004). In diesem Kontext wird auch eine Gerechtigkeitsforschung relevant, die sich der Frage von "Gerechtigkeit in Organisationen" (Liebig 2002) annimmt. In eine ähnliche Richtung weist der Beitrag von Michael Meuser in diesem Band, der auf Kollisionen zwischen betrieblichen Gerechtigkeitsvorstellungen und Gleichstellungsinitiativen hinweist.

In der Organisationsforschung selber verortet Dirk Baecker in den letzten Jahrzehnten eine "Wiederentdeckung der Organisation als soziales System" (Baecker 2003b), die mit einer deutlichen Distanz zum trivialen Maschinenmodell der Organisation und seiner extremen Hierarchisierung verbunden ist. Damit werden auch unterkomplexe Selbstverständlichkeiten über Management und Führung distanziert:

¹⁴ Exemplarisch Bernd Simon (1997).

Das muß nicht heißen, daß Formen eher 'männlichen' Managements hinfällig sind. Aber es wird in jedem Fall heißen, daß sie als solche rekonstruiert werden und dann nur als eine Option unter anderen Optionen möglichen Managements überzeugen werden (Baecker 2003b:109f).

Die Wiederentdeckung der Organisation als soziales System und ihre Ungleichheit generierenden Mechanismen werden inzwischen von einer ganz anderen Seite virulent durch die Frage, was das für ein soziales System ist, das der zahlenmäßig gewaltigen "Minderheit" in Form des Personals Einkommensverzichte und Arbeitszeitverlängerungen diktiert und für die zahlenmäßig winzig kleine "Mehrheit" der Führung selber Einkommen vorhält, die jede Proportionalität aus den Angeln hebt. Mit der aktuellen Frage: "verdienen Manager das, was sie verdienen?" kommen Fremdbeschreibungen zur Geltung, die das soziale System Organisation irritieren werden. Im Kontext solcher sozialen Erosionen, die einhergehen mit großen Skandalen heruntergewirtschafteter Unternehmen wie Enron oder World Com, mit "freundlichen" und "feindlichen" Übernahmen und gewaltigen Summen für Wohlverhalten von Führung, könnte auch das Gender-Thema wieder virulent werden. Aber dies keinesfalls mit der Frage "führen Frauen anders oder besser?", sondern mit einer Forschungsperspektive auf komplexe Organisationen, wobei der Gender Trouble organisationssoziologisch eingebettet wird.¹⁵ In der Wirtschaft der Gesellschaft selber könnten Rating-Agenturen (wie Standard & Poor's oder Fortune) eine solche Funktion übernehmen, indem sie das Verhältnis von Management und Personal miteinbeziehen. Damit würde ein weiteres Element zur Feststellung der Kreditwürdigkeit von Unternehmen herangezogen werden, das Führung und Human Resources neu bewertet.

15 Vgl. dazu auch Amy S. Wharton (2002).

Literatur

- Allmendinger, J./A. Podsiadlowski (2001): Segregation in Organisationen und in Arbeitsgruppen. In: *Geschlechtersoziologie*. Hg. B. Heintz. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 276-307.
- Arbeitsgruppe Organisationssoziologie (2004): Bericht über die Frühjahrstagung "Organisations, Social Inequality, and Social Justice", 23./24. April 2004, Berlin. In: *Soziologie* 33 (3). S. 102-106.
- Baecker, D. (o.J.): *Wer rechnet schon mit Führung?* Online Dokument URL: <http://homepage.mac.com/baecker/fuehrung.pdf> (gesehen am 24.05.2004).
- Baecker, D. (2003a): Männer und Frauen im Netzwerk der Hierarchie. In: *Frauen, Männer, Gender Trouble – Systemtheoretische Essays*. Hg. U. Pasero/C. Weinbach. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 125-143.
- Baecker, D. (2003b): Organisation und Geschlecht. In: *Organisation und Management*. Hg. D. Baecker. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 101-110.
- Baecker, D. (2003c): Die Wachstumsmaschine: Jeder Sozialabbau ist das Ergebnis eines Kommunikationsversagens. In: *Frankfurter Rundschau* Nr. 164 vom 17.7.2003. S. 9.
- Baecker, D. (1994): *Postheroisches Management: Ein Vademecum*. Berlin: Merve-Verlag.
- Becker, G.S. (1995): The forces determining discrimination in the market place. In: *The essence of Becker*. Hg. R. Febrero/P.S. Schwartz. Stanford: Hoover Institution Press. S. 403-415.
- Becker, G.S. (1964a): *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Becker, G.S. (1964b): *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Becker, G.S. (1962): Investment in human capital: A theoretical analysis. In: *Journal of Political Economy* 70 (5). S. 9-49.
- Bischoff, S. (1999): *Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland*. Köln: Bachem.
- Butterfield, D.A./J.P. Grinnell (1999): "Re-viewing" gender, leadership, and managerial behavior: Do three decades of research tell us anything? In: *Handbook of gender & work*. Hg. G.N. Powell: Thousand Oaks u.a.: Sage. S. 223-238.
- Carl, L.L./A.H. Eagly (1999): Gender effects on social influence and emergent leadership. In: *Handbook of gender & work*. Hg. G.N. Powell. Thousand Oaks u.a.: Sage. S. 203-222.
- Coleman, J.S. (1986): *Die asymmetrische Gesellschaft. Vom Aufwachen mit unpersönlichen Systemen*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Cooper, C.L./S. Lewis (1999): Gender and the changing nature of work. In: *Handbook of gender & work*. Hg. G.N. Powell: Thousand Oaks u.a.: Sage. S. 37-46.
- Corsi, G. (1993): Die dunkle Seite der Karriere. In: *Probleme der Form*. Hg. D. Baecker. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 252-265.
- Cox, T., Jr. (1993): *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

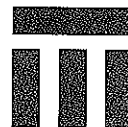
- Cox, T., Jr. (1991): The multicultural organization. In: *Academy of Management Executive* 5 (2). S. 34-47.
- Cox, T.H./S. Blake (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. In: *The Executive* 5 (3). S. 45-56.
- Deaux, K. (1979): Self-evaluations of male and female managers. In: *Sex Roles* 5. S. 571-580.
- Deaux, K./B. Major (1987): Putting gender into context: An interactive model of gender-related behaviour. In: *Psychological Review* 94. S. 369-389.
- Domsch, M.E./D. Ladwig (2003): Management diversity: Das Hidden-Cost-Benefit-Phänomen. In: *Gender – from costs to benefits*. Hg. U. Pasero. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Elias, N. (1986): Wandlungen der Machtbalance zwischen den Geschlechtern. Eine prozesssoziologische Untersuchung am Beispiel des antiken Römerstaats. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 38. S. 425-449.
- Federal Glass Ceiling Commission (2000): *About the Commission*. Ithaca, NY: Cornell University. Online Dokument URL: <http://www.ilr.cornell.edu/library/downloads/keyWorkplaceDocuments/GlassCeilingAbout%20the%20Commission.pdf> (gesehen am 29.06.2004).
- Federal Glass Ceiling Commission (1995): *Good for business: Making full use of the nation's human capital. The environmental scan. A fact-finding report of the Federal Glass Ceiling Commission, March 1995*. Ithaca, NY: Cornell University. Online Dokument URL: <http://www.ilr.cornell.edu/library/downloads/keyWorkplaceDocuments/GlassCeilingFactFindingEnvironmental/Scan.pdf> (gesehen am 29.06.04).
- Goffman, E. (1994): *Interaktion und Geschlecht*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Höhler, G. (2000): *Wölfin unter Wölfen. Warum Männer ohne Frauen Fehler machen*. München: Econ-Verlag.
- Hughes, T.P. (1991): *Die Erfindung Amerikas. Der technologische Aufstieg der USA seit 1870*. München: Beck.
- Kanter, R.M. (1977a): *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. (1977b): Some effects of proportions on group life. Skewed sex ratios and responses to token women. In: *American Journal of Sociology* 82. S. 965-990.
- Krell, G. (Hg.) (2004): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Liebig, S. (2002): Gerechtigkeit in Organisationen. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse zu einer Theorie korporativer Gerechtigkeit. In: *Organisationssoziologie. (Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie)*. Hg. J. Allmendinger/T. Hinz. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 151-187.
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1995): Kausalität im Süden. In: *Soziale Systeme: Zeitschrift für soziologische Theorie* 1 (1). S. 7-28.
- Luhmann, N. (1991): Die Form "Person". In: *Soziale Welt* 42. S. 166-175.

- Morrison, A.M./R.P. White/E. Van Velsor (1987): *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nassehi, A. (2002): Die Organisationen der Gesellschaft. Skizze einer Organisationssoziologie in gesellschaftstheoretischer Absicht. In: *Organisationssoziologie. (Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie)*. Hg. J. Allmendinger/T. Hinz. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 443-478.
- Pasero, U. (2003a): Gender, Individualität, Diversity. In: *Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays*. Hg. U. Pasero/C. Weinbach. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 105-124.
- Pasero, U. (Hg.) (2003b): *Gender – from costs to benefits*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Powell, G.N. (1999a): Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. In: *Handbook of gender & work*. Thousand Oaks u.a.: Sage. S. 325-345.
- Powell, G.N. (Hg.) (1999b): *Handbook of gender & work*. Thousand Oaks u.a.: Sage.
- Roethlisberger, F.J./W.J. Dickson (1939): *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sander, G./C. Müller (2003): Gleichstellungs-Controlling in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. In: *Gender – from costs to benefits*. Hg. U. Pasero. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 284-298.
- Schein, V.E./R. Mueller/T. Lituchy/J. Liu (1996): Think manager – think male: A global phenomenon? In: *Journal of Organizational Behavior* 17. S. 33-41.
- Simon, B. (1997): Self and group in modern society: Ten theses on the individual self and the collective self. In: *The social psychology of stereotyping and group life*. Hg. R. Spears/P.J. Oakes/N. Ellemers/S.A. Haslam. Oxford: Blackwell. S. 318-335.
- Simon, F.B. (2002): Das Dilemma des Nachfolgers. Konflikte zwischen traditionellen und modernen Familienformen. In: *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Hg. F.B. Simon. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme. S. 187-208.
- Taylor, F.W. (1911): *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thomas, D.A./R.J. Ely (1996): Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In: *Harvard Business Review* 74 (5). S. 79-90.
- Thomas, D.A./C.P. Alderfer (1989): The influence of race on career dynamics: Theory and research on minority career experiences. In: *Handbook of career theory*. Hg. M.B. Arthur/D.T. Hall/B.S. Lawrence. Cambridge: Cambridge University Press. S. 133-158.
- Weick, K.E. (1998): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Wharton, A.S. (2002): Geschlechterforschung und Organisationssoziologie. In: *Organisationssoziologie. (Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie)*. Hg. J. Allmendinger/T. Hinz. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 188-202.

Ursula Pasero · Birger P. Priddat (Hrsg.)

Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender

*Antike
2006*



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

VS Verlag für Sozialwissenschaften
Entstanden mit Beginn des Jahres 2004 aus den beiden Häusern
Leske+Budrich und Westdeutscher Verlag.
Die breite Basis für sozialwissenschaftliches Publizieren

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage September 2004

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Frank Engelhardt

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 3-531-14255-0

Inhalt

Ursula Pasero & Birger P. Priddat

Vorwort 7

Christiane Funken

Zu Chancen und Risiken von (in)formellen Organisationsstrukturen
für die Karrieren von Frauen und Männern 13

Johanna Hofbauer

Distinktion – Bewegung an betrieblichen Geschlechtergrenzen. 45

Gertraude Krell

Gefühl und Geschlecht
in Bürokratie, Gemeinschaft und ICH-AG 65

Michael Meuser

Von Frauengleichstellungspolitik zu Gender Mainstreaming:
Organisationsveränderung durch Geschlechterpolitik? 93

Renate Ortlieb & Simone Rokitte

New Economy – neue Geschlechterverhältnisse? 113

Ursula Pasero

Gender Trouble in Organisationen
und die Erreichbarkeit von Führung 143

Birger P. Priddat

Vom Gender Trouble zur Gender-Kooperation 165

Nicoline Scheidegger & Margit Osterloh

One network fits all?
Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren 199

Sylvia M. Wilz

Relevanz, Kontext und Kontingenz:
Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization. 227