

Ursula Müller:

**Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft.
Eine Untersuchung zu förderlichen Maßnahmen und
entscheidenden Faktoren im Berufsverlauf für den Aufstieg
in Spitzenpositionen**

Rainer Hampp Verlag, München, Mering 2014, 268 S.,
ISBN 978-3-95710-011-5 (print), € 29.80, ISBN 978-3-95710-111-2 (e-book pdf), € 27.99

Für die Wachstumsbranche Sozialwirtschaft ist der Blick auf den beruflichen Aufstieg von Frauen ein herausforderndes Thema der Personalentwicklung. Obwohl Frauen die Hauptgruppe der Beschäftigten sind, finden sie sich in Führungspositionen bei weitem nicht dem Geschlechterverhältnis des Arbeitsfeldes entsprechend wieder.

Die empirische Studie richtet sich auf individuelle Aufstiegserfahrungen von weiblichen Führungskräften in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft. Sie erforscht die förderlichen Maßnahmen für die Umsetzung des Aufstiegs und entscheidenden Faktoren der Motivation im Berufsverlauf. Ergänzend werden grundlegende Kenntnisse in der Debatte um beruflichen Aufstieg und Geschlecht recherchiert.

Schlüsselwörter: Aufstieg, Führungsposition, Geschlecht, Sozialwirtschaft,
Soziale Arbeit, Personalentwicklung, Karriere, Berufsverlauf

Ursula Müller wurde 1971 in Schwabmünchen geboren. Nach dem Studium Sozialwesen arbeitete sie zunächst im sozialpädagogischen Fachdienst und anschließend als Bereichsleiterin verschiedener Wohnformen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Berufsbegleitend qualifizierte sie sich zum Master of Social Work. Seit 2008 ist sie in der Lehre tätig.

Ursula Müller

Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft

Eine Untersuchung zu förderlichen Maßnahmen
und entscheidenden Faktoren im Berufsverlauf
für den Aufstieg in Spitzenpositionen

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2014

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-011-5 (print)
ISBN 978-3-95710-111-2 (e-book)
ISBN-A/DOI 10.978.395710/1112
1. Auflage, 2014

Zugl.: Pädagogische Hochschule Weingarten, Diss., 2014,

Umschlagmotiv: Hartmut Müller, Seebach (Haldenwang)

© 2014 Rainer Hampp Verlag München und Mering
 Marktplatz 5 D-86415 Mering
 www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

„Erzählen Sie doch bitte mal ihren beruflichen Lebensverlauf...“

Die vorliegende Auseinandersetzung mit beruflichen Lebensverläufen von Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft hat mich gedanklich immer wieder zu meinem eigenen Berufsverlauf geführt. Darüber nachzudenken, was alles so war, wie es so war und warum es so war. Und was ich hätte machen können. Und ob ich das hätte machen wollen. Und wann ich das hätte machen können.

So sehe ich, dass mich Themen dieser Arbeit bereits im Diplomstudiengang Sozialwesen (1990-1994) als auch im 'Master of Social Work' (2001-2003) beschäftigt haben. Meine langjährige berufliche Tätigkeit, fünf Jahre als Sozialpädagogischer Fachdienst, neun Jahre als Bereichsleitung und ein Jahr als Fachlehrerin war hilfreich, mein theoretisches Denken an der Praxis anzubinden.

Was ich beruflich hätte machen können – einen Aufstieg – habe ich zweimal beim Ausscheiden aus Organisationen, nach der Tätigkeit als Sozialdienst bzw. als Bereichsleitung erfahren. Am bedeutendsten für meinen Berufsverlauf war schließlich mein Ausstieg in die Elternzeit. Dann erst entstand die Idee zur Promotion, deren Umsetzung sich unheimlich spannend und persönlich bereichernd gestaltete.

Heute danke ich von Herzen den Personen, die Weggefährtinnen und Weggefährten meines bisherigen beruflichen Lebensverlaufs waren, sich mit mir auseinandergesetzt und mich ermächtigt haben. In den letzten Jahren stehen hier an erster Stelle Frau Professorin Dr. Kansteiner und ergänzend Frau Professorin Dr. Stauber. Im Alltag sind es Steffi, Karen, Gerti, Pia und Otto, die mich bestärkt haben. Und im Leben: Hartmut und Lia, Marina, Florian und Philipp.

Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung und Ausgangspunkt	10
1.1. Fragestellung und Zielsetzung	16
1.2. Methodik und theoretischer Bezugsrahmen	17
1.3. Aufbau dieser Arbeit	17
2. Begriffliche Grundlegungen	20
2.1. Aufstieg im Berufsverlauf	20
2.1.1. Karriere als Laufbahn	20
2.1.2. Ausprägungen des Aufstiegs in Karriereformen	21
2.1.3. Aufstieg in Abgrenzung zu Karriere	23
2.2. Dimensionen der Führungsposition	24
2.2.1. Führung und Führungskräfte	25
2.2.2. Führung in einer Organisation als sozialem Gebilde	27
2.2.3. Organisationsstruktur und Hierarchie als regelnde Ordnung	28
2.2.4. Spitzenposition in einer Organisation als Status-Zuschreibung	29
2.2.5. Macht und Führung	31
2.2.6. Gedanken zu Personen in Führungspositionen	33
2.3. Sozialwirtschaft als Handlungsfeld	34
2.3.1. Entstehung und Bedeutung der Sozialwirtschaft	34
2.3.2. Soziale Arbeit im Sozialmarkt mit besonderen Bedingungen	35
2.3.3. Sozialwirtschaft im Dritten Sektor	37
2.3.4. Konstitutive Merkmale der Organisationen im Dritten Sektor	39
2.3.5. Freie Wohlfahrtspflege als sozialwirtschaftlicher Akteur	40
2.3.6. Wohlfahrtsverbände als Verbände mit Alleinstellungsmerkmal	41
2.3.7. Aktuelle Herausforderungen der Wohlfahrtsverbände	42
2.4. Zusammenfassung der begrifflichen Grundlegungen	44
3. Theorie der Konstruktion von Geschlecht als Bezugstheorie	46
3.1. Prozesse der sozialen Konstruktion von Geschlecht	47
3.1.1. Entwicklung des Geschlechtermodells	50
3.1.2. Reproduktion von Geschlecht im Wissenssystem	51

Inhaltsverzeichnis	5
<i>3.2. Entwicklungslinien von Gleichheit und Differenz in der Erwerbsarbeit</i>	52
3.2.1. Sphärentrennung in der bürgerlichen Familie	53
3.2.2. Geschlechtsspezifische Aufteilung der Erwerbsarbeit	54
3.2.3. Auswirkungen der Fürsorglichkeit auf die Soziale Arbeit	56
3.2.4. Rolle der Frau in der Kirche	57
3.2.5. Leitbild Mutter und Mütterlichkeit	59
<i>3.3. Beitrag der Rechtsordnung zum Geschlechterverhältnis</i>	62
<i>3.4. Bedeutung der sozialen Ungleichheit im Aufstieg</i>	66
<i>3.5. Soziale Ungleichheit der Geschlechter in Organisationen</i>	67
<i>3.6. Geschlecht als Zuordnung des Individuums in der sozialen Situation</i>	69
<i>3.7. Konzept des 'doing gender' im Handeln</i>	72
<i>3.8. Geschlechter(de)konstruktion in der Berufsarbeit</i>	74
<i>3.9. Zusammenfassung der Bezugstheorie</i>	76
4. Forschungsstand zum Aufstieg von Frauen in Führungspositionen	78
<i>4.1. Hintergründe zu Frauenanteilen in Führungspositionen</i>	78
4.1.1. Führungskräftemonitor im Zeitverlauf	78
4.1.2. Frauen in Spitzenpositionen	82
4.1.3. Betriebliche Realitäten als strukturelle Einbettung des Aufstiegs	84
4.1.4. Private Realitäten als den Aufstieg ergänzende Lebensrealität	89
4.1.5. Zusammenschau der Hintergründe zu Frauenanteilen in Führungspositionen	93
<i>4.2. Spezifika im Aufstieg</i>	95
4.2.1. Sichtbarkeit und Orientierung	95
4.2.2. Führungsmotivation und Kontaktfähigkeit	96
4.2.3. Verschränkungen von Karriere und biologischem Geschlecht	97
4.2.4. Entlarven von Zuschreibungen	98
4.2.5. Umgang mit mehrdimensionalen mentalen Schranken	99
4.2.6. Zusammenschau der Spezifika im Aufstieg	100
<i>4.3. Aufstieg in gemeinnützigen Organisationen</i>	100
4.3.1. Charakteristika hauptberuflicher Führungskräfte	102
4.3.2. Karriereweg und Rekrutierung	103
4.3.3. Gleichheit und Differenz der Geschlechter	105
4.3.4. Zusammenschau zu Aufstieg in gemeinnützigen Organisationen	106

<i>4.4. Aufstieg in verschiedenen Handlungsfeldern</i>	<i>106</i>
4.4.1. Handlungsfeld Soziale Arbeit	107
4.4.2. Handlungsfeld Schule	109
4.4.3. Handlungsfeld Wissenschaft	113
4.4.4. Zusammenschau zu Aufstieg in Handlungsfeldern	119
<i>4.5. Fähigkeiten der Akteurinnen im Aufstieg</i>	<i>122</i>
4.5.1. Berufsbezogene Eigenschaften der Persönlichkeit	122
4.5.2. Mikropolitische Aufstiegskompetenz und Selbstkonzept	124
4.5.3. Zusammenschau zu Fähigkeiten der Akteurinnen im Aufstieg	128
<i>4.6. Zusammenfassende Interpretation des Forschungsstandes</i>	<i>128</i>
 5. Erklärungsansätze zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft	 133
<i>5.1. Konstruktion der geschlechterdifferenten Führung</i>	<i>134</i>
<i>5.2. Determinanten des Verhaltens</i>	<i>135</i>
5.2.1. Motive als schwankende Gedankenkonstrukte	136
5.2.2. Zusammenhänge von Motivation und Karriere	138
5.2.3. Bausteine der Kompetenz zur Handlung	141
5.2.4. Bedeutung der Selbstentwicklung	142
5.2.5. Vergeschlechtlichte Handlungszusammenhänge Sozialer Arbeit	144
<i>5.3. Einflüsse der Besetzung von Führungspositionen</i>	<i>146</i>
5.3.1. Relevanz personalpolitischer Logiken	146
5.3.2. Einflüsse der Organisationskultur	147
<i>5.4. Verbindung von Handeln und Kontext in der Sozialwirtschaft</i>	<i>149</i>
5.4.1. Besondere Gegebenheiten der Organisationen	149
5.4.2. Nonprofit Governance multipler Anspruchsgruppen	151
<i>5.5. Aufstiegsfördernde Rekrutierungsmuster</i>	<i>152</i>
5.5.1. Governance Mechanismen nach 'Agency-Theorie'	152
5.5.2. Rekrutierungsmuster von Eliten	155
<i>5.6. Kulturen der Macht in Handlungszusammenhängen</i>	<i>157</i>
5.6.1. Formen der Bemächtigung und Ermächtigung	157
5.6.2. Moral und Mikropolitik im sozialen Handeln	159
<i>5.7. Zusammenfassung der Erklärungsansätze zum Aufstieg</i>	<i>162</i>

6. Empirische Untersuchung	164
6.1. Forschungsgegenstand und Forschungsfragen	164
6.2. Qualitatives Forschungsdesign	166
6.2.1. Potenziale für den Forschungsgegenstand	166
6.2.2. Empirieorientierter Zugang	168
6.3. Erhebung der Daten	170
6.3.1. Episodisches Interview im Vergleich – eine Abgrenzung	170
6.3.2. Optionen des episodischen Interviews	173
6.3.3. Sampling als kombinierte Fallauswahl	174
6.3.4. Bedeutung des Feldzugangs	177
6.3.5. Auswahl der Interviewpartnerinnen	178
6.3.6. Aufbau des Interviews	182
6.3.7. Ergebnis des Pre-Tests	184
6.4. Auswertung der Interviews	187
6.4.1. Erstellung der Transkripte	187
6.4.2. Qualitative Inhaltsanalyse	188
6.4.3. Induktive Kategorienbildung	190
6.4.4. Schritte der Qualitativen Inhaltsanalyse	192
7. Darstellung der Untersuchungsergebnisse	196
7.1. Förderliche Maßnahmen für den Aufstieg	196
7.1.1. 'Interessen nachgehen'	196
7.1.2. 'Initiative ergreifen'	198
7.1.3. 'Ergänzende Tätigkeiten ausüben'	199
7.1.4. 'Organisationszugehörigkeit halten'	201
7.1.5. 'Von Arbeit abgrenzen'	202
7.1.6. 'Eigenen Arbeitsstil entwickeln'	203
7.1.7. 'Aufgaben in der Organisation gestalten'	206
7.2. Entscheidende Faktoren für den Aufstieg	209
7.2.1. 'Private Realität sehen'	209
7.2.2. 'Haltung leben'	212
7.2.3. 'Innere Prozesse verfolgen'	215
7.2.4. 'Distanz zur Funktion und Rolle einnehmen'	217
7.2.5. 'Können erkennen'	218
7.2.6. 'Wollen differenzieren'	220
7.2.7. 'Stütze und Förderung erleben'	222
7.2.8. 'Authentizität verkörpern'	225

8	Inhaltsverzeichnis	
	7.2.9. 'Arbeiten gegen Wand identifizieren'	226
	7.2.10. 'Klarheit zum Mitgestalten der Rolle finden'	227
	7.3. <i>Übersicht der neuen empirischen Erkenntnisse</i>	228
8.	Zusammenfassung und Diskussion zentraler Ergebnisse	231
9.	Ausblick	246
	Darstellungsverzeichnis	249
	Literaturverzeichnis	250
	Anhang	266
	<i>Transkripte</i>	
	<i>Anfrage der Interviewpartnerinnen</i>	
	<i>Einstiegsinformationen am Interviewanfang</i>	
	<i>Fragenkatalog episodisches Interview</i>	
	<i>Kurzfragebogen nach dem Interview</i>	
	<i>Regelung zum Vertrauens- und Datenschutz – Einverständniserklärung</i>	
	<i>Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen</i>	
	<i>Postskripte</i>	
	<i>Reflexion der Forscherin zur Durchführung der Interviews</i>	
	<i>Codesystem</i>	
	Codings 'Interessen nachgehen'	
	Codings 'Initiative ergreifen'	
	Codings 'Ergänzende Tätigkeiten ausüben'	
	Codings 'Organisationszugehörigkeit halten'	
	Codings 'Von Arbeit abgrenzen'	
	Codings 'Eigenen Arbeitsstil entwickeln'	
	Codings 'Private Realität sehen'	

-
- Codings 'Haltung leben'
 - Codings 'Innere Prozesse verfolgen'
 - Codings 'Distanz zur Funktion und Rolle einnehmen'
 - Codings 'Können erkennen'
 - Codings 'Wollen differenzieren'
 - Codings 'Stütze und Förderung erleben'
 - Codings 'Authentizität verkörpern'
 - Codings 'Arbeiten gegen Wand identifizieren'
 - Codings 'Klarheit zum Mitgestalten der Rolle finden'

1. Problemstellung und Ausgangspunkt

„Verschenkte Potenziale – Frauen zwischen Beruf und Familie“ titulierte Jutta Allmendinger (2013, S. 32) als Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung die Teilnahme von Frauen am Erwerbsleben. Dabei ist es eine Tatsache, dass Beruf und Familie keineswegs als konkurrierende Lebensbereiche wahrgenommen werden müssen (Wirth/Tölke 2013, S. 11). Analysen zu Erwerbskonstellationen von Eltern in Deutschland zeigen, dass egalitär¹ arbeiten und familienzentriert leben kein Widerspruch ist – zumindest für ostdeutsche Eltern (ebd., S. 7). In Westdeutschland sind dagegen traditionelle und semitraditionelle Modelle der partnerschaftlichen Arbeitsteilung dominant. Der Anteil der Elternpaare, die ein egalitäres Erwerbsarrangement praktizieren, hat sich hier in den letzten zwanzig Jahren vermindert, trotz verbesserter Betreuungssituation für Kinder (ebd., S. 11). Das Erwerbsverhalten wird diesen Befunden zufolge nachhaltig von familienpolitischen Leitbildern und dem hieraus historisch gewachsenen und gefestigten kulturellen Klima beeinflusst (ebd., S. 10). Auf das Wohlbefinden der Familie hat die Erwerbsbeteiligung beider Eltern keinen negativen Einfluss. Die Verteilung der Haus- und Erwerbsarbeit von Paaren jedoch nimmt Einfluss darauf, wie gleich oder ungleich die Handlungsmöglichkeiten² im weiteren Lebensverlauf sein werden. Um Lebensläufe neu zu gestalten sind klare Zeichen nötig, die Aufstiegschancen von Frauen und Männern anzunähern (Allmendinger 2013, S. 36).

Noch wird Frauen in Deutschland der Aufstieg weniger ermöglicht als Männern (Bundesministerium für Familie 2011b, S. 89). Handlungsstrategie muss sein, Zeit für Verantwortung im Lebensverlauf für Frauen und Männer zu schaffen, zumal die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Geschlechterrollen und Geschlechterarrangements bereits gelebte Realität ist (ebd., S. 17). Entsprechend ist es von zentraler Bedeutung, einen Geschlechterrollenpluralismus zu befördern, der gesellschaftliche Spielräume für Erwerbskonstellationen von Paaren ermöglicht (ebd., S. 105). Sozial-, familien- und arbeitsmarktpolitisch gerahmt kann so das Leitbild der Erwerbstätigkeit mit Fürsorgeaufgaben im Lebensverlauf umgesetzt werden. Folgen getroffener Lebensentscheidungen sind in einer modernen Gesellschaft strukturell zwischen Frau-

¹ Bedeutet beide Partner sind zu gleichen Anteilen erwerbstätig, entweder beide Teilzeit oder beide Vollzeit (Wirth/Tölke 2013, S. 8).

² Lebensverlaufsdaten zeigen, dass die Rückkehr ins Erwerbsleben gerade einmal 13 Prozent der Frauen gelingt, die mindestens drei Jahre unterbrochen hatten und zwischen 25 und 59 Jahre alt sind (Allmendinger 2010, S. 124f.).

en und Männern zu verteilen, ohne geschlechterhierarchische Lebenssituationen heraufzubeschwören (ebd., S. 184).

Gerade auf dem Arbeitsmarkt herrschen gewaltige Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Ob im Ausüben unterschiedlicher Berufe, der so genannten horizontalen Segregation, oder im Arbeiten auf unterschiedlichen Positionen in diesen Berufen, als vertikale Segregation bezeichnet (Allmendinger 2010, S. 17). Die Hindernisse liegen vor allem auf der Ebene des Verhaltens und auf der Ebene der Wahrnehmung. Sie existieren unauffällig, zum Beispiel in Form eingeschliffener männlicher Rituale, (un-)ausgesprochener Vorurteile gegenüber der Leistungsfähigkeit von Frauen, etablierter Entscheidungsregeln usw. (Mölders/Quaquebeke 2011, S. 45). Eine große Erschwernis für Karrieren von Frauen basiert auf Denkstrukturen, denn der mentale Prototyp der Führungskraft ist nach wie vor ein Mann (ebd., S. 42). Aus Sicht weiblicher Führungskräfte verwehren am häufigsten Vorurteile den Aufstieg von Frauen (Bischoff 2010, S. 73, 94).

Zu sehen ist, dass die Überwindung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten kaum gelingt, trotz des allgemeinen Trends in Gesellschaft und Arbeitsmarkt hin zu mehr Gleichstellung (Europäische Kommission 2011, S. 17). Dabei sollen Frauen definitiv Führungspositionen mit Entscheidungsbefugnissen übernehmen, denn die dadurch entstehenden Wechselwirkungen in Bezug auf Geschäftsnutzen und Mehrwert der Unternehmenskultur steht fest (ebd., S. 56). Ein größerer Anteil von Frauen in Führungspositionen rechnet sich daneben betriebs- und volkswirtschaftlich und ermöglicht wirtschaftliche Stabilität und Wachstum (Bundesministerium für Familie 2011a, S. 12). Aktuell ist die Strategie zur Gleichstellung³ von Frauen und Männern von der Europäischen Kommission in der Frauencharta und als Aktionsplan, nach dem das Handeln 2010-2015 ausgerichtet wird verabschiedet (Europäische Kommission, S. 4). In Deutschland befindet sich die berufliche Gleichstellung von Mann und Frau aufgrund der Historie noch in der Entwicklungsphase (Süssmuth, S. 10). Führungspositionen werden für Frauen im tradierten Frauenbild nur in Anlehnung an männliche Vorstellungen zur Führungsrolle zugelassen. Demgegenüber verfolgt der Grundgedanke der Gleichstellung die Sicherung einer substantiellen, nicht nur einer formalen, Chancengleichheit von Männern und Frauen im Sinne realer Verwirklichungschancen (Bundesministerium für Familie 2011c, S. 30).

³ Die Gleichheit von Frauen und Männern ist in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union als Grundrecht festgeschrieben. In Artikel 8 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union steht, dass die Union bei allen ihren Tätigkeiten darauf hinwirkt, Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern (Bundesministerium für Familie 2011, S. 4).

Politische Forderungen bzw. Erwartungen aus Fachkreisen nach gesetzlich vorgegebenen Zielvorgaben wiederholen sich (Krell 2011, S. 417f.). In der Regel werden sie auf Aufsichtsräte und Vorstände bezogen, da in Spitzengremien geschlechtsspezifische Ungleichheiten besonders ausgeprägt sind (Holst et al. 2012, S. 1). Damit verbunden ist die Hoffnung, dass sich auch die Aufstiegschancen von Frauen in den Unternehmen der Privatwirtschaft verbessern. Die Einigkeit von Wirtschaft und Politik, den Anteil der Frauen in Führungspositionen deutlich erhöhen zu wollen, verbirgt jedoch deren Uneinigkeit, bezogen auf Ausmaß, Weg und Tempo der Umsetzung von diesem Ziel (ebd., S. 10). Denn die Gleichstellungsstrategie des Gender Mainstreaming⁴ ist in politisch handelnden Organisationen seit 1996 erfolgreich umgesetzt worden (Stiegler 2010, S. 933). Zugleich sorgen drohende Regelungen für Unruhe in den Unternehmen. Männer fühlen sich in ihrer Karriereplanung durch Frauen bereits benachteiligt, obwohl Veränderungen der absoluten Zahlen marginal sind (Henn 2012, S. 11f.). Ungleichheitslagen im Geschlechterverhältnis haben sich zwar in bestimmten Aspekten bereits verändert, aber keinesfalls aufgelöst. Eine De-Zentrierung von Geschlecht in der Debatte ist deshalb derzeit noch als Beitrag der Irritation zu sehen (Knapp 2011, S. 80). Als Initiativen zur Verbesserung der Karriereaussichten wurden 2010 Corporate-Governance-Kodizes eingeführt. Sie sollen Unternehmen ermutigen, eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in Unternehmensvorständen durch Maßnahmen zu unterstützen. Organisationen sollen von innen durch Gruppenzwang, von außen durch Druck von Stakeholdern und Medien beeinflusst werden (ebd., S. 56f.).

Deutlich wird, dass die forcierte Gleichstellung von Frauen und Männern eine komplexe Organisations- und Personalentwicklung anregt (Jüngling/Rastetter 2011, S. 31). Nötig sind vielschichtige Lernprozesse organisationskultureller, individueller und vor allem emotionaler Art, gerade bei männlichen Mitarbeitern und in hohem Maße bei Führungskräften. Veränderungen ohne Widerstand gibt es nicht. Beim Thema Gleichstellung erfolgt dieser verdeckt, was eine offene Auseinandersetzung erschwert. So gilt es Änderungen aus einer Minderheitsposition heraus klug und von möglichst vielen Ansatzpunkten her zu beeinflussen (ebd. S. 31).

⁴ Vgl. Artikel 10 der Europäischen Verträge, wonach die Europäische Union bei der Festlegung und Durchführung ihrer Politik und ihrer Maßnahmen darauf abzielt, Diskriminierung aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung zu bekämpfen. Erstmals definiert als Verpflichtung, die systematische Einbeziehung der Themen Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit zu fördern (Europäische Kommission 2011, S. 8f.).

Genau für die Minderheit⁵ in diesem Änderungsprozess interessiert sich die vorliegende Untersuchung. Den Fokus auf den Berufsverlauf von Frauen in Führungspositionen gerichtet, arbeitet sie die förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren für den Aufstieg in Spitzenpositionen heraus. Dieses grundlegende Wissen initiiert eine kritische Auseinandersetzung mit stereotypisierendem Alltagswissen zu Berufsarbeit und Geschlecht. Es hilft ferner, Ansatzpunkte für die Personalentwicklung aus der Perspektive der Gleichstellung zu entdecken. Die Forschungsarbeit widmet sich der Sozialwirtschaft und damit einem Handlungsfeld mit besonderer personalpolitischer Relevanz. Während die Zahl der Erwerbstätigen beispielsweise in Bayern von 1992 bis 2007 um 7,5 Prozent stieg, betrug der Anstieg in der Sozialwirtschaft in diesem Zeitraum 49 Prozent (Puch/Schellberg 2010, S. 17). Es wird von einer verlangsamten, weiterhin jedoch dynamischen und überdurchschnittlichen Entwicklung ausgegangen. Die Wohlfahrtsverbände⁶ beschäftigen dabei laut der Studie Sozialwirtschaft Bayern 230.000 Personen in Bayern (ebd., S. 13). Diese Trägergruppe übernimmt 76 Prozent Anteil an der bayerischen Sozialwirtschaft. 74 Prozent der Beschäftigten sind Frauen (ebd., S. 20). Als zentrale künftige Herausforderung gilt der Bedarf an Führungskräften (Dressler/Toppe 2011, S. 5). Viele Organisationen des Sektors benennen Rekrutierungsprobleme hinsichtlich der Übernahme von Leitungstätigkeiten (Beher et al. 2008, S. 29). Dies verdeutlicht den Bedarf einer strategischen Weiterbildung der professionell Beschäftigten, entweder um im Sinne einer Karrierestrategie bessere Voraussetzungen zu erlangen oder um sich für das Aufgabenprofil spezifisch zu qualifizieren (Langer 2011, S. 65).

Die Sozialwirtschaft erfasst den Bereich der Sozialen Dienste und Einrichtungen als zentralen Teil (Evers et al. 2011a, S. 20). Im Unterschied zu anderen Wirtschaftsbereichen findet sich eine größere Formenvielfalt an Betriebs- und Wirtschaftsformen mit je besonderem Charakter ihrer Dienstleistungsorganisationen. Allerdings bestehen „eklatante Informationslücken einer Gesamtschau über das Ausmaß und die Bedeutung der hier agierenden Akteure, Einrichtungen respektive Unternehmen“ (Boeßenecker/Vilain 2013, S. 49). Die Wohlfahrtsverbände fungieren als die quantitativ größten Akteure im Bereich der Sozialen Dienste und beschäftigen 80 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des gesamten Dritten Sektors (Merchel 2011, S. 245f.; Schmid/Mansour 2007, S. 261).

⁵ Minderheit steht sozialpsychologisch für „Individuen, die aufgrund ihres Verhaltens oder ihrer Persönlichkeitsstrukturen von anderen Individuen und deren sozialen Normen unterscheiden“ (Oltmer 2011, S. 596).

⁶ Die Mitgliederorganisationen der Wohlfahrtsverbände dominieren die hauptamtliche Beschäftigung im Nonprofit Sektor in Deutschland (Zimmer/Priller/Hallmann 2003, S. 48).

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales machte 2010 mit der Fachveranstaltung „Zukunftsbranche Sozialwirtschaft – Erfordernisse an die Personalentwicklung“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010, S. 1) auf die Herausforderungen der Wachstumsbranche aufmerksam. Seit 2009 führt es gemeinsam mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege ein fünfjähriges umfangreiches Programm zur Verbesserung der Personalsituation durch (Gutscher/Timm 2013, S. 83). Die Gewinnung und Qualifizierung von Führungskräften ist eine der zentralen Aufgaben, bei der unter anderem Berufsrückkehrende und Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger berücksichtigt werden sollen (ebd., S. 88). Auch die Spitzenverbände⁷ der Freien Wohlfahrtspflege selbst, als „sozialwirtschaftliche Akteure“ (Boeßenecker/Vilain 2013, S. 9), ergreifen Initiative. Die Caritas tut dies beispielsweise mit dem Projekt „Gleichgestellt in Führung gehen: Schaffung eines gleichberechtigten Zugangs von Frauen und Männern zu Führungspositionen der Caritas“ (Deutscher Caritasverband 2013). Die Diakonie Württemberg mit dem Projekt „Debora: Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“ (Diakonie Württemberg 2014).

Der hohe Beschäftigtenanteil von Frauen impliziert bei Überlegungen zur Führungskräfteentwicklung in der Sozialwirtschaft unübersehbar die Berücksichtigung der Geschlechterperspektive. Mit Blick auf Geschlechterstrukturen ist die Forschungslage zu Frauen und Männern in Führungspositionen in Dritte-Sektor-Organisationen sehr begrenzt (Beher et al. 2008, S. 98). Die Auseinandersetzung mit der Genderthematik ermöglicht jedoch erst den Zugriff auf grundlegende zielgruppenspezifische Daten (ebd., S. 225). Für die Freie Wohlfahrtspflege sind derzeit nicht einmal spezifische Erhebungen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen bekannt (Achmann 2011, S. 26). Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege bestätigt dies bei einer Anfrage im Oktober 2013 und verweist auf die Gesamtstatistik von 2008, die sich allerdings nach Arbeitsbereichen gliedert und weder Führungspositionen noch Geschlechteranteile ausweist (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. 2010). Auch Recherchen bei den süddeutschen Landesverbänden der Caritas, Diakonie und des Paritätischen verliefen erfolglos. Für das Jahr 2003 ist bekannt, dass der Frauenanteil im Vorstand der Freien Wohlfahrtsverbände ein Viertel, in der Geschäftsführung 15 Prozent betrug (Thiel 2005, S. 427). Die erhebliche Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen gilt als Tatsache der Sozialen Arbeit. Diese Tendenz zeigt sich in Untersuchungen, die sich mit einzelnen Arbeits-

⁷ Spitzenverbände (Zahl der Beschäftigten): Deutscher Caritasverband (560.000), Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland (453.000), Paritätischer Gesamtverband (322.000), Die Arbeiterwohlfahrt (173.000), Deutsches Rotes Kreuz (159.000; Boeßenecker/Vilain 2013, S. 109, 157, 197, 229, 261), Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (50; Schmid/Mansour 2007, S. 254).

feldern bzw. Anstellungsträgern beschäftigen. Detaillierte und insgesamt aussagefähige Zahlen existieren nicht (Feldhoff 2006, S. 51).

Der Deutsche Caritasverband⁸ fordert in seinen Leitlinien für unternehmerisches Handeln 2008 ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern in Führungspositionen (Neher 2008, S. 37). Traditionell sind die Direktionen der Diözesan-Caritasverbände derzeit jedoch fast zu 100 Prozent von Männern besetzt (Achmann 2011, S. 26). Dabei zeigen die Erfahrungen der Wirtschaft, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Unternehmen dann überdurchschnittlich hoch ist, wenn Frauen in Führungspositionen Linienpositionen bekleiden oder der ersten Führungsebene angehören, da Frauen offenbar mittlerweile Frauen nachziehen (Bischoff 2010, S. 34). Bei Sozialarbeiterinnen in Führungspositionen stehen die Karrieremotivation und die Einstellung zum Beruf und zum Berufsaufstieg in enger Verbindung zueinander (Schünemann 2004, S. 29). Die biographischen Ressourcen jeder Einzelnen sind für das Erreichen der Führungsposition von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig gehört in Verbänden eine hohe Identifikation der Beschäftigten mit den Aufträgen zu den Strukturmerkmalen (Cremer 2009, S. 133). Führungshandeln in Wohlfahrtsverbänden bedeutet deshalb, historisch gewachsene Struktur zu akzeptieren und auf deren Gestaltung und Veränderung zu zielen. Die Steuerung des Kontextes ist wesentlich. Die rechtlich selbständigen Träger über hierarchische Strukturen direkt zu steuern ist nicht möglich (ebd., S. 139). Bedeutsam ist deshalb die Passung der Führungskraft zu den organisationskulturellen Rahmungen des Führens insgesamt (Graßhoff 2009, S. 316).

Eine zusammenfassende Betrachtung der skizzierten Zusammenhänge zeigt, dass für den Aufstieg von Frauen ein Wechselspiel zwischen personalen und strukturellen Gegebenheiten verantwortlich ist (Kümmerling/Dickenberger 2002, S. 66f.). Aufgrund der Formenvielfalt der Organisationen in der Sozialwirtschaft rückt die Führungskraft mit ihrer Fähigkeit zur Kontextsteuerung ins Zentrum des Interesses. Die Gewinnung individueller Daten zum Aufstieg von Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft leistet deshalb einen wichtigen Beitrag, stereotype Verhaltenserwartungen zu destabilisieren, Frauen berufliche Aufstiegschancen zu eröffnen und Wachstumsförderung durch Gleichstellung zu ermöglichen. Geschlechterdifferenzierungen anzuerkennen und Geschlechterverhältnisse zu analysieren sind dabei Leitmaxime, um durch Handlungsstrategien von einzelnen Personen geschlechterreflektierende Ansätze zu befördern (Sabla/Plöcker 2013, S. 7). In diesem Sinne fokussiert die vorliegende Studie das Aufstiegshandeln von Frauen in der Sozialwirtschaft. Frauen als

⁸ Repräsentativ für den größten Anteil (31 Prozent) der Beschäftigten der Mitgliedsverbände (Schmid/Mansour 2007, S. 254).

große Gruppe der Beschäftigten sind gerade in der Sozialwirtschaft die Gruppe, aus der sich zukünftig Führungskräfte rekrutieren lassen müssten und müssen. Denn tendenziell studieren 80 Prozent Frauen und 20 Prozent Männer im Bachelorstudiengang Soziale Arbeit (Ehlert 2013a, S. 157). Weibliche Beschäftigte sind derzeit eine Ressource für die Besetzung von Führungsstellen, die nicht genutzt wird. Das Fehlen von spezifischen Daten begrenzt Möglichkeiten der Personalentwicklung als auch der Wissenschaft der Sozialen Arbeit selbst, Anregungen und Herausforderungen der Geschlechterforschung aufzugreifen und zu verdeutlichen (ebd., S. 159). In der Zusammenschau der Gegebenheiten wird die Notwendigkeit für vertiefende empirische Erkenntnisse zum zentralen Thema der Führungskräfteentwicklung von Frauen in der Sozialwirtschaft deutlich.

1.1. Fragestellung und Zielsetzung

Die Formenvielfalt von Organisationen in der Sozialwirtschaft sowie auch ihre spezifischen Strukturen und Kulturen präsentieren ein strukturell insgesamt undurchsichtiges Forschungsfeld. Der forschende Blick dieser Arbeit richtet sich auf individuelle Aufstiege von weiblichen Führungskräften in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft. Die förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren ihres Aufstiegs werden im Berufsverlauf erfasst.

Die Forschungsfragen lauten:

- a) Wie setzen Frauen den beruflichen Aufstieg im beruflichen Lebensverlauf in der Sozialwirtschaft um?
- b) Was motiviert Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft zum erfolgreichen beruflichen Aufstieg?

Ziel dieser Arbeit ist es, sowohl die Bedeutung geschlechtsbezogener Erfahrungen, die sie für Frauen in Führungspositionen als handelnde Subjekte im Aufstieg haben, herauszuarbeiten, als auch die Sinnkonstruktionen, auf deren Basis das Handeln zu Entscheidungen im beruflichen Lebensverlauf führt. Dazu werden Daten zum individuellen Erfahrungswissen sowie auch zu den subjektiven Theorien um den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft innerhalb der Gruppe von Frauen erhoben, die diesen Weg bereits erfolgreich durchschritten haben. Die Erkenntnisse im prominenten Forschungsbereich Führung und Geschlecht werden hinsichtlich förderlicher Maßnahmen und entscheidender Faktoren speziell für den Aufstieg von Frauen in der Branche Sozialwirtschaft konkretisiert.

1.2. Methodik und theoretischer Bezugsrahmen

Für das Berufsfeld der Sozialwirtschaft existiert mit Blick auf den beruflichen Aufstieg von Frauen ein Forschungsdesiderat. Obwohl Frauen die Hauptgruppe der Beschäftigten sind, finden sie sich in Führungspositionen bei weitem nicht dem Geschlechterverhältnis des Arbeitsfeldes entsprechend wieder. Grundlegende Kenntnisse in der Debatte um beruflichen Aufstieg und Geschlecht werden recherchiert. Den übergreifenden theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Untersuchung bildet die Theorie der sozialen Konstruktion von Geschlecht. Sie ermöglicht sowohl gegebene strukturelle Geschlechterdifferenzen einzuordnen als auch konkrete Verhaltensweisen von Personen diesbezüglich zu hinterfragen. Der Aufstieg von weiblichen Führungskräften lässt sich so in Beziehung setzen zur gesellschaftlichen Bedeutung von Geschlecht und seinen Verschränkungen in der sozialen Situation.

Die empirische Studie mit qualitativem Forschungsdesign richtet sich auf die Aufstiegserfahrungen im beruflichen Lebensverlauf von Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft. Die Erhebung der Daten erfolgt in episodischen Interviews. Sie werden in induktiver Vorgehensweise qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse der Untersuchung werden abschließend interpretiert und theoriegeleitet diskutiert.

1.3. Aufbau dieser Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in neun Kapitel. In Kapitel 1 werden einleitend Problemstellung und Ausgangspunkt der Untersuchung vorgestellt.

Kapitel 2 widmet sich den begrifflichen Grundlegungen. Diese werden für den Aufstieg im Berufsverlauf, die Dimensionen der Führungsposition und die Sozialwirtschaft als Handlungsfeld detailliert erarbeitet. Beispielsweise wird beruflicher Aufstieg von seiner Bedeutung im Karrierediskurs abgegrenzt und dadurch für sein Verständnis in dieser Forschungsarbeit klar umrissen.

Kapitel 3 stellt die Theorie der Konstruktion von Geschlecht als Bezugstheorie der Untersuchung in den Mittelpunkt. Sie ist in der Lage, die Prozesse der sozialen Konstruktion von Geschlecht in der alltäglichen Praxis aufzugreifen. Verdeutlicht wird, wie die Entwicklungslinien von Gleichheit und Differenz in der Erwerbsarbeit verlaufen. Auch die Rechtsordnung trägt zum bestehenden hierarchischen Geschlechterverhältnis bei. In einem Exkurs wird die Bedeutung der sozialen Ungleichheit im Aufstieg erläutert, um in der Folge die soziale Ungleichheit der Geschlechter in Organisationen transparent zu machen. Ferner wird aufgezeigt, wie Geschlecht als Zuordnung des Individuums in der sozialen Situation fungiert. Durch das Handlungskon-

zept des 'doing gender' werden die Möglichkeiten der (De-)Konstruktion von Geschlecht in der Berufsarbeit aufgezeigt. Mit der Zusammenfassung der Bezugstheorie endet das dritte Kapitel.

Kapitel 4 erörtert den aktuellen Forschungsstand zum Aufstieg von Frauen in Führungspositionen für die vorliegenden Zusammenhänge. Beginnend mit statistischen Daten zum Erreichen der Spitzenposition werden Hintergründe der Frauenanteile in Führungspositionen am Beispiel ausgewählter Studien präsentiert. Die Spezifika im Aufstieg verdeutlichen die erfassten erschwerenden Bedingungen für den Aufstieg von Frauen in bestehenden Befunden. Bezugnehmend auf strukturelle Besonderheiten der Sozialwirtschaft richtet sich der Fokus ferner auf Wissensbestände zu Aufstiegen in gemeinnützigen Organisationen. Ergänzend erfolgt der Vergleich exemplarischer Befunde in verschiedenen Handlungsfeldern, nämlich Sozialer Arbeit, Schule und Wissenschaft. Den Abschluss des Forschungsstandes bilden die aktuellen Erkenntnisse zu aufstiegsfördernden persönlichen Fähigkeiten von Akteurinnen.

Kapitel 5 greift verschiedene Erklärungsansätze zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft auf. Die Vertiefung theoretischer Kenntnisse ist Grundlage und Richtschnur der zu gewinnenden qualitativen Befunde. Ausgehend vom Beitrag der Führungsforschung zur Konstruktion der geschlechterdifferenten Führung werden die Determinanten des Verhaltens, Wollen, Dürfen und Können in der Situation, ausgeführt. Sie sind die Bausteine der Kompetenz zur Handlung. Daneben werden Einflüsse der Besetzung von Führungspositionen skizziert, sowie auch die Verbindung von Handeln und Kontext im Aufstieg in der Sozialwirtschaft. Überdies werden aufstiegsfördernde Rekrutierungsmuster und Kulturen der Macht in Handlungszusammenhängen erläutert. Eine Zusammenfassung der Erklärungsansätze rundet das Kapitel ab.

Kapitel 6 widmet sich der empirischen Untersuchung. An erster Stelle wird der Forschungsgegenstand differenziert erläutert und in zwei konkrete Forschungsfragen gefasst. Ausgehend vom Forschungsgegenstand werden im Anschluss die Potenziale und spezifischen Zugänge des qualitativen Forschungsdesigns erörtert. Im Mittelpunkt steht die Transparenz des methodischen Vorgehens bei der Erhebung und Auswertung der Untersuchungsdaten.

Kapitel 7 umfasst die Darstellung der Untersuchungsergebnisse entlang der beiden Auswertungsstränge 'förderliche Maßnahmen' und 'entscheidende Faktoren' für den Aufstieg. Die neuen empirischen Erkenntnisse werden gemeinsam in einer Übersicht grafisch dargestellt. Dadurch wird der gegenseitige Bezug von Maßnahmen und Faktoren im Aufstieg veranschaulicht. Außerdem gelingt es, die in den Befunden erreichte Differenzierung als Qualität der Ergebnisse zu präsentieren.

Kapitel 8 beinhaltet die Zusammenfassung und Diskussion zentraler Ergebnisse. Die erarbeiteten Einzelheiten werden zu einem großen Ganzen zusammengefügt. Um dies zu gewährleisten werden die Inhalte in der Reihenfolge ihrer Entwicklung prägnant zusammengefasst. Danach wird die Anschlussfähigkeit der Befunde an bestehende Wissensbestände überprüft, indem einige Aspekte des Forschungsstandes aufgegriffen werden. Im Besonderen geht es jedoch darum, die neuen Befunde systematisch im Spiegel des dargelegten theoretischen Wissens zu interpretieren. Der Erkenntnisgewinn dieser Untersuchung wird dem qualitativen Design der Studie entsprechend theoriegeleitet diskutiert. Dabei wird der große Bogen von den förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren zurückverfolgt zu den dargelegten Leitthemen für den Aufstieg von Frauen in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft.

Kapitel 9 gibt einen Ausblick, der den Erkenntnisgewinn der vorliegenden Untersuchung in Form von drei großen Perspektiven für Wissenschaft und Praxis schildert und zu weiterer Forschungstätigkeit anregt.

Nach dem Darstellungs- und Literaturverzeichnis folgt der Anhang. Er enthält an erster Stelle die Interviewtranskripte. Anschließend sind die Unterlagen zur Durchführung der Untersuchung chronologisch sortiert. Den Abschluss bilden die Codings der Datenanalyse.

2. Begriffliche Grundlegungen

In dem folgenden Kapitel wird zunächst die dieser Arbeit zugrunde liegende Auffassung von Aufstieg im Berufsverlauf vorgestellt, um den Blickwinkel der vorliegenden Untersuchung transparent zu machen. Anschließend wird die Führungsposition in Organisationen und die Spitzenposition als Erkennungsmerkmal des Aufstiegs charakterisiert. Mit der Darstellung der Sozialwirtschaft als Handlungsfeld endet die begriffliche Einführung zur Gesamthematik.

2.1. *Aufstieg im Berufsverlauf*

Der Aufstieg im Berufsverlauf ist ein zentrales Thema der Karriereforschung. Sie ist von verschiedenen Fachdisziplinen mit ihren je eigenen u. a. psychologischen, ökonomischen und soziologischen Schwerpunkten geprägt. Die begriffliche Einordnung des Aufstiegs im Berufsverlauf lehnt sich unweigerlich an Definitionen zu Karriere an, weil Aufstieg ein wesentlicher Bezugspunkt von Karrieren ist.

2.1.1. Karriere als Laufbahn

Um die wörtliche Bedeutung von Karriere nachzuvollziehen, sind die etymologischen Wurzeln des Wortes 'Karriere' zu sehen. Sie finden sich in der lateinischen Sprache, 'carrus', übersetzt der Karren, die Fahrstraße. Im Französischen bezeichnet 'carrière' die Laufbahn, insbesondere den Renngalopp als schnellste Gangart des Pferdes (Fricke 2010, S. 535; Friedli 2007, S. 248). Im Renngalopp präsentiert sich der Bezug zu Geschwindigkeit, anders als bei Karren, Fahrstraße oder Laufbahn, die für die Beförderung von etwas hilfreich sind. Die Frage der Geschwindigkeit ist im Verständnis beruflicher Karrieren ein Aspekt. Bei erfolgreichen Karrieren gilt es, hierarchische Positionsabfolgen möglichst schnell zu durchlaufen. Gleichzeitig ist damit verbunden, diese Positionsfolgen in Form eines kontinuierlich ranghierarchischen Aufstiegs innerhalb eines Unternehmens zu absolvieren (Friedli 2007, S. 247f.).

In der engsten Fassung wird Karriere mit Aufstieg bzw. beruflichem Erfolg gleichgesetzt (Auer 2000, S. 29f.). In der deutschen Sprache wird damit eine primär vertikale Berufslaufbahnentwicklung verknüpft (Stehling 2009, S. 6f.). Bildlich gesprochen steigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Karriereleiter hinauf, machen innerhalb eines Unternehmens einen „Kaminaufstieg“ (Fricke 2010, S. 535) oder eine „Kamin-karriere“ (Stock-Homburg 2010, S. 266). Anders in der angelsächsischen Kultur. Mit 'career' ist hier der individuelle Berufsverlauf gemeint, der einer generellen Laufbahn

oder allgemein der Berufsentwicklung entspricht und nicht nur den Aufstieg assoziiert (Spiesshofer 1991, S. 36; Geisler 2012, S. 15).

Die unzähligen Wortverbindungen mit Karriere, etwa Bildungskarriere, Krankheitskarriere, kriminelle Karriere usw. verweisen auf den derzeitig inflationären Gebrauch des Wortes (Krell/Messerschmidt 2012). Karriere und Aufstieg lassen sich hier nicht gleichsetzen. So auch im soziologischen Verständnis. Der Karrierebegriff impliziert hier

„sowohl Aufwärts- als auch Abwärtsbewegungen im sozialen Raum“ (Achmann 2011, S. 10).

Auch die Karriere als Laufbahn, d.h. die Bewegungen des beruflichen Werdegangs betreffend, kennt grundsätzlich verschiedene Richtungen (Schulte-Florian 1999, S. 7). Innerhalb eines Unternehmens oder Gebietes kann ein vertikaler Aufstieg erfolgen oder ein diagonaler, d.h. mit Gebietswechsel in oder zwischen Unternehmen. Daneben können Bewegungen horizontal verlaufen, indem Versetzungen 'seitwärts' innerhalb oder zwischen Funktionsbereichen erfolgen, oder abwärts in Form von Degradierungen.

2.1.2. Ausprägungen des Aufstiegs in Karriereformen

In der Unternehmenspraxis stellt sich mit Blick auf die Ausprägung von Karrieren die Frage nach der Karriereform. Die Betriebswirtschaftlerin Ruth Stock-Homburg (vgl. 2010, S. 266ff.) fasst unterschiedliche Karriereformen hinsichtlich ihrer zeitlichen Dauer und ihrem inhaltlichen Fokus zusammen. Die zeitliche Dimension ist bei der temporären Karriere relevant, die zum Beispiel für einen Auslandsaufenthalt angedacht oder langfristig angelegt ist, jedoch einen zeitlichen Anfangspunkt aufgrund eines Wechsels zwischen Unternehmen hat.

Die inhaltliche Dimension bezieht sie auf die drei Formen der Führungs-, Fach und Projektkarriere (ebd., S. 266ff.; Friedli 2007, S. 249ff.). Dabei steht die Führungskarriere für die Versetzung innerhalb der Linienorganisation bzw. der Hierarchie laut Aufbauorganisation und erfolgt in der Regel vertikal nach oben. Die Hierarchie wird zum Strukturprinzip und zeigt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern systematische Beziehungen der Über- und Unterordnung an. Die lange Zeit dominierende Führungskarriere als erster Karriereform setzt in heutigen Zeiten organisatorischen Wandels, verbunden mit flacheren Hierarchien in Unternehmen kaum Anreize für Entwicklungspotenziale (Stock-Homburg 2010, S. 269). Die Fachkarriere als zweite Form bezieht den Aufstiegsgedanken auf einen hohen Anteil an reinen Fachaufgaben, weniger auf den Gesichtspunkt der Führung. Das bedeutet, dass vor allem leistungsrelevante Kenntnisse zählen, beispielsweise berufliche Ausbildungen, Zusatzqualifikationen, besondere Kenntnisse usw. (ebd., S. 127). Die Fachkarriere zielt auf Perso-

nen mit hoher Motivation für die Sachaufgabe ab und ermöglicht die Unternehmensbindung von hoch qualifizierten Personen (ebd., S. 267). Die dritte Form, die Projektkarriere, verläuft meist in befristeten, interdisziplinären Projekten mit komplexen, neuartigen und umfangreichen Aufgabenstellungen. Sie ermöglicht die Entwicklung gut ausgebildeter und erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb Projektstrukturen. Es geht um die temporären Aufgaben und Organisationseinheiten (ebd., 267). Im so genannten trialen Karrieresystem werden alle drei inhaltlichen Karriereformen gezielt kombiniert. Die Entwicklung von Sozial- und Führungskompetenz, von spezifischem Fach- und Expertenwissen und von Sozial- und Methodenkompetenz bei Beschäftigten wird gezielt gefördert (ebd., S. 268). Gerade große Unternehmen haben dadurch Handlungsspielraum, die Karriereplanung als Teil der Personalentwicklung strategisch für den Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gestalten (Friedli 2007, S. 248).

Zusammenfassend betrachtet findet sich die Vertikalität des Aufstiegs weder in der zeitlichen noch in der inhaltlichen Dimension von Karrieren. Entsprechend ist das Begriffsverständnis vor dem Hintergrund betrieblicher Realitäten inhaltlich präzisiert und weiterentwickelt worden. Bei Karrieren geht es zunehmend weniger um Aufstieg als um die Verbindung verschiedener Stellen- und Positionsfolgen innerhalb und auch zwischen Unternehmen (Stock-Homburg 2010, S. 266; Krell/Messerschmidt 2012, S. 24). Nach Jürgen Berthel und Hans-Eberhard Koch aus den Betriebs- und Wirtschaftswissenschaften ist Karriere

„ihres einseitigen Aufstiegsbezugs entkleidet“ (Berthel/Koch 1985, S. 11).

Dennoch existieren nach Stock-Homburg (2010, S. 268) bei jeder Karriereform Kennzeichen des Aufstiegs. Bei der Führungskarriere zeichnet sich dieser durch den Zuwachs an Kompetenzen und an Ansehen, in der Anhebung der Vergütung, dem Ausbau der Personal- und Organisationsverantwortung und der Verringerung des Anteils fachlicher Aufgaben aus. Bei der Fachkarriere sind die Steigerung von Anspruch und Umfang von Fachaufgaben, die Erweiterung von Handlungsspielräumen und die Steigerung der Fachverantwortung relevant. Und bei Projektkarrieren geht es um den Ausbau der Verantwortung innerhalb von Projekten, um den Anstieg der Zahl der zu integrierenden Unternehmens- bzw. Funktionsbereiche, um die Zunahme der Zahl der beteiligten Disziplinen, um die Vergrößerung des Projektteams und um die Zunahme der Bedeutung der Projekte.

Der Komplexität der Arbeitswelt entsprechend sind gerade die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders wertvoll, die flexibel einsetzbar und leistungsfähig sind, weil sie in verschiedene Richtungen einen Zuwachs bewältigen können und dies auch wollen (Friedli 2007, S. 248).

Wie diese Kennzeichen von Aufstieg in Karrieren zeigen, ist Aufstieg in Verbindung mit inhaltlicher Ausprägung zu sehen. In einem umfassenden Karriereverständnis ist Karriere nicht eines eindeutigen Aufstiegsbezugs entzogen. Vielmehr zeigt sich im fachlichen Diskurs, dass Aufstieg in Karrieren nicht zwangsläufig die Übernahme von Positionen in vertikaler Bewegungsrichtung bezeichnet, sondern etwa mit Vielseitigkeit und Belastbarkeit der Personen korrespondiert. Während bei kleinen Betrieben, die je nach Anforderungen durch heterogene Stellengefüge geprägt sind, selten eindeutige Karrieremuster existieren, bilden sich in größeren Organisationen über längere Zeit charakteristische Positionsfolgen mit Bewegungsprofilen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heraus (Friedli 2007, S. 249).

Als Aufstiegsperspektive ist so

„in erster Linie die Möglichkeit des Erreichens von Positionen zu verstehen, die einen erweiterten Arbeitsinhalt und mehr Verantwortung mit sich bringen und nicht nur das Erzielen höherer finanzieller Bezüge, eindrucksvoller Statussymbole etc. im Sinne des Pseudoaufstiegs“ (Rosenstiel/Nerding 2011, S. 93).

Aufstieg bedeutet hier, neben dem Erreichen von Positionen in der Arbeit, auch erweiterte Inhalte und größere Verantwortung zu gewinnen.

2.1.3. Aufstieg in Abgrenzung zu Karriere

Das Wissen um Ausprägungen des Aufstiegs in Karrieren verdeutlicht, dass Aufstieg hier in Abhängigkeit von Karriereformen beschrieben wird. Deutlich wird, dass sich das inhaltliche Verständnis von Aufstieg in Karrieren erheblich unterscheidet. Und: Karriere ist nicht zwangsläufig in Verbindung mit einem Aufstieg, gemessen an hierarchischen beruflichen Positionen, zu sehen.

Um Aufstieg trennscharf von Karriere abgrenzen zu können, gilt es abschließend die Bedeutung von beruflichem Erfolg aufzugreifen. Wie eingangs erwähnt, sind im Verständnis von Karriere Aufstieg und beruflicher Erfolg miteinander verbunden. Um beruflichen Erfolg vergleichbar beschreiben zu können, wird jedoch ein Maßstab benötigt (Stehling 2009, S. 20f.). Oftmals werden Indikatoren, d.h.

„spezifische materielle und soziale Kriterien herangezogen, die auch im gesellschaftlichen Wertekanon einen hohen Stellenwert einnehmen“ (Hertig 2007, S. 283).

Zu diesen Indikatoren zählen

- Einflussmöglichkeiten und Macht, über die eine Person verfügt, beispielsweise gemessen an der Stellung innerhalb der Hierarchie,
- sozialer Status, etwa anhand akademischer oder Funktionstitel,
- Vermögenssituation und Einkommen und

- die Einbindung in Netzwerke (ebd., S. 283).

Dennoch kann die Frage, was beruflichen Erfolg und in Folge eine erfolgreiche Karriere ausmacht, nur subjektiv beantwortet werden (Hertig 2007, S. 283). Dieser Tatsache verschreibt sich die Karriereforschung seit den 90-er Jahren zunehmend (Stehling 2009, S. 20ff.). Waren erst harte Kriterien wie zum Beispiel Einkommen und Einkommensentwicklung, Anzahl der Beförderungen, Führungsspanne, Anzahl der Jobangebote bei Berufseinstieg usw. stark fokussiert, stehen in den letzten zwei Jahrzehnten ergänzend subjektive Karrierebemessungen im Zentrum des Interesses, beispielsweise die Zufriedenheit mit dem Beruf.

Als Fazit ist festzuhalten, dass Aufstieg im Berufsverlauf häufig eng mit Karriere verbunden ist und mit diesem Begriff auch gleichgesetzt wird. Dabei bedarf gerade die Bezeichnung Karriere einer Beschreibung ihrer inhaltlichen Ausprägung. Als Vorteil des Begriffes Aufstieg wird gesehen, dass seine inhaltliche Bedeutung mindestens in einer Hinsicht stets evident ist und diese für die vorliegende Untersuchung ausschlaggebend ist: Aufstieg im Berufsverlauf bedeutet das Erreichen des Zielpunkts der Führungspositionen, der Spitzenposition. Dieser 'Weg nach oben' kann entlang hierarchischer betrieblicher Positionen erfolgt sein, muss aber nicht. Es geht um Personen, die Aufstieg vollzogen haben, indem sie eine Spitzenposition in einer Organisation innehaben. Dies beinhaltet gleichzeitig einen Zuwachs an Kompetenzen, Verantwortung und Handlungsspielräumen.

2.2. Dimensionen der Führungsposition

Der berufliche Aufstieg zeigt sich in den vorliegenden Zusammenhängen im Erreichen einer Führungsposition. 'Führungsposition' als Begriff meint das 'Führen in einer Position'. Die etymologische Bedeutung von 'Führen' ist 'fahren machen', konstitutiv sind Aktionsverursachung und ausgerichtete Bewegungssteuerung (Breisig 2005, S. 198; Neuberger 2002, S. 48). Als Führung kann die Gruppe der Personen an der Spitze einer Organisation bezeichnet werden und hat in diesem Verständnis rein beschreibenden Charakter. Dort wo der Führungsbegriff sich auf die Handlung bezieht, ist er

„alles andere als wertneutral, sondern hochgradig normativ geladen und kulturgebunden“ (Breisig 2005, S. 198).

In der Alltagssprache muss der Begriff mit seinem Bedeutungsreichtum und auch der Konnotation seiner geschichtlichen Verstrickung leben (Neuberger 2002, S. 2; Kansteiner-Schänzlin 2002, S. 15). Entsprechend müssen auch Personen in Führung mit dem an sie adressierten Bedeutungsreichtum umgehen.

2.2.1. Führung und Führungskräfte

Das Phänomen Führung tritt überall dort zutage, wo Personen über Interaktionen miteinander verbunden sind. Entlang dieser umfassenden Beschreibung entwirft der Unternehmensforscher Klaus Macharzina (2003, S. 35ff.) eine betriebs- und sozialwissenschaftliche Begriffsbestimmung. Ihm zufolge liegt Führung in allen hierarchisch aufgebauten Institutionen wie Unternehmen⁹, öffentlichen Verwaltungen, Kirchen, Verbände usw. vor, beschränkt sich jedoch bei weitem nicht darauf.

Führungsbedarf ergibt sich immer dann, wenn das Handeln¹⁰ von Personen einer Koordination im Hinblick auf angestrebte Ziele bedarf (Schreyögg/Koch 2010, S. 264). Macharzina schlüsselt auf, dass die Unternehmensführung die Differenzierung nach Funktion, Institution und Prozess der Unternehmensführung kennt. Funktionale Merkmale finden sich in den Aufgaben- und Tätigkeitsinhalten, vor allem in Form der Planung, der Organisation und der Kontrolle. Die institutionellen Merkmale zielen auf die Trägerinnen und Träger, die Organe oder Personen ab, letztlich also auf die strukturellen Beziehungszusammenhänge der Unternehmensführung. Je nach juristischer Rechtsform tragen die Vorständinnen und Vorstände sowie die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer als auch der Aufsichtsrat hauptsächlich die Unternehmensführungsentscheidungen. Dadurch gelten sie als 'Institution Unternehmensführung'. Die Führungskräfte, deren Aussagen Grundlage dieser Untersuchung sind, repräsentieren 'Führung als Institution'.

Die bereits erwähnten zielorientierten prozessualen Merkmale von Führung verweisen darauf, dass die Unternehmensführung auch aufgefasst werden kann als Folge von Vorgängen,

„die sich zwischen Individuen oder Gruppen im Zeitablauf durch deren Handeln ergeben“ (Macharzina 2003, S. 37).

Für die sozialwissenschaftliche Orientierung wird die Führung als Prozess begreifende Begriffsbestimmung erweitert. Das Führungsverständnis des Personalmanagers Rolf Wunderer (Wunderer 2006) beinhaltet zusätzlich die soziale Beziehung, bei der die Einflussnahme im Vordergrund steht. Führung versteht er

„als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation“ (ebd., S. 4).

⁹ Unternehmen wird als „rechtliches Gebilde, als Ansammlung von Ressourcen oder als wirtschaftliches System beschrieben“ (Hauer/Ultsch 2010, S. 1).

¹⁰ Handeln findet immer in sozialen Situationen statt. Soziale Strukturen kennzeichnen diese Situationen (Schimank 2010, S. 45).

Um die gegenseitige Auswirkung von Führenden auf die Geführten und umgekehrt zum Ausdruck zu bringen ist ergänzend die Mitarbeiterführung relevant, als Gestaltung von

„Einflussbeziehungen in führungsorganisatorisch differenzierten Rollen im Rahmen von Arbeitsverträgen“ (ebd., S. 4).

In ihr ist der Blick auf die differenzierten Rollen der gegenseitigen Einflussnahme gerichtet. Ein Einfluss zählt zur Führung, wenn dessen Ausübung zum Erreichen bestimmter Ziele oder Funktionen dient, die für die betreffenden Personen oder Organisationen wichtig sind. Gleichzeitig muss die Einfluss erstrebende Person Sanktionspotenzial besitzen, d.h. die Einflusschancen müssen asymmetrisch verteilt sein (Schreyögg/Koch 2010, S. 264).

Um die Handlungsperspektive erweitert definiert der Wirtschaftspsychologe Oswald Neuberger (2002) Führung in Organisationen als

„ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert; als kommunikative Einflussbeziehung nutzt sie ein unspezifisches Verhaltensrepertoire, um – auch mit Hilfe von und in Konkurrenz zu dinglichen und institutionellen Artefakten – die Lösung von Problemen zu steuern, die im Regelfall schlecht strukturiert und zeitkritisch sind“ (Neuberger 2002, S. 47).

In der Zusammenschau aller drei Definitionen sind Personen in Führung in organisationalem Kontext legitimiert, den täglichen Arbeitsvollzug zu formen als auch Akteurinnen und Akteure¹¹ zielorientiert kommunikativ zur Erfüllung von Aufgaben zu beeinflussen. Als Führungskraft nehmen sie Führungsaufgaben in einer Organisation wahr, haben leitende Aufgaben inne (Besgen et al. 2012, S. 1). In Bezug auf ihre Geführten unterscheiden sie sich in ihrer hierarchischen Funktion, ihrer Weisungs- und Entscheidungsbefugnis und ihrer Personal- und Sachverantwortung (Oechsler 2011, S. 347).

Personen, die Führung innehaben, werden im deutschen Sprachgebrauch gemeinhin Führungskraft genannt (Schreyögg/Koch 2010, S. 7; Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 251; Bröckermann 2012, S. 239). Eine einheitliche Definition liegt nicht vor. Die Ziel-

¹¹ Mit dem Begriff Akteurin oder Akteur ist zunächst ein individueller Mensch, eine Person gemeint. In der Soziologie werden damit sozial Handelnde bezeichnet, also Personen, die in sozialen Zusammenhängen handeln. Der Akteursbegriff umfasst „Einheiten, die sinnhaft und intentional handeln, und denen wiederum von anderen Akteuren Handeln zugeschrieben werden kann“ (Schimank 2010, S. 44f.). Akteurinnen und Akteure orientieren sich in sozialen Situationen und wählen dann zwischen Handlungsalternativen, d.h. dass Akteurinnen und Akteure für ein Handeln mit Handlungswahlen stehen (ebd., S. 45).

gruppe der vorliegenden Untersuchung besteht aus Führungskräften, die Besgen Organwalter nennt. Es sind leitende Angestellte,

„also Personen, die das Amt eines Organs einer juristischen Person (...) innehaben“ (Besgen et al. 2012, S. 1).

Dazu zählen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer und Frauen und Männer als Vorstand (im weiteren Verlauf Vorständinnen und Vorstände genannt). Sie werden gemeinsam mit Direktorinnen und Direktoren größerer Betriebe oder Verbände auch als Führungskräfte in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben bezeichnet, was die Abgrenzung zu Führungskräften in sonstigen Leitungsfunktionen¹² oder hochqualifizierten Tätigkeiten¹³ ermöglicht (Holst et al. 2012, S. 16). Die Bezugsgruppe der vorliegenden Untersuchung sind Führungskräfte in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben. Sie sind als geschäftsführende Vorständin, Vorstandsvorsitzende, Geschäftsführerin und Leiterin einer Organisation am eindeutigen Zielpunkt von Führungspositionen, 'im Aufstieg ganz oben' angekommen.

2.2.2. Führung in einer Organisation als sozialem Gebilde

Von Interesse ist im Zusammenhang von Organisation und Führung, wie Organisationsziele in soziale Abläufe übersetzt werden. So gilt es nun den Begriff der 'Organisation' zu definieren:

„Als Organisation werden (...) alle sozialen Gebilde bezeichnet, in denen eine Mehrzahl von Menschen zu einem spezifischen Zweck bewusst zusammenwirken“ (Mayntz 1969, S. 761f.).

Unter sozialwissenschaftlicher Perspektive sind Organisationen dadurch bestimmt, dass sie gegenüber ihrer Umwelt offene Systeme sind, die zeitlich überdauernd existieren, spezifische Ziele verfolgen, sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzen und damit soziale Gebilde sind und bestimmte Strukturen aufweisen, die in der Regel durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet sind (Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 6). Die Beteiligungsmuster, Hierarchiestrukturen und Organisationsrituale versinnbildlichen einen Teil der Organisationskultur (siehe auch Abschnitt 5.3.2) und verweisen auf Rollen- und Machtstrukturen (Böhnisch/Funk 2012, S. 135).

¹² z.B. Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter (Holst et al. 2012, S. 16).

¹³ z.B. wissenschaftliche Angestellte (ebd., S. 16).

Um Organisationsnormen und Partizipationsstrukturen fassen zu können, sind Strukturen¹⁴ und Prozesse sozialer Organisationen für diese Untersuchung ergänzend organisationssoziologisch zu bestimmen. Organisationsnormen sind hier strukturfunktional als Rollen¹⁵ der Organisationsmitglieder abbildbar, d.h. die Personen übernehmen darin Sets von organisationsrelevanten Verhaltenserwartungen (Böhnisch/Funk 2012, S. 135). Das interessen geleitete Handeln als Person ist zwar von der Rolle beeinflusst, letztendlich sind es aber die Partizipationsstrukturen, in denen die Erwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Zuge kommen oder eben nicht (ebd., S. 136).

Die Führung in einer Organisation als sozialem Gebilde bedeutet für die vorliegende Arbeit, dass die sich wiederholenden Erlebens- und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder insofern bedeutsam sind, als dass sie die Organisation zentral bestimmen (Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 7f.). Demzufolge muss das Verständnis von Organisationsstrukturen noch weiter vertieft werden.

2.2.3. Organisationsstruktur und Hierarchie als regelnde Ordnung

Die Organisationsstruktur ist die durch Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems (Schreyögg/Koch 2007, S. 297). Die offizielle oder formal genannte Organisationsstruktur wird in der Regel für den internen und externen Geschäftsverkehr sichtbar gemacht. Sie äußert sich in Geschäftsverteilungsplänen, Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen und ist im Organigramm visualisiert (ebd., S. 291f.). Die Arbeitsteilung bzw. organisatorische Differenzierung führt zu komplexen Binnenstrukturen, die zu einer geschlossenen Leistungseinheit integriert werden müssen. Instrumente der organisatorischen Integration sind Hierarchien, Programme oder Pläne und Selbstabstimmungsregeln (ebd., S. 303). Nach Georg Schreyögg und Jochen Koch (2007, S. 304ff.) wird die Bedeutung von Hierarchien als klassisches Kontrollinstrument und für den Aufstieg besonders interessant beschrieben. Hierarchie kann als Einlinienprinzip, in dem jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter genau eine weisungsbefugte Instanz zugeordnet ist, strukturiert sein. Im Mehrliniensystem wird die Autoritätslinie etwas aufgeweicht. Das bedeutet, dass Führungsaufgaben nach dem Spezialisierungsprinzip auf mehrere spezialisierte Instanzen verteilt werden, infolge-

¹⁴ Soziale Strukturen sind unter den Handlungswirkungen soziologisch am bedeutsamsten, denn sie prägen das weitere soziale Handeln. Es sind „diejenigen Handlungswirkungen, die sich als verfestigte Muster manifestieren und so die weiteren Handlungsbedingungen für die Akteure vorgeben“ (Schimank 2010, S. 16).

¹⁵ Rollen geben an, was auf einer Position innerhalb eines sozialen Systems zu tun ist, sind insofern vorgegebene Verhaltenserwartungen (Gildemeister/Hericks 2012, S. 121).

dessen Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber mehreren weisungsbefugten Instanzen unterstehen (Schreyögg/Koch 2010, S. 312f.).

Neben den Liniensystemen ist auch die Anzahl der Leitungsebenen bedeutsam, die die Größe der Kontrollspanne bestimmen. Die Kontrollspanne bezeichnet die Zahl der direkt unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ebd., S. 314). In flachen Hierarchien ist diese breit, einhergehend mit drohendem Kontrollverlust. In der neueren Führungsliteratur wird die flache Hierarchiestruktur empfohlen, indem sie geringe Führungskosten verursacht, ein hohes Maß an Flexibilität und Kommunikationsdichte und eine höhere Nähe zur Organisationsspitze ermöglicht. Neben der funktionalen Bedeutung von betrieblichen Hierarchien ist das Ausmaß an Statusdifferenzierung beachtenswert, das sie innerhalb der Organisation bieten und dadurch in Karrieren einen differenzierten gesellschaftlichen Rang ermöglichen. Hierarchie korrespondiert so mit gesellschaftlichem Status. Gleichzeitig wirkt der allgemeine gesellschaftliche Wertewandel, der eine deutliche Abschwächung des hierarchischen Befehls- und Gehorsamsprinzip fordert, auf die Betriebe. Dies zeigt sich in zentralen Themen wie zum Beispiel im Wunsch nach teamorientierten Arbeitsformen und Partizipation (ebd., S. 314f.).

Durch unterschiedliche Hierarchiestufen werden auch Führungsfunktionen in Unternehmen aufgeteilt. Gebräuchlich sind Einteilungen in Lower-, Middle- und Top-Management, entsprechend repräsentiert in Gruppenleitungen, Filial- oder Abteilungsleitungen und beim Top-Management in Geschäftsleitungen und Vorständen (Kleinert 2007, S. 21). Entsprechende Aufgaben und Verantwortungen werden von Führungskräften im Rahmen der jeweiligen Position übernommen. Nach der organisationsstrukturellen Schilderung zu Hierarchien richtet sich nun die Aufmerksamkeit vertiefend auf die Bedeutung der Position und die damit verbundenen Assoziationen bis hin zu Status-Zuschreibungen.

2.2.4. Spitzenposition in einer Organisation als Status-Zuschreibung

Im Rahmen der Führungsdebatte wird der Begriff der Position häufig verwendet und scheint geläufig und inhaltlich eindeutig. Bei Führungskräften in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben ist dagegen oft nicht nur von einer Führungsposition, sondern von der Top-Position oder Spitzenposition die Rede. Während 'Position' in der Arbeitspsychologie mit dem Arbeitsplatz¹⁶ gleichzusetzen ist, entstammt der Begriff in der Sozialwissenschaft der soziologischen Rollentheorie und erklärt in berufli-

¹⁶ Entsprechend gibt es nach diesem Verständnis so viele Positionen wie stelleninhabende Personen (Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 55).

chen Organisationen die Anpassungsprozesse zwischen Individuum und Organisation. Der Betriebswissenschaftler Wolfgang Staehle und Kollegen (1999, S. 271) fasst hinsichtlich beruflicher Organisationen zusammen, dass in sozialen Systemen aufgrund ihrer horizontalen und vertikalen Differenzierung Stellen geschaffen werden. 'Position' bezeichnet den bestimmten Platz, der der Stelle innerhalb einer Organisation zugewiesen ist. Anschaulicher formuliert Neuberger (Neuberger 2002) den Übergang von Organisation zu Person:

„Die Position ist als eine Leerstelle in einem sozialen System der Ort, der durch eine Person zu besetzen und auszufüllen ist“ (ebd., S. 318).

Unabhängig von der Person entspricht jeder Position ein bestimmter Status, der die zugewiesene Wertschätzung der Mitglieder eines sozialen Systems an die bestehende Position ausdrückt (Staehle et al. 1999, S. 271). Der soziale Status ergibt sich von Bewertungsprozessen außerhalb der Organisation, der organisatorische Status aus der vertikalen Position in der Hierarchie oder ausgeübten Funktion. Für die Organisation scheint durch Status-Differenzierungen ein Gewinn an Leistungsmotivation ihrer Mitglieder verbunden. Als gesichert gilt, dass Organisationsmitglieder durch gegenseitige Abgrenzung voneinander an Selbstwertgefühl gewinnen und ihre Bedürfnisse nach Wertschätzung von außen decken können (ebd. 271f.).

Status kann als Ergebnis sozialer Schichtung im 'ascribed status' qua Geburt zugeschrieben sein oder als 'achieved status' erworben werden, etwa durch Ausbildungen.

„Die Entwicklung moderner Industriestaaten lässt sich u.a. dadurch kennzeichnen, dass die erstgenannte Status-Quelle (Status qua Geburt: Erbe, Adel, Vermögen) immer mehr gegenüber der zweiten Quelle von Status (Status qua eigener Leistung, Autorität) zurücktritt. Qualität, Zugang und Durchlässigkeit des bestehenden Bildungssystems sind wesentliche Voraussetzungen für einen Abbau tradierter Status-Vorteile (Privilegien). Als weitere Quellen von Status kommen in Betracht: persönliche Merkmale, wie Alter, Geschlecht, Schönheit; Zugehörigkeit zu bestimmten Klassen bzw. Schichten einer Gesellschaft oder einer Organisation; Ausbildung, Wissen, Beruf“ (Staehle et al. 1999, S. 271).

Dieses Zitat ist von Belang, da es Veränderungen tradierter Status-Zuschreibungen thematisiert, in dem Bewusstsein, dass das Ansehen der Position im Status relativ stabil erfolgt (ebd., S. 272). Änderungen im Zeitverlauf wirken sich demnach nicht unmittelbar aus. Denn Status ist abhängig von seinem Ursprung, der mit Wertigkeiten in der Gesellschaft korrespondiert, die sich oft erst im Vergleich epochaler Zeiträume aufzeigen lassen. Gleiches gilt in der Folge für das Ansehen der Position. Die Spitzenposition jedoch ist eine der 'weiteren Quellen' von Status, wie die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Klasse oder Schicht einer Gesellschaft oder Organisation im

obigen Zitat bezeichnet wird. Personen in Spitzenpositionen verfügen damit über einen so genannten ursprungsunabhängigen¹⁷ Status. Neben dem Status ist für eine Position allerdings auch die damit verbundene Rolle bzw. sind die damit verbundenen Rollen-Sets ausschlaggebend. Denn das Rollenkonzept wird

„als zentrales Bindeglied zwischen dem Einzelnen und der Gruppe bzw. der Gesellschaft angesehen“ (Staehle et al. 1999, S. 273).

Frauen und Männer in Spitzenpositionen erlangen demzufolge Ansehen der Gruppe und der Gesellschaft, sie gehören zur Elite (Macharzina 2003, S. 38; siehe auch Abschnitte 2.2.2 und 5.5.2). Werden diese Prozesse zwischen einzelnen Personen, ihren Rollen, Positionen und ihrem Status in Organisation und Gesellschaft von organisationstheoretischen Überlegungen im nächsten Schritt auf soziale Abläufe übertragen, werden aus Rollenstrukturen Machtstrukturen (siehe auch Abschnitt 2.2.2).

2.2.5. Macht und Führung

„Separating power and leadership is impossible in research, as in life“ (Nye 2010, S. 327).

Die Untrennbarkeit von Macht und Führung wird im Rahmen dieser Arbeit im Licht der Handlungsoptionen von Frauen im Führungskontext komplexer Organisationen der Sozialen Arbeit unter Bezugnahme auf geschlechterbezogene Zuschreibungen beleuchtet. Begrifflich stammt 'Macht' vom germanischen 'maghti' ab, 'Ver-mögen' oder 'Können' bedeutend und beinhaltet auch 'machen', das auf den Charakter des Handelns in sozialer Interaktion hinweist (Hör/Schneider 2011, S. 181). Dagegen betont 'power', übersetzt 'Kraft' oder 'Stärke', den Aspekt der Einflussnahme.

Der alltagssprachliche Umgang zu Macht suggeriert, sie sei im Besitz von Wenigen, sei ein Gut, welches Privilegierten zufalle (Kraus/Krieger 2011, S. 9). Dabei ist Macht von Menschen geschaffen und entsteht in sozialen Prozessen. Sie ist

„wo immer Regeln geschaffen, Kompetenzen verteilt, Abhängigkeiten arrangiert und ausgewählten Rollenträgern ein Anspruch auf bestimmte Rechte und Ressourcen zugesprochen wird. Macht stellt sich überall dort ein, wo Menschen ihr Verhalten aufeinander abstimmen und soziale Ordnungen hervorbringen. Denn soziale Ordnungen schränken die Freiheiten aller ein, indem sie die Nutzung von Freiheit bestimmten Rollen zuteilen und anderen absprechen“ (Kraus/Krieger 2011, S. 9f.).

Die Exekutive der Macht und damit das Zuteilen und Absprechen von Freiheiten, bündelt sich in Führungspositionen beim Vorstand und der Geschäftsführung (Mirow/Matzler 2011, S. 27). Hier geht es um das 'Aus-Führen' von Macht, von jeder

¹⁷ Was nicht bedeutet, dass nicht auch Status zum Beispiel qua Leistung enthalten ist.

„Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1966, S. 42).

In der Führung ist die Position eine Machtquelle für Weisungs- und Sanktionsbefugnisse (Breisig 2005, S. 200). In Organisationen gesellen sich weitere Machtquellen wie Wissen, Beziehungen, Informations- und Kommunikationskanäle und Regeln dazu, so dass die Interpretation formeller und informeller Regeln als entscheidende Machtquelle für Führungskräfte gelten kann (Matthiesen/Well 2011, S. 125). Akteurinnen und Akteure verfolgen in Organisationen Interessen ihrer Positionen und können ohne Macht bzw. Kenntnis der eigenen Macht und ihrer Grenzen nichts durchsetzen (ebd., S. 118ff.). Gleichzeitig setzen sie Ressourcen ein und üben Macht aus. So greift Handeln in Organisationen auf andere ein und ist abhängig von anderen. Handeln erhält damit in Machtzusammenhängen der Organisation ein besonderes Gewicht.

Vom Ausgangspunkt, Macht in der Führungsposition im Licht von Handlungsoptionen inhaltlich zu fassen, ergibt sich als Zwischenfazit: Für die Ausübung von Macht in Unternehmen sind einerseits hierarchisch geregelte Strukturen unabdingbar, um Komplexität zu verarbeiten, gleichzeitig bedarf es neben des Strukturmerkmals Hierarchie des Verhaltensmerkmals Freiheit, als der Fähigkeit, unvorhersehbar handeln zu können (Mirow/Matzler 2011, S. 30f.). Führung in der Machtposition bedeutet dabei, Macht nicht auf eine Person allein bezogen zu sehen, sondern sie als Relation zwischen Personen oder Organisationen zu begreifen und die Existenz einer auf beiden Seiten reziproken sozialen Beziehung zu berücksichtigen (Kraus/Krieger 2011, S. 10). Letztlich geht es um Handlungsfreiheit, auch wenn die Nutzung von Freiheit in sozialen Ordnungen bestimmten Rollen zugeteilt und anderen abgesprochen wird (Kraus/Krieger 2011, S. 10). Handlungsfreiheit ermöglicht es, unvorhersehbare Entwicklungen zu bewältigen und schließt die

„Freiheit in der Beobachtung und Interpretation der Umwelt ein“ (Mirow/Matzler 2011, S. 33).

An dieser Stelle lässt sich mit Verweis auf die eingangs erwähnte untrennbare Verbindung von Führung und Macht die Untrennbarkeit von Führungsposition und Macht konstatieren. Führungspositionen beinhalten per se Handlungsfreiheit und Interpretationsspielraum. Für Führungskräfte gilt in Verbindung mit der Inhärenz von Macht, dass die Herausforderung der Führung also darin besteht,

„hierarchische Macht und Einfluss zu integrieren. Angesichts der Widersprüchlichkeit dieser beiden Aspekte bewegt sich damit Führung in einem Spannungsfeld, das situativ immer wieder neu reguliert werden muss“ (Ameln/Kramer 2012, S. 203).

Der Beeinflussungsprozess, d.h. das Ausüben von Macht, hängt speziell zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von der unmittelbaren Situation ab. Zusätzlich hängt er von den Persönlichkeiten der Beeinflussenden und

den Persönlichkeiten der Beeinflussten ab und last but not least von der Struktur und Kultur des sozialen Systems (Breisig 2005, S. 200). So ist Macht bei Führungskräften stets als ein Zusammenspiel verschiedener Komponenten zu begreifen, die strukturell und personell verortet sind (siehe auch Abschnitt 5.6).

2.2.6. Gedanken zu Personen in Führungspositionen

In der vorliegenden Untersuchung beinhaltet der Begriff der Führungsposition das inhaltliche Verständnis von Führung als Institution. Die Führungsposition steht somit zunächst für institutionelle Merkmale der strukturellen Beziehungszusammenhänge, funktionale Aufgaben und Tätigkeiten beinhaltend und verweist auf die Rolle, die die Person in einer Führungsposition ausfüllt. In der Folge treten Frauen und Männer mit dem Zusatz 'in Führungsposition' in ein Rampenlicht, das nicht mehr ihre Persönlichkeit, sondern ihre Rollen zeichnet. Diesen Gedanken weiterführend ergibt, dass diese Frauen und Männer nicht mehr Repräsentantinnen und Repräsentanten ihrer männlichen oder weiblichen Person sind, sondern einer Rolle, einer Rolle in einer Organisation. Entsprechend kann es ausgehend von einer geschlechtlich nicht näher definierten Rolle eigentlich nur Personen in Führungspositionen geben und nicht speziell Frauen und Männer in Führungspositionen. Denn die Rolle ist zentral und diese ist an sich weder weiblich noch männlich veranlagt – oder doch.

Deutlich wird, dass die an die Rolle übertragenen Erwartungen in Führungspositionen berücksichtigt werden müssen, nicht Frauen und Männer in Führungsposition allein für sich. Anders ausgedrückt bedeutet das, wenn im Denken zur Rolle der Führungsposition nicht schon weibliche oder männliche Konnotationen enthalten wären, könnten bei Betrachtungen zu Personen in Führungspositionen auch keine Aussagen zu Frauen und Männern in Führungspositionen entstehen. Es sei denn, diese würden explizit von den Akteurinnen und Akteuren unter Berücksichtigung ihrer Rollen bzw. ihres funktionalen Aufgabenverständnisses in der Organisation stammen.

Dieser Gedankenstrang zeigt plakativ, welche Dimensionen der Interpretation die Kombination von Führungsposition und Geschlecht mit sich bringt. Geschlecht avanciert zur *conditio sine qua non* der Debatte. Entsprechend wird Geschlecht nicht im Rahmen der begrifflichen Grundlegungen behandelt, sondern bildet im Anschluss an dieses Kapitel den prominenten theoretischen Bezug der vorliegenden Arbeit.

Nach der übergreifenden Erörterung von Aufstieg und der Bedeutung der Führungsposition insbesondere mit umfassenden Führungsaufgaben innerhalb von organisationalen Zusammenhängen, interessiert im nächsten Schritt das Handlungsfeld Sozialwirtschaft.

2.3. Sozialwirtschaft als Handlungsfeld

Wie gezeigt repräsentiert die Rolle in Führungspositionen organisationsrelevante Verhaltenserwartungen. Um die Entstehung der Organisationsnormen und Organisationskulturen nachvollziehen zu können, wird zunächst die Entstehung und Bedeutung der Sozialwirtschaft erläutert.

2.3.1. Entstehung und Bedeutung der Sozialwirtschaft

Der Blick in die Entstehungsgeschichte führt nach Frankreich. Hier entstand im 19. Jahrhundert die „économie sociale“ (Wendt 2011, S. 855f.). 1970 wurde der Begriff in Deutschland durch eine Bankengesellschaft eingeführt, wodurch der volkswirtschaftliche Stellenwert der Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege an Beachtung gewann (Grunwald/Steinbacher 2007, S. 37). Seit 1986 ist der Begriff auch auf der Agenda der EU, die die Bedeutung der Beschäftigung, der Daseinsvorsorge, der Qualität des Lebens in der Gemeinschaft, des Experimentierfeldes sozialer Eingliederung und der lokalen Wirtschaftsentwicklung sieht (Wendt 2011, S. 856). In Deutschland bezeichnet die Sozialwirtschaft einen Bereich des Wirtschaftens,

„in dem das individuelle und gemeinsame Wohlergehen von Menschen unmittelbar und direkt das Sachziel der Betätigung ist. Institutionell sind die Organisationen, Dienste, Einrichtungen und anderen Unternehmungen gemeint, die zu sozialen Zwecken betrieben werden (...). Bewirtschaftet wird die soziale und gesundheitliche Problembewältigung im Leben von einzelnen Menschen und Gruppen“ (Wendt 2011, S. 855f.).

Konkret umfasst Sozialwirtschaft alle Produzenten sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen, zum Beispiel Einrichtungen der Alten-, Behinderten-, und Jugendhilfe, Krankenhäuser und Kliniken und die verschiedenen Aus- und Weiterbildungsstätten für soziale und pflegerische Berufe (Grunwald/Steinbacher 2007, S. 38). Im weiten Verständnis ist unerheblich, ob es sich dabei um Leistungs- oder Kostenträger handelt und ob diese in den Sektoren Markt, Staat oder Nonprofit-Sektor agieren. Im engen Verständnis der Sozialwirtschaft geht es speziell um die Leistungsträger sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen, die nicht gewinnorientiert ausgerichtet sind. In Deutschland¹⁸ bildet die Freie Wohlfahrtspflege mit ihren Nonprofit-Organisationen den Hauptteil der organisierten Sozialwirtschaft (Grunwald/Steinbacher 2007, S. 38f.; Wendt 2011, S. 856).

¹⁸ Das Verständnis von Sozialwirtschaft ist länderübergreifend nicht einheitlich. Frankreich betont beispielsweise genossenschaftliche Lösungen, Großbritannien Freiwilligeneinsatz und Funktion von Sozialunternehmen (Wendt 2011, S. 856).

Durch den Begriff 'Sozialwirtschaft' wird eine gewisse Nähe der entsprechenden sozialen Organisationen zur Betriebswirtschaft hergestellt, was der thematischen Bearbeitung des Aufstiegs von Frauen im Berufsverlauf aus Sicht der Forscherin durchaus entspricht. Denn der Themenkomplex Aufstieg und Karriere im Berufsverlauf ist wissenschaftliches Terrain des Lehrgebietes Personalentwicklung, das sich als Teilgebiet des Personalmanagements innerhalb der Betriebswirtschaftslehre seit ca. 25 Jahren zunehmend etabliert (Müller-Vorbrüggen 2010, S. 3ff.). Da das Wissen der Personalentwicklung interdisziplinär zusammengesetzt ist, entstammt es neben der Betriebswirtschaftslehre der Psychologie, Pädagogik, Soziologie und dem Recht. Die Erkenntnisse gelten dadurch sektorübergreifend (siehe auch Abschnitt 2.3.3). Allerdings muss die wirtschaftswissenschaftliche Bezugnahme gleichzeitig berücksichtigen, dass sich die Organisationsstrukturen und Handlungsfelder von Betriebswirtschaft, Sozialwirtschaft und Staat wesentlich unterscheiden. Und zwar schon in ihrer zentralen Aufgabe, indem Organisationen der Sozialwirtschaft

„an den Prinzipien der Effektivität [Wirksamkeit] und der Effizienz [Wirtschaftlichkeit] ausgerichtet sind“ (Grunwald/Steinbacher 2007, S. 40),

die der Erwerbswirtschaft hingegen am Erwerb bzw. Profit.

Gleichzeitig zeigen sich in sozialen Organisationen aktuell gravierende Veränderungen, die eine Leistungserbringung auf betriebswirtschaftlicher Basis mit Ausrichtung auf Wettbewerb bewirken (Boeßenecker/Vilain 2013, S. 304). Der Wohlfahrtssektor hat sich aber auch den bestehenden sozialpolitischen Herausforderungen zu stellen. Deshalb

„zwingt sich ein neues verbandsübergreifendes Selbstverständnis als 'Sozialwirtschaft' geradezu auf“ (ebd., S. 307).

Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege sind die zentralen sozialwirtschaftlichen Akteure in Deutschland. In der vorliegenden Arbeit steht 'Sozialwirtschaft' deshalb für Organisationen der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege. Diese dominieren den Markt sozialer Dienstleistungen (ebd., S. 26).

2.3.2. Soziale Arbeit im Sozialmarkt mit besonderen Bedingungen

Die Sozialwirtschaft setzt Assoziationen zu Sozialer Arbeit und zum Markt unter besonderen Bedingungen, dem Sozialmarkt, frei. Die Soziale Arbeit wird in dieser Untersuchung als Oberbegriff des untersuchten Handlungsfeldes der Sozialwirtschaft verwendet. 'Soziale Arbeit' ist verstanden als Ausdruck der Vereinigung von geschichtlichen Traditionen und Wurzeln, die sich alle auf soziale Berufe der Gegenwart beziehen und dadurch das Handlungsfeld charakterisieren. In ihrer Definition ist Soziale Arbeit gleichzusetzen mit dem Verständnis der international gebräuchlichen

'Social Work', die gemäß der International Federation of Social Worker seit 2000 folgendermaßen lautet:

„Soziale Arbeit als Beruf fördert den sozialen Wandel und die Lösung von Problemen in zwischenmenschlichen Beziehungen, und sie befähigt die Menschen, in freier Entscheidung ihr Leben besser zu gestalten. Gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse über menschliches Verhalten und soziale Systeme greift Soziale Arbeit dort ein, wo Menschen mit ihrer Umwelt in Interaktion treten. Grundlagen der Sozialen Arbeit sind die Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit“ (Amthor 2012, S. 32).

Die Soziale Arbeit bildet als übergeordnetes Tätigkeitsfeld der Probandinnen der Untersuchungsgruppe den Bezugsrahmen dieser Untersuchung im Handlungsfeld Sozialwirtschaft. Denn die Sozialwirtschaft erfasst den Bereich der Sozialen Dienste als einen zentralen Teil (Evers et al. 2011b, S. 20). Einrichtungen am Sozialmarkt nennen sich Leistungsanbieter, indem sie Anbieter der Leistungen an die Leistungsempfangenden sind. Abgerechnet werden die Leistungen in der Regel mit den Sozialleistungsträgern¹⁹, die sich überwiegend aus Steuermitteln und Sozialversicherungsbeiträgen finanzieren, auch Selbstzahlende, Eigenmittel, wirtschaftliche Nebenerträge usw. sind relevant (Puch/Schellberg 2010, S. 11).

Die Sozialwirtschaft fungiert im Sozialmarkt als Leistungsanbieter. Ihr Rollen-Set, zwischen Leistungsträgern und Leistungsempfängern, unterscheidet sich wesentlich von dem sonstiger Betriebe oder Unternehmen. Dort richtet sich das Leistungsangebot aus Produkten und Dienstleistungen, auch materielle oder immaterielle Güter genannt, direkt an andere Unternehmen in Form von Investitionsgütern oder an Privatpersonen in Form von Konsumgütern (Hauer/Ultsch 2010, S. 1f.). Die unterschiedlichen Grundlagen der Finanzierung entspringen nicht zuletzt der konträren Zielsetzung. Für Unternehmen im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem ist dies hauptsächlich die langfristige Gewinnmaximierung (ebd., S. 2). Anders in Organisationen des Dritten Sektors. Sie verfolgen soziale Ziele (Schröder 2009, S. 145). Ziel ist damit die gesellschaftliche Wirkung, nicht monetärer Profit.

Die personale Arbeit im Dritten Sektor fand in der beschäftigungspolitischen Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre lange Zeit wenig Beachtung, trotz seiner wirtschaftlichen und insbesondere beschäftigungspolitischen Relevanz (Mross 2009, S. 15). Von betriebswirtschaftlichem Interesse sind in der Regel private, einzelwirtschaftliche Fragestellungen, wohingegen wirtschaftliche Herausforderungen des öffentlichen Sektors sich traditionell im Gebiet der Finanzwirtschaft wiederfinden. In der Sozial-

¹⁹ Dazu zählen Sozialversicherungen wie Pflege- und Krankenkassen, Bundesagentur für Arbeit, Rentenversicherung, Berufsgenossenschaften, Kommunen, Bezirke, Bund, Europäische Union (Puch 2010, S. 11).

wirtschaft zeigen sich die Besonderheiten in einer komplexen Personalsituation mit heterogener Beschäftigungsstruktur (Schröder 2009, S. 147). Während die Richtungsentscheidungen in ihrem Professionalisierungsdiskurs offen ist, ist es in der öffentlichen Verwaltung die Theorie des New Public Management und in der Wirtschaft die stärkere Orientierung an betriebswirtschaftlichen Management-Konzepten (ebd., S. 142). Diese Konzepte berücksichtigen weder strukturelle Spezifika noch die besonderen Herausforderungen der Führung von Nonprofit-Organisationen adäquat (ebd., S. 153).

2.3.3. Sozialwirtschaft im Dritten Sektor

Das Einordnungsdilemma des Dritten Sektors schlägt sich von jeher im wissenschaftlichen Sprachgebrauch des Terminus 'Nonprofit' für privatwirtschaftlich-gemeinnützige und gleichzeitig für öffentlich-rechtliche Institutionen und Organisationen nieder (Mross 2009, S. 15). Entsprechend sind ihm teils widersprüchliche Merkmale seiner Klassifizierung immanent. Die organisationstheoretische Einordnung der Sozialwirtschaft erfolgt als ein Teil des Nonprofit-Sektors²⁰. Alternative Bezeichnungen sind Dritter Sektor, tertiärer Sektor, unabhängiger Sektor oder im anglo-amerikanischen Bereich Non-Governmental oder Privat Voluntary Sector. Obwohl die Negativabgrenzung 'Nonprofit' überwunden werden soll, hält sich die prägnante Einordnung,

„weder Markt noch Staat bzw. weder öffentlicher noch privater Bereich“ (Mross 2009, S. 13).

Die anschlussfähigere Umschreibung gelingt dem Autorenteam aus den Sozial- und Politikwissenschaften, Karin Beher, Holger Krimmer, Thomas Rauschenbach und Annette Zimmer (Beher et al. 2008, S. 21), mit

„jenseits von Markt und Staat“ (Beher et al. 2008, S. 21).

Sie charakterisieren den Dritten Sektor speziell hinsichtlich Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen, weshalb ihre Einordnung (Beher et al. 2008, S. 21f.) auch für die vorliegende Studie Orientierung bietet. Ihnen zufolge ist der Dritte Sektor anders polarisiert als 'For-Profit-Unternehmen', was sich im Synonym 'Nonprofit' und einer Verpflichtung zum 'nonprofit constraint' ausdrückt. Demnach dürfen Gewinne zwar erwirtschaftet, müssen aber in die Organisation reinvestiert werden. Neben dem Pol 'Markt' lässt der Dritte Sektor den Pol 'Staat' durch das eigene geringere Maß an

²⁰ Der Terminus Nonprofit-Organisation (NPO) ist angelsächsisch geprägt und dient dort zur Abgrenzung zum gewinnorientierten, erwerbswirtschaftlichen Unternehmenssektor. In Europa und Deutschland fungiert der Zusatz Nonprofit eher als Indiz für nichtstaatliche Unternehmen (Mross 2009, S. 26f.).

Amtlichkeit neben sich und auch den Pol 'Gemeinschaft' und 'Familie', indem er Freiwilligkeit und die individuelle Entscheidung für das eigene Engagement ermöglicht. Strukturell unterscheidet er sich zu allen anderen Polen hin vor allem in seiner Angewiesenheit, und zwar in hohem Maße,

„auf Solidarität in Form von freiwilliger Arbeit und durch Spendenunterstützung, insbesondere aber auf die Unterstützung der Werte und Mission der Organisation durch Mitglieder und Öffentlichkeit“ (Schröder 2009, S. 144).

Diese Besonderheit lässt sich bereits in der Entstehungsgeschichte des Dritten Sektors verorten. Die deutsche Situation²¹ kennzeichnet dabei drei Prinzipien: das Subsidiaritätsprinzip²², das Selbstverwaltungsprinzip und die Gemeinwirtschaft. Während sich letztere auf Wirtschaftsorganisationen auswirkt, sind von der Selbstverwaltung die Beziehungen zwischen Staat, kommunalen Körperschaften und Zivilgesellschaft betroffen. Subsidiarität²³ als allgemein gesellschaftspolitisches Prinzip wurde im politischen System in erster Linie bei sozialen Dienstleistungen und im Gesundheitswesen verwirklicht. Somit ist das Subsidiaritätsprinzip wegweisend für die Erstellung sozialer Dienstleistungen und Wohlfahrtspflege. Es kombiniert Elemente der Dezentralisierung und Privatisierung staatlicher Funktionen.

In den letzten Jahren hat das Subsidiaritätsprinzip die wirtschaftliche Expansion des Dritten Sektors angetrieben. Kleine Einheiten auf regionaler und kommunaler Ebene, auch private Einheiten wie Kirchen oder Familie sollen demzufolge primär Aufgaben übernehmen, erst bei unlösbaren Aufgaben übernimmt sie der Staat. Das Prinzip der Selbstverwaltung fördert dabei

„die Entstehung eines hoch strukturierten Systems von Verbänden des Wirtschafts- und Berufslebens sowie zahlreicher kommunaler und regionaler Organisationen und Körperschaften, von denen viele einen quasi staatlichen Status als Körperschaften des öffentlichen Rechts genießen. Das Prinzip der Gemeinwirtschaft war im Wohnungs- und Genossenschaftswesen am stärksten ausgeprägt. Beide Gebiete haben in den achtziger und Anfang der neunziger Jahre gravierende Veränderungen durchlaufen und sich generell dem kommerziellen Sektor annähert“ (Badelt et al. 2007, S. 21).

Die Definition von Nonprofit-Organisationen wird derzeit strukturell-operational verortet, um rechtliche und kulturelle Unterschiede angesichts der mangelnden originä-

²¹ Genau diese ist Grundlage der Untersuchung. Vergleichsdaten anderer Länder werden entsprechend nicht berücksichtigt.

²² Entstehung im Kontext säkular-religiöser Spannungen, volle Entwicklung nach dem zweiten Weltkrieg (ebd., S. 20).

²³ „Gründerinnen und Gründer der Bundesrepublik Deutschland wollten soziale Arbeit nicht ausschließlich als staatliches Handeln konstituieren“ (Stadler 2013, S. 76).

ren Forschungslage im internationalen Vergleich zu überbrücken. Organisationen des Dritten Sektors sind demnach

- organisiert, d.h. besitzen eine organisationale Permanenz,
- privat, d.h. relativ unabhängig von staatlichem Einfluss,
- nicht gewinnorientiert, d.h. unterliegen einem Gewinnausschüttungsverbot,
- autonom, d.h. verfügen über interne Entscheidungsfindung,
- freiwillig, d.h. Elemente von ehrenamtlicher Arbeit und/oder Spenden kommen vor (Anheier/Toepler 2005, S. 20f.).

Die Sozialwirtschaft ist im engen Verständnis ein Teil des Dritten Sektors. Forschungserkenntnisse können grundsätzlich übernommen werden, müssen aber hinsichtlich ihrer Ausgangsdaten überprüft werden. Relevant ist, ob diese tatsächlich dem Handlungsfeld Sozialwirtschaft innerhalb des Dritten Sektors entspringen. Denn der Dritte Sektor umfasst ein weites Spektrum von Organisationen. In Deutschland zählen zu ihm Wohlfahrtsverbände, private Stiftungen, lokale Vereine, international tätige Entwicklungshilfeeinrichtungen sowie Initiativen und Projekte zu Umwelt und Naturschutz. Entscheidendes Kriterium ihrer Zugehörigkeit ist, ob die betreffende Organisation aus rechtlicher Sicht den Gemeinnützigkeitsstatus besitzt (Beher et al. 2008, S. 22).

Ein Blick auf die rechtlichen Erscheinungsformen zeigt, dass kaum ein anderer Wirtschaftssektor die hohe Vielfalt an Organisationstypen erreicht. Nahezu alle obligatorischen Möglichkeiten der Rechtsformwahl stehen offen (Mross 2009, S. 29ff). Die verbreitetste Rechtsform stellt der (eingetragene) Verein²⁴ dar, häufig finden sich Stiftungen oder auch (gemeinnützige) Gesellschaften mit beschränkter Haftung (ebd., S. 30f.).

2.3.4. Konstitutive Merkmale der Organisationen im Dritten Sektor

Konstitutive Merkmale der Organisationen oder der Unternehmen des Dritten Sektors finden sich nach dem Betriebswirtschaftler Michael Mross (Mross 2009, S. 24ff.) hinsichtlich ihrer

²⁴ Der Verein steht für den „Zusammenschluss mehrerer Personen zur Erreichung eines bestimmten Zwecks (...). Für den Verein als Trägerorganisation sozialer Arbeit spricht vor allem seine demokratische Struktur (...). Der Vorstand vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich und führt die Geschäfte des Vereins“ (Sans 1997, S. 988).

- Zielsetzung: Hier ist nicht der Gewinn die dominierende Zielgröße, primär steuern Sachziele. Die angestrebten Zielgrößen entstehen aus dem jeweiligen Selbstverständnis, beispielweise steht die Freie Wohlfahrtspflege für humanitäre Ziele. Die Ziele sind es, von denen die Organisationen als solche ihre Existenzberechtigung ableiten. Diese übergeordneten Ziele werden regelmäßig in der so genannten Mission explizit zum Ausdruck gebracht. Gewissermaßen als Mittel zum Zweck werden auch wirtschaftliche Sachziele wie Kundenorientierung, Leistungsfähigkeit oder Wettbewerbsfähigkeit verfolgt. Davon ableitbar sind wirtschaftliche Sub-Sachziele wie zum Beispiel für die Leistungsfähigkeit die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier wird deutlich, dass sich Nonprofit-Organisationen auf der Ebene der wirtschaftlichen Sachziele nicht fundamental von Profit-Organisationen unterscheiden.
- Zielprioritäten: Die Verfolgung von wirtschaftlichen Sachzielen dient dem eigentlichen Ziel, der Verwirklichung der Mission. Die Existenz von defizitorientierten, karitativen Einrichtungen zur Beseitigung von Armut, Not und Benachteiligung ist notwendigerweise fortwährend garantiert und damit ist auch eine Form von 'erfolgreichem Scheitern' berechtigt.
- dominierenden Finanzierungsquellen und -arten: Es erfolgen Innen- und Außenfinanzierungen in Form öffentlicher Mittel, Spenden, Mitgliedsbeiträge usw.
- freiwilligen Mitarbeit in privaten Organisationen des Dritten Sektors: Die freiwillige Mitarbeit ist Kennzeichen, zugleich existiert ein Mindestmaß an freiwilliger Selbstbindung.

Diese Kennzeichen fungieren als Hintergrundfolie für eine differenzierte Betrachtungsweise der Geschehnisse im Dritten Sektor.

2.3.5. Freie Wohlfahrtspflege als sozialwirtschaftlicher Akteur

Der Fokus auf die Sozialwirtschaft lässt sich im Blick auf die Freie Wohlfahrtspflege weiter zuspitzen. Auch ihre Organisationen erfüllen das Kriterium, nicht primär die Gewinnerzielung zu verfolgen (Mross 2009, S. 16). Ihr Ziel ist die Sachzielorientierung im Rahmen gemeinwohlorientierter Infrastruktur (Boeßenecker/Vilain 2013, S. 307). Dennoch besitzen sie die Gewinnmaxime bzw. die abgeschwächte Form der Kostendeckung als Nebenbedingung. Sie bieten nicht ausschließlich individuell nutzbare Dienstleistungen an. Konstitutiv ist ihnen, dass sie das Angebot freiwillig bereitstellen, jedenfalls ohne staatliche Verpflichtung. Dem Konkursrisiko tragen Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege Rechnung. Ihre Entwicklung und Organisationsstruktur hängen wie eingangs erwähnt mit der sozialpolitischen Einordnung und Steuerung zusammen. Wesentlich ist, dass im Unterschied zum Profit- oder Markt-

sektor bei Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege die Handlungsorientierung nicht gleich Gewinnerorientierung ist, im Unterschied zum Staatssektor eine partielle finanzielle Unabhängigkeit²⁵ existiert und in Abgrenzung zur Familie oder anderen Gemeinschaften eine professionelle Dienstleistungserstellung vorliegt (Heinze/Schneiders 2013, S. 6). Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2013) definiert die Freie Wohlfahrtspflege als

„die Gesamtheit aller sozialen Hilfen, die auf freigemeinnütziger Grundlage und in organisierter Form in der Bundesrepublik Deutschland geleistet werden. Freie Wohlfahrtspflege unterscheidet sich einerseits von gewerblichen - auf Gewinnerzielung ausgerichteten - Angeboten und andererseits von denen öffentlicher Träger. Das Miteinander öffentlicher und freier Wohlfahrtspflege in der Bundesrepublik ist einmalig in der Welt. Die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege sind aufgrund ihrer Leistungen für das Gemeinwesen ein wichtiger Bestandteil des Sozialstaates“ (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2013b).

Die Spitzenverbände werden als Träger²⁶ der Freien Wohlfahrtspflege bezeichnet und bieten als so genannte Wohlfahrtsverbände insgesamt rund drei Viertel der sozialen Dienstleistungen an (Heinze/Schneiders 2013, S. 6). Der Aufbau der Verbände gliedert sich von der Orts- über die Kreis-, Bezirks- und Landes- bis hin zur Bundesebene (Schmid/Mansour 2007, S. 246). Die Spitzenverbände sind sowohl in ihren Motiven weltanschaulich und religiös als auch in ihren Zielsetzungen unterschiedlich gelagert. Sie umfassen die Arbeiterwohlfahrt (AWO), den Deutschen Caritasverband (DCV), den Paritätischen Gesamtverband (der Paritätische), das Deutsche Rote Kreuz (DRK), die Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband und Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung (Diakonie) und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland (ZWST; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2013c). Alle sechs Spitzenverbände haben als Ziel aller ihrer Aktivitäten die Verbesserung der Lebenslagen (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2013a). Sie gestalten den gesellschaftlichen Dialog, indem sie auch die Interessen von Benachteiligten einbringen und durch ihr sozialpolitisches Handeln die Zukunftsfähigkeit des Sozialstaates fördern (ebd.).

2.3.6. Wohlfahrtsverbände als Verbände mit Alleinstellungsmerkmal

Die Wohlfahrtsverbände haben sich zu äußerst komplexen Organisationen entwickelt (Schmid/Mansour 2007, S. 246). Ihre Binnenstrukturen und Verhaltensmuster sind heterogen und zum Teil widersprüchlich. Die Verbandstätigkeit der Wohlfahrtsver-

²⁵ z. B. Spenden, Beiträge usw.

²⁶ Gemeint sind Trägerorganisationen im Bereich der Leistungsanbieter (siehe auch Abschnitt 2.3.2), nicht zu verwechseln mit Sozialleistungsträgern.

bände zeichnet sich im Vergleich zu anderen Interessenverbänden durch ihre doppelte Funktion aus. Neben der Interessenaggregation und -vermittlung obliegt ihnen gleichzeitig die Durchführung und Organisation von Dienstleistungen (ebd., S. 244). Neben diesem Spezifikum ist auch ihre Rolle mehrdimensional. Indem sie als private Institutionen öffentliche Aufgaben wahrnehmen, sind sie

„hochgradig staatlich alimentiert und eng an das System der sozialstaatlichen Sozialleistungsgewährung eingebunden“ (Schmid/Mansour 2007, S. 244f.).

Das Handlungsfeld ist durch eine dichte sozialrechtliche Regulierung geprägt, etwa durch die Vorschriften zur engen Zusammenarbeit der Sozialleistungsträger mit den freigemeinnützigen Einrichtungen und Organisationen und der Vorrangstellung der Freien Träger im Subsidiaritätsprinzip. Auch die intermediäre Rolle der Wohlfahrtsverbände ist zu sehen, die als politische Advokaten ihre Organisationsinteressen mit denen ihrer Klientinnen und Klienten verbinden, indem sie stellvertretend deren Interessen vertreten. Im sozialpolitischen Feld nehmen die Wohlfahrtsverbände als Organisationen der Interessenvermittlung eine zentrale Rolle ein und sind bei sozialpolitischen Interventionen in der Regel in den gesamten Politikformulierungs- und Implementationsprozess involviert (Heinze/Schneiders 2013, S. 7). Ergänzend sind die bereits aufgezeigten Besonderheiten des Dritten Sektors im Vergleich zu anderen Interessensverbänden den Wohlfahrtsverbänden inhärent (siehe auch Abschnitte 2.3.3 und 2.3.4). Die Komplexität des Organisationsgefüges ist an dieser Stelle umfassend markiert, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Ohnehin differieren Merkmale von Dritte-Sektor-Organisationen innerhalb je eigener Wohlfahrtsverbände. Während beispielsweise Dachverbände die genannten Merkmale erfüllen, zeigt sich bei den operativen Einheiten ein anderes Bild.

„Die operativen Einheiten unterhalb der Dachverbandsebene der Wohlfahrtsverbände haben zum Teil keinen eigenen Zugang zu Spendenmitteln und werden auch nicht durch ehrenamtliches Engagement getragen, sondern weisen eine interne Organisations- und Finanzierungsstruktur auf, die sich nicht wesentlich von derjenigen privatwirtschaftlicher Unternehmen unterscheidet“ (Heinze/Schneiders 2013, S. 6).

Die Wohlfahrtsverbände sind so innerverbandlich als auch in ihrer Außenwirkung vor die Aufgabe gestellt, der Erosion ihres Alleinstellungsmerkmals, welches darin besteht den Besonderheiten der sozialen Dienstleistungsproduktion in besonderer Weise gerecht zu werden, entgegenzuwirken (ebd., S. 7).

2.3.7. Aktuelle Herausforderungen der Wohlfahrtsverbände

Durch die Einführung neuer Steuerungsmodelle seit den 1990-er Jahren ist der Wohlfahrtskorporatismus in einem politischen Prozess der Entprivilegierung der

freien Wohlfahrtspflege destabilisiert (Heinze/Schneiders 2013, S. 4; Stadler 2013, S. 78). Dies führt seither zu Wettbewerbsstrukturen, so dass sich

„spätestens mit der Einführung der Pflegeversicherung eine flächendeckende Ökonomisierung der sozialen Arbeit durchgesetzt hatte. Mit unterschiedlicher Intensität wurden und werden nun sukzessive weitere Sozialgesetze – Sozialhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen – einem marktwirtschaftlich-wettbewerblichen Ordnungsrahmen angepasst“ (Stadler 2013, S. 78).

In der Folge werden betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente ausgebaut, die Arbeit der Aufsichtsgremien intensiviert, das Qualitätsmanagement systematisiert und Betriebsvergleiche mittels Benchmarking durchgeführt (Cremer 2013, S. 62). Anfangs unterstützten Wohlfahrtsverbände in den 90-er Jahren freigemeinnützige Leistungserbringer, so dass sie in manchen Helfefeldern Fuß fassen konnten. Gleichzeitig zeigte sich 1996/1997 kurz nach der Einführung der Pflegeversicherung, dass Wohlfahrtsverbände in einem wettbewerblichen Umfeld bestehen können und effizient arbeiten, trotz ihrer umstrittenen Sachzielorientierung bei fehlender Gewinnorientierung (ebd., S. 62).

Ergänzend zu dieser Ökonomisierung sind vor allem kirchliche Wohlfahrtsverbände von einer zunehmenden Säkularisierung der Gesellschaft betroffen (Heinze/Schneiders 2013, S. 4). Ohnehin sind die Handlungslogiken aller Wohlfahrtsverbände durch ein dreifaches Spannungsfeld gezeichnet, das Josef Schmid und Julia Mansour (2007, S. 256f.) detailliert beschreiben: Erstens die Mitgliedschaftslogik, d.h. die Wertbindung der Mitglieder und freiwilligen Helferinnen und Helfer an die innerverbandliche Demokratie und Sozialethik. Zweitens die Dienstleistungslogik, d.h. die Orientierung der hauptamtlichen Dienstleistenden an Effizienz und Professionalität. Und drittens die Einflusslogik, d.h. das (politische) Einflussstreben der Hauptberuflichen und/oder Ehrenamtlichen. Diese drei Handlungslogiken müssen die Organisationen je für sich ausbalancieren, um Dysfunktionalitäten zu vermeiden. Die Spannungsverhältnisse gestalten sich entsprechend unterschiedlich. Allerdings treten sie zwischen Mitglieds- und Dienstleistungslogik vor allem bei Mitgliederorganisationen mit einer hohen normativen Wertbindung auf. In den konfessionellen Wohlfahrtsverbänden, Caritas und Diakonie, und in der sozialdemokratisch geprägten AWO ist die Gefahr der Dysfunktionalitäten deutlich größer als in den weltanschaulich neutralen Verbänden, der Paritätische und DRK. Deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Wohlfahrtsverbänden zeigen sich zunehmend in deren zivilgesellschaftlicher Akzeptanz.

„Gerade die kirchlichen Wohlfahrtsverbände sehen sich angesichts ihres Wachstums bei gleichzeitiger Abnahme religiöser Bindungen in der Bevölkerung starker Kritik ausgesetzt. Verbänden wie der Diakonie, der Caritas, aber auch dem Deutschen Roten Kreuz wird dabei mitunter der zivilgesellschaftliche Charakter abgesprochen (...). Es kommt zu Spannungen zwischen

verfasster Kirche, kirchlicher Wohlfahrt und karitativem Engagement vor Ort“ (Rock 2013, S. 40).

Stimmen werden laut, die eine Reformdiskussion hin zur Besinnung auf Werte und Stärken der Freien Wohlfahrtspflege fordern und nicht in erster Linie die Steigerung der Effizienz und Anpassung der Träger an den Markt (Stadler 2013, S. 76). Das konkrete unternehmerische Handeln muss mit den Wertvorstellungen, betriebswirtschaftlichen Vorstellungen und mit der sozialen Verantwortung harmonisieren (ebd., S. 79, 83).

Die Entwicklung der Wohlfahrtsverbände, die sich abhängig von staatlichen Organisationshilfen, von Sozial- und Ordnungspolitik aber eben auch von eigenen gezielten Entwicklungsstrategien in Ökonomie, Sozialmoral, politischer Macht und organisatorischer Integration präsentiert, öffnet der Zukunft der Sozialwirtschaft insgesamt ein weites Feld. Die sozialwissenschaftliche Forschung, die bei den Wohlfahrtsverbänden 1978 begonnen hat, dürfte dabei noch in den Kinderschuhen stecken. Denn das Beharrungsvermögen des sozialstaatlichen Institutionengefüges in Deutschland ist groß (Schmid/ Mansour 2007, S. 265f.).

2.4. Zusammenfassung der begrifflichen Grundlegungen

Die begrifflichen Grundlegungen wurden für den Aufstieg im Berufsverlauf, die Dimensionen der Führungsposition und die Sozialwirtschaft als Handlungsfeld ausgeführt. Die inhaltliche Begriffsbestimmung zu Aufstieg und Karriere zeigt, dass sich der berufliche Aufstieg hin zu einer Spitzenposition unabhängig vom Karriereverständnis in der Personalentwicklung inhaltlich eindeutig fassen lässt. Führungspositionen innerhalb Organisationen mit hierarchischen Organisationsstrukturen kennzeichnen Aufstieg. Aufstieg lässt sich jedoch auch nach Karriereformen aufgeschlüsselt inhaltlich differenziert beschreiben. In Führungs-, Fach- und Projektkarrieren werden je unterschiedliche Kompetenzen von Beschäftigten gefordert. Flexibilität und Leistungsfähigkeit sind den Organisationen der komplexen Arbeitswelt entsprechend besonders wertvoll. Die Vielseitigkeit und Belastbarkeit von Beschäftigten ist damit aufstiegsrelevant.

Führung in einer Position wird in dieser Arbeit in Zusammenhang mit dem Handeln von Personen in Organisationen fokussiert. Den Ausgangspunkt bildet das Führungsverständnis, dass das Handeln von Personen im Hinblick auf angestrebte Ziele koordiniert werden muss. Organisationen werden als soziale Gebilde verstanden, in denen Personen zu einem bestimmten Zweck zusammenwirken. Durch wiederholendes Verhalten bilden sich Strukturen aus, die Rollen- und Machtverhältnisse dispositionieren. Als Teile einer Organisationskultur ermöglichen oder determinieren sie

Handeln, beispielsweise anhand von institutionalen Partizipationsstrukturen. Freiheit zur Interpretation von formellen und informellen Regeln, die sich in Handlungsfreiheit für Personen ausdrückt, gewährt Macht. Für sie sind wiederum Hierarchien von Bedeutung, die sowohl zu Statusdifferenzierungen innerhalb von Organisationen verhelfen als auch zu gesellschaftlichem Status, gerade einhergehend mit Führungstätigkeiten in Spitzenpositionen. Deutlich wurde, dass Führungspositionen geschlechtlich konnotiert zu sein scheinen.

Die Sozialwirtschaft als Handlungsfeld wird in der vorliegenden Untersuchung strukturell dem Dritten Sektor zugeordnet und überwiegend durch die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege mit ihren sozialen Hilfen repräsentiert. Die Handlungslogiken der Wertbindung, Dienstleistung und des Einflusses fordern in diesen Organisationen im Zeichen von Normen und sozialer Verantwortung ergänzend zu betriebswirtschaftlichen Prämissen. Die Sozialwirtschaft ist somit ein Handlungsfeld mit multiplen Ansprüchen, denen Führungskräfte in Spitzenpositionen gerecht werden. Und damit im Aufstieg.

3. Theorie der Konstruktion von Geschlecht als Bezugstheorie

Den theoretischen Rahmen zum Forschungsinteresse an Aufstiegen von Frauen in der Sozialwirtschaft bildet die Theorie der Konstruktion von Geschlecht. In der sozialwissenschaftlichen Forschung ist von zentralem Belang, wie Geschlecht gedacht wird. Denn sehr differenzierte Konzepte beeinflussen unterschiedlich, sowohl den Aufbau und die Durchführung entsprechender empirischer Studien, als auch die daraus erwachsenden Resonanzen in Selbstreflexion und Diskurs.

Zentraler Gedanke der gewählten Bezugstheorie ist, dass im Zusammenleben von Menschen eine spezifische soziale Wirklichkeit entsteht, die selbstverständlich wird und hinsichtlich ihren historischen und kulturellen Dimensionen kaum hinterfragt wird (Gildemeister/Hericks 2012, S. 3). Aufgezeigt werden die Entwicklungen der Unterschiede und Beziehungen von biologischem und kulturellem Geschlecht inklusive ihrer Macht- und Herrschaftsverhältnisse, denen die Zuordnung in 'männlich' und 'weiblich' folgt (Czollek et al. 2009, S. 17). Dies geschieht in der Darstellung von Prozessen der sozialen Konstruktion von Geschlecht, einerseits anhand der Entwicklung des Geschlechtermodells und andererseits der Reproduktion von Geschlecht im Wissenssystem. Ferner wird nachverfolgt, weshalb Entwicklungslinien von Gleichheit und Differenz in der Erwerbsarbeit in der Sphärentrennung der bürgerlichen Familie ansetzen und in die geschlechtsspezifische Aufteilung gesellschaftlicher Erwerbsarbeit münden (Gildemeister/Hericks 2012, S. 11). Vertiefend werden die strukturellen Wurzeln Sozialer Arbeit gesucht, die eng mit dem Konzept der Fürsorglichkeit verbunden sind. Trotz geschlechtsgemischter Aufbauarbeit präsentiert sich die Soziale Arbeit bis in die Gegenwart in Geschlechtertrennung und -hierarchie. Um den Auswirkungen auf die heutige Sozialwirtschaft nachzugehen, werden des Weiteren die Rolle der Frau in der Kirche als auch die Leitbilder der Mutter und Mütterlichkeit aufgegriffen. Mit Verweis auf aktuelle Bilder von Mutter und Ansprüche an Mutterschaft wird die Gegenwart der Konstruktion von Geschlecht erreicht. Die Fortschreibung der Hierarchie und ungleichen Machtverteilung zwischen den Geschlechtern lässt sich im gesellschaftlichen Beitrag der Rechtsordnung verdeutlichen. Im Blick auf das Prinzip der sozialen Gerechtigkeit wird die gesellschaftliche Tragweite sowohl im Aufstieg als auch innerhalb von Organisationen verdeutlicht.

Ferner wird die Verbindung von strukturellen Gegebenheiten und Person ergründet. Dies erfolgt in der theoretischen Verbindung von Geschlecht und Organisation einerseits und von Individuum und sozialer Situation andererseits. Beide Facetten bilden sich letztlich im Konzept des 'doing gender' ab, das die Geschlechter(de)konstruktion in der Berufsarbeit ermöglicht. Aus dieser Perspektive lassen sich verwirklichte de-

konstruktive Prozesse in Ansätzen aufzeigen, die Potenzial für die politische und gesellschaftliche Reduktion der Ungleichheit der Geschlechter bergen.

Für die nachfolgende theoretische Einordnung von Geschlecht werden entlang der zugrundeliegenden Theorie zentrale Bezüge zur Geschlechterverteilung in der Erwerbsarbeit und der Rechtsordnung der Gesellschaft hergestellt.

3.1. Prozesse der sozialen Konstruktion von Geschlecht

Die Verständnisse von und Perspektiven auf Geschlecht sind in der Geschlechterforschung vielfältig (Krell/Messerschmidt 2012, S. 19). Dabei scheint im Alltagswissen die Geschlechterzugehörigkeit von Personen und die Zweigeschlechtlichkeit des Menschen selbstverständlich und wird ohne weiteren Begründungsbedarf als natürliche Vorgabe sozialen Handelns und sozialer Differenzierung betrachtet (Wetterer 2010, S. 126). Entsprechend stellen essentialistische Differenz-Ansätze gegebene Unterschiede zwischen Geschlechtern in den Mittelpunkt, etwa klassisch in Bezug auf die 'weibliche Moral'²⁷, selbst wenn sie in aktuellen Forschungserkenntnissen revidiert werden (Nunner-Winkler 2010, S. 85). Ein weiteres, nicht länger haltbares Verständnis betrifft die Fokussierung von Unterschieden im Kommunikationsverhalten von Frauen und Männern (Krell/Messerschmidt 2012, S. 19). Denn in sozialen Prozessen der Konstruktion von Geschlecht rücken an die Stelle gegebener Unterschiede²⁸ zwischen Geschlechtern die gemachten Unterschiede bzw. gemachten Unterscheidungen. Von Interesse ist, wie

„Geschlechterunterscheidungen – und damit zugleich Zweigeschlechtlichkeit oder auch Geschlecht als Kategorie – produziert und bedeutsam gemacht werden und welche Machtwirkungen damit verbunden sind“ (Krell/Messerschmidt 2012, S. 19).

Die Herstellung von Geschlecht und Bedeutsamkeit von Geschlecht wird letztlich zur Frage der Herstellung von Macht (siehe auch Abschnitt 5.6). Der Herstellung geht die Konstruktion²⁹ im wahrsten Sinne des Wortes voraus. Diese Arbeit sieht als gemeinsames Verständnis zum Begriff der Geschlechterkonstruktion die kulturelle bzw. so-

²⁷ Die Geschlechterzugehörigkeit wurde in der 'weiblichen Moral' beispielsweise zum Faktor für Unterschiede in der Fürsorglichkeit zwischen den Geschlechtern. Dabei ist Fürsorglichkeit ein moralisches Gebot mit kulturell bestimmtem Anwendungsbereich (ebd., S. 83f.). Die Moral selbst „umfasst die als kategorisch handlungsverpflichtend erachteten Normen“ (Nunner-Winkler 2010, S. 81).

²⁸ Wie es im so genannten radikal-kulturellen Feminismus und psychoanalytischen Feminismus der Fall ist (Krell/Messerschmidt 2012, S. 19).

²⁹ Aus dem Lateinischen stammendes Wort mit der Bedeutung „gedanklicher Entwurf; Entwicklung; Plan“ (Götttert 2007, S. 487).

ziale Konstruktion von Geschlecht (Wetterer 2010, S. 126), und damit eine theoretische Perspektive, die dem Alltagswissen der Mitglieder unserer Gesellschaft diametral entgegengesetzt ist.

Um diese Perspektive der Konstruktion einzunehmen, ist die Selbstreflexion jeder einzelnen Person herausgefordert. Denn nur wer in Reflexion mit sich selbst tritt – mit der je eigenen Person, der je eigenen Rolle, bedeutet mit sich selbst als 'Akteur_in'³⁰ – ermöglicht sich in dieser Haltung nach der Geschlechtersoziologin Angelika Wetterer (Wetterer 2010, S. 126ff.), die Konstruktion von Geschlecht zu verfolgen. Das Befassen mit der kulturellen bzw. sozialen Konstruktion von Geschlecht ermöglicht im zweiten Schritt einen Diskurs, der institutionalisierte kulturelle Wertmuster entlarvt (Gildemeister/Hericks 2012, S. 222). Eine bloße Anerkennung von Differenz und damit Fortsetzung von Stereotypisierung wird aus dieser Perspektive überwindbar.

Die Sicht auf die soziale Wirklichkeit in Konzepten der sozialen Konstruktion von Geschlecht fasst Wetterer (Wetterer 2010) folgendermaßen zusammen:

„Konzepte der sozialen Konstruktion von Geschlecht verstehen die soziale Wirklichkeit zweier Geschlechter in Gesellschaften wie der unseren (...) als Ergebnis historischer Entwicklungsprozesse und einer fortlaufenden sozialen Praxis, die immer neu auch zur Reproduktion der Alltagstheorie der Zweigeschlechtlichkeit beiträgt“ (ebd., S. 126).

Wetterers Zitat entnehmen wir, dass die Theorie der sozialen Konstruktion von Geschlecht den historischen Verlauf vorgefundener Wirklichkeit sieht als auch den Beitrag der oder des Einzelnen zur Aufrechterhaltung derselben. Der Soziologe Günter Dux (Dux 1997, S. 88f.) fasst beide Aspekte im Einzelnen zusammen. Nach ihm geht das Handeln der Akteurinnen und Akteure aus den Bedingungen der ausgebildeten historischen Verhältnisse hervor. Am Beispiel des Bildungsprozesses appelliert er:

„Der Bildungsprozeß aber steht, das kann nicht nachdrücklich genug betont werden, unter vorgegebenen Bedingungen. Und dazu zählt in erster Linie die Machtverfassung, aus der heraus sie sich entwickelt. Was sich im Handeln der Akteure als Wertung ausbildet wird bestimmt von diesen Bedingungen, das Subjekt selbst in seiner je historischen inneren Verfassung immer mit eingeschlossen. Es ist selbst relational zu verorten. Eben deshalb ist die Vorstellung, man könne Werten mit Wertungen begegnen, ein Trugschluß“ (ebd., S. 88).

³⁰ Die Entscheidung für diese Bezeichnung erfolgt gemäß der Begründung der Arbeitspolitikerin Gertraude Krell (Krell/Messerschmidt 2012, S. 33) als Ausdruck einer wissenschaftlichen Neo-Sprache, die zum einen den epistemologischen Bruch verdeutlicht und zum anderen Zeichen für Brüche und Verbindungen zwischen zweigeschlechtlichen Kategorisierungen markieren kann. In der 'diversitygerechten' Sozialen Arbeit wird die Unterstrichvariante zur Verdeutlichung des „gap“ (Czollek et al. 2009, S. 12) für diejenigen verwendet, die in der Bezeichnung ausgespart sind.

Dux führt hier aus, dass sowohl Werte als auch das Verhältnis der Geschlechter, wenngleich sie dem Menschen zugerechnet werden, systemisch vernetzt begründet sind und darin letztlich auf Macht zurückführen (ebd., S. 87 ff.).

Auch die theoretische Sicht der Konstruktion von Geschlecht kennt soziales Handeln ausschließlich im Zusammenhang mit seiner kulturellen Basis. Der gemeinsame, erkenntnistheoretisch begründete Ausgangspunkt³¹ konstruktivistischer Ansätze der Theorie der Geschlechterkonstruktion ist,

„dass sie die Unterscheidung von Natur und Kultur rsp. von Sex und Gender nicht ihrerseits fortschreiben, sondern als Bestandteil einer reflexiven sozialen Praxis begreifen, die beides zugleich hervorbringt“ (Wetterer 2010, S. 126).

So verstanden ist alles gleich ursprünglich und zwar bereits Natur und Kultur. Sie hängen in ihrer Bedeutung voneinander ab und legen sich wechselseitig fest. Deshalb wollen Konzepte der Geschlechterkonstruktion die Prozesse der Geschlechterunterscheidung rekonstruieren und lassen Fragen nach geschlechtsspezifischen Differenzen hinter sich. Die zentrale Frage lautet,

„wie Frauen und Männer zu verschiedenen und voneinander unterscheidbaren Gesellschaftsmitgliedern werden und zugleich das Wissen miteinander teilen, das dies natürlich, normal und selbstverständlich ist (...). Die Konstruktionsweisen der Zweigeschlechtlichkeit, die unterschiedlichen Modi und Medien der Geschlechterkonstruktion, sind ebenso ihr Thema wie die Naturalisierungsprozeduren, die den Gesellschaftsmitgliedern den Blick darauf verstellen, dass sie selbst daran beteiligt sind hervorzubringen, was sie immer schon und vor jedem Tun zu haben meinen“ (ebd., S. 127).

Damit werden das alltägliche Wissenssystem und die sozialen Prozesse, die zwei Geschlechter hervorbringen, ins Zentrum des Interesses gerückt. Diese diskurstheoretische Sicht, Frauen und Männer als Akteur_innen und Akteur_e zu begreifen, die zu unterscheidbaren Gesellschaftsmitgliedern werden, bildet den theoretischen Hintergrund für die Diskussion bisheriger Erkenntnisse und der vorliegenden Untersuchungsergebnisse. Dies ermöglicht die Erfahrungen in den untersuchten real vollzogenen Aufstiegen von Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft als gegebene Bedingungen zur Disposition zu stellen und den dekonstruktiven Bruch zum Alltag im Denken herzustellen. Demzufolge eröffnet sich die freie Sicht auf Handlungsoptionen. Sowohl erfolgreich überwundene kulturelle Einschränkungen als auch wirkmächtige Handlungen können aufgezeigt werden und konstruierte Verhaltenserwartungen destabilisieren.

³¹ Eine einheitliche Theorie existiert indes noch nicht (Wetterer 2010, S. 128).

3.1.1. Entwicklung des Geschlechtermodells

Der Blick auf die Entwicklung des heutigen Geschlechtermodells gibt Preis, dass es aus sozialen und wissenschaftlichen Entwicklungen der kürzeren und weiteren Vergangenheit resultiert. Bereits aus den Anfängen der schriftlichen Überlieferung³² unseres Kulturkreises ist bekannt, dass Menschen in Frauen und Männer eingeteilt werden (Gildemeister/Hericks 2012, S. 7). Geschlecht dient ganz alltäglich als Unterscheidungsmerkmal von Menschen innerhalb einer Gesellschaft. Und genau in der Gesellschaft wurzeln wiederum die kulturellen Vorstellungen über Unterschiede zwischen Frau und Mann, die sich in der je einzelnen Person verinnerlichen (Czollek et al. 2009, S. 11). Die Begriffe 'sex'³³ und 'gender'³⁴ ermöglichen die theoretische Unterscheidung zwischen biologischem und sozial und gesellschaftlich-kulturell hergestelltem Geschlecht. Gender steht insbesondere für

„das kulturell-gesellschaftlich konstruierte Geschlecht, Geschlechterrollen und -funktionen“ (Czollek et al. 2009, S. 17).

Der Begriff 'Gender', bezogen auf Mann und Frau, wird durch Queer Studies hin zu vielfältigen Genderformen³⁵ erweitert, die festgelegte stereotype oder auch normalisierende Identitäten in Frage stellen. Neben der Zweigeschlechtlichkeit findet sich auch die Vielgeschlechtlichkeit im Kanon der gesellschaftlichen Regulativa, der so genannten Diversitätskategorien von Geschlecht, sexueller Orientierung, Alter, Hautfarbe, kultureller Herkunft, Behinderung, Klasse usw. (ebd., S. 11). Gender wird unter anderem in der Verknüpfung mit diesen genannten Kategorien und den daraus resultierenden weiteren Diskriminierungsformen und –mechanismen, die Gegenstand der

³² siehe biblische Schöpfungsgeschichte

³³ stammt vom lateinischen Wort 'sexus' als Bezeichnung für die biologische Geschlechterzugehörigkeit (Czollek et al. 2009, S. 20).

³⁴ Vom griechischen Wort 'genos' und vom lateinischen 'genus' über das altfranzösische 'gendre' abstammend, ursprünglich Art oder Gattung oder Geschlecht im Sinne von Adelsgeschlecht bedeutend. Genus wurde damals durchaus schon zur Bezeichnung des grammatikalischen Geschlechts und seiner Eigenschaften verwendet, als Femininum, Maskulinum und Neutrum. Dass zwischen der Zuweisung von grammatikalischem Geschlecht und Geschlechtsstereotypen in der Gesellschaft Zusammenhänge bestehen kann schon früh nachgewiesen werden, als auch dass Sprache Geschlecht herstellen und festlegen kann (Czollek et al. 2009, S. 20).

³⁵ Intersexuelle, Transgender, Lesben, Schwule usw. stehen für queere Menschen, deren soziales Geschlecht nicht mit dem biologischen übereinstimmt (Czollek et al. 2009, S. 11, 17). Sex, in Gender-Studies als biologisches Geschlecht aufgefasst, gilt in Queer Studies wie Gender ebenfalls als kulturell-gesellschaftlich konstruiert (Czollek et al. 2009, S. 22).

Intersektionalität³⁶ sind, relevant (ebd., S. 12). Derartige Verschränkungen sind zwar nicht Inhalt dieser Arbeit, doch die Kenntnis um ihre Existenz bereichert die Sicht auf Geschlechterverhältnisse³⁷ und verweist auf die vielschichtigen Folgen von Konstruktionsprozessen. Während sich in der Sozialwirtschaft die Frage stellt, wie es kommt,

„dass nach wie vor überwiegend Frauen Soziale Arbeit studieren und ausüben, die wenigen Männer aber gleichzeitig häufiger in Leitungspositionen sind als ihre Kolleginnen“ (Bereswill/Ehlert 2011, S. 169),

macht der sozialhistorisch geschärfte Blick auf den Wandel und das Beharrungsvermögen von Geschlechterverhältnissen deutlich,

„dass solche Phänomene nicht rein individuelle, sondern strukturelle Ursachen und Hintergründe haben“ (ebd., S. 169).

So finden sich die Ungleichheiten in Geschlechterverhältnissen sowohl auf dem Arbeitsmarkt, beispielsweise in Lohnungleichheiten, als auch in der privaten und erwerbsförmigen Arbeitsteilung der Geschlechter bis in die Gegenwart. Geschlecht ist damit ein sozialer Platzanweiser, denn zur

„sozialen Gruppe der Frauen oder der Männer gerechnet zu werden, bestimmt über die Lage auf dem Arbeitsmarkt, über Wohlstand, über den Einfluss auf politische Prozesse und zieht kulturelle Bewertungen, Privilegien oder Sanktionen nach sich“ (ebd., S. 168).

Das Geschlechtermodell bildet somit die Basis sozialer Ungleichheit (siehe auch Abschnitt 3.4) im Alltag von Frauen und Männern unserer Gesellschaft. Und den Orientierungsrahmen für die Reproduktion der Geschlechter.

3.1.2. Reproduktion von Geschlecht im Wissenssystem

Das Wissenssystem bildet die Grundlage alltäglicher Praxis. Es ist Ausgangspunkt für die diskurstheoretische soziologische Sicht, Geschlecht als Kategorie zu fassen. Als Kategorie wird die Gruppierung von Objekten bezeichnet, die aufgrund sozial vereinbarter Kriterien unterschieden werden (Gildemeister/Hericks 2012, S. 7). Ge-

³⁶ „Intersektionalität bezieht sich auf das breite Feld der Überschneidungen von Diskriminierungs- und Gewaltformen in Bezug auf alle Diversitykategorien, sowie auf die Idee, dass z.B. Sexismus als Diskriminierung aufgrund von Geschlechterzugehörigkeiten Gemeinsamkeiten und Anschlusspunkte mit z.B. Rassismus, Antisemitismus, Antiziganismus oder Heterosexismus und mit anderen Diskriminierungsformen und –strukturen aufweist“ (Czollek et al. 2009, S. 40).

³⁷ Der Begriff stammt aus den gesellschaftstheoretischen Ansätzen der Frauen- und Geschlechterforschung (Bereswill/Ehlert 2011, S. 167). Dabei ist nicht nur das individuelle, sondern zugleich das gesellschaftlich vielfältige und wirksam institutionalisierte Verhältnis von Geschlechtern zu sehen, vor allem resultierend aus der Geschichte der Arbeitsteilung der Geschlechter (Fleßner 2013, S. 79f.).

schlecht ist damit ein Merkmal von Sozialorganisationen, nicht von Personen. Es ist etwas, das auch als Teil des Wissenssystems historisch und kulturell zum Tatbestand gemacht wird. Der alltäglichen Praxis liegt dieses Wissenssystem zugrunde. In Denk- und Wahrnehmungskategorien wird es fortlaufend reproduziert. Dadurch hilft es den Menschen, die Welt zu ordnen. Kennzeichnend ist:

„In dieses Wissenssystem gehen biologisches, medizinisches, psychologisches oder auch historisches Wissen ebenso ein wie religiöse und ethische Überzeugungen. (Wissenschaftliches) Wissen ist grundsätzlich wandel- und revidierbar und es ist stets seinerseits von den jeweiligen sozialen und politischen Kontexten geprägt. Grundsätzlich gilt die Annahme der Veränderbarkeit auch für unser alltagsweltliches Wissen. In dem Maße jedoch, wie dieses den unhinterfragbaren, selbstverständlichen Hintergrund unserer alltäglichen Praxis bildet, ist es moralisch aufgeladen und beinhaltet glaubwürdige, selbstverständliche *Begründungen*, warum die Welt ist, wie sie ist. Nicht zuletzt deshalb ist es widerständiger gegenüber Wandlungsprozessen, als das im engeren Sinne wissenschaftliche Wissen“ (Gildemeister/Hericks 2012, S. 8).

Das Wissenssystem steht somit auch für darin integrierte Überzeugungen, die wiederum sozial und politisch kontextual geprägt sind. Wenn daran ansetzende Hintergründe der alltäglichen Praxis selbstverständlich werden, werden sie moralisch aufgeladen und handlungsleitend. Noch dazu mit feststehendem und nicht wie einem dem wissenschaftlichen Wissen zugänglichen, wandelbaren Charakter. Bezogen auf Geschlecht ist festzuhalten, dass sich auch hier Kenntnisse der Wissenschaftsdisziplinen mit Überzeugungen im Wissenssystem vermengen.

Historische Befunde zeigen überdies, dass das Wissen zu Geschlecht mit dem Wandel gesellschaftlicher Verhältnisse und Interpretationsmuster korrespondiert (ebd., S. 8). Noch im 18. Jahrhundert war die genealogische Bedeutung, etwa das Geschlecht Abrahams, sozial bedeutsamer als die Einteilung in Mann und Frau, die zudem entsprechend ihrem sozialen Stand erfolgte, eben zum Beispiel als Ehemann und Ehefrau. Die Historizität der Kategorie Geschlecht zeigt auch, dass mit 'Geschlecht' nicht alle Männer und Frauen gefasst wurden, denn sie hatten als Gruppen genau nicht das gleiche Geschlecht. Die Abstammung entschied über den sozialen Status, was einige Frauen durchaus Macht und Herrschaft innehaben ließ. Der Begriff Geschlecht trägt damit Konnotationen des sozialen Status. Einschneidende Umbrüche zur Sicht von Geschlecht erfolgten im Übergang der vormodernen zur modernen Zeit, zwischen 1750 und 1850. Heutige Sichtweisen, Lebenswirklichkeiten und das Verständnis von Geschlecht rühren zu weiten Teilen aus dieser Übergangszeit (ebd., S. 8).

3.2. *Entwicklungslinien von Gleichheit und Differenz in der Erwerbsarbeit*

Neben den Anfängen des zweigeschlechtlichen Wissenssystems in Biologie, Medizin und Anthropologie finden sich in der damaligen Übergangszeit auch die Anfänge der

bürgerlichen Familie (Wetterer 2010, S. 131). Der Bedeutungsverlust der Abstammung bildet sodann die soziale Grundlage dafür, dass die Einteilung in Frauen und Männer an Gewicht gewinnen konnte.

3.2.1. Sphärentrennung in der bürgerlichen Familie

In den Städten lebten einander im Rechtsbereich der Stadt gleichgestellte 'Bürger', auch die 'Freien' genannt (Gildemeister/Hericks 2012, S. 9f.). Ihr Einfluss auf die politische Macht und die Einflussnahme der bürgerlichen Leitbilder auf soziale Gruppen wuchs. Die Attraktivität für untere Gesellschaftsschichten war hoch, suggerierte das bürgerliche Ideal doch ein Aufweichen der Grenzen im Leitgedanken der Gleichheit aller Menschen. Bildung und Vermögen galten nicht mehr länger qua Geburtsstatus zugewiesen, sondern durch den Menschen veränderbar. Universitäten wurden zunehmend von Bürgerlichen dominiert, die Bildungsinhalte entsprechend durch sie mitgeformt. Gerade in der Geistesgeschichte brach das Wissensmonopol von Kirche und Adel auf (ebd., S. 9). Einhergehend mit einem ideellen und politischen Machtverlust des Adels und des Klerus wurde zunehmend die ökonomische, politische und kulturelle Macht des Bürgertums gestärkt. Die soziale Wirkmacht der Leitbilder entfaltete sich nach und nach (ebd., S. 10). Bis dahin gestalteten Frauen und Männer ihre Arbeit im alltäglichen Leben als ökonomische Einheit des Hauses.

Der Beruf kennzeichnet die neue Arbeitsform des Bürgertums, der nicht gemäß Stand vererbt wurde und eine Sphärentrennung des Privaten und des Erwerbs bewirkt: Die kategoriale Aufteilung der Väter bzw. Ehemänner und der Frauen bzw. Kinder. Die Geschlechter werden hinsichtlich ihrer ökonomischen Unterhaltungspflicht, für die allein männliche Erwachsene aufzukommen haben, rigide getrennt (ebd., S. 11). Waren Kinder bisher von der Hausgemeinschaft aufgezogen worden, entstand nun die Konzeption einer den Kindern entsprechenden Erziehung, um Bildung als immateriellen Vorteil für das Leben zu fördern. Mit der eigenständigen Bedeutung von Kindheit wurde wechselseitig die komplementäre Mütterlichkeit konstruiert und normativ aufgeladen. Auch das Ideal der Liebesheirat entstand und wurde durch die Auslagerung des Erwerbs in der entstandenen Sphäre der Privaten zusätzlich affektiv belegt. Mit der Differenzierung

„zwischen der 'feindlichen' Erwerbssphäre und der 'liebvollen' Privatsphäre wird also die durch die Auslagerung der Erwerbsarbeit faktisch erzeugte Trennung der Sphären *moralisch* aufgeladen. Diese moralische Aufladung wird auch auf die kategoriale Aufteilung der Geschlechter auf diese Sphären übertragen“ (Gildemeister/Hericks 2012, S. 12).

Der historische Exkurs zeigt, dass aus einem bürgerlichen Diskurs, der zum Beispiel auch in Zeitschriften und Ratgebern Verbreitung fand, eine Art noch heute gültigen Allgemeinwissens erwuchs. Aus Verhaltenserwartungen an 'gute' Ehefrauen und

Ehemänner entwickelten sich verstärkt Formulierungen zu Unterschieden zwischen den Wesen Mann und den Wesen Frau. Die mit der bürgerlichen Familie verbundene Arbeitsteilung trennte die Frauen- und Männerwelt in einer Weise, die Wetterer(2010, S. 131) als in der Geschichte beispiellos bewertet. Im Übergang zur modernen Zeit entwickelten sich somit die Aspekte der geschlechterdifferenzierenden Sphärentrennung bzw. Arbeitsteilung, die normative Aufladung der Mütterlichkeit und die moralische Aufladung der kategorialen Aufteilung der Geschlechter auf die Erwerbs- bzw. Privatsphäre.

3.2.2. Geschlechtsspezifische Aufteilung der Erwerbsarbeit

In der Geschlechterforschung ist beim Blick auf Arbeit und Geschlecht die historisch spezifische Verknüpfung zwischen Arbeit, Ungleichheiten und der Differenzkategorie Geschlecht zentral (Völker 2011, S. 40). Im Bereich gesellschaftlicher Arbeitsleistung wird die Ungleichheit der Geschlechter im Diskurs um die patriarchalische Vorrangstellung des Mannes aufgegriffen. Patriarchat steht dabei für die Beziehungen zwischen den Geschlechtern, in denen Männer dominant und Frauen untergeordnet sind, auch für die Bezeichnung eines gesellschaftlichen Systems von sozialen Beziehungen der männlichen Herrschaft (Cyba 2010, S. 17). Die Macht- und Chancengleichheit ist in dieser Konstellation mit den konstituierenden Prinzipien von Freiheit und Gleichheit des bürgerlichen Rechts unvereinbar (Gildemeister/Hericks 2012, S. 161). Gerade deswegen stellt sich die Frage nach ihrem Beitrag für übergreifende Zusammenhänge des Geschlechterverhältnisses.

Die Sozialwissenschaftlerin Ursula Beer (Beer 2010, S. 59ff.) sieht im Sekundärpatriarchalismus³⁸, als den Primärpatriarchalismus ablösend aber eine Reihe seiner Merkmale in neuer Gestalt beibehaltend, die Begründung für die Durchschlagkraft und Zählebigkeit geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung. Während der Primärpatriarchalismus im Feudalzeitalter auf Besitz des Familienhauptes gründete, hat der industriegesellschaftliche Sekundärpatriarchalismus diese unmittelbare Macht- und Herrschaftsstruktur aufgehoben. Seither entfaltet er jedoch seine allgemeine Geltung in der Wirkungsweise des zentralen Mediums Geld.

„Die familiäre Zuweisung unentgeltlicher Arbeiten an Frauen und die beruflichen Schließungsprozesse ihnen gegenüber, mit denen Männer individuell und kollektiv jene Berufsfelder für sich reservierten und beanspruchten, die ertragreich und Erfolg versprechend waren, machten erst zusammengenommen den Teufelskreis aus, der die industriegesellschaftlichen Arbeitsteilung der Geschlechter etablierte und auf Dauer stellte“ (ebd., S. 62).

³⁸ Mit diesem Konzept versucht Ursula Beer „das Weiterwirken der männlichen Dominanz in der kapitalistisch-warenproduzierenden Gesellschaft zu erfassen“ (Cyba 2010, S. 18).

Seit Ende des 19. Jahrhunderts wurden berufliche Felder als Männerdomänen verteidigt und Frauen zu untergeordneten Tätigkeiten zugelassen, zu den so genannten Frauenberufen, etwa der Büroarbeit. Auch der Beruf der Lehrerin war lange Zeit ausschließlich zur Mädchenbildung erlaubt (ebd., S. 62). Die Geschlechtsspezifik von Arbeitsteilungen erhält das relative Gleichgewicht zwischen entgeltlichen und unentgeltlichen Arbeitsleistungen zum Erhalt der Gesellschaft aufrecht. Männern wird die Erwerbsarbeit zugedacht, Frauen die Versorgungsarbeit. So ist die Untrennbarkeit der Produktion – Erwerbsarbeit – und Reproduktion – familiäre Arbeit – auch in heutiger (post)industrieller Gesellschaft mit der Differenzierung und Hierarchisierung der Geschlechter verwoben (Wilz 2010, S. 514). Die durchgängige berufliche Benachteiligung von Frauen im Vergleich zu Männern zieht für Frauen allerdings auch heute noch die ökonomisch und gesellschaftlich schlechtere Situation nach sich. Für die Bundesrepublik Deutschland schlägt sich dies im durchschnittlichen Gehaltsgefälle zwischen den Geschlechtern von 20-25 Prozent zu Ungunsten der Frauen nieder (Beer 2010, S. 63). Das industriegesellschaftliche Prinzip könnte so betrachtet letztendlich eine historische Ausformung eines geschichtsübergreifenden, Ungleichheit stiftenden Patriarchalismus sein.

Zusammenfassend betrachtet hängt die Ungleichheit der Geschlechter im Bereich gesellschaftlicher Arbeitsleistung aus patriarchalischer Sicht unmittelbar mit der Verwendung des Arbeitsvermögens von Frauen zusammen. Dieser Gesichtspunkt wird durch die Erkenntnisse zur Geschlechtergleichheit-schaffenden Form der Arbeitsteilung aus nichtpatriarchalischen Gesellschaften untermauert. Dort sind ausgeprägte Differenzierungen der Geschlechter im Sinne eines Geschlechter-Parallelismus nachweisbar, bei dem alle Arbeitsbereiche anerkannt sind. Oder aber es handelt sich um die Minimierung von Differenzierung in der Arbeitsteilung, die einer Geschlechterangleichung entsprechen (Lenz 2010, S. 32).

Karin Hausen (Hausen 2012), eine Pionierin der Geschlechtergeschichte, die bis 2003 Leiterin des Zentrums für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung an der Technischen Universität Berlin war, sieht die Denkfigur des Patriarchats als wenig ergiebig, das gesellschaftliche Dilemma der Frauen historisch aufzudecken (ebd., S. 370). Als ergiebiger sieht sie in Nachforschungen den Ansatz auf den Gegensatz zwischen Individualismus und Familialismus.

„Dieser Gegensatz entfaltete in der Gesellschaftsformation des 19. Jahrhunderts über den Arbeits- und Warenmarkt eine so zerstörerische Dynamik, dass im Laufe der Jahrzehnte mit einer immer größeren Zahl von sozialstaatlichen Maßnahmen gegengesteuert wurde und wohl auch gegengesteuert werden muss. Der Drehpunkt dieser sozialstaatlichen Maßnahmen aber war bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts hinein die Gleichsetzung von Frau-Mutter-Familie und die Rückbindung des Mannes an seine Familie als »Ernährer«. Demgegenüber trat die patriarchalisch-herrschaftliche Organisation der Ehe- und Familienverhältnisse in Theorie und Praxis des

Zusammenlebens der Geschlechter und des gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalts von Jahrzehnt zu Jahrzehnt weiter zurück. Statt dessen wurde die neue Brücke zwischen Individualismus und Familialismus, zwischen Erwerbs- und Familienleben errichtet auf den Stützpfählen des Mann-Ernährers und der Frau-Mutter-Familie. Die Tragkraft dieser Brücke ist für Privatleben und Gesellschaft bis heute erfolgreich in den Dienst genommen worden“ (ebd., S. 370).

Die Brücke, die Familialismus mit Frau-Mutter-Familie und Individualismus mit Mann-Ernährer gleichsetzt, muss Hausen zufolge in ihren 'Baumaterialien' ergründet werden. Sie besteht nicht aus dem Patriarchat, vielmehr setzen sie neue Baumaterialien, Konstruktionsprinzipien und Funktionen zusammen. In frauenpolitischem Bestreben ist diese Brücke überflüssig zu machen, damit familiale und individuelle Familien- und Erwerbsinteressen in der Gesellschaft nicht länger als Gegensatzpaar geführt und der Zuständigkeit eines Geschlechts überantwortet sind. Diese antagonistischen Bereiche und Interessen gesellschaftlich zu versöhnen ermöglicht einen Zugang zu allen Bereichen gesellschaftlichen Lebens, gleichermaßen für Frauen und Männer. Voraussetzung dafür allerdings ist, die Funktionsweise der männerdominierten Gesellschaft in ihrer Vielschichtigkeit und Vieldeutigkeit zu erkennen.

3.2.3. Auswirkungen der Fürsorglichkeit auf die Soziale Arbeit

Um historische Einflüsse in der heutigen Sozialwirtschaft identifizieren zu können, kann sich dieses begrifflich junge Handlungsfeld auf das Geschichtswissen der Sozialen Arbeit stützen (siehe auch Abschnitt 2.3.2). Hier ist die Entwicklung der Arbeitsteilung anhand des Begriffspaares Arbeit und Fürsorglichkeit beleuchtet, denn das Berufsfeld der Sozialen Arbeit hat sich seit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert aus der Bezeichnung 'Fürsorge' entwickelt (Fleißner 2013, S. 81). Damit sind die unterschiedlichen Sphären der Arbeitsteilung angesprochen, die sich scheinbar ausschließen und doch unabdingbar aufeinander verwiesen sind (ebd., S. 80). So wird Erwerbsarbeit möglich, weil eine andere Person das fürsorgliche Handeln übernimmt. In der gesellschaftlichen Bedeutung sind beide Tätigkeiten geschlechtlich zugeschrieben.

„[Erwerbs-] Arbeit wird gesellschaftlich höher bewertet als Fürsorglichkeit; sie wird in der Moderne selbstverständlich mit Geld entlohnt. Fürsorglichkeit hingegen wird mit Herzens-Tun verbunden, das über Jahrhunderte weniger mit Geld, sondern vor allem mit guten Worten und Gotteslohn aufgewogen wurde. Im Kern ist diese historische Fracht bis heute Bestandteil der Bewertung fürsorglichen beruflichen Handelns“ (ebd., S. 80).

Die Bewertung Sozialer Arbeit geht deshalb mit der Bewertung der Sphäre der Fürsorglichkeit in der Gesellschaft einher. Soziale Arbeit repräsentiert noch immer eine hierarchische geschlechtsspezifische Struktur (ebd., S. 81). Dabei geht die Entstehung des Wohlfahrtssystems schon seit dem 19. und dem frühen 20. Jahrhundert auf Frauen und Männer zurück. Die Sozialwissenschaftlerin Sabine Hering (Hering 2006,

S. 18ff.) zeigt auf, dass sich hier anders als in den gesellschaftlichen Bereichen von Justiz, Militär und Wirtschaft von Anfang an scheinbar weibliche und männliche Prägungen verbinden. Dies liegt an den Wurzeln, die sowohl die nicht-staatliche, freie Wohlfahrt als auch soziale Bewegungen bilden. In diesen zivilgesellschaftlichen, freien und konfessionellen Verbänden durften Frauen mitwirken (ebd., S. 19). In Ausnahmefällen, etwa der Heilsarmee, konnten Frauen sogar Führungspositionen erreichen. Und im Bereich der Kirchen existierten sogar Ausbildungen und Berufsmöglichkeiten in sozialen Tätigkeitsfeldern.

„Auch wenn die freien und konfessionellen Träger mehrheitlich eher konservativ waren und die Zusammenarbeit von Frauen und Männern nicht egalitär, sondern ihrer Vorstellung der »Geschlechtscharaktere« entsprechend gestaltet war, gab es hier für Frauen ein Tätigkeitsfeld und auch Einflussmöglichkeiten, die sich ihnen damals in keinem anderen Bereich der Gesellschaft boten“ (Hering 2006, S. 19).

Demgegenüber grenzten staatliche Rahmenbedingungen Frauen aus. Bis 1908 hatten sie weder Zugang zum Studium noch Rechte politischer Betätigung, 1918 erhielten sie das Wahlrecht. Zwischen 1860 und 1920 nahm die Frauenbewegung Einfluss auf die entstandenen Strukturen und Interventionsformen, sowohl angestiftet durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen mit Notlagen großer Bevölkerungsgruppen im Zuge der Industrialisierung als auch durch subjektive Bedürfnisse bürgerlicher Frauen, die sich nicht länger auf Haus und Familie beschränken lassen wollten (ebd., S. 20f.). Durch sie gelang die Professionalisierung Sozialer Arbeit. Vereine, Verbände, Stiftungen und die Zuständigkeit des Staates gewannen im Zuge der Institutionalisierung Sozialer Arbeit an Bedeutung. Aus der Weimarer Republik ist bekannt, dass Fürsorgerinnen als Auf- oder Absteigerinnen in ihren Familien entfremdet waren, weil sie rund um die Uhr im Einsatz waren und sich dadurch häufig sozial isolierten (ebd., S. 27). Auch von jüngeren Frauen oder männlichen Kollegen wurden sie abgewertet. Strukturen in denen Frauen in der Sozialen Arbeit an der Basis arbeiten und Männer Führungspositionen übernehmen, haben sich dann vor allem in der Nachkriegszeit herausgebildet (ebd., S. 28).

3.2.4. Rolle der Frau in der Kirche

Wie erwähnt, prägen die Kirchen von Beginn an das Berufs- und Handlungsfeld im Bereich der Sozialwirtschaft und tun dies bis heute, nicht zuletzt indem sie sich in der Ausbildung und Professionalisierung engagieren.

„Es sind vor allem die konfessionellen Spitzenverbände, die auf dem Markt sozialer Dienste zumindest in der Anbietergruppe der freigemeinnützigen Träger in größerer Geschlossenheit den Ton angeben. Daneben zeigt sich unter dem Dach des Paritätischen inzwischen eine hohe Beschäftigtenzahl bei Klein- und Kleinstanbietern, die summarisch gesehen dicht zu den beiden konfessionellen Verbänden aufschließen“ (Boebenecker/Vilain 2013, S. 56).

So ist vertiefend die Rolle der Frau in der Kirche von Interesse, um geschichtliche Leitbilder der Sozialen Arbeit in Organisationen aufzuspüren. Es zeigt sich, dass die normative Aufladung der Mütterlichkeit von Seiten der Kirchen seit dem 19. Jahrhundert zunehmend in einer kirchlichen Tätigkeit von Frauen instrumentalisiert wurde. Die Möglichkeit Familie und kirchlichen Beruf zu vereinen wurde dabei selbst nach 1945 noch qua Geschlecht verweigert:

"Keinesfalls konnte eine biologische Mutter ein kirchliches Amt bekleiden" (Scheepers 2008, S. 236).

Als Rolle für die Frau favorisierte die Kirche an Stelle einer Mutterschaft das Weiblichkeitskonzept der Jungfrau. Ab der Zeit der Reformation und Konfessionalisierung

„standen sich zwei Rollenbilder für Frauen gegenüber: auf der einen Seite die protestantische Ehefrau und Mutter, auf der anderen Seite die römisch-katholische jungfräuliche Nonne (...). In dem Konzept der unverheirateten, berufstätigen Frau, die einem Mutterhaus angeschlossen war, gingen emanzipatorische und patriarchale Elemente eine einzigartige Verbindung ein: Die Frau konnte unverheiratet bleiben, von zuhause ausziehen, für einen Beruf ausgebildet werden und diesen auch ausüben“ (ebd., S. 238).

Diese Form der Emanzipation ist jedoch bis heute durch die Struktur der katholischen Amtskirche mit dominant männlicher Priesterschaft an der Spitze patriarchalisch untermauert. In der evangelischen Kirche gestaltet sich das aufgrund der Priesterschaft der Frau etwas anders als in der katholischen Kirche und doch wurde den meisten Frauen, die im diakonischen Bereich leitend tätig waren, im Laufe ihrer Arbeit das Mutterschaftsprädikat zuerkannt (ebd., S. 239). Für die Sozialarbeit war es notwendig, mütterlich zu sein. Dabei spielten Frauen in der Anfangszeit des Christentums eine andere Rolle, wie Bibelauslegungen des Neuen Testamentes zeigen (Hummrich 2009, S. 228 ff.). Sie bekunden, dass Frauen in frühchristlichen Gemeinden eine selbständige Bedeutung hatten, bis hin zur Überlieferung der Apostelin Junia, wonach es in der Frühzeit ansatzweise so etwas wie gleiche Chancen für Frauen und Männer innerhalb der Kirche gegeben haben soll (ebd., S. 228). Es muss als Besonderheit erwähnt werden, denn für die antike und dementsprechend für die christliche Frau war und blieb es über Jahrhunderte das Normale, ans Haus gebunden zu sein und nicht öffentlich auftreten zu dürfen. Die Bildung von Frauenklöstern im Mittelalter war entsprechend ein sehr wichtiger Einschnitt. Ab dem 6. Jahrhundert boten sie Frauen die Möglichkeit, sich Bildung anzueignen. In Deutschland entstanden die ersten Frauenklöster im 8. Jahrhundert. Für Frauen war es die einzige Möglichkeit,

„ein Leben abseits von Ehe, Mutterschaft und Abhängigkeit zu führen“ (ebd., S. 230).

Frauenklöster wurden so wichtige Stätten von Bildung und Kultur. Vor allem begüterte und vornehme Frauen traten in Klöster ein. Töchter aus vornehmen Familien hatten in angeschlossenen Klosterschulen eine Bildungschance (ebd., S. 231). Im aus-

gehenden Mittelalter entstehen an Stelle der Klöster dann Universitäten als Bildungszentren. Frauen war der Zugang jedoch verwehrt, so dass die Möglichkeit von Frauen, an der allgemeinen Entwicklung von Bildung teilzuhaben wesentlich eingeschränkt wurde, auch, weil die ältesten Fakultäten denjenigen Disziplinen gewidmet waren,

„deren Berufsziel für Frauen tabu war: Jura, Theologie und Medizin“ (Hummrich 2009, S. 233f.).

Die Reformation durch Martin Luther bringt den Fortschritt, die allgemeine Bildung auch für Frauen ausdrücklich zu fördern. Nicht nur Töchter höherer Schichten sollen Bildung erhalten. Ein Minimum an Bildung für alle anstatt eines Maximums an Bildung für wenige, so lautete das Prinzip (ebd., S. 234f.). Speziell der Erziehung der Mädchen der armen Schichten nahmen sich ab 1537 die Schwesternschaften der Ursulinerinnen an, höhere Töchter wurden von den englischen Fräulein erzogen (ebd., S. 235f.). Gebildete Frauen sind in der Neuzeit öffentlich noch lange Zeit kaum wahrnehmbar. Bekanntlich setzte sich die Teilnahme am Wissenschaftsbetrieb nur langsam durch. Erst nach dem ersten Weltkrieg kam es zur allgemeinen Zulassung von Frauen an Universitäten. Im Bereich der Kirchen gab es somit bis ins 20. Jahrhundert keine offiziellen Funktionen für Frauen (ebd., S. 236f.). Dann jedoch erhielt die Stellung der Frau auch in der Kirche eine neue Qualität. Dabei waren die konfessionellen Unterschiede gravierend, was sich bei der Aufnahme eines Theologiestudiums zeigte. Evangelische Frauen hatten ohne Weiteres Zugang, katholische Frauen erst ab 1945. Die Promotion wurde letzteren erst 1953 ermöglicht, die Habilitation 1972 (ebd., S. 237f.).

Der Exkurs bedenkt für die vorliegende Arbeit den kirchlichen Einfluss auf die Geschlechterbilder. Indem Frauen bis vor 60 Jahren weder ein kirchliches Amt inklusive Familie führen durften noch (katholische) Theologie studieren konnten, bezeugen weibliche Leitbilder Einschränkungen der Macht, verbunden mit einem massiven Eingriff auf die private Realität. Die Geschichte kirchlicher Organisationen bekräftigt eine extrem geschlechterdifferente männliche Einflussnahme.

3.2.5. Leitbild Mutter und Mütterlichkeit

Mit Blick auf die Leitbilder Sozialer Arbeit steht seit Beginn der bürgerlichen Gesellschaft und auch sehr nachhaltig an erster Stelle das Bild der Mutter, die unentgeltlich und institutionell ungebunden arbeitet, als wissend gilt, das Richtige tut und selbstverständlich Mann und Kinder hat (Müller 2012, S. 38ff.). Das Bild einer (Kloster-) Schwester prägt ebenfalls, die konfessionell und institutionell gebunden ist, ihre Tätigkeit gelernt hat und selbstverständlich ledig ist. Sie arbeitet hierarchisch unterge-

ordnet in streng organisierter Formation, deren Führung Oberin, Ärzte oder Priester innehaben. Eine Transformation gelang mit dem Konstrukt der 'geistigen Mütterlichkeit', um die zunehmend aus den Familien herausgelagerten und als öffentliche Aufgaben bezeichneten Tätigkeiten der Erziehung und Pflege zu gewährleisten. Das inhaltliche Leitbild der Mutter blieb erhalten, doch sollten die so beruflich tätigen unverheiratet und mit Ausbildung sein und sich institutionellen Regeln unterordnen. Die Mehrheit der Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagoginnen war denn auch bis in die 1960-er Jahre hinein unverheiratet und widmete sich ausschließlich ihrem Beruf und ihrer Mission (ebd., S. 26f.).

Das aktuelle Bild der Mutter wird in der visuellen politischen Kommunikation nach wie vor traditionell inszeniert. Die Auseinandersetzung um Mütterlichkeit in Deutschland in medialen und anderen Diskursen³⁹ zeigt, dass in der Debatte auch die gegenwärtigen Lebensbedingungen und Ungleichheitslagen von Familien deutlich gemacht werden sollten (Thiessen/Villa 2008, S. 278). Denn es ist davon auszugehen,

„dass Bilder Realitäten nicht nur abbilden, sondern auch hervorbringen, dass sie konstitutiv an der Herstellung von sozialer Wirklichkeit beteiligt sind“ (Dreysse 2008, S. 258).

Obwohl mit Kampagnen versucht wird, ein vielfältiges, zeitgemäßes Bild von Familie zu erzeugen, verharren Motivwahl und Darstellung jedoch meist in stereotypen Mustern (Dreysse 2008, S. 274ff.). Dabei beziehen sich die Rollenverständnisse auf die biologische Mutter. Moderne Rollenverständnisse werden zwar angedeutet, thematisch bleiben sie auf die leibliche, biologische Mutter konzentriert. Unbeholfenheit findet sich auch bei der Darstellung des Verhältnisses von Vater und Kind.

Dabei ist deutlich:

„Familien haben sich nicht nur in ihren Formen diversifiziert und in ihrem Verlauf dynamisiert, sondern auch ihr Innenleben ist insbesondere in Bezug auf die Geschlechterdynamik komplexer geworden (Thiessen/Villa 2008, S. 285).

Die politisch visuell inszenierte Mutter kann so gesehen gar nicht den reellen vielfältigen Rollen von Müttern in Familien entsprechen. Familie gilt als „Herstellungsleistung“ (Thiessen/Villa 2008, S. 290). Diese Herstellung von Familie wird zum überwiegenden Teil durch Mütter geleistet. Hier kommt sowohl die Politik an ihre Grenzen, als auch Mütter.

„Gerade die gegenwärtige Familien- und Mutterpolitik forciert die Reflexivierung von Mutterschaft im Sinne wählbarer familiärer Lebensentwürfe (...). Für Mütter in Deutschland liegen die Grenzen von Individualisierung vor allem in der je schichtspezifischen Zugangsmöglichkeit zu

³⁹ Siehe etwa Petra Gerstner, in *Fernsehen und Literatur*, z.B. in der Veröffentlichung „Ihrer Zeit voraus: Frauen verändern die Welt“ (Gerstner 2011).

zentralen gesellschaftlichen Ressourcen wie Bildung, Geld, Macht und Wissen“ (Thiessen/Villa 2008, S. 291).

So setzt eine gelungene Mutterschaft inzwischen eine gelungene Integration ins Erwerbsleben voraus. Die ökonomische Sphäre übt dabei einen starken Druck auf vermeintlich rein private Lebensentwürfe aus. Dies ist den Beteiligten meist nicht bewusst. Ökonomische Zumutungen werden auch nicht öffentlich verhandelt. Im Alltag zeichnen sich Gewinnerinnen und Verliererinnen der reflexiven Modernisierung von Mutterschaft deutlich ab. Denn:

„Nur wer den Imperativen der Individualisierung und des »unternehmerischen Selbst« gerecht werden kann, erfüllt die Bedingungen für gelungene Mutterschaft“ (Thiessen/Villa 2008, S. 291).

Ausgehend vom Leitbild der Mutter und Mütterlichkeit zeigt sich die Herausforderung des Umgangs mit diesen Leitbildern für die Tätigen in der Sozialen Arbeit in besonderer Weise. Die Konfliktlinie zwischen

„gesellschaftlich hartnäckig überdauernden, alten Leitbildern [vor allem des der guten Mutter und des den Familienunterhalt verdienenden Vaters] und individuellen, sich normativ vervielfältigenden Lebensperspektiven“ (Fleißner 2013, S. 85).

Von aktueller Bedeutung ist es, produktive Aspekte der Pluralität von weiblichen und männlichen Einflüssen auf gesellschaftliche Strukturen zu beschreiben und zu analysieren (ebd., S. 31). In den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit und in Sozialen Bewegungen spiegeln sich hierfür vielfältige Geschlechterkonstruktionen in besonderer Weise wider.

Zusammenfassend festzuhalten ist, dass die Beiträge der Konstruktion von Geschlecht in der Geschichte Sozialer Arbeit im Aufzeigen der Auswirkungen der Fürsorglichkeit, der Rolle der Frau in der Kirche und der Leitbilder Sozialer Arbeit präsent werden.

„Die Auseinandersetzung mit Mutter-Bildern und weiblichen Modellen ist für die Ausdifferenzierung der weiblichen Identität und des beruflichen Selbstverständnisses von Bedeutung“ (Daigler 2008, S. 234).

Der Kontrast zwischen historisiertem, alltäglichem Wissensstand und heutigen Bildern von Mutter und Mutterschaft verdeutlicht im 'Leitbildprozess' der sozialpädagogischen Profession eine enorme Herausforderung.

Nach dem Blick auf das Leitbild Mutter und Mütterlichkeit in der Sozialen Arbeit ist an dieser Stelle festzuhalten, dass die Anerkennung von Frauen als erwerbstätige Personen seit der Übergangszeit in die Moderne das zentrale Thema der Ungleichheit im Geschlechterverhältnis ist. In der Geschichte war die Anerkennung von Frauen im Zusammenhang mit Ungleichheit schaffendem Geschlechterverhältnis bereits in einem andern Zusammenhang dezidiert Thema. Gemeint ist die rechtliche Ungleich-

heit, die sich in den eingangs erwähnten rechtshistorischen Studien darstellt. Ziel war die Anerkennung der Frau als Rechtsperson (Gerhard 1997, S. 16). Gerade die historisch konkret beschreibbaren Erfahrungen mangelnder Rechte und Ausgrenzung von Frauen führten zu einem spezifischen Rechtsempfinden und einer Exklusions-sensibilität (Hering 2006, S. 29). Frauen, die um politische Gleichberechtigung und gesellschaftliche Integration kämpfen mussten, weisen

„eine besondere Sensibilität gegenüber Ausgrenzungsmechanismen auf – und sie verfügen auch über besondere Potenziale, Strategien gegen Ausgrenzung zu entwickeln und zu implementieren“ (Hering 2006, S. 30).

Diesem aus konstruktivistischer Sicht durchaus interessanten Prozess in Geschichte und Gegenwart gilt in den nachfolgenden Abschnitten die Aufmerksamkeit.

3.3. *Beitrag der Rechtsordnung zum Geschlechterverhältnis*

Wie aufgezeigt sind Frauen und Männer vor dem Hintergrund der Konstruktionstheorie als Akteur_innen und Akteur_e der Herstellung sozialer Ungleichheit im Zusammenhang mit übergreifenden gesellschaftlichen Verhältnissen und Strukturen zu sehen. Die formale Grundlegung für diese findet sich in der Rechtsordnung, deren Entwicklung die stete Diskrepanz zwischen rechtlichem Ideal und gesellschaftlicher Wirklichkeit kennt (Limbach 1997, S. 10). Deutlich wird diese Diskrepanz meist in Spannungsfeldern, die sich zwischen den im Recht hinterlegten Rollenleitbildern und dem Rollenwandel in der Wirklichkeit sukzessive aufbauen. Im Familien- und Sozialrecht zeigt sich dies aktuell in der Aufteilung von Eigenverantwortung sowie privater und öffentlicher Solidarität.

Die Art und Weise des Erfahrens und Lebens von Recht und Unrecht der Adressatinnen und Adressaten des Rechts ist eine unverzichtbare Kenntnis zum Verständnis der Geschichte von Normen und Rechtsregeln. Die Soziologin Ute Gerhard rekonstruiert in ihrem Werk „Frauen in der Geschichte des Rechts“ (1997) die soziale Wirklichkeit der Frauenrechte. Die Geschichte der Rechtskämpfe zeigt, dass Gleichheit als Maßstab für Recht ein interpretationsbedürftiger und zugleich dynamischer Begriff ist,

„dessen Inhalt sich erst aus den historischen Auseinandersetzungen und politischen Kräfteverhältnissen ergibt. Nur durch die organisierte Einmischung von Frauen in den Prozeß der Rechtsfindung war und ist für sie mehr Gleichheit im Recht durchsetzbar, wie andererseits die Verwirklichung der Gleichberechtigung im Einzelfall Selbst- und Mitbestimmung in politischer wie privater Hinsicht voraussetzt“ (Gerhard 1997, S. 15).

Die organisierte Einmischung von Frauen im Prozess der Rechtsfindung also führte zu mehr Gleichheit im Recht. Gleichheit als Rechtsforderung meint dabei stets

Gleichheit von an sich Verschiedenen (ebd., S. 14). Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Verschiedenheit, doch bleibt strittig, welches Bild des Menschen, welche wesentlichen Bedingungen menschlicher Existenz als 'tertium comparationis' und damit als Maßstab dienen. Gerhard (ebd., S. 13f.) betont, dass der Gegenbegriff der Gleichheit Ungleichheit ist, nicht Differenz. Differenz meint den Gegenpol zu Identität. Als Frage stellt sich, in welcher Hinsicht ungleiche Menschen als gleiche zu behandeln sind. Geschlechterdifferenz bedeutet dabei nicht notwendigerweise Ungleichheit.

Artikel 3 des Grundgesetzes konstatiert die verfassungsrechtliche Gleichberechtigung folgendermaßen:

„(1) Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich. (2) Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin. (3) Niemand darf wegen seines Geschlechts, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauungen benachteiligt oder bevorzugt werden. Niemand darf wegen seiner Behinderung benachteiligt werden“ (Bundestag 2010).

Die legislative Umsetzung des verfassungsrechtlichen Gleichberechtigungsgrundsatzes bei der Herstellung von Chancengleichheit erfolgt bisher zurückhaltend (Gerhard 1997, S. 880). Im Visier sind mittlerweile kaum mehr die Abschaffung frauendiskriminierender Rechtsnormen als viel mehr

„die strukturelle Benachteiligung von Frauen durch die vertikale und horizontale Unterteilung der Erwerbswelt, die unveränderte Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen im häuslichen Bereich und die Repräsentation von Frauen in politischen Gremien“ (ebd., S. 883f.)

Die Erfahrung zeigt, dass formulierte Abwehrgrundrechte gegen formal rechtliche Diskriminierungen hier nicht ausreichen. Auch wenn strukturelle Diskriminierungen sich oft nur mittelbar auf Rechtsnormen zurückführen lassen wird deutlich, dass aktive Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit nötig sind (ebd., S. 884). Die Suche, wie diese verwirklicht werden können, wirft die Frage auf, ob die Gleichheit oder die Differenz von Frauen und Männern betont werden soll. Nach Gerhard (1997, S. 889f.) sind beides, Assimilation und Differenzierung, Mechanismen, wie eine Gruppe ihre Herrschaft über eine andere sichert (ebd., S. 889f.). In der Geschichte der Menschenrechte hatten beide schon immer einen zentralen Stellenwert. Assimilation ist für die Gewährung von Gleichheitsrechten Voraussetzung und widerspricht zugleich der Idee der Gleichheit als Vergleichbarkeit, nicht als Identität. Indem Assimilation in Gleichstellung umbenannt wird, werden Machtverhältnisse verschleiert. Das Recht auf Differenz erscheint zwar als ein zentrales Gleichheitsrecht. Tatsächlich lehrt die Geschichte des Patriarchats, dass genau die Politik des Unterscheidens wesentliche Voraussetzung der Legitimation von Diskriminierungsverhältnissen ist:

„Mit der Konstruktion und Festschreibung von differenten Eigenschaften wurden Menschen zu allen Zeiten von der Teilhabe an Menschenrechten ausgeschlossen. Diese Erkenntnis verleitet zur Negierung des Weiblichen als Differenz, während die Assimilationskritik die weibliche Differenz betonen muß“ (ebd., S. 890).

Für Chancengleichheit dürfen Gleichheit und Differenz nicht als Gegensätze gesehen werden, sondern müssen vielmehr beide Bestandteil des Rechts auf Gleichheit und Differenz sein, so das Fazit der Konferenz „Menschenrechte haben (k)ein Geschlecht“ (ebd., S. 890) im Jahr 1989. Die Doppelrolle, das patriarchale Machtverhältnis zu konstruieren und im Unsichtbarmachen zu legitimieren vollzieht sich letztlich in der rechtlichen Differenzierung. Aus dekonstruktivistischer Sicht entwickelte sich so in der Rechtswissenschaft der dominanztheoretische Interpretationsansatz⁴⁰ zu Art. 3 GG. Dabei wird das rechtlich konstruierte hierarchische Verhältnis zwischen Frauen und Männern hinsichtlich der Herstellung oder des Abbaus von Machtverhältnissen analysiert, wodurch Spielräume verfassungsrechtlicher Legitimation von kollektiven Fördermaßnahmen entstehen (ebd., S. 891).

Insgesamt ist beobachtbar, dass die gesellschaftlichen Veränderungen im Geschlechterverhältnis und Rechtsprechung wechselseitig aufeinander wirken. Dabei soll die traditionelle Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern nach Analyse der Tatbestände bisher ansatzweise im Hinblick auf die zunehmende Erwerbstätigkeit von Frauen verändert werden (Gerhard 1997, S. 898). Der gesellschaftliche Wandel, weg von traditionellen Familienformen hin zu mehr Integration von Frauen in den Beruf, vergrößert momentan die Abhängigkeit von Frauen von Institutionen des Sozialstaates (Cyba 2010, S. 20). Denn die implizite Annahme des traditionellen Ernährermodells, wonach der private Unterhalt des versorgenden Ehemannes frauentypische Benachteiligungen im Erwerbsleben mit daraus entstehenden Defiziten in der sozialen Sicherung ausgleicht, ist brüchiger geworden (Bundesministerium für Familie 2011b, S. 67). Im Falle der asymmetrischen Arbeitsteilung⁴¹ von verheirateten Personen in der Erwerbs- und Familienarbeit sind beispielsweise beim Ehegüterrecht dringend Möglichkeiten der Wahl des rechtlichen Rahmens zu erörtern (ebd., S. 19).

Wie sich im Verlauf der Geschichte der Rechtsordnung als auch aktuell zeigt, trägt die Rechtsordnung der Bundesrepublik Deutschland durch ihre patriarchale Prägung

⁴⁰ Ein Ansatz, der sich auf die internationale Frauenkonvention stützen kann (Gerhard 1997, S. 899).

⁴¹ Siehe die „Rollenkonstellation, bei der Frauen als Allein- oder Haupternährerin ihrer Familie fungieren“ (Bundesministerium für Familie 2011b, S. 19). 2010 war das bereits bei 10 Prozent der Paaraushaushalte der Fall, bei Berücksichtigung von allein erziehenden Frauen waren es 18 Prozent der Mehrpersonenerwerbshaushalte (ebd., S. 18).

und ihre hinterlegten Rollenleitbilder zu Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis bei. Als Arena der Macht- und Chancenverteilung gilt zunehmend die staatliche Politik (Cyba 2010, S. 20). Die konkreten politischen Anstrengungen bleiben derweil aus. Schon 2001 konnte eine angestrebte „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“ (Holst et al. 2012, S. 107) nicht ratifiziert werden. Im Jahr 2011, zehn Jahre später, scheiterte ein erneuter Versuch, trotz des Wissens,

„dass eine bundesgesetzlich geregelte Geschlechterquote für Führungspositionen der Wirtschaft nicht nur verfassungsrechtlich zulässig, sondern auch dringend geboten sei“ (ebd., S. 107f.).

Hierzu ist die eingangs erwähnte Erfahrung in Erinnerung zu rufen, dass die Verwirklichung der Gleichberechtigung die Selbst- und Mitbestimmung in politischen und privaten Belangen voraussetzt. Denn auch der Behandlung der Stellung von Frauen im Recht galt von Seiten der Jurisprudenz besondere Aufmerksamkeit. Allerdings war sie immer wieder bemüht, die rechtliche Ungleichheit der Frauen zu begründen (Gerhard 2012, S. 112). Die Erreichung von Gleichheit im Recht ist summa summarum der organisierten Einmischung von Frauen im Prozess der Rechtsfindung zu verdanken. Ob das auch in Bezug auf Regelungen zum geschlechtergerechten Anteil von Personen an Führungspositionen gelingt ist fraglich. Der Deutsche Juristinnenbund kam 2011 nach einem versuchten Vorstoß⁴², den Frauenanteil in Spitzengremien anhand konkreter Maßnahmen zu erhöhen zu dem Schluss, dass kaum eine Bereitschaft bestehe, die geschlechtsspezifische Zusammensetzung der Vorstände zu hinterfragen (Holst et al. 2012, S. 109).

Mit der konstruktivistischen Perspektive auf den Prozess der Geschlechtertrennung und Hierarchisierung in der Berufswelt gilt es den Zusammenhang von Strukturierungen und Codierungen in der Art der Vergeschlechtlichung von Arbeit zu berücksichtigen (Teubner 2010, S. 501). Eine gestalterische Orientierungshilfe dafür bietet das Prinzip der sozialen Gerechtigkeit. In einem Exkurs wird die gesellschaftliche Bedeutung sozialer Ungleichheit erläutert. Die Untersuchung der Entwicklung der Akzeptanz sozialer Ungleichheit im Zuge der Bildungsexpansion ermöglicht modellhaft einen Einblick in grundlegende gesellschaftliche Zusammenhänge.

⁴² Im Rahmen ihres Projekts „Aktionärinnen fordern Gleichberechtigung“ bei 150 Hauptversammlungen großer börsennotierter Unternehmen (Holst et al. 2012, S. 109).

3.4. Bedeutung der sozialen Ungleichheit im Aufstieg

Die Analyse sozialer Entwicklungen kennt die soziale Ungleichheit als eine Grunderfahrung im gesellschaftlichen Zusammenleben (Hadjar 2008, S. 10). Ihre Legitimation und Akzeptanz sind für die Gesellschaft Orientierungselemente für das menschliche Zusammenleben. Soziale Ungleichheit steht für Differenzierungen in einer Gesellschaft nach sozialen Merkmalen, wie Geschlecht, Ethnie, Berufsposition usw., in deren Folge sich unterschiedliche soziale Positionen, Lebenslagen und Formen der Teilhabe an Entwicklungschancen und begehrten Gütern entstehen (Dangschat 2011, S. 814). Die Akzeptanz sozialer Ungleichheit als Werthaltung entspringt dem Kern des sozialen Bewusstseins und bezieht sich auf die Legitimität sozialer Ordnung. Die soziale Ungleichheit hat für die Gesellschaft einen hohen Stellenwert, denn Werthaltungen stützen das Gesellschaftssystem (Hadjar 2008, S. 10). Die soziale Mobilität, ob und inwieweit soziale Aufstiege möglich sind, weist auf die Ordnung sozialer Ungleichheiten hin (ebd., S. 33). Hierfür sind in der modernen Gesellschaft weniger die Ungleichheitsstrukturen ausschlaggebend als vielmehr

„die Wahrnehmung und Bewertung sozialer Unterschiede in der Lebenswelt durch die Individuen“ (Hadjar 2008, S. 34).

Diskrepanzen eigener Vorstellungen zu den wahrgenommenen gesellschaftlichen Verteilungsmustern können zur Änderung gesellschaftlicher Ordnung motivieren (ebd. S. 38). Denn aus Sicht der Gesellschaft ist das Prinzip der Chancengleichheit umgesetzt, wenn alle formell gleiche Chancen in Bezug auf ihre Bildung, das Erreichen eines bestimmten Berufs bzw. Sozialstatus haben und entsprechende Positionen nur nach Leistung vergeben werden (ebd., S. 47). Bei Betrachtung der individuellen Ebene jedoch wird deutlich, dass Chancengleichheit aufgrund unterschiedlicher sozialer Voraussetzungen, etwa den Effekten der sozialen Herkunft, nur schwer umsetzbar ist (Fröhlich/Rehbein 2008, S. 113; Bourdieu/Passeron 1971, S. 20ff.).

Ergebnisse der Studie zur Entwicklung der Akzeptanz sozialer Ungleichheit im Zuge der Bildungsexpansion zeigen, dass ein höheres Bildungsniveau die Akzeptanz sozialer Ungleichheit insgesamt verringert (Hadjar 2008, S. 247). So ist die höchste Bildungsgruppe gegenüber sozialer Ungleichheit auf Basis des Legitimationsprinzips der Meritokratie besonders kritisch. Nach meritokratischem Konzept ist Leistung auf die Begabung, ihre Entdeckung und Förderung und die eigene Anstrengung zur Erweiterung der Fähigkeiten zurückzuführen (ebd., S. 48). Zudem erweisen sich Frauen im Zeitverlauf im Vergleich zu Männern als kritischer gegenüber sozialer Ungleichheit (ebd., S. 248). Eine Erkenntnis der Analysen ist auch, dass verschiedene Hintergrundmechanismen in ihrer Wirkung oft gegeneinander gerichtet sind

„und gerade daher zu einer relativen Konstanz im Ausmaß der Akzeptanz sozialer Ungleichheit führen“ (Hadjar 2008, S. 262).

In der Folge dieser Erkenntnisse wird deutlich, dass eine Untersuchung zu Aufstieg den Kern der sozialen Ordnung der Gesellschaft betrifft. Die Mechanismen repräsentieren sich in der Kultur. Werthaltungen legitimieren die soziale Ordnung. Die Abhängigkeit von der Wahrnehmung und Bewertung der Individuen in ihrer Lebenswelt ist ausschlaggebend für soziale Ordnungen und Aufstieg.

Eine Veränderung der Geschlechteranteile in Führungspositionen, das veranschaulicht dieser exemplarische Exkurs, kann nicht als sozialer Wandel mit dem Leitprinzip sozialer Gerechtigkeit oder als Aufgabe der Sozialen Arbeit beschrieben werden. Die Bedeutung kultureller Wirkmechanismen im beruflichen Aufstieg von Frauen unterstreicht, dass auf der Suche nach aufstiegsförderlichen Maßnahmen und Faktoren der Fokus ergänzend auf die individuellen Gegebenheiten zu lenken ist.

3.5. Soziale Ungleichheit der Geschlechter in Organisationen

Die Beiträge zur Entstehung des Geschlechterverhältnisses verdeutlichen die Produktion und Reproduktion der sozialen Ungleichheit zwischen den Geschlechtern. Diese zeigt sich in der ungleichen gesellschaftlichen Teilhabe, in ungleichen Arbeitsbedingungen, in ungleichem Lohn, in ungleicher sozialer Absicherung und in ungleichen Chancen auf Macht und Einfluss (Wilz 2010, S. 514). Werden Organisationen aus dem gesamtgesellschaftlichen Gefüge heraus verstanden, wie es in der Frauen- und Geschlechterforschung der Fall ist, so wird diese soziale Ungleichheit in und durch Organisationen reproduziert. Nach Geschlechtern differenzierte und hierarchisierte Trennungen würden auch Organisationen zugrunde liegen und damit geschlechtsspezifische Arbeitsteilungen. Damit wiederum verbunden wären geschlechtsspezifische Fremd- und Selbstzuschreibungen, die die Erwartungen an Leistung, Mobilität, Flexibilität und Verfügbarkeit der Arbeitskräfte prägen würden:

„Sie gingen in Muster des Personaleinsatzes, in Definitionen von Arbeit, in die Bewertung von Stellen, in Politiken von Arbeitszeit u.a. von Organisationen ein und sie prägten die subjektiven Orientierungen von Arbeitskräften. Die historisch ebenso variable wie stabile Segmentation und Segregation von Arbeitsmarkt und Organisationen in je typische Ausbildungswege, Berufsfelder, Aufgabenbereiche, Tätigkeiten, Karrierepfade und Erwerbsbiografien von Männern und Frauen ist mit solchen geschlechtsspezifischen Strukturen und Prozessen direkt verbunden (Wilz 2010, S. 514).

Organisationen sind in dieser Sicht nicht mehr geschlechtsneutral, wie sie es nach Vorstellungen der Organisationsforschung wären (siehe auch Abschnitt 2.2.6). Die soziale Ungleichheit im Feld von Arbeit und Organisation und ihr Wandel stellt die Frage nach der Auflösung und Verfestigung der Segregation und Differenzierung von Geschlechtern. Berufs- und organisationsübergreifend lassen sich keine generellen Aussagen machen. So entbehren Bereiche von Organisationen bereits systemati-

sche Geschlechterdifferenzen, teilweise werden sie situativ und kontextabhängig relevant gemacht und teilweise bestehen bestimmte Formen der Differenzierung und Hierarchisierung fort.

Anstatt wie bisher den Strukturzusammenhang von Geschlecht und Organisation zu analysieren, gilt der Fokus zunehmend der Analyse dieser Prozesse als strukturierte Praxis. Neben der Analyse des Zusammenhangs von Arbeit, Organisation, Gesellschaft und Geschlecht ist das organisatorische Geschehen in seiner sozialen Konstruktion von Organisation und Geschlecht anzuvisieren,

„mit dem Blick auf Prozesse des Gendering *und* des De-Gendering auf verschiedenen Ebenen von Organisationen – der Ebene von Strukturen, von Interaktionen, der ‚kulturellen‘ Ebene, von Symbolen und Sinnggebung“ (Wilz 2010, S. 518).

Bedarf besteht darin, die theoretische Perspektive der Konstruktion von Geschlechterdifferenz in Anlehnung an organisationssoziologische Konzeptionen zu führen. Die ungleiche Positionierung der Geschlechter in Erwerbsarbeit in Organisationen ist in zweifacher Hinsicht von Interesse: Ob und wie sie in Organisationen reproduziert werden und ob und wie neue Ungleichheiten hergestellt werden (ebd., S. 513).

Beispielhaft lässt sich das im höheren und höchsten Management erläutern. Hier sind die im Arbeitsvertrag fixierten formellen als auch besondere informelle organisatorische Inklusionsanforderungen anzutreffen, die eine Lebensführung, eng gebunden an die jeweilige Stelle erzwingen. Sie äußern sich als Anforderungen in der Zeitverwendung und sozialen Einbindung in organisationsrelevante Netzwerke (Geppert 2012, S. 97). Bei erfolgreichen männlichen Führungskräften ist das vorherrschende Modell der Lebensführung entsprechend durch eine Partnerin gestützt, die das Management der Familie und der nicht von der Organisation abgedeckten Restzeit übernimmt. Care-Arbeit und -Verpflichtungen werden an eine hyperinkludierte Person übertragen oder dank des hohen Einkommens als Dienstleistung entsprechend vergeben (ebd., S. 98).

So nehmen Organisationen durch die Definition von Stellen auf die geschlechtliche Strukturierung (un-)bezahlter (Re-)Produktionsarbeit und damit verbundener Inklusionsmodi Bezug (ebd., S. 99). Als Kriterien geschlechterbezogener Inklusion auf struktureller Ebene zeigen sich die zeitliche Bindung, der Grad der Vereinbarkeit mit sozialen Beziehungen außerhalb des organisatorischen Kontextes und die Höhe des Einkommens aus. Geschlechtliche Konnotationen einer Stelle lassen sich so durchaus auf einer strukturellen Ebene beschreiben.

„Wird Geschlecht nicht nur als eine Eigenschaft von Personen verstanden, sondern als ein gesellschaftliches Verhältnis, das sich in einer wesentlichen Dimension durch die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung konstituiert, muss es nicht erst durch die Hintertür mit den Personen und ihren Rollen wieder in die Organisation eintreten. Es ist im Inklusionsmodus der Stellen immer

schon da. Organisatorische Systeme werden damit als zumindest graduell eigenständige Akteure von Geschlechterverhältnissen sichtbar“ (Geppert 2012, S. 101).

Nach dieser arbeitspolitischen Auffassung reproduzieren bereits die Organisationen das Geschlechterverhältnis. Rolle und Individuum sind (wieder) entlastet (siehe auch Abschnitt 2.2.6). Im Umgang mit der strukturellen Reproduktion von Geschlecht stellt sich die Frage, wie Gender in der Beschreibung von Organisationen ausgeblendet werden kann. Denn genau die „strukturelle Geschlechterblindheit“ (ebd., S. 101) reproduziert unabdingbar stereotype Vorurteile über Männer, Frauen und geschlechtsneutrale Organisationen.

Mit dieser Untersuchung werden diese Fragestellungen lösungsorientiert aufgegriffen, wenn es darum geht, wie in Organisationen im Aufstieg von weiblichen Führungskräften eine gleiche(re) Positionierung der Geschlechter an Spitzen von Organisationen hergestellt werden kann. Im Fokus sind die Möglichkeiten der Herstellung von Positions-Gleichheit aus Akteurinnensicht. Hierzu ist der folgende geschlechtertheoretische Beitrag von Individuen in Sozialen Situationen von Belang.

3.6. *Geschlecht als Zuordnung des Individuums in der sozialen Situation*

Menschliches Handeln ist „sozial situiert“ (Goffman/Knoblauch 2001, S. 56), was deutlich werden lässt, dass eine wechselseitige Verstrickung von Teilnehmenden und ihrer gemeinsamen Beteiligung am Geschehen existiert (ebd., S. 57ff.). Das Individuum partizipiert und präsentiert sich in und durch Interaktionen, die sich im Kern aus der kognitiven Bezugnahme auf sein Gegenüber speisen, bestehend aus

„dem Wissen, das zwei Menschen darüber haben, was sie jeweils über die Welt wissen, und aus dem Wissen darüber, ob der je andere auch über dieses Wissen verfügt oder nicht“ (ebd., S. 63).

Die Sphäre des Handelns ist nach den Soziologen Erving Goffman und Hubert Knoblauch (2001, S. 63) in großem Ausmaß geordnet, beruhend auf einer breiten Schicht gemeinsamer kognitiver oder gar normativer Annahmen und Beschränkungen, die die Ordnung der Interaktionen⁴³ stabilisieren. Ihm zufolge ist das Geschlecht in modernen Industriegesellschaften die Grundlage eines zentralen Codes, dem entsprechend soziale Interaktionen und soziale Strukturen aufgebaut sind (ebd., S. 105). Die Zuordnung des Geschlechts ist der Einstieg in einen fortwährenden Sortierungs-

⁴³ Interaktion steht hier für den kleinsten Baustein des Sozialen. Nicht das Individuum, sondern das was geschieht, wenn zwei Personen gleichzeitig anwesend sind, steht im Mittelpunkt (Gildemeister/Hericks 2012, S. 198).

vorgang mit unterschiedlichen Erfahrungen und Erwartungen in der Sozialisation der weiblich oder männlich zugeordneten Personen.

„Als Folge lagert sich eine geschlechtsklassenspezifische Weise der äußeren Erscheinung, des Handelns und Fühlens objektiv über das biologische Muster, die dieses ausbaut, mißachtet oder durchkreuzt (...). Obwohl das soziale Geschlecht (»gender«) keine biologische, sondern nahezu völlig soziale Folge der Funktionsweisen einer Gesellschaft ist, findet diese Folge einen sichtbaren Ausdruck. Sicherlich kann eine ganze Population im Unwissen über einen bestimmten Geschlechtsunterschied leben oder sogar eine falsche Auffassung davon haben, und dennoch kann dieser Unterschied vorhanden sein, nicht aufgrund der Biologie, sondern aufgrund der sozialen Erfahrungen, die die Angehörigen der jeweiligen Geschlechtsklassen miteinander teilen“ (ebd., S. 109).

Während die primäre Sozialisation vor allem in den ersten zehn Lebensjahren stattfindet und Werte, Einstellungen und Motive stark prägt, setzt die sekundäre Sozialisation spätestens im Berufs- oder Hochschulumfeld ein (Berthel/Becker 2013, S. 71). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden sich in Organisationen in wechselseitigen Lernprozessen. Im aktiven und passiven Umgang mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen werden relevante Werte und Normen internalisiert. Fachsprache und Fachdenken als auch organisations- und gruppenspezifische, formale und informale Verhaltensvorschriften verinnerlichen sich.

So ist festzuhalten, dass sich bestehende Auffassungen von Geschlecht in den sozialen Erfahrungen der weiblich zugeordneten oder männlich zugeordneten Personen untereinander manifestieren. Parallel von Bedeutung sind die Interaktionsfelder. Indem sie unmittelbare Interaktionen organisieren, kommen Geschlechtsklassen spürbar zum Vorschein. Hier werden die dominanten, an das Geschlecht gebundenen Auffassungen nämlich Mittel der Entscheidung dafür, welche Bedeutung die je zugeordneten Personen in diesem Feld überhaupt erhalten.

„Einmal mehr bieten diese Szenerien weniger die Möglichkeit zum Ausdruck natürlicher Unterschiede, als vielmehr zur Erzeugung dieses Unterschieds als solchem“ (Goffman/Knoblauch 2001, S. 148).

Verfestigungen der Geschlechtsrollenstereotype und der vorherrschenden Arrangements der Geschlechter äußern sich in sozialen Organisationen unter anderem⁴⁴ in der geschlechtsklassenspezifischen Arbeitsteilung und in den eigenen Identifikationssystemen (ebd., S. 139). Innerhalb der Organisationen wirken ihrerseits tief verankerte institutionelle Praktiken so auf soziale Situationen, dass sie Kulissen zur

⁴⁴ Der Fokus beschränkt sich im Rahmen dieser Arbeit auf diese zwei stellvertretend gewählten Aspekte, dem einen gesellschaftlich und dem anderen individuell dimensionierten. Des Weiteren ist u.a. die Bedeutung der Geschwister als Sozialisationsagentinnen und Sozialisationsagenten, das Aussehen und die Arbeitsplatzvergabe genannt (Goffman/Knoblauch 2001, S. 139).

Darstellung von Genderismen beider Geschlechter werden. Rituelle Formen bekräftigen dabei einerseits Glaubensvorstellungen über gegebene Unterschiede beider Geschlechter und bieten andererseits zugleich Hinweise, die Verhaltensweisen so zu verzahnen, dass sie sich vermischen. Diese werden zu einem Teil einer Organisationskultur (siehe auch Abschnitt 5.3.2).

Frauen sind im Arrangement der Geschlechter in der sozialen Situation laut Goffman und Knoblauch (2001, S. 149f.) eine benachteiligte Gruppe besonderer Art, da sie zugleich idealisiert und mythologisiert wird und sich mit der bevorzugten Gruppe in konstanter Verbindung befindet (Kotthoff 2001, S. 170f.). In westlichen Gesellschaften verfügen Frauen dennoch über einen deutlichen Handlungsspielraum, der allerdings individuell unterschiedlich sein kann. Er stellt außerdem fest, dass sich traditionelle Idealbilder von Weiblichkeit und Männlichkeit ähneln, insofern beide Geschlechter die Vorstellungen über das jeweils andere Geschlecht unterstützen. Gleichzeitig ergänzen sie sich in ihren Unterschieden, so dass die Idealbilder von Frau und Mann wieder genau zusammenpassen. In Bezug auf Erwerb zeigt sich, dass eine Frau dem Idealbild der Weiblichkeit nur entsprechen kann, wenn sie sich

„von den Konkurrenzkämpfen in der Welt außerhalb des Haushalts fernhält. Auf diese Weise haben diese Idealbilder eine politische Wirkung, indem sie nämlich den männlichen Personen die Hälfte der Konkurrenz im Wettstreit ersparen, die ihnen andernfalls das Leben schwer machen könnte“ (Goffman/Knoblauch 2001, S. 150).

Damit wird sowohl der Konkurrenzgedanke zwischen den Geschlechtern ins Spiel gebracht, als auch die politische Wirkung desselben.

In der Zusammenschau der Ausführungen von sozialen Prozessen der Konstruktion von Ungleichheit zwischen den Geschlechtern kann mit Goffman und Knoblauch (ebd., S. 139) allgemein behauptet werden, dass körperliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern als solche keine große Bedeutung für die menschlichen Fähigkeiten haben, die zur Bewältigung der meisten Aufgaben benötigt werden. Zentrale Prozesse der Unterscheidung greift er am Beispiel der Geburt eines Kindes auf. In seiner Sicht ist eine Mutter zweifellos aufgrund ihrer biologischen Ausstattung in der Lage, ein Kind zu gebären und zu stillen.

„Es zeigt sich jedoch, daß diese recht vorübergehende, biologisch bedingte Eingeschränktheit der Frau kulturell ausgebaut wird. Die Erfüllung einer ganzen Reihe häuslicher Verpflichtungen wird (aus welchen Gründen auch immer) als dem Mann unangemessen angesehen; und eine ganze Reihe von Aufgaben außerhalb des Haushalts wird als unangemessen für die Frau definiert. Akzeptieren Männer und Frauen diese sozialen Bestimmungen, dann ist die Bildung einer Koalition eine natürliche Reaktion auf die rauhe Wirklichkeit der Welt, denn nur auf diese Weise haben beide die Möglichkeit, das zu bekommen, was sie brauchen, ohne jedoch diejenigen Arbeiten ausführen zu müssen, die für jemanden der eigenen Art unangemessen sind (...). Auf diese Weise verursacht die dem Mann zugeschriebene »Natur« seine Abhängigkeit von einer

Beziehung zu einer Frau und das gilt reziprok auch für die Frau. Die Person, die ein Mann braucht, um entsprechend seiner »Natur« handeln zu können, ist genau die Person, die ihn braucht, um entsprechend ihrer »Natur« handeln zu können. In dieser Weise sind Personen nur als geschlechtsbedingte Identitäten, nicht aber als solche aufeinander angewiesen“ (ebd., S. 128f.).

Die erzeugten Unterscheidungen gründen dabei wesentlich, das ist Sinnbild der Konstruktion, in den Vorstellungen von sozialem Geschlecht, die zum einen im engen Wechselspiel mit dem tatsächlichen Verhalten der Geschlechter stehen und zum anderen durch popularisiertes sozialwissenschaftliches Wissen untermauert werden (ebd., S. 111). Hierin eingeschlossen sind die normativen Zuweisungsakte für gesellschaftliche Plätze inklusive unterschiedlicher Zugangsmöglichkeiten zu gesellschaftlichen Positionen (Kotthoff 2001, S. 162f.).

Dieser übergreifende theoretische Zusammenhang korrespondiert mit dem realen Aufstieg von Frauen in Führungspositionen insofern, als das Geschlecht die Basis der Kodifizierung liefert (ebd., S. 164). Überindividuelle Verankerungsprozesse geschlechtsbasierter Zuschreibungen und Handlungsmöglichkeiten konkretisieren sich in sozialen Interaktionen, in Machtstrukturen und letztlich in den Vorstellungen, die sich Individuen über ihre Natur machen. In diesem Sinne können soziale Konsequenzen der Geschlechterunterschiede im thematischen Zusammenhang der Untersuchung nicht gänzlich unterbleiben. Das Ergebnis zielt jedoch darauf ab, Handlungsmöglichkeiten für den beruflichen Aufstieg genau für die Personengruppe in Minderheit, aufgrund weiblicher geschlechtlicher Kodifizierung, zu generieren. Ihre sozialen Kontexte, im Untersuchungsfall ihre Organisationen der Erwerbsarbeit, stellen in Bezug auf 'Geschlecht' ein Repertoire von Situationsdefinitionen. Die Nutzung des Repertoires beinhaltet Freiheitsgrade für sozialen Wandel (Gildemeister/Hericks 2012, S. 147). Auch wenn – und gerade weil – soziale Ordnung als reale Gegebenheit besteht, sich in modernen Gesellschaften in multiplen Kulturalisierungen ausdrückt und permanent, nachhaltig und bei etwaigen Irritationen energisch wiederherstellt, gilt das Interesse dieser Untersuchung den Handlungsmöglichkeiten.

Nach der Ausführung von Entwicklungslinien hin zum gesellschaftlich-strukturell verankerten Geschlechterverhältnis wird nun der eingangs gespannte Bogen zur Perspektive der sozialen Konstruktion von Geschlecht wieder aufgegriffen

3.7. *Konzept des 'doing gender' im Handeln*

Bei der in der interaktionstheoretischen Soziologie (Gildemeister 2010, S. 137) oder soziologischen Interaktionstheorie (Wetterer 2010, S. 127) entwickelten Perspektive sind, wie bereits dargestellt, die sozialen Prozesse, die Geschlecht hervorbringen

und reproduzieren, mit ihren sozial folgenreichen Unterscheidungen im Fokus. Gender steht für ein gesellschaftliches Verhältnis und für die subjektive Wirksamkeit im doppelten Sinne, als strukturiert und strukturierend (Rabe-Kleberg 2009, S. 179). Die entsprechenden sozialen Praktiken werden im Konzept des 'doing gender' repräsentiert. Dieses entspringt letztlich dem Nachweis⁴⁵ dazu, wie Personen in Alltagsinteraktionen fortlaufend Geschlechterzugehörigkeiten herstellen (Wetterer 2010, S. 127). Das Konzept des 'doing gender'

„besagt im Kern, dass Geschlechtszugehörigkeit und Geschlechtsidentität als fortlaufender Herstellungsprozess aufzufassen sind, der zusammen mit faktisch jeder menschlichen Aktivität vollzogen wird und in den unterschiedliche institutionelle Ressourcen eingehen“ (Gildemeister 2010, S. 137).

So gesehen werden Geschlechterunterscheidungen im praktischen Vollzug des Handelns hergestellt, ohne nach natürlichen oder biologischen Begründungen zu differenzieren. Eingespielte Unterschiede werden allerdings bei Nachfragen oder Irritationen dann als Beweis der Natürlichkeit gewertet. In der Folge ist die soziale Konstruktion von Wirklichkeit basierend auf einem reflexiven Zirkel zu sehen (Gildemeister/Hericks 2012, S. 204). Um diesen zu entlarven, hilft das Wort 'doing', das den Prozess der Herstellung betont. Erfahrungen mit einem ergänzenden 'doing' entstammen dem forschenden Umgang mit intuitiv eingeführten Verhaltensbeschreibungen in der Ethnomethodologie. Dort wurde beispielsweise aus der Formulierung 'she is angry' in einer Kunstversion 'she is doing (being) angry', wodurch eine stärkere Distanzierung entsteht und die Aufmerksamkeit auf das Tun, auf die Produktionspraktiken gelenkt wird (ebd., S. 204). Dieses 'doing' wird 1987 erstmals in Bezug auf die Konstruktion von Geschlecht verwendet. Die Steuerung der Wahrnehmung, Interaktion und Mikropolitik für die Bedeutungszuschreibung weiblicher oder männlicher Natur von Handlungen wird markiert. Geschlecht ist demnach nicht etwas, das Personen haben und das im alltäglichen Handeln Ausdruck findet,

„sondern ein Element, das in sozialen Situationen entsteht und von Individuen lediglich hervorgebracht wird“ (Gildemeister/Hericks 2012, S. 205).

Im Mittelpunkt der Forschung stehen so interaktive Prozesse und institutionelle Arrangements. Und dabei zeigt sich, dass Personen ihr Verhalten und Handeln in den jeweiligen Situationen stets als Frau oder als Mann⁴⁶ verantworten müssen.

⁴⁵ Laut Wetterer (2010, S. 127) besteht dieser seit 1967 in Harold Garfinkel's klassischen Studie zum Geschlechtswechsel der Transsexuellen 'Agnes'.

⁴⁶ Denn die bipolare Geschlechterklassifikation ist Bestandteil von Verhaltenserwartungen und ermöglicht Verhaltenssicherheit (Gildemeister/Hericks 2012, S. 205).

„Das bedeutet, dass eine Person nicht dann einem Geschlecht zugewiesen wird, wenn oder weil sie entsprechende Merkmale aufweist und sich entsprechend verhält, sondern der Prozess verläuft anders herum. Ihr Handeln und Verhalten wird auf der Grundlage einer Zuordnung zu einer Geschlechtskategorie eingeschätzt und bewertet, wobei – wie in anderen alltäglichen Situationen auch – Ausnahmen, Ungereimtheiten und Brüche bewältigt werden müssen“ (ebd., S. 206).

Geschlecht ist dann ein Element, das in der sozialen Organisation existiert und durch die Interagierenden lebendig und wirklich wird. Die situativen Bedingungen entscheiden über Ansichten zu Verhalten und Handeln als Frau oder Mann. Eine theoretische Antwort auf die Frage, ob 'doing gender' in einer geschlechterdifferenten Gesellschaft vermeidbar ist, steht noch aus. Im Gegensatz dazu jedoch ist bereits der zentrale Stellenwert des 'doing gender' für das empirische Vorgehen klar. Gerade für Analysen mit dem Gegenstand alltäglicher Prozesse und Kontexte der Herstellung von Geschlecht hilft es als Instrument oder Werkzeug, womit zwangsläufig die Sicht auf Veränderungen in Prozessen sozialen Wandels geweitet wird (ebd., S. 206).

Fraglich bleibt, ob in der beruflichen Arbeitsteilung bereits die Institutionalisierung der Differenz abnimmt (Wetterer 2010, S. 132). Dann wäre die Reproduktion geschlechtlicher Differenzierung heute im Vergleich zu früher in hohem Maße kontextabhängig zu sehen und müsste im 'doing gender' umgesetzt und relevant gemacht werden. So präsentieren sich die Prozesse der Erosion und der Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen in widersprüchlicher Gleichzeitigkeit.

3.8. *Geschlechter(de)konstruktion in der Berufsarbeit*

Die manifestierte Ungleichheit in der Arbeitsteilung erklärt sich in Verbindung mit Untersuchungen der Vergeschlechtlichung (gendering) der Berufsarbeit zusätzlich aus der differenten Wertung der Geschlechter. Nicht die Geschlechter sind Grundlage der Arbeitsteilung, sondern die Arbeitsteilung selbst ist eine der wichtigsten Grundlagen in der Herstellung von zwei Geschlechtern (Gildemeister 2010, S. 142). Diese erfolgt einhergehend mit der Geschlechterhierarchie, die als Grundkonstante der Geschlechterordnung in der Berufswelt gilt (Teubner 2010, S. 499). Auch mit dem Ausgangspunkt der Geschlechterhierarchie zeigen sowohl sozialstrukturelle als auch akteursorientierte Sichtweisen die Abkehr von einer operativ existenten Geschlechterdifferenz hin zu Prozessen der Herstellung der Geschlechterdifferenz in der Berufsarbeit. Geschlecht⁴⁷ ist, wie aufgezeigt, entscheidend für die Art und Weise

⁴⁷ An dieser Stelle sei noch angemerkt, dass aus Sicht der Forscherin in der vorliegenden Arbeit die umfassende Aufarbeitung der Kategorie Geschlecht entbehrlich ist. In der Geschlechterforschung muss für die schlüssige Argumentation Geschlecht mehrfach analytisch differenziert werden, etwa

der Arbeitsorganisation und Arbeit ist entscheidend für die Konstruktion von Geschlechtlichkeit. In der beruflichen Arbeit ist die Konstruktion der Geschlechterdifferenz

„danach ein integraler Bestandteil von Strukturierungs- und Symbolisierungsprozessen von Berufsarbeit“ (Teubner 2010, S. 499).

Die dekonstruktive Gendertheorie zeigt daneben die Verwobenheit von (Geschlechter-)Normen, Subjektivierungsweisen und Anerkennung (Plößer 2013, S. 214).

„Die Neuverteilung der beiden Arbeitssphären zwischen den Geschlechtern ist in politischer Hinsicht eine Frage von Gerechtigkeit und Gleichheit, also eine Demokratiefrage. In kultureller, aber auch in emotionaler Hinsicht ist sie eine Frage der Erweiterung der individuellen Selbstbilder der Menschen von ihren Lebenskonzepten und Entwicklungsmöglichkeiten, der Überwindung einengender sozialer Zuschreibungen, zugleich auch des Neudenkens gesellschaftlicher Verantwortung. Hier kommt auch der Sozialen Arbeit als Akteur eine wichtige Rolle zu“ (Fleßner 2013, S. 95).

Wie ist nun ein 'undoing gender', ein Ruhenlassen von der Geschlechterzugehörigkeit der eigenen und der anderen Personen möglich? Die Selbstvergessenheit und Selbstverständlichkeit der Sichtbarkeit von Geschlechterzugehörigkeit ist dazu eine zentrale Voraussetzung (Gildemeister/Hericks 2012, S. 306). Gerade die Minderheiten in einem Beruf können den Effekt des 'undoing gender' fördern. Genau dann, wenn ihr 'doing gender' zum Neutralitätsgewinn führt und von anderen bestätigt wird kann auf die Irrelevanz der 'normalen Geschlechterzugehörigkeit' bestanden werden. Im 'doing gender' bewusst zum 'undoing gender' zu gelangen ist zwar ein Umweg, der jedoch einmal mehr verdeutlicht,

„dass wir es empirisch mit einem hochkomplexen Phänomen zu tun haben. Angesichts der Verankerungen der Zweigeschlechtlichkeit in den Tiefenstrukturen der Interaktion ist gerade das Aussetzen, das Ruhenlassen der Geschlechterunterscheidung äußerst voraussetzungsvoll. Es geht zumindest derzeit [noch] nicht von allein. Ruhenlassen und Entdramatisierung verlangen sowohl eine *institutionelle* als auch von Seiten der *Akteure* eine hohe Kontextsensibilität und die Bereitschaft, auf vergeschlechtlichende Praktiken zu verzichten, eine entsprechende Aktualisierung nicht aufzunehmen, leer laufen zu lassen, zu trivialisieren“ (ebd., S. 307).

Wenngleich nach der Bildungssoziologin Ursula Rabe-Kleberg (2009, S. 179) dieses Absehen vom Geschlecht höchstens eine Konvention sein kann, in einer begrenzten Situation von ernsten Macht- und Konkurrenzspielen zwischen Männern und Frauen ein wenig abzulassen. Zum Beispiel im Dialog zugunsten eines am herrschaftsfreien Diskurs orientierten Dialogs. Ihr zufolge ist es deswegen jedoch noch nicht mehr als ein anderes Spiel, „ein so tun als ob“ (ebd., S. 179).

hinsichtlich der Status- oder Strukturkategorie Geschlecht, Geschlecht als Kategorie der Symbolisierung von Männlichkeit und Weiblichkeit usw. (Teubner 2010, S. 501).

3.9. Zusammenfassung der Bezugstheorie

Entlang der Theorie der Konstruktion von Geschlecht wurde die Bedeutung von Prozessen der sozialen Konstruktion von Geschlecht erläutert, beispielsweise im Wissenssystem alltäglicher Praxis. Die historische Entwicklung der Sozialen Arbeit wurde dem zu untersuchenden Handlungsfeld entsprechend ausschnittshaft ergänzt. Insgesamt tragen sowohl die Aufteilung gesellschaftlicher Erwerbsarbeit als auch gesellschaftliche Strukturen, etwa der Rechtsordnung zur Herstellung der Geschlechterdifferenz bei und manifestieren soziale Ungleichheit. Die Erkenntnisse der Geschlechtersoziologie zeigen, dass die Natur nicht nur ausgelegt, sondern überlagert wird von diesen Deutungsschemata (Gildemeister/Hericks 2012, S. 312). Den Prozesscharakter und die Kontextgebundenheit der Vergeschlechtlichung gilt es dabei hervorzuheben. Deutlich wird, dass in die 'Natur' hineininterpretiert wird, was sozial entstanden ist und reproduziert⁴⁸ wird (ebd. S. 313). Die Herstellung und Fortschreibung der Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt ist mit hoher Wahrscheinlichkeit den Patriarchalisten aller Art geschuldet. Ökonomische Gründe oder Gründe unterschiedlicher Qualifikationen von Frauen und Männern können diese nicht hinreichend erklären.

Auch wenn historische Entwicklungen zur Entstehung des Geschlechterverhältnisses führten, dennoch wird Geschlecht in der Arbeitsteilung weiter täglich hergestellt. Strukturell festigend wirken die Art und Weise der Arbeitsorganisation. Den Erhalt der Strukturen leisten dabei die Individuen⁴⁹. Hier kann die selbstreflexive Veränderung des 'doing gender' die Art und Weise der Arbeitsorganisation und der Arbeitsteilung hin zu einem Gleichheit schaffenden Geschlechterverhältnis bewirken. Wegweisend analysiert wurde dies im 'doing difference', der Vermittlung von Handlung und Struktur in der Interaktion. Demnach ist das Handeln der Akteurinnen und Akteure allein in Verbindung zu normativen Erwartungen⁵⁰ gesetzt verständlich (Gildemeister/Hericks 2012, S. 300f.). Diese sind bezogen auf Geschlecht nicht in jeder Situation relevant. Die Bedeutung von Geschlecht ist abhängig von der kontextuellen Kontingenz, die mit der Institutionalisierung der Gleichstellung abnimmt (ebd., S. 302f.).

⁴⁸ Als Ausblick sei erwähnt: „Zur Zeit zeichnet sich vor allem in der Wissenschaft, aber auch zunehmend in den Medien eine Veränderung vom Zweigeschlechtermodell zum Kontinuitätsmodell ab, indem ein »dazwischen« entpathologisiert und normalisiert wird (ebd. S. 313).

⁴⁹ So auch in der Sicht, dass das wichtigste Medium der Reproduktion der Geschlechterdifferenz Interaktionen, nicht selbstevidente Institutionen sind (Gildemeister/Hericks 2012, S. 303).

⁵⁰ Sie richten sich an die Person als Angehörige einer bestimmten Schicht, Ethnie oder Geschlechtskategorie (Gildemeister/Hericks 2012, S. 301).

Die Untersuchung greift die Sicht des akteurinnenbezogenen, interaktiven und von der sozialen Infrastruktur her relevant gemachten Geschlechts auf, um die Bedeutung von Geschlecht im beruflichen Aufstieg weiblicher Führungskräfte darzulegen. Im Aufzeigen der Tradierung und Konstruktion von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen wurden wesentliche Zusammenhänge der vielschichtigen Wechselwirkungen auf individueller, institutioneller und kulturell-struktureller Ebene dargestellt. Vor diesem Hintergrund gelingt im zweiten Schritt, Momente der (De-)Konstruktion von Geschlecht zu identifizieren. Frauen in Führungspositionen dekonstruieren in ihrem Aufstieg die Geschlechterdifferenz in der Berufsarbeit der Sozialwirtschaft, indem ihnen dieser Aufstieg als geschlechtliche Minderheit gegenüber männlichen Kollegen gelingt. Damit erweitern sie die Bandbreite der Handlungsalternativen im Umgang mit vorherrschenden kontextuellen Strukturierungs- und Symbolisierungsprozessen. Ihre Erfahrungen bilden Optionen der Dekonstruktion von Geschlecht in ihrem konkreten beruflichen Umfeld ab, indem sie ein 'undoing gender' – oder durch den dargestellten 'Umweg' des 'doing gender' zum Erreichen der Wirkung des 'undoing gender' – auf der Ebene der beteiligten Akteur_innen und Akteur_e anstoßen.

4. Forschungsstand zum Aufstieg von Frauen in Führungspositionen

Der Forschungsstand von Frauen in Führungspositionen wird anhand einer gezielten Auswahl von Studien aus diesem sehr komplexen Forschungsfeld präsentiert. Die Befunde werden hinsichtlich ihres inhaltlichen Beitrags zur vorliegenden Fragestellung strukturiert. Da die Untersuchungen aus verschiedenen Perspektiven erfolgten, werden die Ergebnisse zunächst je Studie skizziert. Aus dieser Detailsicht heraus werden verbindende Aspekte zueinander in Beziehung gesetzt. Besonderes Augenmerk gilt Potentialen der Dekonstruktion von Geschlecht im Aufstieg.

Zunächst werden die Zusammenhänge und Spezifika zum Aufstieg in Führungspositionen erörtert. Mit der Studie über Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen werden sodann die Erkenntnisse für das Handlungsfeld der Sozialwirtschaft integriert. Im Anschluss gewinnt der forschende Blick an Tiefenschärfe, wenn Eigenschaften und Fähigkeiten von Akteurinnen im Aufstieg präzisiert werden. Den Abschluss bilden exemplarische Erkenntnisse zu weiblichen Führungskräften in den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit, der Schule und der Wissenschaft.

4.1. *Hintergründe zu Frauenanteilen in Führungspositionen*

Die Hintergründe zu Frauenanteilen in Führungspositionen werden anhand von Statistiken zu Einflussfaktoren des Aufstiegs recherchiert. Von besonderem Interesse sind Erhebungen, die Frauen in der ersten Führungsebene betreffen. Der Vergleich von Studienergebnissen zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen wird durch unterschiedliche Erhebungszeitpunkte als auch uneinheitliche Führungskräftedefinitionen erschwert. Der Führungskräftemonitor des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung⁵¹ (Holst et al. 2012) zeigt Veränderungen der Geschlechterverhältnisse in Spitzenpositionen über die Zeit. Mit seiner Ausgabe von 2012 kann er die Entwicklungen über zehn Jahre abbilden, was die Qualität dieser Daten für die vorliegende Untersuchung auszeichnet.

4.1.1. Führungskräftemonitor im Zeitverlauf

Die Daten des Führungskräftemonitors beziehen sich laut Studiendesign auf Führungskräfte in Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben, zum Beispiel in Di-

⁵¹ Daneben ist die Unterrepräsentanz von Frauen seit Jahren in Studien der Europäischen Kommission, des Statistischen Bundesamtes, des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011d, S. 7) u.a. belegt.

rektorat, Geschäftsführung und Vorstand größerer Betriebe⁵² (ebd., S. 16), oder in sonstigen Leistungsfunktionen und hochqualifizierten Tätigkeiten⁵³ (ebd., S. 2). Der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft hat hier vom Jahr 2001, damals 22 Prozent, bis ins Jahr 2010, um 8 Prozent zugenommen. Der Anteil der Frauen in Vorständen stagniert in diesen zehn Jahren jedoch bei 3 Prozent (ebd., i). Auch die öffentlichen Unternehmen⁵⁴ (mit Bundesbeteiligung) unterscheiden sich nicht in der Repräsentanz von Frauen in Spitzengremien. Die nachfolgenden Zahlen beziehen sich, wenn nicht anders ausgewiesen, durchgängig auf das Jahr 2010. Insgesamt sind zu diesem Zeitpunkt 1181 Personen abgebildet, darunter 319 weibliche Führungskräfte, von denen wiederum 36 mit umfassenden Führungsaufgaben betraut waren.

Von 2001 bis 2010 ist der Anteil⁵⁵ von Frauen an abhängig Beschäftigten (42 Prozent zu 48 Prozent) und Angestellten (53 Prozent zu 57 Prozent) in der Privatwirtschaft gestiegen (ebd., S. 18f.). Der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Privatwirtschaft hat sich von 22 Prozent auf 30 Prozent signifikant⁵⁶ erhöht. In Führungspositionen liegt der Anteil der Frauen in Ostdeutschland bei 39 Prozent, in Westdeutschland bei 28 Prozent (ebd., S. 20). Inklusive des Bereichs des öffentlichen Dienstes ist in Deutschland nach dieser Datenlage ein Frauenanteil von 37 Prozent erreicht. Der 'gender gap' ist im öffentlichen Dienst weitgehend ausgeglichen, gerade bei den Beamtinnen im höheren Dienst hat sich der Anteil beinahe verdoppelt, von 27 Prozent (2001) auf 51 Prozent (ebd., S. 21f.).

Die geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt bildet sich vertikal hinsichtlich der hierarchischen Positionen ab. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen die Führungskräfte vorgesetzt sind variiert stark, von 33 Personen bei männlichen Vorgesetzten zu 20 Personen bei weiblichen Vorgesetzten (ebd., S. 26). Nach Branchen aufgeschlüsselt sind Frauen in männerdominierten produzierenden

⁵² 'Größere Betriebe' ist in dieser Studie nicht näher erklärt. Betriebsgrößen sind in dieser Studie in Betriebe mit bis zu 20 Beschäftigten, in Betriebe mit 20 bis unter 200 Beschäftigten und in Betriebe mit 200 bis unter 2000 Beschäftigten differenziert (siehe vergleichend Abschnitt 4.1.3).

⁵³ z. B. in Abteilungsleitung, wissenschaftlicher Anstellung oder im Ingenieurwesen (ebd., S. 16)

⁵⁴ Die Einordnung erfolgt über die Frage, ob der Betrieb in dem die befragte Person arbeitet zum öffentlichen Dienst gehört oder nicht (ebd., S. 16).

⁵⁵ Hochrechnungen basieren auf SOEP, dem sozio-ökonomischen Panel, einer repräsentativen Befragung privater Haushalte und Personen in Deutschland, die seit 1984 jährlich durchgeführt wird, mit mehr als 20.000 Befragten im Jahr 2010 (ebd., S. 15).

⁵⁶ Durch das berechnete Konfidenzintervall und das hinterlegte Konfidenzband ist diese Angabe mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 Prozent möglich (ebd., S. 19).

Branchen mit 17 Prozent anteilmäßig weiterhin auf dem Niveau von 2002 vertreten. Im Dienstleistungssektor liegt der Anteil der Frauen als Führungskräfte zwischen 36 Prozent und 41 Prozent (ebd., S. 26).

Auffällig ist, dass mit 30 Prozent Anteil Frauen häufiger kleinere Betriebe mit bis zu 19 Beschäftigten leiten, im Vergleich dazu 13 Prozent Anteil Männer. Bei einer Betriebsgröße von 20 bis unter 200 Beschäftigten ist die Verteilung mit 26 Prozent bei den Frauen und 30 Prozent bei den Männern relativ ausgeglichen, ebenso bei 200 bis unter 2000 Beschäftigten mit 24 Prozent der weiblichen Führungskräfte und 19 Prozent der männlichen Führungskräfte. Die Kluft zuungunsten der Frauen zeichnet sich allerdings bei einer Betriebsgröße ab 2000 Beschäftigten deutlich ab. Ihr Anteil als Führungskraft beträgt dann nur noch 24 Prozent, der der Männer 38 Prozent (ebd., S. 28).

Horizontal segregierend sind Wirtschaftsbereiche und Berufsfelder unterschiedlich dominant. Wird dies hinsichtlich des Berufes betrachtet, so sind weibliche Führungskräfte in Berufen mit ca. 48 Prozent Anteil Frauen tätig, während die weiteren weiblichen Beschäftigten ohne Führungsposition in Berufen mit 72 Prozent Anteil Frauen beschäftigt sind. Zudem sind Frauen in typischen Frauenberufen⁵⁷ mit 26 Prozent deutlich seltener als Führungskraft vertreten als in Mischberufen mit 48 Prozent oder in Männerberufen mit 26 Prozent (ebd., S. 30). Frauen in Führungspositionen üben gleichzeitig selten typische Frauenberufe aus, verglichen mit anderen Angestellten, doch sind sie deutlich häufiger in Männerberufen tätig und zwar in 26 Prozent der Fälle im Vergleich zu 5 Prozent aller sonstigen Beschäftigten.

Das Humankapital als theoretisch positive Einflussgröße auf die Stellung im Beruf wird nach Bildungsjahren, höherem Bildungsabschluss, Berufserfahrung und Betriebszugehörigkeit erfasst (ebd., S. 37). Unterschiede liegen in der um drei bis vier Jahre kürzeren Berufserfahrung von Frauen und dem im Durchschnitt vier Jahre früheren Erreichen der Führungsposition. Ihre betriebspezifische Berufserfahrung ist ein bis vier Jahre geringer. Dies ist insofern von Bedeutung, als Führungskräfte häufig aus dem Bestand der Beschäftigten rekrutiert werden und Frauen erst durch einen Stellenwechsel überhaupt in eine Führungsposition aufzusteigen scheinen (ebd., S. 39).

Objektiv feststellbar ist, dass das Durchschnittsalter der Frauen in Führungspositionen bei 40 Jahren liegt und sie damit ca. vier Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen sind (ebd., S. 41). Das liegt daran, dass der Frauenanteil an Führungskräften mit

⁵⁷ Frauenberufe „sind Berufe, in denen als Faustregel weniger als 30 Prozent der Beschäftigten männlich sind“ (Henn 2012, S. 169).

steigendem Alter der Frauen im Zusammenhang mit der Familienbildung abnimmt und sich dahingehend zuspitzt, dass sie im weiteren Erwerbsverlauf kaum Chancen haben, negative Effekte der Familienphase aufzuholen (ebd., S. 42).

Im Hinblick auf die Einflüsse beim Einstieg in eine Führungsposition ist der sozialrechtliche Status der Ehe bei Männern die wichtigste positive Konnotation, bei 63 Prozent von ihnen trifft dies zu, während nur 43 Prozent der Frauen verheiratet sind. Für sie existiert diese profitable Konnotation nicht (ebd., S. 43). Frauen leben genauso häufig in Partnerschaften, sind allerdings seltener mit dem Partner oder Partnerin verheiratet (ebd., S. 49). Die meisten Führungskräfte leben ohne Kinder im Alter bis 16 Jahren im Haushalt. Kinder bis drei Jahre sind nur bei den Männern mit 20 Prozent darstellbar, bei den Frauen ist der Anteil dazu zu gering (ebd., S. 50). Das Alter der Frauen in Führungspositionen bei der Geburt ihres ersten Kindes variiert zwischen 24 Jahren im Durchschnitt in Ostdeutschland und 31 Jahren in Westdeutschland (ebd., S. 52 f.).

In der Sozialisation schlägt sich die soziale Klasse, in der Beschäftigte aufgewachsen sind, in den Chancen für eine höhere berufliche Position besonders nieder. Bei 15 Prozent der Frauen und 13 Prozent der Männer in Führungspositionen haben Mütter mindestens Fachhochschulreife oder Abitur, bei den sonstigen Beschäftigten nur 6-7 Prozent der Mütter. Bei den Vätern sind es 28 Prozent bzw. dann 10 Prozent bei den sonstigen Beschäftigten (ebd., S. 46).

Das erste Zwischenfazit des Forschungsstandes bezogen zum Forschungsgegenstand zeigt im Führungskräftemonitor hinsichtlich der Spitzenpositionen: Frauen haben einen Anteil von 3 Prozent, unabhängig ob in Privatwirtschaft oder öffentlichem Dienst, stagnierend in den zehn Jahren von 2002-2012. Der Anteil von Frauen als Führungskräfte beträgt in dieser Studie insgesamt 37 Prozent in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst. In der Privatwirtschaft hat er sich in zehn Jahren um 8 Prozent und damit statistisch signifikant erhöht. Der Sprung in die Spitzenposition gelingt aktuell in der Privatwirtschaft jeder zehnten weiblichen Führungskraft, während er vor zehn Jahren nach diesen Berechnungen noch von jeder siebten umgesetzt werden konnte. In Ostdeutschland ist die Prognose für einen gelingenden Aufstieg durch den höheren Anteil der Anwärtnerinnen noch schlechter. Auch die Situation im öffentlichen Dienst ist prekär, als weibliche Führungskraft tatsächlich in die Spitzenposition zu kommen.

Neben dieser stagnierenden vertikalen Segregation hin zu Spitzenpositionen haben sich Strukturunterschiede zwischen den Branchen in den letzten zehn Jahren ebenfalls kaum verändert. Frauen leiten mehr als doppelt so häufig kleinere Betriebe und leiten dabei durchschnittlich ein Drittel weniger Beschäftigte als Männer. Ihr Auf-

stiegspotential ist somit ergänzend durch die Betriebsgröße und die Anzahl der Beschäftigten begrenzt. Auffallend ist, dass Frauen in typischen Frauenberufen insgesamt seltener Führungskraft sind. In männerdominierten Branchen stagniert die Zahl der weiblichen Führungskräfte, in frauendominierten Branchen ist sie überdurchschnittlich hoch⁵⁸. Insgesamt üben Frauen in Führungspositionen selten typische Frauenberufe aus.

Abschließend noch das Resümee zu Alter, Bildung und Verweildauer im Aufstieg. Frauen sind durchschnittlich vier Jahre früher Führungskraft, können diesen Vorsprung im Lebensverlauf jedoch nicht halten. Durch kürzere betriebsspezifische Zugehörigkeiten stehen sie in der Rekrutierung hinter den Männern an. Die durch Familienphasen entstehenden negativen Effekte können von Frauen im Erwerbsverlauf kaum aufgeholt werden. Während die Anzahl der Partnerschaften bei Führungskräften im Geschlechterverhältnis gleich verteilt ist, haben Frauen in dieser Position deutlich seltener Kinder als Männer.

Die wesentliche Erkenntnis für Aufstieg ist die vom Wirtschaftssektor unabhängige eklatante Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen, die sich in den letzten zehn Jahren unverändert abbildet.

4.1.2. Frauen in Spitzenpositionen

Das zehnjährige Monitoring des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (Holst et al. 2012, S. 90) wird seit 2006 durch eine differenzierte Erhebung der Entwicklung des Anteils von Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen und im Finanzsektor in den fünf folgenden Jahren ergänzt. Zusätzlich zu den eben erfolgten Auswertungen wurden aufgrund der geringen Repräsentanz von Frauen in Top-Positionen Vollerhebungen zum Anteil von Frauen als Vorständin⁵⁹ und Aufsichtsrätin⁶⁰ bei den 200 größten Unternehmen außerhalb des Finanzsektors, den Unternehmen des DAX30, des MDAX und des SDAX, den größten Banken und Sparkassen, den Versicherungen und der Unternehmen mit Bundesbeteiligung (ebd., S. 91) erhoben. Insgesamt konnten Spitzengremien von weit über 500 Unternehmen und Institutionen erfasst werden. Deutlich wird dabei, dass Frauen in diesen Spitzengremien und damit in großen Unternehmen in Deutschland an Entscheidungsprozessen, die wirtschaftlich maßgeblich sind, kaum beteiligt sind (ebd., S. 91).

⁵⁸ In der Darstellung jedoch nicht rückbezogen auf den weiblichen Beschäftigtenanteil.

⁵⁹ Geschäftsführerinnen eingeschlossen (ebd., S. 92)

⁶⁰ Verwaltungsrätinnen eingeschlossen (ebd., S. 92)

So beträgt der Anteil der Frauen im Vorstand bei den Top-200-Unternehmen 2011⁶¹ 3 Prozent, in Aufsichtsräten 11,9 Prozent (ebd., S. 91). Ebenfalls niedrig ist die Quote in MDAX- und S-DAX-, bei den DAX-30-Unternehmen stieg sie von 2,2 Prozent (2010) auf 3,7 Prozent, bei den Aufsichtsräten zwischen 10,7 Prozent und 15,7 Prozent (ebd., S. 103). Diese geringe Repräsentanz von Frauen in höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen gilt als Äquivalent einer gläsernen Decke, die durch die Hartnäckigkeit männlicher Strukturen kaum Platz für Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen lässt (ebd., S. 91).

Die 60, teilweise deutlich kleinere Unternehmen mit Bundesbeteiligung haben einen Frauenanteil von 8,2 Prozent im Vorstand und 17,7 Prozent im Aufsichtsrat. Allerdings hat sich auch der Anteil rein männlich besetzter Aufsichtsräte um 8,8 Prozent auf 23,6 Prozent erhöht (ebd., S. 92). Durch die Effekte der funktionsgebundenen Gremienbesetzung ist die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen von Politik und Verwaltung dennoch ein positives Indiz und auch die Effekte der Gleichstellungsgesetzgebung im öffentlichen Dienst greifen (ebd., S. 105f.).

Die 100 größten Banken und Sparkassen weisen insgesamt einen Frauenanteil von 3,2 Prozent vor, mit einem Anstieg von 0,7 Prozent in fünf Jahren auf. Das ist von Interesse, da hier Frauen die Mehrheit der Belegschaft stellen, 2011 waren es 57 Prozent, davon bei den Sparkassen knapp 63 Prozent (ebd., S., 114). Dieser Anstieg in der Spitzenebene entspricht 0,14 Prozent pro Jahr. Ab 2006 hochrechnend wäre die Parität der Geschlechter in den Vorständen dann in 334 Jahren erreicht. Selbst bei einer Steigerung um ein Prozent jährlich dauert der Ausgleich 47 Jahre, bei der Steigerung um zwei Prozent mehr als 23 Jahre (ebd., S. 116).

Der Frauenanteil in Aufsichtsräten beträgt 16,6 Prozent. Diese hohe Quote ist auf die Mitbestimmungsregelung der Arbeitnehmerschaft zurückzuführen (Holst et al. 2012, S. 120). Dies ist eine Besonderheit in Deutschland, wonach die Arbeitnehmerseite das Recht hat, Vertreterinnen und Vertreter in das oberste Kontrollgremium zu entsenden, was tatsächlich mehr als zwei Dritteln der Frauen hilfreich war (ebd., S. 87).

Werden die Daten der Banken und Sparkassen nach Rechtsform aufgeteilt, so sind die öffentlich-rechtlichen (53) mit einem Frauenanteil von 2,5 Prozent vertreten, die privatrechtlichen (34) mit 3,3 Prozent und die genossenschaftlichen (13) mit 5,4 Prozent (ebd., S. 123f). Die Geschlechtergleichstellung in den Aufsichtsräten kommt unabhängig von den Eigentumsformen oder Geschäftsmodellen wenig voran, durchschnittlich beträgt der Frauenanteil 16,6 Prozent.

⁶¹ Auch die weiteren Zahlen in diesem Kapitel beziehen sich auf das Jahr 2011.

Abschließend noch ein Blick zum Versicherungsbereich (59), bei dem Vorständinnen 2011 zu 3,6 Prozent vertreten sind. Der Frauenanteil in Aufsichtsräten ist mit 13,1 Prozent niedriger als bei Banken und Sparkassen und kommt fast ausschließlich durch die bereits erwähnte Mitbestimmungsregelung der Arbeitnehmerschaft zustande (Holst et al. 2012, S. 126). Der Frauenanteil in der Belegschaft beträgt 49 Prozent (ebd., S. 114).

Als zweites Zwischenfazit zum Forschungsstand belegt diese vertiefende Untersuchung zu größten Unternehmen und Institutionen die Hartnäckigkeit männlicher Strukturen. Sie sind eine große Aufstiegsbarriere. Ermöglicht werden Aufstiege durch die Funktionsgebundenheit in der Gremienbesetzung oder im öffentlichen Dienst dank durchgesetzter Gleichstellungsgesetzgebung. Sehr positiven Einfluss für die Beförderung von Frauen in Spitzengremien haben einige Mitbestimmungsregelungen. Eigentumsformen und Geschäftsmodelle haben innerhalb eines Sektors, beispielsweise der Finanzen, kaum Einfluss auf die Geschlechtergleichstellung in Spitzengremien.

„Das hohe Beharrungsvermögen männlicher Monokulturen an der Spitze der Gremien des Finanzbereichs ist sowohl Problem als auch Ursache für die massive Unterrepräsentanz von Frauen: Frauen sind dort nicht sichtbar und daher auch im Pool potenzieller Neubesetzungen kaum enthalten. Dabei stellen sie die Mehrheit der Beschäftigten im Finanzsektor. Das Know-How zur Implementation frauenfreundlicher Rahmenbedingungen dürfte also vorhanden sein. Jetzt gilt es, die Unternehmenskultur auch in den Führungspositionen für Frauen zu öffnen. Klare zeitliche Zielvorgaben und deren entschlossene Umsetzung können die Sicherung weiblicher Talente vorantreiben“ (ebd., S. 133).

Eine wesentliche Erkenntnis liegt damit im negativen Einfluss männlicher Monokulturen genau an der Spitze einer Branche, die sich trotz eines hohen weiblichen Beschäftigtenanteils für den Aufstieg von Frauen nachteilig auswirkt. Eine weitere wesentliche Erkenntnis ist der positive Einfluss von Funktionsgebundenheit, Gleichstellungsgesetzgebung und Mitbestimmungsregelung für den Aufstieg von Frauen an die Spitze.

4.1.3. Betriebliche Realitäten als strukturelle Einbettung des Aufstiegs

Nach den hierarchiespezifischen Erfassungen folgen nun Studien zu den betrieblichen und privaten Realitäten von Führungskräften. Darin lassen sich übergreifende Zusammenhänge der Verschränkung von beruflicher Tätigkeit und Geschlecht herauskristallisieren.⁶² „Frauen an der Spitze – Arbeitsbedingungen und Lebenslagen

⁶² Die Studie wurde bereits 2007 veröffentlicht. Für die vorliegende Arbeit ist sie dennoch 'aktuell', weil sie mit Daten arbeitet, auf die auch die Studie zu Führungskräften im Dritten Sektor (siehe auch Abschnitt 4.3) Bezug nimmt.

weiblicher Führungskräfte“ (Kleinert 2007) ist eine Studie, die deutschlandweit repräsentativ durchgeführt wurde. Sie zeichnet sich dadurch aus, betriebliche Faktoren systematisch hinsichtlich ihres Einflusses auf den Frauenanteil an Leitungsfunktionen einzubeziehen (ebd., S. 13). Neben der strukturellen Einbettung, einer Hälfte der Realität, wird auch die zweite Hälfte der Lebensrealität, nämlich das private Leben der Frauen in leitenden Positionen untersucht. Die Daten zur betrieblichen Realität entstammen dem IAB-Betriebspanel⁶³, zu dem Betriebe aller Branchen einschließlich des öffentlichen Sektors gehören. Hochgerechnet sind 2,1 Mio. Betriebe repräsentiert, davon 1,7 Mio. in Westdeutschland und 0,4 Mio. in Ostdeutschland (ebd., S. 21).

Das Konzept des IAB-Betriebspanels (ebd., S. 31) erfasst den Frauenanteil der Beschäftigten je Betrieb und mittelt dann den Frauenanteil aller Betriebe. Andere Verfahren errechnen häufig erst die Summe der Beschäftigtenzahlen aller Betriebe und ermitteln daraus dann den Frauenanteil. Dadurch sind Abweichungen in statistischen Ergebnissen erklärbar. Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung werden gleich gewertet. Die Abgrenzung von Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst verläuft entlang der Gewinnerzielungsabsicht, Branchengliederung und Rechtsform des Betriebs. Die Sozialwirtschaft, im engen Verständnis (siehe auch Abschnitt 2.3.3), ist so dem öffentlichen Dienst zugeordnet, der die öffentliche Verwaltung, Körperschaften öffentlichen Rechts, Stiftungen und Ähnliches und gemeinnützige Einrichtungen ohne Gewinnerzielungsabsicht umfasst (ebd., S. 31). In privatwirtschaftlichen Betrieben steht demgegenüber die Gewinnerzielung im Vordergrund (ebd., S. 32).

Die Ergebnisse in der Privatwirtschaft ergeben, mit einem Beschäftigtenanteil der Frauen von 45 Prozent, einen durchschnittlichen Frauenanteil von 41-42 Prozent auf der zweiten Führungsebene, in der Spitzenposition sind es 28 Prozent im Osten und 23 Prozent im Westen. Zu bedenken gilt, dass Klein- (96 Prozent der Betriebe) und Kleinstbetriebe⁶⁴ (davon 75 Prozent der Betriebe) die Mehrzahl privatwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland darstellen und damit Leitungen ohne weitere Hierarchiestufen in dieser Studie eine Top-Position innehaben (Kleinert 2007, S. 36). In Kleinstbe-

⁶³ Bestehend aus Datensätzen von ca. 16.000 Betrieben, 12.700 der Privatwirtschaft und 3000 des öffentlichen Dienstes, die jährlich erfragt werden. Damit ist das IAB-Betriebspanel „die einzige repräsentative Betriebserhebung in Deutschland, die Betriebe aller Branchen und Größen ab einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten erfasst“ (Kleinert 2007, S. 14f., 21).

⁶⁴ Nach EU-Richtlinien steht Kleinstunternehmen für bis zu 9 Mitarbeitenden, Kleinunternehmen für 10-49 Mitarbeitende, Mittleres Unternehmen für 50 bis 249 Mitarbeitenden, zusammengefasst auch als Klein- und Mittelständische Unternehmen, kurz KMU (COMM/ENTR/D2 2012). Ab 250 Mitarbeitenden handelt es sich um Großbetriebe, die in Betriebe von 250 bis 499 und solche mit mehr als 500 Mitarbeitenden eingeordnet werden (Kleinert 2007, S. 43).

trieben sind Frauen hier mit einem Viertel, in Kleinunternehmen mit einem Fünftel und in Großbetrieben ab 500 Mitarbeitenden mit unter 5 Prozent vertreten. Diese Abnahme des Frauenanteils entlang der Betriebsgröße zeigt sich auch in der zweiten Führungsebene, wenn in Kleinbetrieben 36 Prozent weibliche Führungskräfte nachgewiesen werden, in Großbetrieben ab 500 Mitarbeitenden noch 12 Prozent (ebd., S. 35). Diese Tendenz deckt sich mit den Erkenntnissen aus dem Führungskräftemonitor. Wenngleich die Anzahl der Großbetriebe nur 4 Prozent in Deutschland beträgt und die Anzahl der Betriebe mit 500 und mehr Mitarbeitenden ebenfalls verschwindend gering ist, stehen sie doch für 20 Prozent der Beschäftigten (ebd., S. 36). Indem die Anzahl weiblicher Führungskräfte sinkt, je größer der Großbetrieb ist (ebd., S. 38), sind Frauen an der Spitze für sehr große Teile der Beschäftigten nicht sichtbar.

Die Aufschlüsselung nach Geschlecht ergibt noch weitere Erkenntnisse. In Frauenbranchen, etwa dem Gesundheitswesen oder sonstigen Dienstleistungen, die zusammengefasst dargestellt sind, gilt, je mehr weibliche Beschäftigte desto mehr Frauen auch bei Führungskräften. Mit 67 Prozent Frauenanteil bei den Beschäftigten sind 70 Prozent Frauen in der zweiten Führungsebene stark vertreten, mit 37 Prozent in der ersten Führungsebene⁶⁵ jedoch nicht mehr so eindeutig. Die analytische Aufteilung der Geschlechter hält weitere Entdeckungen bereit, wenn statt der Branche der einzelne Betrieb betrachtet wird. Dann gilt, dass Frauen verhältnismäßig umso weniger an der obersten Führung partizipieren, je mehr Frauen in einem Betrieb beschäftigt sind (ebd., S. 45). Gerade in Frauenbetrieben⁶⁶ sind dann verhältnismäßig wenige Frauen in der Top-Position (37 Prozent). Umgekehrt sind in Männerbetrieben vergleichsweise viele Frauen in der zweiten und ersten Führungsebene, etwa entsprechend dem Frauenanteil an der Belegschaft, der in diesen Betrieben per definitionem unter 10 Prozent liegt (ebd., S. 43).

Eine letzte Auffälligkeit zeigt die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten. Der Frauenanteil an Führungspositionen fällt, wenn sehr viele Hochqualifizierte, etwa mit Hochschulabschluss in einem Betrieb arbeiten. Anders wenn unter diesen Hochqualifizierten wiederum viele Frauen arbeiten. Dann finden sich viele Frauen als Führungskräfte auf Leitungsebene (ebd., S. 43).

⁶⁵ Im Vergleich dazu sind in Ostdeutschland knapp ein Drittel mehr Frauen in der Top-Position der Branche, nämlich 48 Prozent bei nahezu gleichen Ausgangszahlen (ebd., S. 42).

⁶⁶ Betriebe mit einem Frauenanteil über 90 Prozent im Unterschied zu frauendominierten Betrieben mit einem Frauenanteil zwischen 70 Prozent und 90 Prozent (ebd., S. 43).

Neben den Einflussgrößen Betriebsgröße, Branche und Personalstruktur sind laut dieser Studie wirtschaftliche Hintergründe der Betriebe, die Betriebspolitik und die Unternehmenskultur für die Anzahl der Frauen in Führungspositionen relevant. Hierbei ist beispielsweise das Alter des Betriebs von Belang. Jüngere Betriebe, die nach 1990⁶⁷ entstanden sind, bieten bessere Karrierechancen. Ein Ergebnis, das für moderne Organisationsstrukturen mit in der Regel weniger traditionell gepflegten Rollenbildern der Geschlechter und weniger hierarchische Verkrustungen spricht (ebd., S. 45f.). Bestehende Tarifbindungen, Vereinbarungen der Verbesserung der Chancengleichheit als auch Langzeitkonten bleiben ohne Effekt auf die Anzahl der Frauen in Top-Positionen (ebd., S. 69f.). Nachweislich negativ wirken traditionelle Betriebsstrukturen. So sind in älteren Betrieben und in Betrieben mit Kammerzugehörigkeit weniger Frauen in Leitung. Ferner verzeichnen betriebliche Mitbestimmungsgremien, etwa Betriebs- oder Personalrat, nachteilige Effekte auf die Förderung der Chancengleichheit (ebd., S. 70).

Während in den vorhergehenden Abschnitten der Sektor Markt fokussiert war wird nun der Sektor Staat analysiert. Dies betrifft die 10 Prozent der Betriebe⁶⁸, die zum öffentlichen Dienst gezählt werden und die Sozialwirtschaft repräsentieren. Auf den ersten Blick sind Frauen in der Führungsposition mit 41 Prozent deutlich stärker vertreten als in der Privatwirtschaft mit 24 Prozent (siehe auch Abschnitt 4.1.3). Allerdings setzt sich die Belegschaft mit 63 Prozent Frauenanteil anders zusammen (ebd., S. 51). Daneben ist der Frauenanteil in der zweiten Führungsebene (47 Prozent) ähnlich dem der Privatwirtschaft (41 Prozent) und damit vergleichsweise gering. Der Ost-West-Vergleich zeigt den größten Unterschied ebenfalls auf der zweiten Führungsebene, mit 58 Prozent Frauenanteil in Ostdeutschland und 45 Prozent Frauenanteil in Westdeutschland (ebd., S. 53).

Zusammenfassend betrachtet ist der Aufstieg in leitende Stellen im öffentlichen Dienst, gemessen an der Anzahl der beschäftigten Frauen, unwahrscheinlicher als in der Privatwirtschaft. Die Frauenpräsenz in Führungspositionen nimmt auch hier mit zunehmender Betriebsgröße ab (ebd., S. 54). Ein Unterschied zeigt sich bei reinen Frauenbetrieben, denn dann beträgt der Anteil der Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst 84 Prozent im Gegensatz zu 37 Prozent in der Privatwirtschaft. In Männerbetrieben des öffentlichen Dienstes sind weibliche Führungskräfte ähnlich deutlich, doch mit anderem Vorzeichen vertreten, nämlich in nur einem Prozent der Leitung. Mit Ausnahme der Frauenbetriebe im öffentlichen Dienst schneiden in Bezug auf einen hohen Frauenanteil in der obersten Führungsebene am besten ge-

⁶⁷ Zeitpunkt der Wiedervereinigung von Deutschland.

⁶⁸ Davon befinden sich 4/5 in Westdeutschland, 1/5 in Ostdeutschland (ebd., S. 51).

schlechtlich ausgeglichene Betriebe mit 30-70 Prozent Frauenanteil an der Summe der Beschäftigten ab. Der Anteil der Frauen an der Spitze beträgt hier in der Privatwirtschaft 20 Prozent und im öffentlichen Dienst 17 Prozent (ebd., S. 55f.)

Als nächstes Zwischenfazit zeigt sich in den unterschiedlichen betrieblichen Beschäftigungsstrukturen eindeutig, dass und wie sie zum Beteiligungsgrad von Frauen an Leitungspositionen entscheidend beitragen. Der Aufstieg an die Spitze ist in nicht-gewinnorientierten Betrieben am unwahrscheinlichsten. Eine Ausnahme bilden reine Frauenbetriebe gefolgt von geschlechtlich ausgeglichenen Betrieben. In frauendominierenden Betrieben dagegen hindern sich Frauen gegenseitig daran, an die Spitze zu kommen.

Im Übergang zur Abbildung der privaten Realitäten zeichnet sich diese Studie durch eine vergleichende Datenanalyse aus, die auf dem Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes basiert. Dieser besteht aus Befragungen der Jahre 2000 bzw. 2004 mit je 730.000 bzw. 830.000 Befragungen in 330.000 bzw. 390.000 Haushalten. Der Mikrozensus ist damit

„die einzige Datenquelle in Deutschland, mit der repräsentative Aussagen auch über eine relativ kleine Beschäftigtengruppe gemacht werden können – Führungskräfte sind eine solche Gruppe“ (ebd., S. 15).

Beher/Krimmer/Rauschenbach/Zimmer (Beher et al. 2008, S. 111) errechnen dazu, dass die Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben im Mikrozensus in der Gruppe der höheren Angestellten und Beamten mit ca. 17 Prozent vertreten sind, in der Gesamtzahl aller abhängig beschäftigter erwerbstätiger Personen mit 2,7 Prozent.

„Wie viele davon in Dritte-Sektor-Organisationen tätig sind, ist dem Mikrozensus nicht zu entnehmen“ (ebd., S. 111).

Die Labilität der Aussagekraft und -fähigkeit des Zahlenmaterials zu Frauen in Führungspositionen fällt in diesem Übergang von IAB-Betriebspanel-Daten zu Mikrozensus-Daten auf. Denn deutlich wird, dass erstere als Führungskräfte auch selbständige Inhaber und Inhaberinnen von Betrieben⁶⁹ fassen, während letztere sich ausschließlich auf die abhängig beschäftigten Führungskräfte bezieht (Kleinert 2007, S. 61). Da die Ergebnisse dennoch in dieselbe Richtung weisen⁷⁰, sind sie nachfolgend bei Ergebnissen zur Frauenbeteiligung an verschiedenen Führungshierarchiestufen der Betriebe inkludiert.

⁶⁹ Vorausgesetzt sie beschäftigen einen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitenden (ebd., S. 61).

⁷⁰ Zugunsten der Lesbarkeit und aufgrund geringfügiger Differenzen unterbleiben an dieser Stelle erneute Zahlenreihen.

Für die vorliegende Arbeit zeigt sich als weiteres Zwischenfazit, dass in klein- und mittelständischen Unternehmen, die hier im Rahmen des öffentlichen Dienstes abgebildet sind, ein Frauenanteil von 40 Prozent in der Spitzenposition erfasst ist (ebd., S. 67). Allerdings neutralisiert dieses Ergebnis die hohe Anzahl der weiblichen Beschäftigten und dementiert bessere Aufstiegsbedingungen gegenüber der Privatwirtschaft. Frauen haben aus rein betrieblicher Perspektive schlechtere Aufstiegsbedingungen, die sie noch dazu überwiegend auf dem internen Karriereweg bewältigen müssen, inklusive sich summierender Nachteile durch die Anzahl der Hierarchieebenen. Herausfordernd für den Aufstieg von Frauen ist ferner eine große Anzahl hochqualifizierter beschäftigter Personen, erst bei Frauenbetrieben erweist sich die Qualifizierung begünstigend für den Aufstieg weiblicher Führungskräfte. Last but not least ist dieser Studie zufolge die Unternehmenskultur bezeichnend für den Aufstieg. Und dies in zweierlei Hinsicht. Zum einen, dass sie durch Maßnahmen anvisierte Effekte der Beförderung von Frauen in Führungspositionen zu schlucken in der Lage ist und zum anderen, dass ihre Wirkmacht sich sowohl in traditionellen Betriebsstrukturen als auch in innerbetriebliche Mitbestimmungsgremien bündelt.

4.1.4. Private Realitäten als den Aufstieg ergänzende Lebensrealität

Zusätzlich zu den betrieblichen Realitäten sind die privaten Situationen von Frauen in Führungspositionen von Bedeutung für den Forschungsgegenstand. Diese sind ebenfalls in der Studie „Frauen an der Spitze – Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte“ (Kleinert 2007), dann im zweiten Schritt, resultierend aus der Datenanalyse des Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes, abgebildet (ebd., S. 14f.). Diese zweifache Datenbasis war zum damaligen Zeitpunkt nötig, da das Datenmaterial des IAB-Betriebspanel nicht mit Individualdaten verknüpft war. Aus diesem Grund sind im Rahmen der Studie Auskünfte zu Rekrutierungsstrategien⁷¹ der Betriebe noch nicht möglich (ebd., S. 23).

Beschrieben werden wiederum sowohl die Szenarien der privaten Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes, als auch die der selbständigen Führungskräfte⁷² (ebd., S. 72). Die Definition Führungskraft gilt als erfüllt, wenn sich eine Person durch mindestens einen von den sechs nachfolgend genannten Faktoren auszeichnet:

- Management-, Leitungs- und Führungsaufgaben überwiegen als Art der Tätigkeiten.

⁷¹ Bei Führungspositionen handelt es sich häufig um die Inhaberinnen und Inhaber oder Gründungspersonen der Unternehmen, ein Aufstieg war dann nicht nötig (Kleinert 2007, S. 38).

⁷² Deren Ergebnisse im Rahmen dieser Zusammenfassung nicht ausgeführt werden.

- Die Stellung im Betrieb oder in der Behörde ist Angestellte oder Angestellter mit umfassenden Führungsaufgaben und Entscheidungsbefugnissen.
- Die Stellung im Betrieb oder in der Behörde ist Selbständige oder Selbständiger, Gewerbetreibende oder Gewerbetreibender, Unternehmerin oder Unternehmer mit fünf oder mehr Beschäftigten.
- Der Beruf der Tätigkeit ist nach Klassifizierung der Berufe⁷³ Geschäftsereichsleiterin oder Geschäftsbereichsleiter,
- Unternehmerin oder Unternehmer, Geschäftsführerin oder Geschäftsführer,
- Wahlbeamtin oder Wahlbeamte, Funktionärin oder Funktionär, Verbandsleiterin oder Verbandsleiter (ebd., S. 86).

Zusammenfassend zeigt sich, dass unabhängig davon ob es sich um Privatwirtschaft oder öffentlichen Dienst handelt, Frauen im Durchschnitt niedrigere Führungsfunktionen ausüben als Männer (ebd., S. 87). So übernehmen Frauen herausgehobene Funktionen, wie beispielsweise Geschäftsleitungen, seltener als sie Führungskraft in größeren Betrieben im öffentlichen Dienst sind (ebd., S. 87). Als großer Einfluss auf Karrierechancen erweist sich das Bildungsniveau, welches Frauen noch nicht in dem Maße in berufliche Funktionen umsetzen wie Männer (ebd., S. 94). Im öffentlichen Dienst gelingt dies beiden Geschlechtern etwa in gleichem Maße (ebd., S. 95).

Bei den Lebenslagen präsentiert das Zusammenleben mit Kindern den größten Geschlechterunterschied, wenn die Hälfte der männlichen Führungskräfte mit Kindern lebt, während sich diese Zahl bei weiblichen Führungskräften nicht halten kann. Hier leben bei Frauen in Führungspositionen – der Privatwirtschaft 32 Prozent, des öffentlichen Dienstes 40 Prozent – mit Kind(ern), letztere allerdings seltener mit mehr als einem Kind (ebd., S. 102). Im öffentlichen Dienst leben sogar zehn Prozent der männlichen Führungskräfte mit zwei oder mehr Kindern unter 10 Jahren, weibliche Führungskräfte nur in vier Prozent der Fälle. Die Karrierewahrscheinlichkeit sinkt folglich mit Kind(ern), allerdings nur bei Frauen, nicht bei Männern (ebd., S. 103). Auch steigt für Männer die Karrierewahrscheinlichkeit mit zunehmendem Alter sehr viel stärker als bei Frauen. Frauen werden bei Aufstiegen benachteiligt, „statistisch diskriminiert“ (ebd., S. 105), denn unabhängig von individuellen Plänen der Frauen genügt es bei ihnen, das Alter einer möglichen Familiengründung zu erreichen. Im öffentlichen Dienst finden sich extrem viele Frauen (63 Prozent) die jünger als 30 Jahre sind in Führungsposition. Diesen Vorsprung gegenüber der Privatwirtschaft können sie (mit zunehmendem Alter) nicht halten, gleichen sich im prozentualen Anteil zunächst an und sind ab einem Alter von 54 Jahren seltener in Führungspositionen vertreten. Männer profitieren entsprechend stärker von den Karriereleitern des

⁷³ Klassifizierung der Berufe, kurz KldB 1992 (Destatis 2012).

öffentlichen Dienstes, da Aufstiege stark vom Lebensalter geprägt sind (ebd., S. 106).

Die meisten Führungskräfte leben in partnerschaftlichen Lebensverhältnissen (82 Prozent der Männer und 63 Prozent der Frauen), verheiratet oder nicht (ebd., S. 108). Konkrete Einblicke in diese Partnerschaftsverhältnisse zeigen sich in Analysen zu Einkommen und Rollenverteilungen. Dabei fallen deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern auf. Denn Partnerinnen von männlichen Führungskräften sind häufig nicht erwerbstätig (33 Prozent) oder erwerbstätig in Teilzeit (34 Prozent), 26 Prozent auch in Vollzeit. Werden eben nur diese Paare betrachtet sind die Partner der weiblichen Führungskräfte nur selten nicht erwerbstätig (13 Prozent) oder in Teilzeit erwerbstätig (4 Prozent), aber zu 52 Prozent in Vollzeit. Das bedeutet, dass doppelt so viele Männer ebenfalls Vollzeit erwerbstätig sind, wenn ihre Partnerin Führungskraft ist, als Frauen in Vollzeit erwerbstätig sind, wenn ihre Partner Führungskraft sind (ebd., S. 108f.). In der Frage der Kinderbetreuung ein deutliches Signal: Männer stützen sich auf ihre Partnerinnen. Ein Vorzug, den Frauen (bisher) nicht in Anspruch nehmen (können).

Abweichungen der skizzierten Partnerschaftsverhältnisse finden sich im öffentlichen Dienst, indem hier häufiger als in der Privatwirtschaft weibliche Führungskräfte in Partnerschaften mit nicht erwerbstätigen Personen leben. In der Privatwirtschaft zeigt sich abweichend, dass Frauen in Führungspositionen häufiger alleine leben als Männer. Bei Frauen ändert das Zusammenleben mit einem Partner ohnehin nichts an der Führungswahrscheinlichkeit, auch unabhängig ob in Privatwirtschaft oder öffentlichem Dienst. Männer jedoch profitieren häufig von einer Partnerin für ihre Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition auszuüben (ebd., S. 109f.).

Männer profitieren auch bei den Einkommen, die nicht nur aus Entlohnung für die Arbeitsleistung bestehen, sondern in der familiären Situation und in Besteuerungspraktiken gründen. Bei Frauen in Führungspositionen verdient fast die Hälfte (49 Prozent) weniger als ihre Männer, 35 Prozent verdienen mehr (ebd., S. 111). Ganz anders bei Männern in Führungspositionen, wenn nur 8 Prozent von ihnen weniger als ihre Partnerinnen verdienen. Diese Situation gilt auch für den öffentlichen Dienst. Und die dortigen Frauen in Führungspositionen tragen lediglich ähnlich viel zum Haushaltseinkommen bei wie ihre Partner (ebd., S. 115).

Werden die Analysen zu Partnerschaft und Lebensgemeinschaft zusammengefasst so ist deutlich, dass Frauen ungleich größeren Verpflichtungen in Haushalt und Familienarbeit nachkommen. Frauendomänen werden dabei als betriebliche Nischen gesehen, die nicht in gleichem Maße eine vollständige Verfügbarkeit beanspruchen.

Meist in niedrigeren Positionen, aber zahlreich dort in Führung, lassen sich Führungstätigkeiten in Frauendomänen leichter verwirklichen (ebd., S. 117).

Geschlechterunabhängig und deswegen auch für Frauen gilt, dass die Wahrscheinlichkeit auf eine Führungsposition steigt, je höher die allgemeine und berufliche Bildung ist (ebd., S. 118). Die Wahrscheinlichkeit auf eine Führungsposition sinkt, und das nur für Frauen und unabhängig ob mit oder ohne Kind(erwünscht), vor allem im Lebensalter zwischen 30 und 44 Jahren. Die Beteiligung von Frauen in Führungspositionen in diesem Alter fällt markant, was auch als Karriererisiko bezeichnet wird (ebd., S. 119).

Insgesamt spiegeln die Partnerschaften der Führungskräfte neben partnerschaftlichen und familiären Arbeitsteilungen in den Einkommensverhältnissen auch die Machtverhältnisse wider (ebd., S. 121). Insofern zeigt sich, dass männliche Führungskräfte in der Partnerschaft durch ihren höheren Beitrag zum Haushaltseinkommen in privilegierten Machtverhältnissen inklusive familiärer Arbeitsteilung leben. Weibliche Führungskräfte leben in partnerschaftlicher Arbeitsteilung und aufgrund ihrer ähnlichen Einkommen in der Partnerschaft in weitgehend ausgeglichenen Machtverhältnissen.

Als letztes Zwischenfazit vor der Zusammenschau der bisherigen Ergebnisse zeigen private Realitäten in Bezug auf den Aufstieg von Frauen hin zu Führungspositionen den positiven Einfluss des Bildungsniveaus. Herausforderungen bestehen zahlreich. Denn für weibliche Führungskräfte gilt es, die statistische Diskriminierung, die unabhängig von der privaten Situation mit oder ohne Kind greift, auszugleichen. Dies trifft auch auf Kinderbetreuung und Verpflichtung in Haushalt und Familienarbeit zu. Und es gilt, die entstehenden Nachteile durch Lebensalter-geprägte Karrieren, Einkommensnachteile und geringere Aufstiegs-Wahrscheinlichkeiten ohne gleichzeitige Privilegien durch Lebenspartnerschaften zu bewältigen.

Richtet sich der forschende Blick aus Sicht der Geschlechterkonstruktion auf diese Ergebnisse so zeigt sich, dass die Herausforderungen der privaten Realitäten für Führungsakteurinnen auf das engste mit tradierten geschlechterdifferenten Rollenverständnissen verbunden sind. Als Weg aus diesem Dilemma bzw. mit dekonstruktivem Potential im Aufstieg erweist sich deshalb das Bildungsniveau, eine partnerschaftliche Arbeitsteilung in Haushalt und Familie und ein gleichgestelltes Einkommen. Da Frauen das Bildungsniveau von Männern bereits aufholen, gründet das wesentliche Potential für den Aufstieg innerhalb privater Realitäten in einem ausgeglichenen Machtverhältnis zwischen Akteurinnen und Akteuren in ihren Arbeitsbedingungen, Verdiensten, ihren Lebenslagen und ihren familiären Situationen in Partnerschaften und mit Kind(ern).

4.1.5. Zusammenschau der Hintergründe zu Frauenanteilen in Führungspositionen

Die Darstellung der bisherigen Forschungsergebnisse zu Frauen in Führungspositionen zeigt unabhängig vom Wirtschaftssektor eine drastische Unterrepräsentanz von Frauen in Spitzenpositionen. Die wesentliche Etappe des Weges an die Spitze eines Betriebes ist entsprechend der Aufstieg von Führungskräften zu Führungskräften mit umfassenden Führungsaufgaben. Dies gilt unabhängig vom Wirtschaftssektor. Denn selbst wenn im öffentlichen Dienst, wozu nicht gewinnorientierte Organisationen in Statistiken immer wieder gezählt werden, beispielsweise die zweite Führungsebene einen höheren Anteil an Frauen verzeichnet als in der Privatwirtschaft, bedeutet dies letztlich, dass der Aufstieg für diese größere Gruppe von Frauen ganz an die Spitze noch unwahrscheinlicher ist. Diese Aufstiegschancen haben sich aufgrund der Zunahme von Frauen in mittleren Führungspositionen in den letzten zehn Jahren negativ verschärft.

Zusammenfassend gilt für den Forschungsstand, dass die Anteile von Frauen in Führungspositionen sich nach Betriebsgrößen, Branchen und Sektoren⁷⁴ unterscheiden (Kohaut/Möller 2013, S. 1). Eine Übersicht der negativen, neutralen und positiven Zusammenhänge im Aufstieg von Frauen in Spitzenpositionen in Markt und Staat gibt die Darstellung 1 wieder.

Die geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt zeigt sich neben der beruflichen Positionierung deutlich in der Betriebsgröße und in der Branche (Holst et al. 2012, S. 29). Die Betriebsgröße bietet bei kleinen und mittleren Unternehmen einen neutralen Zusammenhang zum Aufstieg. In Betriebsgrößen von 20-200 Beschäftigten bzw. unter 500 Beschäftigten ist ein nahezu ausgeglichenes Geschlechterverhältnis der Führungskräfte vorhanden, so dass hier weitere förderliche Momente der Dekonstruktion von Geschlecht im Aufstieg vermutet werden können.

Die Branche, speziell der Frauen- und Männeranteil innerhalb ausgeübter Berufe, weist auf strukturelle, sozialisationsbedingte geschlechterdifferente Faktoren der Berufswahl. Hierin gründen vielleicht bereits (Diskriminierungs-)Praktiken, die Frauen und Männer in bestimmte Berufe kanalisieren mit unterschiedlichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt (Holst et al. 2012, S. 29). Die Bedeutung der Branche zeigt sich auch dadurch, dass sie in der Lage ist, Zusammenhänge von Eigentumsformen und Geschäftsmodellen für den Aufstieg zu egalisieren. Als aufstiegsneutral gelten Vereinbarungen der Verbesserung der Chancengleichheit, Langzeitkonten und beste-

⁷⁴ Auch die Region (Ost/West) wäre hier noch zu nennen. Diese weitere Differenzierung ist für den vorliegenden Forschungsgegenstand nicht wesentlich und unterbleibt deshalb an dieser Stelle.

hende Tarifbindungen. Ohne weiteren Einfluss auf den Aufstieg von Frauen bleibt ihr Leben in Partnerschaft.

	Negativer Zusammen- hang	Neutraler Zusammen- hang	Positiver Zusammen- hang
Betriebsgröße	> 500 Beschäftigte	20-200 Beschäftigte	< 20 Beschäftigte
Betriebsstruktur	• ältere Betriebe und Betriebe mit Kammerzugehörigkeit • Hartnäckigkeit männlicher Strukturen • Fehlende Sichtbarkeit in Top-Positionen • Hohe Anzahl weiblicher Beschäftigter • In typischem Frauenberuf • Geringe Anzahl der zu leitenden Beschäftigten • Viele hochqualifizierte Beschäftigte mit Hochschulabschluss • Verdienst (Gender-Pay-Gap)	• Eigentumsform und Geschäftsmodell innerhalb einer Branche • Vereinbarungen der Verbesserung der Chancengleichheit • Langzeitkonten	• Jüngere Betriebe (nach 1990 entstanden) • Moderne Organisationsstruktur • Betriebsspezifische Zugehörigkeit • geschlechtlich ausgeglichene Betriebe mit 30%-70% Frauenanteil • Frauendominierte Branche • Viele weibliche hochqualifizierte Beschäftigte mit Hochschulabschluss • Umgesetzte Gleichstellungsgesetzgebung
Mitbestimmung	Betriebliche Mitbestimmungsgremien	Bestehende Tarifbindungen	• Funktionsgebundene Gremienbesetzung • Mitbestimmungsregelungen
Familie und Herkunft	Kinder		Soziale Klasse des Aufwachsens v.a. eigene Mutter mit Hochschulreife
Bildung und Beruf	Mit typischem Frauenberuf		Hohes Bildungsniveau
Alter	zwischen 30 und 44 Jahren und mit zunehmendem Alter		Junges Alter (< 30 Jahre)
Partnerschaft	traditionell gepflegte Rollenbilder der Geschlechter	Leben in Partnerschaft	• partnerschaftliche und familiäre Arbeitsteilungen • ausgeglichene Einkommensverhältnissen in der Partnerschaft • ausgeglichene Machtverhältnisse in der Partnerschaft

Darstellung 1: Übersicht der Hintergründe zu Frauenanteilen in Führungspositionen (eigene Darstellung)

In positivem Zusammenhang mit dem Aufstieg von Frauen in Führungspositionen stehen jüngere Betriebe und moderne Organisationsstrukturen. Hilfreich für Frauen ist die betriebsspezifische Zugehörigkeit. Geschlechtlich ausgeglichene Betriebe sowie eine frauendominierte Branche und/oder viele weibliche hoch qualifizierte Beschäftigte mit Hochschulabschluss fördern den Aufstieg ebenso, wie eine umgesetzte Gleichstellungsgesetzgebung. Auch die Mitbestimmung durch funktionsgebundene Gremien oder Regelungen innerhalb der Organisation sind im Aufstieg von weiblichen Führungskräften hilfreich. Für Frauen ist daneben die soziale Klasse des Aufwachsens relevant. Von Vorteil war, wenn deren eigene Mütter über die Hochschulreife verfügten. Aufstiegsbegünstigend ist, das steht statistisch eindeutig fest, ein hohes Bildungsniveau und junges Alter.

In Bezug auf die privaten Realitäten fällt auf, dass für Frauen partnerschaftliche und familiäre Arbeitsteilungen und ausgeglichene Einkommensverhältnissen mit erfolgreichem Aufstieg korrelieren. Machtverhältnisse in der Partnerschaft gleichen sich aus.

4.2. Spezifika im Aufstieg

Im Wissen, dass der Aufstieg von Frauen in den Wirtschaftssektoren Markt und Staat unabhängig voneinander bis in die Spitze selten gelingt, werden die gewonnen Erkenntnisse zu übergreifenden Zusammenhängen des Aufstiegs nun durch geschlechterspezifische Wissenstatbestände zur Beförderung von Frauen im Aufstieg in der Wirtschaft vertieft.

4.2.1. Sichtbarkeit und Orientierung

Den Weg an die Spitze beschreibt die Betriebswirtschaftlerin Sonja Bischoff (2010) seit 1986 mit regelmäßigen vergleichenden Studien zu Männern und Frauen in Führungspositionen des Mittelmanagements der Wirtschaft, auf Basis einer schriftlichen Befragung. In ihrer fünften Erhebung von 2010 ist bezogen auf den vorliegenden Forschungsgegenstand relevant, dass seit 1998 durchgängig der Aufstiegszweck von Frauen schwindet, je höher sie in der hierarchischen Ebene steigen (ebd., S. 148). Als häufigstes Karrierehindernis nennen Frauen unverändert bereits seit 1986 die ihnen entgegengebrachten Vorurteile (ebd., S. 234). Spürbare und erlebte Vorbehalte sind für sie eine größere Aufstiegs Herausforderung als die Vereinbarkeit von Karriere und Familie (ebd., S. 234). In der Frage nach der Aufstiegsorientierung wird deutlich, dass eine Familie aufstiegszweckwillige Frauen nicht bremst (ebd. S. 226f.). Denn aufstiegsablehnende wie auch aufstiegsorientierte Frauen leben je zu zwei Dritteln in fester Partnerschaft, 40 Prozent von ihnen haben Kinder und vereinbaren Familie

und Karriere und dies ohne größere Probleme als nicht aufstiegsorientierte Frauen. Bedeutsam für das Gelingen der Karriere ist die Förderung durch Vorgesetzte (ebd., S. 228).

Geschlechtsunabhängig sind wiederum einschlägige Hochschulabschlüsse, idealerweise mit Spezialkenntnissen verbunden, für Aufstiege wichtig. Von Bedeutung sind daneben die während der Ausbildung ausgeübten direkt berufsorientierten Aktivitäten (ebd., S. 88). Aber auch die äußere Erscheinung und die Fähigkeit, erfolgsfördernd wirkende Beziehungen zu pflegen, gilt es zu beachten (ebd., S. 235f.). Dabei bestehen Wechselwirkungen, denn die äußere Erscheinung gilt als Ausdruck von Habitus, Stil und Energie. Ihr kommt die beispielgebende Funktion für den gesamten Auftritt der Persönlichkeit zu. Voraussetzung ist laut Bischoff, dass man an sich und seine Möglichkeiten selbst glaubt. Sodann als Frau in Führungsposition die Orientierung als Vorbild zu ermöglichen, dürfte genauso zur Attraktivität einer Organisation beitragen, wie auch der Umgang mit persönlichen Bindungen, die in der Selbstwahrnehmung von Aspirantinnen und Aspiranten stärkend wirken. Die Erfahrungen im Mittelmanagement der Wirtschaft zeigen nämlich, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen dann überdurchschnittlich hoch ist, wenn Frauen in Führungspositionen Linienpositionen bekleiden oder der ersten Führungsebene angehören. Frauen ziehen offenbar mittlerweile Frauen nach (ebd., S. 34). Das gilt für die Führungsfrauen, die ihre Möglichkeiten schätzen, aus Erfahrung lernen und Vorbild geben (ebd., S. 236). Die Sichtbarkeit von Frauen in Führungspositionen als auch die Orientierung, die sie geben, sind damit aufstiegsspezifisch förderlich für die Rekrutierung künftiger Frauen in Führungspositionen. Diese Sichtbarkeit kann auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden, gefördert durch Vorgesetzte, durch den eigenen Auftritt als Persönlichkeit, durch den Glauben an sich selbst oder durch die Kombination dieser Tatbestände.

4.2.2. Führungsmotivation und Kontaktfähigkeit

Die Bedeutsamkeit, wie Frauen im beruflichen Umfeld begegnet wird, stellen auch die Führungsforscher Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer und Johannes Steyrer (2005) der Wirtschaftsuniversität Wien heraus. Sie haben im Rahmen des Vienna Career Panel 1005 Karriereverläufe von Wirtschaftsakademikerinnen und Wirtschaftsakademikern untersucht, davon 412 Frauen. Zu den Persönlichkeiten wurden keine geschlechterspezifischen Unterschiede erkannt. Ohnehin verändere sich die Persönlichkeit einer Person im Lebensverlauf minimal (Strunk/Stigler 2005, S. 75). Wovon Frauen in der Karriere am meisten profitieren, so deren Fazit, ist eine hohe Führungsmotivation. Hohe Führungsmotivation zeigt sich bei Personen im

„ausgeprägten Willen zur Macht und zur Beeinflussung anderer Menschen. Sie zeigen zudem ein geringes Bedürfnis für den Anschluss an andere Menschen, wie z.B. nach nahen Freundschaften. Als dritten Aspekt weisen sie eine hohe Selbstkontrolle auf, die dazu führt, dass sie ihre Macht gezielt für die Ziele des Unternehmens einsetzen, sich dadurch aber keine persönlichen Vorteile zu verschaffen gedenken“ (Strunk/Stigler 2005, S. 60).

Die Führungsmotivation beschreibt somit auch die Machtmotivation, die sich in zwei Dimensionen zeigt. Zum einen in der direkten Einflussnahme auf andere und soziale Situationen und zum anderen im Bewusstsein, anderen Personen Orientierung zu bieten (ebd., S. 60). Hier stimmen die Erkenntnisse mit der Studie von Bischoff (2010) überein. Dieses Spezifikum wird hier jedoch als Teil eines berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmals gesehen. Für Frauen das mit Abstand bedeutsamste Kriterium ist die Führungsmotivation. Ob dabei zuerst die Motivation zur Führung vorliegt oder die Führungsverantwortung und damit einhergehende Erfahrungen lässt sich nicht trennscharf feststellen (ebd., S. 75). Eine extreme Führungsmotivation ist ihrer Studie zufolge jedenfalls Voraussetzung, dass Frauen überhaupt Verantwortung übertragen bekommen. Denn darüber hinaus ist allein das Geschlecht wichtigster Faktor für die Erlangung von Führungsverantwortung. Männer, so das Forschungsergebnis, werden mit Führungsaufgaben betraut, ohne dass ihre Führungsmotivation dabei von größerer Bedeutung ist (ebd., S. 66). Geschlechterunabhängig gilt, dass mit Führungsmotivation eher die Verwirklichung des Aufstiegs in höhere Management-Ebenen gelingt (ebd., S. 61). Die Geschwindigkeit des hierarchischen Aufstiegs ist proportional dazu, d.h. eine hohe Führungsmotivation trägt zu einem sehr rasanten Aufstieg bei. Bei Frauen allerdings innerhalb der ersten zehn Jahre nur mit der zusätzlichen Gabe einer hohen Kontaktfähigkeit (ebd., S. 68). Führungsmotivation und Kontaktfähigkeit stellen somit weitere Spezifika des Aufstiegs dar.

4.2.3. Verschänkungen von Karriere und biologischem Geschlecht

Auch die Verschänkung von Karriere und Geschlecht im Karriereerfolg zeigt sich im Vienna Career Panel, indem für die Untersuchung virtuelle Paare, bestehend aus je einem Mann und einer Frau gebildet werden. Jedes Paar verbindet die für Berufskarrieren bedeutsamen sechs Aspekte: (a) Alter und Kohorte, (b) soziale und ökonomische Herkunft, (c) Studienerfolg, (d) Persönlichkeitsstruktur, (e) berufsbezogene Motive und Persönlichkeitsmerkmale und (f) karrieretaktisches Verhalten. Hier gab es keine wesentlichen Unterschiede innerhalb eines virtuellen Paares, so dass gleiche Karriereerfolge erzielt werden müssten. Allein das biologische Geschlecht war innerhalb eines Paares unterschiedlich (Strunk et al. 2005, S. 228f.).

In den ersten drei Jahren zeigen die je gleichen Ausgangsbedingungen auch gleiche objektive Erfolge bzgl. Bruttojahresgehalt, übertragener Führungsverantwortung in

der Anzahl der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der eigenen Zufriedenheit mit der Karriere und dem von Kolleginnen und Kollegen zugestandenem Karriereerfolg (ebd., S. 231). Danach gehen die Erfolge jedoch langsam, aber stetig, gleich einer Schere, zusehends dramatisch auseinander. Gehalt und Führungsverantwortung unterscheiden sich nach zehn Jahren eklatant: 64.000 € Bruttojahresgehalt bei den Männern gegenüber 46.000 € bei den Frauen, 15 unterstellte Personen bei den Männern, vier bei den Frauen (ebd., S. 234). Auch hier konditioniert das biologische Geschlecht, anstatt viel beschworener Unterschiede, die Ausprägung der Karrieren (ebd., S. 233). Die Karrierezufriedenheit ist dennoch bei Frauen und Männern innerhalb der Paare gleich. Wie stark die individuelle Zufriedenheit ist, hängt allerdings von eigenen Erwartungen ab, die wiederum von gesellschaftlichen Normen geprägt sind (ebd., S. 235).

Diese virtuellen Zwillinge zeigen auch, dass nicht die Geburt von Kindern oder damit verbundene berufliche Pausen die negativen Ergebnisse zu Gehalt und Führungsverantwortung erklären. Nach zehn Jahren hat eine Frau auch ohne Kind rund 60.000 € weniger verdient als ein Mann, ein Kind und ein Mutterschaftsurlaub erhöhen diesen Betrag 'nur' um 35.000 Euro (ebd., S. 240). Letztlich sind es die minimalen Unterschiede, indem Frauen zum Beispiel mit weniger angesehenen Aufgaben betraut werden, weniger Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung sammeln können und Zuweisungen sich in der Summe lawinenartig ausdehnen. Frauen kommen qua Geschlecht nicht in den Genuss dieser sich von selbst begünstigenden Verhaltensmuster, müssen aktiv um Positionen kämpfen, sehr viel bessere Leistungen erbringen um Chancen zu erwerben und sind bei 'gleicher' Führungsmotivation schnell im Hintertreffen (ebd., S.241f.). Es genügt nicht 'wie' ein Mann zu sein. Im Karriereverlauf sind die Verschränkungen mit biologischem Geschlecht zu sehen, die Geschlechterdifferenzen im Aufstieg maßgeblich beeinflussen.

4.2.4. Entlarven von Zuschreibungen

Diese Verschränkungen werden auch in der Studie „Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011d) deutlich. Sie basiert auf 511 standardisierten Repräsentativerhebungen von Frauen und Männern in Führungspositionen und 40 Einzelgesprächen mit männlichen Führungskräften (ebd., S. 8). Die Ergebnissen entlarven vier Annahmen und entwicklungshemmende Zuschreibungen, die für einen Aufstieg von Frauen beseitigt werden müssen (ebd., S. 10):

- Familie und Führungsposition in der Wirtschaft sind für Frauen vereinbar. Kinder sind ein Teil eines 'Gläsernen-Decke-Spiels', denn aktuell haben 56 Pro-

zent der Frauen in Führungsposition Kinder. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch eine Aufgabe für Männer.

- Kontinuierliche Berufsbiographien sind keine notwendige Voraussetzung für Karriere. Auch dies ist ein Teil des Spiels, denn nicht nur 44 Prozent der Frauen in Führungspositionen haben ihre Erwerbstätigkeit schon einmal unterbrochen sondern auch 25 Prozent der Männer. In absoluten Zahlen ausgedrückt haben damit häufiger Männer als Frauen auf ihrem Weg nach oben den Berufsverlauf unterbrochen. Unterbrechungen im Erwerb sind kein Karrierehindernis.
- Die wichtigen Erfolgskompetenzen für Führungspositionen lassen sich nicht nach Geschlechtern differenzieren. Die als wichtig gehaltenen zehn Faktoren sind: Vorbildfunktion für Mitarbeitende, Authentizität, Fachkompetenz, Konflikt- und Kompromissfähigkeit, Teamfähigkeit, Durchsetzungskraft, Entscheidungsfreude, Flexibilität im Denken und Argumentieren, Kommunikationsfähigkeit, rhetorische Stärke und Delegieren können. Kompetenz- und Einstellungsausprägungen stimmen geschlechterdifferent hinsichtlich fachlicher Qualifikationen, beruflicher Motive als auch privater Voraussetzungen überein (ebd., S. 39).
- Karrieren verlaufen häufig in Sprüngen, die zwar nicht transparent dokumentiert sind, aber ein Schlüsselement für den Aufstieg in höhere Führungspositionen darstellen. Hier ist ein Unterschied zwischen den Geschlechtern, da Frauen dazu tendieren, Schritt für Schritt nach oben zu steigen. Sprünge sind jedoch, anders als angenommen, charakteristisch für Karrieren (ebd., S. 10).

Mit diesen Erkenntnissen sind die häufig stattfindenden verallgemeinernden Zuschreibungen in Karriereverläufen hinfällig. Für Nicht-Aufstiege von Frauen in Führungspositionen zeichnen weder Kinder, noch Unterbrechungen der Berufsbiographie, noch Unterschiede zwischen den Geschlechtern in Erfolgskompetenzen in Führung, noch diskontinuierliche Karriereverläufe verantwortlich.

4.2.5. Umgang mit mehrdimensionalen mentalen Schranken

Der zuletzt genannte Forschungsbericht spricht außerdem von Barrieren für Frauen in Führungspositionen. Eine Barriere liegt in den Frauen selbst. Frauen schrecken zum Teil vor Aufstiegen oder Karrieresprüngen zurück, aus Furcht, mehr leisten zu müssen als Männer in derselben Situation. Sie sehen sich einem viel höheren Erwartungsdruck ausgesetzt und wollen nicht als Minderheit gegen aufreibende 'männliche' Rituale kämpfen müssen oder ihre eigenen Konzepte gegen die Macht der Mehrheit verteidigen müssen. Sie sehen die Belastungssteigerung und Zeitknappheit, die auf dem Weg nach oben wächst (ebd., S.9).

Eine andere Barriere sind die Mentalitätsmuster von Männern in Führungsetagen. Die konservative Exklusion steht für das Muster der kulturellen und funktionalen Ablehnung von Frauen qua Geschlecht. Die emanzipierte Grundhaltung als Muster erklärt Frauen für chancenlos gegen männliche Machtrituale. Und im Muster des radikalen Individualismus spielt Geschlecht anscheinend keine Rolle, allein der Mangel an „authentischen und flexiblen Frauen“ (ebd., S. 17) im Markt erklärt die Unterrepräsentanz der Frauen in Spitzenpositionen.

Insgesamt haben Frauen im Aufstieg ihre eigenen als auch die mehrdimensionalen, ihnen begehrenden mentalen Barrieren zu überwinden.

4.2.6. Zusammenschau der Spezifika im Aufstieg

In den Spezifika für den Aufstieg von Frauen in der Wirtschaft kommen dekonstruktive Momente von Geschlecht ans Licht. Wenn sich der Aufstiegszille unabhängig von Familie zeigt, gilt es an erster Stelle, für die Dekonstruktion von Geschlecht Zuschreibungen zu entlarven. Daneben liegt dekonstruktives Potential in der Förderung durch Vorgesetzte. Des Weiteren ist sowohl die Bedeutung der Hochschulabschlüsse hervorzuheben als auch berufsorientierte Tätigkeiten während der Ausbildung von Frauen. Letztlich ist auch deren Sichtbarkeit im Auftreten als Persönlichkeit und ihr Knüpfen erfolgsfördernder Beziehungen für ihren Aufstieg entscheidend. Frauen in Führungspositionen, die ihre Möglichkeiten schätzen, bieten Aspirantinnen sodann Identifikationsmöglichkeit. Sie sind gute Beispiele für Aufstieg, die Wirkung zeigen und Dekonstruktion ermöglichen. Als wesentliche Persönlichkeitseigenschaft für einen gelingenden Aufstieg von weiblichen Führungskräften gilt die Führungsmotivation in Kombination mit hoher Kontaktfähigkeit. Die Dekonstruktion wird quasi aus eigener Kraft gestemmt. Ähnlich, wenn Frauen die Verschränkungen von Karriere und biologischem Geschlecht bewältigen und eigene mentale Schranken und die der sie umgebenden Personen überwinden. Diese Spezifika zeigen Dekonstruktionsbezüge von Geschlecht differenziert auf. Einmal mehr verdeutlichen sie die multiplen Anforderungen an weibliche Führungskräfte, Geschlecht im Aufstieg zu dekonstruieren.

4.3. *Aufstieg in gemeinnützigen Organisationen*

Während Spitzenkräfte in Markt und Staat eine aus verschiedenen Perspektiven erforschte Thematik darstellen, ist der Bedarf an empirischen Erkenntnissen für Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen hoch (Beher et al. 2008, S. 14). Beher, Krimmer, Rauschenbach und Zimmer bezeichnen ihre Studie treffend „Die vergessene Elite“ (Beher et al. 2008). Erstmalig untersuchen die Profile und berufliche Werdegänge dieser Führungskräfte. Diese Erkenntnisse sind für das Handlungsfeld der

Sozialwirtschaft insofern von großer Bedeutung, als sie dem engen Verständnis der vorliegenden Arbeit nach mit gemeinnützigen Organisationen gleichzusetzen ist. Die genannte Studie nimmt die Organisations- und Personenebene gleichermaßen in den Fokus (ebd., S. 5). Die Daten zu haupt- und ehrenamtlichen⁷⁵ Führungskräften werden darin kontrastierend genutzt, um Muster des Zusammenspiels zwischen Biographien und institutionellen Traditionen zu gewinnen. Im Kontext der Untersuchung umfasst der Begriff 'Führungskraft' Personen,

„die als [Vor-]Entscheider/-innen an der verbands- und strukturpolitischen Ausrichtung der Organisation mitwirken und damit auch die organisationalen Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements mitgestalten“ (ebd., S. 103).

Um die Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen in ihrer Heterogenität identifizieren zu können, wurden in dieser Untersuchung drei Kriterien erarbeitet, von denen mindestens eines erfüllt sein musste, um als Führungskraft gewertet zu werden. Führungskräfte sind in diesem Sinne mindestens entweder Top-Angestellte einer Organisation oder haben Einfluss auf verbands- und geschäftspolitische Entscheidungen oder haben Arbeitgeberfunktion in Bezug auf die Geschäftsführung (ebd., S. 103). So entstand ein Datensatz mit Aussagen von 2032 Befragten⁷⁶ (ebd., S. 106). Die Organisationen der sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste sind durch 832 Personen vertreten, der Anteil der Frauen beträgt innerhalb dieser Gruppe 33,1 Prozent. Daneben sind die Bereiche Kultur (347 Personen), Sport (260 Personen), Frauen⁷⁷ (196 Personen), Menschenrechte und Internationales (174 Personen), Freiwillige Feuerwehr (158 Personen) und Ökologie und Naturschutz (65 Personen) vertreten. Eine Grundgesamtheit zu Führungskräften in gemeinnützigen Organisationen ist nicht bekannt (ebd., S. 107).

Mit Augenmerk auf die Genderproblematik in gemeinnützigen Organisationen wurde in dieser Studie darauf geachtet, weibliche Führungskräfte angemessen abzubilden. Dies sollte dazu dienen, Unterschiede etwa hinsichtlich ihrer Lebensläufe oder Motivationen im Geschlechtervergleich aufzeigen zu können. So beträgt der Frauenanteil der befragten Personen 31,8 Prozent bei hauptberuflichen und 37 Prozent bei ehrenamtlichen Führungskräften, insgesamt 35,7 Prozent, was einer Überrepräsentation entspricht (ebd., S. 107).

⁷⁵ Diese Ergebnisse werden nicht detailliert aufgeführt, da das Interesse der vorliegenden Arbeit den hauptberuflich Frauen in Erwerbsarbeit gilt.

⁷⁶ 27 Prozent Hauptamtliche, 73 Prozent Ehrenamtliche

⁷⁷ So genannte Frauenorganisationen mit weitestgehend weiblichen Mitgliedschaften (Beher et al. 2008, S. 108).

Insgesamt werden die Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen als unbekannte Spezies charakterisiert. Denn zu Größenordnung und Zusammensetzung lassen sich aus Daten wie dem Mikrozensus 2004 oder auch anderen Systematiken des Statistischen Bundesamtes keine Rückschlüsse ziehen. Im Hinblick auf die Zusammensetzung von Untersuchungsgruppen sind jedoch vergleichende Schlussfolgerungen zu anderen Eliten oder Führungskräften möglich (ebd., S. 111).

4.3.1. Charakteristika hauptberuflicher Führungskräfte

Wie lassen sich hauptberufliche Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen charakterisieren? Sie sind vergleichsweise jung, denn knapp die Hälfte der Befragten war bei der Übernahme der Führungsposition zwischen 41 und 50 Jahren alt, jünger waren 20 Prozent der Befragten und älter 33 Prozent (ebd., S. 115). Als Bildungs- und Zugangsvoraussetzung verfügten 83 Prozent der hauptberuflich Tätigen über die Hochschulreife, gefolgt von 24 Prozent Führungskräften mit Fachhochschulstudium und 62 Prozent mit Universitätsabschluss, in der höchsten Führungsebene besitzen 88 Prozent der Befragten Hochschulabschlüsse (ebd., S. 116f.). Im Sozial- und Gesundheitsbereich stellt der hohe Stellenwert des Fachhochschulstudiums eine Besonderheit des Zugangs zur Leitungsposition dar. Die Gruppe der Hauptberuflichen zählt insgesamt zur gesellschaftlichen Bildungselite und schneidet im intersektoralen Vergleich mit anderen Spitzenkräften der Gesellschaft, etwa den Wirtschaftseliten, im Hinblick auf das formale Bildungsniveau außerordentlich gut ab.

Im Vergleich mit Daten des Mikrozensus scheinen für die Übernahme einer Leitungsposition im Dritten Sektor, wie auch in Markt und Staat, höhere Qualifikationen und längere Berufserfahrungen eine wesentliche Voraussetzung zu sein, die Karrierewege sind dabei vergleichsweise wohl etwas kürzer (ebd., S. 118).

Die ausgeprägte Mittelschichtsozialisation bei mehr als der Hälfte der Führungskräfte verweist auf einen höheren Grad an sozialer Offenheit in Dritte-Sektor-Organisationen. Insgesamt bilden sich besonders in den Organisationen im Bereich der sozialen und gesundheitsbezogenen Dienste 'soziale Aufstiege' der Führungskräfte ab (ebd., S. 124). Bei Wirtschaftseliten entstammt demgegenüber jede zweite Person bereits seit Geburt der oberen Mittelschicht oder der Oberschicht (ebd., S. 123).

Als Zwischenfazit zeigt sich, dass das mehrheitlich mittelschichtorientierte Elternhaus der Führungskräfte für die damalige Elterngeneration durch einen vergleichsweise hohen Bildungsstatus gekennzeichnet war. Aus biographischer Perspektive ist neben dieser Ressourcenausstattung das Engagementvorbild der Eltern wesentlich für die Ausbildung einer Disposition für die spätere Leitungstätigkeit in gemeinnützigen Ver-

bänden und Vereinen (ebd., S. 127). Als Leitlinien des Denkens, Empfindens und Handelns sind ergänzend die im Laufe des Lebens verinnerlichten Werte zu sehen. Hier weisen die Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen eine enge Verbindung zwischen individualistischen und solidarischen Motivationsaspekten auf (ebd., S. 128). Voraussetzung für die Führungstätigkeit in gemeinnützigen Organisationen ist ein besonderes Maß an Idealismus,

„sowohl im Hinblick auf die soziale und politische Beteiligung als auch in Bezug auf die Möglichkeiten individueller Entfaltung in der Führungstätigkeit“ (ebd., S. 133).

4.3.2. Karriereweg und Rekrutierung

Die tief im subjektiven Wertgefüge ankernden Motive prägen sowohl den Karriereweg als auch die Rekrutierung der Führungskräfte im Dritten Sektor (ebd., S. 137). Der Stellenwert, bezogen auf die beruflichen Aufstiegschancen oder die finanzielle Sicherheit, war bei den befragten Personen beim Einstieg in ihre Tätigkeit vergleichsweise gering. Die am stärksten relevanten Gründe der hauptberuflichen Führungskräfte waren, sich für andere Menschen und für gesellschaftlich wichtige Anliegen einzusetzen und eine Tätigkeit auszuüben, die Spaß macht. Gefolgt von dem Wunsch, persönlichen Vorstellungen oder Interessen nachzugehen. Außerdem wollten sie Teil einer Gruppe sein, die durch eine gemeinsame Sache verbunden ist und gesellschaftlich Einfluss ausüben (ebd., S. 138). Ein spezielles „Dritte-Sektor-Bewusstsein“ (ebd., S. 139) deutet sich an. Es steht für einen tief in der individuellen Wertestruktur verankerten Persönlichkeitstyp, der selbstbezogene und gemeinschaftsorientierte Orientierungen nebeneinander in sich trägt (ebd., S. 139).

So entstehen dichte Engagement-Biographien, die sich bei 68 Prozent der befragten Führungskräfte in Tätigkeiten in anderen Verbänden und Vereinen äußern und zwar zusätzlich zu ihren Tätigkeiten in einer Nonprofit-Organisation (ebd., S. 140). Jede vierte Person hatte darüber hinaus bereits ab dem Jugendalter Ämter übernommen (ebd., S. 141). Die beiden wichtigsten Einstiegskanäle für Führungstätigkeiten in sozialen und gesundheitsbezogenen Diensten waren dabei der kirchlich-religiöse Bereich (44,9 Prozent) und die Jugend- und Bildungsarbeit (ebd., S. 142f.). Hauptberufliche Führungskräfte zeichnen sich so neben dem freiwilligen Engagement durch die hohe Übereinstimmung von Motivation, Wertbindung und Lebensweg aus (ebd., S. 144). Bei der Übernahme der Führungsposition zeigt sich ergänzend, dass ein Teil der Befragten in anderen gesellschaftlichen Sektoren Berufserfahrungen gesammelt hatte. Der Berufsverlauf eines anderen Teils der Befragten verlief hingegen ausschließlich in gemeinnützigen Organisationen. Gemeinsam war, dass meistens zwischen dem Eintritt in die Organisation und der Übernahme der Führungsposition keine weiteren Zwischenstationen lagen (ebd., S. 150).

Bei den Wegen der Rekrutierung zeigt sich deutlich, dass interne Zugangswege überwiegen, vor allem in der Form, von Führungskräften angesprochen worden zu sein (ebd., S. 151). Für die hauptberuflich Beschäftigten handelt es sich damit um ein relativ geschlossenes Arbeitsmarktsegment. Öffentliche Ausschreibungen kommen vor allem für Führungskräfte der unteren Ebene in Betracht (ebd., S. 131).

Für den Aufstieg in die Führungsposition ist die Einbettung in soziale und berufliche Netzwerke wesentlich. Gerade Vorgesetzte und Kolleginnen und Kollegen in der Organisation sind bedeutsam, aber auch die Unterstützung durch den privaten Freundes- und Bekanntenkreis (ebd., S. 152f.). Mehr als 60 Prozent der Befragten sehen die Einstellung und Gewinnung der Leitungskräfte als Aufgabe des Vorstands. Und 89 Prozent der Befragten nannten die öffentliche Ausschreibung als Form der Besetzung von Führungspositionen. Dabei wird unmissverständlich klar, dass verallgemeinernd ausgedrückt in gemeinnützigen Organisationen die sozialen Beziehungen zu Mitgliedern, vor allem zu leitenden Personen und der interne Arbeitsmarkt für den beruflichen Werdegang der Befragten wichtiger waren, als formalisierte und öffentliche Zugangswege zu Führungspositionen.

Einhergehend mit dem Weg in die Führungsposition benennen die Befragten hohes Berufsengagement, teils zu Lasten des Privat- und Familienlebens. Doch gibt es auch den Anteil der Befragten ohne Verzichtsempfinden. Alles in allem liegt keine nennenswerte Vereinbarungsproblematik zwischen Engagement und anderen Aktivitäten vor (ebd., S. 156).

Die Studie zeigt, dass ein spezifisches Profil der Karrieren von Führungskräften in Dritte-Sektor-Organisationen existiert. Wie auch in anderen Studien ermittelt besteht es aus einem hohen Bildungsniveau, jedoch ergänzt um ein hohes ehrenamtliches Engagement. Im Zugang zur Tätigkeit stimmen Motivation, Wertbindung und Lebensweg der Personen überein. Sie sind in hohem Maße durch soziale und gesellschaftspolitische Ansprüche motiviert und an persönliche Ziele gebunden. Die Motivation der Führungskräfte ist somit tief in den individuellen Wertestrukturen verankert. Berufliche oder monetäre Vorteile weisen eine nachrangige Bedeutung auf. Entsprechend weisen Rekrutierungswege hauptberuflicher Führungskräfte Besonderheiten auf, die sie von den Wegen in Staat und Markt unterscheiden (ebd., S. 156f.). Der Zugang in berufliche Führungspositionen erfolgt im Dritte-Sektor-Organisationen „auf höchst unterschiedlichen Wegen“ (ebd., S. 221).

4.3.3. Gleichheit und Differenz der Geschlechter

Die Voraussetzungen der beruflichen Werdegänge und der Lebens- und Arbeitssituationen weiblicher und männlicher Führungskräfte resultieren bei näherer Betrachtung aus einer

„eigentümlichen Mischung von Gleichheit und Differenz zwischen den Geschlechtern“ (ebd., S. 189).

Daran interessiert, wo Gemeinsamkeiten oder Unterschiede sichtbar werden, zeigte sich bei den Altersstrukturen, dass Frauen im Mittel 49,8 Jahre und Männer 49,2 Jahre alt waren (ebd., S. 190). Beide Gruppen weisen damit nur graduelle Unterschiede auf, wie dies auch mit Blick auf das schulische und berufliche Bildungsniveau der Fall ist (ebd., S. 191). Unterschiedlich waren die Chancen der Geschlechter, wenn die betreffenden Personen aus unteren sozialen Schichten kamen. Hier hatten Männer bessere Chancen auf eine Führungstätigkeit. In Bezug auf die Partnerschaften der Frauen und Männer wurde das Kriterium Heirat festgelegt, das 58 Prozent der Frauen und 78 Prozent der Männer erfüllten. Dabei hatten 62 Prozent der weiblichen Führungskräfte eigene Kinder und 78 Prozent der männlichen Führungskräfte (ebd., S. 195).

In Bezug auf Aufstieg und Karriere zeigen sich Unterschiede. So differiert bereits die empfundene Beanspruchung in den Angaben zum Aufstieg, wobei Männer in gemeinnützigen Organisationen in höherem Maße als Frauen ihre Ansprüche im Privatleben für den beruflichen Aufstieg zurückstellten (ebd., S. 197). Demgegenüber geht das soziale Engagement der Frauen wohl in etwas stärkerem Maße mit politisch-strategischen Momenten einher (ebd., S. 198). In der Frage nach den Auswahlpraktiken sehen weibliche Führungskräfte erheblich stärker informelle Besetzungsmodi für den Zugang in die Position als verantwortlich (ebd., S. 201).

Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern, wenn Frauen und Männer Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen sind, gering. Allerdings unterscheidet sich das Familienprofil, indem weibliche Führungskräften öfter ein partnerschaftliches Erziehungsmodell praktizieren (ebd., S. 210). Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen aus den Analysen der Betriebe aller Branchen einschließlich des öffentlichen Dienstes (siehe auch Abschnitt 4.1.4). Auch hier kristallisierte sich die partnerschaftliche Gestaltung der privaten Realitäten in ihrer Bedeutung heraus (siehe auch Abschnitt 4.1.5).

Mit diesen Einblicken sind die Grenzen der Erfassung geschlechterselektierender Prozesse in gemeinnützigen Organisationen erreicht und müssen durch qualitative Forschungsarbeiten ergänzt werden (ebd., S. 209).

4.3.4. Zusammenschau zu Aufstieg in gemeinnützigen Organisationen

Die Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen weisen Gemeinsamkeiten und Besonderheiten gegenüber Vergleichsgruppen in Markt und Staat auf. Ihre Qualifikationen und die Berufserfahrung sind ähnlich bedeutsam, die Karrierewege sind jedoch etwas kürzer (ebd., S. 118). Innerhalb gesellschaftlicher Elitegruppen besticht die Gruppe durch ihr hohes formales Bildungsniveau. Biographische Ressourcen und Engagement Vorbilder prägen die Disposition für die Führungstätigkeit in gemeinnützigen Organisationen. Als Leitlinie des Handelns zeigen sich die im Laufe des Lebens verinnerlichten Werte. Aufstiegsförderlich waren zusätzliche Tätigkeiten in unterschiedlichen Vereinen und Verbänden mit zum Teil Ämterübernahmen ab Jugendalter. Der Aufstieg vollzog sich meist in einem Schritt, das heißt ohne weitere Zwischenstation zwischen Eintritt und Übernahme der Führungstätigkeit. Wesentlich dafür sind soziale und berufliche Netzwerke. Es zeichnet sich keine Vereinbarkeitsproblematik ab.

Die Besonderheit der Karrieren liegt in erster Linie darin, dass die Motivation tief in individuellen Wertemustern ankert. Auch sozial- und gesellschaftspolitische Ansprüche stehen in enger Verbindung zu den persönlichen Zielen. Die Rekrutierung von Führungskräften erfolgt auf höchst unterschiedlichen Wegen. Hier werden Unterschiede deutlich, die Konstruktionen von Geschlecht beinhalten. Männer stellten ihre Ansprüche im Privatleben stärker zurück als Frauen. Frauen verfolgten stärker politisch-strategische Momente und sahen die informellen Besetzungsmodi verantwortlich für Aufstiege. Als Kontinuum hin zu den Forschungsergebnissen zu privaten Realitäten (siehe auch Abschnitt 4.1.4) zeigt sich bei weiblichen Führungskräften im Unterschied zwischen den Geschlechtern die partnerschaftliche Gestaltung von Familie und privater Belange.

4.4. *Aufstieg in verschiedenen Handlungsfeldern*

Abschließend widmet sich die Aufmerksamkeit Personen in den Handlungsfeldern Soziale Arbeit, Schule und Wissenschaft. In der Sozialen Arbeit existieren dabei Befunde zu Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagoginnen in Führungspositionen. Genommen stehen damit die Berufsbilder der weiblichen Führungskräfte in der Sozialen Arbeit im Zentrum des Interesses. In der Sozialen Arbeit wird zwar eine gewisse Nähe zur Sozialwirtschaft erreicht (siehe auch Abschnitt 2.3.2). Dennoch ist sind die Handlungsfelder Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft nicht gleichzusetzen. Die Sozialwirtschaft ist umfassender und für einen empirischen Wissensstand schwer zugänglich (Boeßenecker/Vilain 2013, S. 14). Im Vergleich zu 1995 bestehen im Jahre 2013 zwar differenzierende Befunde, die sich jedoch auf die Frage konzentrieren,

„welche Rolle den Wohlfahrtsverbänden im Konstituierungsprozess von Gesellschaft und Sozialstaat schlechthin zukommt und machen sich fest an den Stichworten Pluralismus, Neokorporatismus, Mediatisierung, Dritte-Sektor-Organisationen und Zivilgesellschaft“ (ebd., S. 13).

Derartige Befunde zur Sozialwirtschaft betreffen die vorliegende Untersuchung nicht unmittelbar. In der Folge ist handlungsfeldspezifisches Wissen in vergleichbaren Handlungsfeldern zu ergründen. Vergleichbar sind Ergebnisse im Handlungsfeld Schule. Wie die Soziale Arbeit ist es berufsbildorientiert gefasst. Allerdings präsentieren sich Handlungsfeld und -struktur klarer. Das drückt schon allein die Bezeichnung Schulleiterin unmissverständlich aus. In der gemeinsam verbindenden pädagogischen Tätigkeit der Berufsgruppen wird ein komplementärer Fundus an Aufstiegswissen vermutet. An dritter Stelle folgt dann die Wissenschaft. In Forschungsarbeiten sind Wissenschaftlerinnen ebenfalls als Minderheit aus gleichstellungspolitischer Perspektive fokussiert. Unterschiedlichen Fachkulturen zugeordnet enthalten Untersuchungsergebnisse zu Wissenschaftlerinnen folgenreiche Erkenntnisse. Sie sind für die Dekonstruktion von Geschlecht im Aufstieg weiblicher Führungskräfte in der Sozialwirtschaft, wie sich zeigen wird, wegweisend.

4.4.1. Handlungsfeld Soziale Arbeit

Der Forschungsstand zu Karriereverläufen von Personen in den Berufen Sozialarbeit und Sozialpädagogik zeigt unabhängig vom Geschlecht Parallelen in vielerlei Hinsicht. Sie hängen immer mit den individuellen Lebensumständen der Personen, sowohl in der Vergangenheit als auch in Bezug auf antizipierte Zukunftsperspektiven, zusammen (Schünemann 2004, S. 17). Die Entscheidung für eine berufliche Tätigkeit und das Studium der Sozialen Arbeit erfolgt bei Sozialpädagoginnen in Führungspositionen aufgrund einer gewissen Affinität zum Sozialen Bereich, als Kompromiss in der Berufswahl und besonders bei Frauen, deren Schulleistungen im oberen Bereich lagen, aufgrund von fehlendem Selbstvertrauen für eine akademische Ausbildung und mangelnder Unterstützung der Eltern darin (ebd., S. 207).

Es stellt sich die Frage, wie sich der enge Zusammenhang zwischen Biographie und Profession bei Frauen in Führungspositionen in der Sozialen Arbeit ausbildet (Graßhoff/Schweppe 2009, S. 307). Bereits die lebensgeschichtlichen Entwicklungen⁷⁸ der

⁷⁸ Vier Dimensionen sind bis zum Studienbeginn wesentlich und im Studium prägend: Das Ausmaß der selbstgesteuerten Gestaltung, Mechanismen der Entwicklung handlungsleitender biographischer Orientierungsmuster und Sinnquellen, Krisen bzw. Krisenpotenziale und die Bearbeitung von virulenten bzw. potentiellen Krisen. Sie strukturieren die zeitliche Studienfachwahl 'Pädagogikstudium' und bringen spezifische Motivationen und Gründe für die Wahl hervor (Schweppe 2006, S. 116ff.).

Biographieträgerinnen in Kindheit, Jugend und frühem Erwachsenenalter sind von zentraler Bedeutung für die Erklärung des Zusammenhangs von Biographie und Studium (Schweppe 2006, S. 116). Die jeweilige Biographie der Studierenden prägt entscheidend die Studienfachwahl und den Studienverlauf (ebd., S. 19). Die Studienprozesse gehen mit der Transformation biographisch grundlegender Deutungs-, Handlungs- und Orientierungsmuster einher (ebd., S. 138).

„Das Studium als Bildungsprozess kann insofern auch als biographischer Bildungsprozess verstanden werden“ (ebd., S. 139).

Mit Blick auf Zusammenhänge zwischen individueller Biographie und Karriereverlauf zeigt sich außerdem, dass die familiäre Situation der Einzelnen im übergeordneten Sinn als Übungsfeld für eine spätere Führungstätigkeit gesehen werden kann, indem die Frauen in irgendeiner Form aktiven Einfluss zum Beispiel auf das Klassengeschehen nahmen. Diese Frauen haben stets in vielerlei Hinsicht Initiative ergriffen, wenn sich ihnen Gelegenheit bot. Sie engagieren sich in ihrer beruflichen Tätigkeit, abhängig von den Freiräumen, die ihnen die Arbeitgeber zubilligen, haben ein hohes Engagement, Innovationsfreude und Offenheit für Neues. Als Verhandlungspartnerinnen sind sie gut vorbereitet, zielorientiert und zeigen sich angemessen kooperativ und kompromissfähig. Im Laufe ihrer Tätigkeit haben sie nach anfänglichen Selbstzweifeln ein gesundes Selbstvertrauen erworben und können ihre eigenen Fähigkeiten sehr gut einschätzen (ebd., S. 206). In ihren jetzigen Tätigkeiten identifizieren sie sich weniger mit dem Berufsbild als Sozialarbeiterin oder Sozialpädagogin, sondern sehen sich als Führungskraft (ebd., S. 208).

Als wichtige Erkenntnis der Untersuchung zu Sozialarbeiterinnen in Führungspositionen, ihren Biographien und Karriereverläufen von Claudia Schünemann (Schünemann 2004) bleibt,

„dass vor allem eine gesunde Selbsteinschätzung, Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit, hohe Sach- und Fachkompetenz und Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit von allen Frauen als unerlässliche Fähigkeiten genannt wurden“ (ebd., S. 211).

Begünstigende Ressourcen für eine Karriere können auf der persönlichen und sozialen Ebene jeder einzelnen Führungskraft⁷⁹ gefunden werden. Und sie erwachsen aus Reaktionen des individuellen Umfeldes und werden aus Reaktionen der Einzelperson auf bestimmte Schlüsselerlebnisse gewonnen (ebd., S. 211).

Abschließend sei bemerkt, dass keine der zwanzig Interviewpersonen, wobei die Erhebung bereits in den Jahren 1999 und 2000 stattfand, ihre Karriere bewusst geplant

⁷⁹ Führungskraft bezeichnet eine Person, die Führungsaufgaben, leitende Aufgaben in einer Organisation wahrnimmt (Besgen 2012, S. 1).

hatte. Von Dritten angefragt und angeregt entschieden sie sich zum Aufstieg. Jede der befragten Frauen würde heute wieder eine Karriere planen, wenn sich die Frage noch einmal stellen würde (ebd. 208). In der Retrospektive erscheint der kontinuierliche Aufstieg der Frauen bis zu ihrer heutigen Situation als eine folgerichtige Entwicklung jedes einzelnen Lebenslaufes (ebd., S. 206). Auch wenn keine Eigeninitiative für den Aufstieg gezeigt wird kann er nicht als zufällig gelten, denn

„die Frauen waren in ihren Arbeitsbereichen bereits durch hohe Leistung, Zuverlässigkeit und Kompetenz aufgefallen und sie wussten selbst, dass sie gute Arbeit machten. Sie haben sich selbstbewusst präsentiert und für das neue Aufgabenfeld angeboten. Dadurch waren sie für die Übernahme höherer Positionen prädestiniert. Wenn ihnen bewusst wurde, welche Chancen sich ihnen eröffneten, griffen sie zu“ (ebd., S. 208).

Neben Schünemann hatte Marianne Meinhold (1993) bereits 1993 zu Karrierewünschen und Aufstiegshindernissen bei Sozialarbeiterinnen im öffentlichen Dienst empirisch geforscht und bei der Mehrheit der Frauen eine Aufstiegs motivation festgestellt. Angelika Ehrhardt (1998) veröffentlichte 1998 ihre Untersuchung zu Aufstiegserfahrungen und Leitungskonzepten von Frauen in der Sozialen Arbeit. Hier hatten, wie in der näher ausgeführten Untersuchung von Schünemann, die Interviewpersonen den Weg in die Leitungsposition in der Regel nicht geplant. Angelika Schmidt-Koddenberg veröffentlichte 2005 gemeinsam mit Susanne da Silva Antunes Alves und Renate Ernst einen Beitrag zur Machtfrage im Zusammenhang mit weiblichen Führungskräften im Berufsfeld Soziale Arbeit. Anhand von zwei Pilotstudien zeigt sie exemplarisch spezifische Anforderungsstrukturen, Handlungsspielräume und Kompetenzprofile auf (ebd., S. 170). Bleiben noch Lee Büchi und Barbara Haldner (2005) zu erwähnen, die sich auf die Situation in der Schweiz beziehen. Zugunsten der übergreifenden Erkenntnis unterbleibt an dieser Stelle die inhaltliche Vertiefung der drei letztgenannten Studien. Als zentrales Element zeigte sich bei weiblichen Führungskräften der Sozialen Arbeit der Umgang mit Macht.

4.4.2. Handlungsfeld Schule

Mit dem Handlungsfeld Schule befasst sich die Schulleiterforschung als eigene Forschungsrichtung. Sie stellt grundsätzlich die Frage nach einer Professionalisierung des Leitungsamtes in den Mittelpunkt (Hoff 2005, S. 20). Die Erhebungen zur Führungsmotivation von Schulleiterinnen geben aufgrund der vergleichbaren Personalsituation mit einer hohen Anzahl von Frauen als Mitarbeiterinnen ergänzende Hinweise für die Untersuchung zum Aufstieg von Frauen in der Sozialwirtschaft. Darüber hinaus verbindet sie ihr pädagogisches Handlungsfeld. Dies ist insofern bedeutsam, als es empirisch unumstritten ist, dass die biographischen Verläufe von Menschen, die in pädagogischen Feldern arbeiten, im Zusammenhang mit ihrem beruflichen

Handeln stehen (Graßhoff/Schweppe 2009, S. 308). Gleichzeitig unterscheidet sich das System Schule wesentlich vom System der Sozialen Arbeit und kann gerade deshalb das Forschungsvorhaben inhaltlich ergänzen. In Bezug auf die Rekrutierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise insofern, als die Schulleitung bei deren Einstellung nur geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten hat (Kansteiner-Schänzlin 2002, S. 81). Die Vorauswahl und endgültige Einstellung treffen vorgesetzte Dienststellen.

Mit Blick auf die Schulleitung zeigt Walburga Hoff (Hoff 2005) im fallrekonstruktiven Generationen- und Geschlechtervergleich den Hinweis auf die Bedeutung des Bewährungsmythos für eine Ausgestaltung pädagogischen Leitungshandelns auf (ebd., S. 341). Sie führt dies im Rekurs auf das religionssoziologische Theorem der Bewährungsdynamik aus. Fehlende strukturelle Autonomie einer Funktion kann, so das Ergebnis ihrer Studie, durch individuelle Kompetenzen und persönliche Souveränität ersetzt werden. Hilfreich ist der Rückgriff auf einen entsprechenden beruflichen Bewährungsmythos, der einen Entwurf für eine gelingende pädagogische Praxis beinhaltet. Als wichtige Erkenntnis bleibt,

„dass die Realisierung einer Karriere sowie das berufliche Handeln von SchulleiterInnen – und das gilt vermutlich für professionelle Tätigkeiten im Allgemeinen – im Wesentlichen von den Deutungsmustern der AkteurInnen abhängt“ (ebd., S. 342).

Um die Ursachen der geschlechtsspezifischen Segregation in Leitungsfunktionen zu finden, müssen strukturelle und individuelle Handlungsebene bedacht werden. Hoff sieht darin die Dialektik gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und der Autonomie der Subjekte repräsentiert. Die Studie ermöglicht einen Blick in den allgemeinen kulturellen Wandel der letzten Jahrzehnte,

„bei dem sich verbindliche, kollektiv geteilte Deutungsmuster zugunsten individueller Sinnentwürfe auflösen. Diese beziehen sich allerdings immer weniger auf eine geteilte gemeinsame Praxis, so dass sich die Begründungslast auf Seiten der Subjekte zunehmend erhöht“ (ebd., S. 341).

Die Verbindung zur Bedeutung des Selbstkonzepts wird klar, wenn zunehmend persönliche Souveränität und Deutungsmuster von Führungskräften herausgefordert sind.

Während sich Hoff auf Frauen und Männer in Schulleitung bezieht, sind die Schulleiterinnen, ihre Biographie, Aufstiegsbereitschaft und ihr Leitungshandeln Gegenstand der Studie von Mechthild von Lutzau (2008). Bei der Erforschung der Zusammenhänge, basierend auf einem Expertinneninterview, zeigt sich die Prägung der Aufstiegsbereitschaft durch Sozialisationsfaktoren in Kindheit und Jugend. Daneben werden sowohl Aufstiegsmuster durch die Leistungsstärke und das Umworben-Werden als auch die gezielte Karriereplanung gebildet. Biographisch belastende Er-

fahrungen, die innovative Kräfte freisetzen sind ebenso von Bedeutung wie das Hineinwachsen in Leitungshandeln, beispielsweise durch Übernahme von Vertretungsrollen der Leitungspersonen.

„Insgesamt ergibt sich in der Analyse des Aufstiegs, dass sich bei Lehrerinnen viele Leitungspotenziale finden. Wenn diese Lehrerinnen entsprechend ermutigt werden, finden sie den Weg in die Schulleitung“ (Lutzau 2008, S. 349).

Deutlich wird auch, dass der Verlauf der Karrieredistanz und Normalisierung von Frauen im Bereich schulischer Leitungsfunktionen sich verändert. Wenn Lehrerinnen sehen, dass sie tatsächlich Chancen auf Schulleitung haben, so sind sie stärker motiviert diese Ziel zu verfolgen. Anders wenn das Klima sich derart gestaltet, dass ihnen der Posten nicht zugetraut wird oder sie darum kämpfen müssten, akzeptiert zu werden (ebd., S. 11).

Der Forschungsstand zu Schulleiterinnen und Schulleitern kennt in den 80-er Jahren ein geringes Karriereinteresse von Lehrerinnen, gefolgt von hohem Engagement von Frauen bei der Weiterentwicklung von Schule (ebd., S. 39ff.; Hoff 2005, S. 22ff.). Bei der Übernahme von Führungspositionen überwiegt jedoch Zurückhaltung. Seit den 90-er Jahren fand in der Schulforschung ein Paradigmenwechsel statt, nicht nur weiblichen und männlichen Genusgruppen nachzugehen, sondern den Fokus auch auf die Unterschiede zwischen den Frauen zu lenken. Der Blick richtete sich so auf die Lehrerinnen, die eine schulische Führungsposition bekleiden. Die Untersuchung zum beruflichen Selbstverständnis und zur Lebensgestaltung von Schulleiterinnen weist hier eine Normalisierung im Bereich schulischer Leitungsfunktionen auf. Diese spiegelt sich in vielfältigen, teilweise unkonventionellen Lebensformen der Beteiligten wider und in mit der Führungsrolle verbundenen Aspirationen, wie demokratischer Führungsstil und positives Verhältnis zur Macht. Geschlechtsspezifische Zuschreibungen verlieren demnach an Bedeutung, die Beziehungsorientierung scheint ein mögliches Qualifikationsmerkmal zu sein.

Luise Winterhager-Schmid (Winterhager-Schmid 1997) ermittelt in ihrer Studie 1997 deutliche Karriereambitionen von Frauen mit Interesse an Macht und Einflussnahme. Die Motivation, Leitungsaufgaben wahrzunehmen entsteht aus diesen Dispositionen erst, wenn sie sich mit Innovationen in der pädagogischen Gestaltung von Schule und einem teamorientierten Leitungs- und Kommunikationsstil vereinbaren lässt. Angela Forberg widerlegt 1997 die Annahme

„vom prägenden Einfluss der weiblichen Sozialisation auf die berufliche Laufbahn und die Ausgestaltung des Leitungsamtes“ (ebd., S. 24).

Karriereorientierte Motive seien eher ausschlaggebend gewesen als pädagogische Intentionen. Soziale und emotionale Komponenten im Führungsverhalten konnten

nachgewiesen werden. Schließlich kann Ruth Rustemeyer (1998) die abnehmende Bedeutung der Geschlechterzugehörigkeit belegen. Geschlechtsspezifische Differenzen weist sie in der Gestaltung des privaten Lebenszusammenhangs nach, vermutlich in der schwierigen Vereinbarung von Familie und Beruf. Susanne Miller (2001) stellt kaum Unterschiede in der Karriereorientierung und beruflichen Praxis fest, jedoch deutlich höhere Belastung von Schulleiterinnen aufgrund der familialen Reproduktionsarbeit, ohne spezifische Ressourcen zu gewinnen. Jedoch findet Miller ein besonderes pädagogisches Engagement der Schulleiterinnen, verstanden als Indiz für ein spezifisches Leitungsverständnis von Frauen.

Abschließend lässt sich sagen, dass ausreichende Erklärungsansätze zur Asymmetrie im Berufsfeld Schule fehlen (Hummrich 2009, S. 157ff.). Das Ungleichgewicht zwischen dem hohen Anteil von Frauen an den Lehrkräften einerseits und dem deutlich kleineren Schulleiterinnenanteil andererseits kann weder durch die vorhandene Familien- noch durch die angeblich fehlende Karriereorientierung von Frauen begründet werden. Die Asymmetrie in der Ausübung schulischer Führungspositionen scheint auf Unterschiede in der Kompetenzeinschätzung und Selbstwirksamkeitserwartung von Frauen und Männern zurückzuführen zu sein. Merle Hummrich (2009) fasst zusammen:

„Weder die Rahmenbedingungen noch das Arbeitsklima scheinen geeignet zu sein, Frauen zu ermutigen und in die Lage zu versetzen, Leitungsfunktionen zu übernehmen“ (ebd., S. 157).

Bereitschaft eine schulische Leitungsfunktion zu übernehmen zeigen Lehrerinnen gegenwärtig verstärkt,

„wenn dafür eine entsprechende Motivation und Unterstützung - z.B. in Form von Qualifizierungen, Orientierungskursen und Coaching - gegeben ist“ (ebd., S. 157 f.).

Die Institution Schule bietet insgesamt keine konkreten Vorteile bei der Auflösung der Ambivalenzen der Lebensbereiche, vielmehr sind die jeweiligen Bewältigungsstrategien und Vereinbarkeitskonzepte der einzelnen Lehrenden maßgeblich. Im System Schule lassen sich allgemeine Übereinstimmungen bei Führungskräften vor allem hinsichtlich des Erfolgspotenzials oder der Arbeitsorientierung zwischen den Geschlechtern erkennen (Kansteiner-Schänzlin 2002, S. 79).

So zeigt sich,

„dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Lehrberuf vordergründig im Zusammenhang mit dem professionellen Selbstverständnis der jeweiligen Lehrperson – unabhängig vom Geschlecht – und den familialen Unterstützungsressourcen steht“ (Hummrich 2009, S. 178).

Damit wandert der Blick nun zum dritten Tätigkeitsfeld, dem Handlungsfeld Wissenschaft.

4.4.3. Handlungsfeld Wissenschaft

Seit Jahrzehnten ist das Gebiet der Wissenschaft Gegenstand von Untersuchungen. Frauen sind in männlich dominierten Wissenschaftsbetrieben ebenfalls eine Minderheit (Vogel/Hinz 2004, S. 19). Leitthemen sind hier die Ursachen der Marginalisierung von Wissenschaftlerinnen und die hohe Beharrungskraft der ausgrenzenden Strukturen (Lind 2006, S. 142). Denn auf politischer Ebene

„wurden in den vergangenen zwanzig Jahren zahlreiche gleichstellungspolitische Maßnahmen initiiert, die zur Bewusstseinschärfung hinsichtlich Chancenungleichheiten im Wissenschaftssystem und zur Steigerung des Frauenanteils an Professuren auf heute 14 Prozent beigetragen haben. Dennoch muss ein verhalten positives Resümee zur Wirksamkeit der bisher getroffenen Maßnahmen gezogen werden: der Frauenanteil in der Wissenschaft in Deutschland steigt nur langsam und liegt nach wie vor weit hinter anderen europäischen Ländern zurück“ (ebd., S. 142).

Für das Jahr 2012 ist der Frauenanteil an der Professorenschaft laut Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom Juli 2013 erstmals auf über 20 Prozent gestiegen. Von 2002 an, mit damals knapp 12 Prozent, verzeichnet er ein langsames aber stetiges Wachstum. Der Blick auf Fächergruppen zeigt, dass das prozentuale Missverhältnis zwischen Studentinnen und Professorinnen besonders hoch in Fächergruppen mit überproportional vielen weiblichen Studentinnen ist. Ein großer Teil des weiblichen Potenzials der Studienanfängerinnen-Kohorte geht beim Übergang zur Promotion⁸⁰ verloren (Lind 2006, S. 145).

Wieder erfolgen exemplarische Einblicke in Studien des Berufsfeldes. So geht Hildgard Macha (2000) beim Aufbau ihrer Untersuchung davon aus, dass der Lebenslauf im Rückblick Strukturen eines inneren Bauplans für die handelnde Person erkennbar macht. In der Tradition der geisteswissenschaftlichen Pädagogik verortet, folgt das Handeln bei ihr nach einem inneren Konzept, meist unbewusst und kann beispielsweise in Krisen bewusst werden, das Strukturen des Handelns erkennen lässt. Ihre Annahme der Bildung im Lebenslauf enthält die Annahme eines inneren, unbewussten Plans und der aktiven gestaltenden Kraft des Ichs, eigene Ziele auch gegen Widerstände zu verfolgen, die einflussnehmende Wirkung der Gesellschaft und des Milieus berücksichtigend (Macha 2000, S. 33). Ihre Studie näher zu betrachten lohnt sich insofern, als sie das erfolgreiche Handeln der Einzelnen untersucht, was der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit entspricht.

Bei Wissenschaftlerinnen lassen sich historisch drei typische Muster erkennen, sich mit Diskrepanzen ihrer beruflichen Sozialisation auseinanderzusetzen:

⁸⁰ Was im Fall des Studienganges Sozialwesen in der Vergangenheit aufgrund des fehlenden Promotionsrechts von Fachhochschulen nachvollziehbar ist.

- 'Pionierinnen' leben äußerlich identifiziert mit dem männlich geprägten Mythos der Wissenschaft und verzichten oft auf Familie und Kinder,
- 'Offensive' schließen sich kollegial zusammen und bilden Frauennetzwerke, sichern sich damit Unterstützung und schaffen sich Freiraum in der Forschung und schließlich
- 'Frauen in zwei Lebenswelten', die weder Anpassung noch Rückzug wollen und offensiv mit der weiblichen Rolle in der Wissenschaft umgehen und fordern, neue Strategien umzusetzen. (Macha 2000, S. 34f.)

In dem Wissen, dass Bildungsprozesse immer auch gesellschaftliche Konstruktionsprozesse sind, stellt die Studie die Verbindung zum Einfluss gesellschaftlicher Rollen und Lebensmuster her, die Möglichkeiten der Bildung für die Geschlechter in je unterschiedlicher Weise beschränken (ebd., S. 35). Spätere Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen betonen die Eigenständigkeit in der Entwicklung. Unterstützung der Eltern wird als generelle Akzeptanz ihres Ichs, nicht der speziellen Begabung im kognitiven oder künstlerischen Bereich erlebt (ebd., S. 126). An diesem Punkt kristallisiert sich die Andersartigkeit als wichtiges Indiz für frühe Bildungsprozesse späterer Wissenschaftlerinnen heraus:

„Oft beschreiben sich die Frauen im Unterschied zu anderen, etwa ihren Geschwistern. Manche Mädchen wollen in ihrer Kindheit auch lieber ein Junge sein oder spielen lieber mit Jungen als mit Mädchen ihrer Altersgruppe (...). Insofern deutet das Merkmal Andersartigkeit auf eine unangepasste eigenständige Entwicklung in der Kindheit späterer WissenschaftlerInnen hin und auf einen Bildungsprozess, der in den retrospektiven Berichten der Probanden wesentlich auf Eigeninitiative und eigene Lebensplanung zurückgeführt wird, die auf der Begabung aufbaut“ (ebd., S. 127).

So kann die Ambivalenz von Begabung, Kraft und Stärke bei Kindern bewirken, dass Eltern die Kinder tendenziell fordern und schwächere Seiten von Gefühlen der Unsicherheit und des Zweifels eher nicht ausreichend unterstützen. Daraus resultierend fordern sich die interviewten Frauen tendenziell auch als Erwachsene selbst sehr stark (ebd., S. 129). Im systemisch-feministischen Bildungskonzept wirken drei komplexe Einflüsse zusammen. Zum einen die genetischen Dispositionen einer Person als Ausdruck der individuellen Persönlichkeit mit ihren Ressourcen, die in gewissem Grad vorgegeben aber nicht determiniert sind. Zum zweiten die im Laufe des Lebens erworbenen individuellen Fähigkeiten und Einstellungen, die gefördert oder gehemmt worden sind und zum dritten die Annahme individueller Komponenten einer Person, die in einer Art Lebensplan die Gestaltung der gegebenen Bedingungen vornimmt (ebd., S. 316f.).

Die Analyse der Interviews ergibt vier Typen der Wissenschaftlerinnen, in der Typ eins für die Wandernde zwischen den Welten steht. Es sind Personen, die als Akteurinnen viel erreicht haben, trotz besonders schlechter Bedingungen in der Kindheit.

Typ zwei ist die Kämpferin, die als Synonym für eine Gruppe von Frauen steht, die glauben für ihr Leben verantwortlich zu sein und harte Arbeit und Leistung als Grundlage ihres Erfolges sehen. Typ drei, die Pionierin, gilt als Vertreterin der ältesten Gruppe der Befragten, die einen hohen Einsatz für ihren Erfolg in der Wissenschaft gezahlt hat und als Kind in einem Klima von Unverständnis aufgewachsen ist. Demgegenüber alles leicht gefallen im Leben ist nach eigenen Aussagen den Wissenschaftlerinnen, die Typ vier, die Erfolgreichen genannt werden können. Sie haben ebenfalls hart gearbeitet für ihren Erfolg, verfügen aber über ein individuelles sehr bekräftigend wirkendes intrinsisches Attribuierungsmuster für Erfolg (ebd., S. 317ff.).

Insgesamt wird in dieser Studie wieder die Bedeutung von Bildungsprozessen und Sozialisation für den Karriereverlauf von Frauen in der Wissenschaft nachvollziehbar. Gleichzeitig werden die Möglichkeiten der individuellen Persönlichkeit mit ihren Ressourcen und ihren erworbenen Fähigkeiten und Einstellungen zur Gestaltung des Lebensplans unter gegebenen Bedingungen betont.

Der Bewältigung von Karrieren als Teil von Biographien widmen sich Ulrike Vogel und Christiana Hinz (2004) in ihrer Studie zu Wissenschaftskarriere, Geschlecht und Fachkultur. In Anlehnung an Bettina Dausien (siehe auch Abschnitt 6.2.1) entwerfen sie die Bewältigung von Karrieren als Teil von Biographien, die geschlechtsbezogen geprägt sind. Interessant ist hierbei die Differenzierung entlang der Fachkulturen Mathematik und Sozialwissenschaften. In einer Kombination qualitativer und quantitativer Methoden beziehen sie die Biographien unter dem Aspekt der Bewältigung von Hochschulkarrieren nach der Theorie Bourdieus⁸¹ auf gesellschaftliche Machtstrukturen, verinnerlichte Wahrnehmungsmuster und die Praxis sozialen Handelns (Vogel/Hinz 2004, S. 20). Im Rückgriff auf Birgit Wartenpfehl (2000) sehen Vogel und Hinz als wesentlich für die binäre Konstruktion zweier Geschlechter, dass eines durch das andere geschaffen wird. Abhängigkeiten der Geschlechterkonstruktionen voneinander bestehen vielfältig und meist hierarchisch. Daneben sind die Erfahrungen von Geschlecht immer kontextgebunden, was bedeutet, dass die Gewichtung in verschiedenen Situationen unterschiedlich ist. In der Folge gibt es Kontexte, in denen Frauen ungewohnte Potenziale zeigen können. Umgekehrt finden sich Benachteilig-

⁸¹ Der Franzose Pierre Bourdieu (1930-2002) ist einer der einflussreichsten soziologischen Denker des 20. Jahrhunderts (Brüsemeister 2013, S. 127). Nach Bourdieu hat alle Macht „eine symbolische Dimension: Sie muß von den Beherrschten eine Form von Zustimmung erhalten, die nicht auf der freiwilligen Entscheidung eines aufgeklärten Bewußtseins beruht, sondern auf der unmittelbaren und vorreflexiven Unterwerfung der sozialisierten Körper. Die Beherrschten wenden auf jeden Sachverhalt der Welt, insbesondere aber auf die Machtverhältnisse, denen sie unterliegen, und auf die Personen, die deren Träger sind, mithin auch auf sich selbst, nicht reflektierte Denkschemata an, die das Produkt der Inkorporierung dieser Machtbeziehungen sind“ (Bourdieu 1997, S. 165).

gungen, vor allem dann, wenn Frauen in privilegierten Daseinsbereichen in der Minderheit gehalten werden (Vogel/Hinz 2004, S. 25 f.). Da Frauen selbst Akteurinnen sind und letztlich Produzentinnen des wissenschaftlichen Wissens, tragen sie zu Aufklärung und Veränderung bei. Die Machtverhältnisse im sozialen Raum sind gegen Veränderung jedoch relativ resistent, was sich in Restrukturierungsschüben z.B. beim Eintritt in die Berufswelt oder der Geburt des ersten Kindes zeigt (ebd., S. 26).

In ihrer Studie zeigt sich, dass Frauen in Sozialwissenschaften die relativ schlechtesten Voraussetzungen für wissenschaftliche Karrieren insgesamt haben. Kaum auf ihr Fachstudium hin gefördert waren sie zudem weniger zielstrebig in Bezug auf ihre Laufbahn und sehen eine stärkere Beeinträchtigung auf die Familie durch die Karriere bei einer gleichzeitig weniger starken Sicht der Beeinträchtigung des Berufs durch die Familie. Bei der Hierarchie der Bewältigungschancen im Bereich der Hochschule stehen die Sozialwissenschaftlerinnen damit am Ende. Unter anderen Vorzeichen betrachtet bedeutet dies, dass Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftler im Wissenschaftsbetrieb hinsichtlich ihrer Geschlechtsunterschiede privilegiert sind (ebd., S. 93).

Die qualitative Studie mit 71 Leitfadeninterviews (ebd., S. 30) unterstreicht bei beiden Geschlechtern und in beiden Fächern einen an der Sache orientierten intrinsischen Antrieb ergänzt durch einen auf Anerkennung gerichteten extrinsischen Antrieb. Der vor allem an der Sache orientierte Antrieb tritt bei Frauen dabei tendenziell verstärkt auf (ebd., S. 107). Positiv wirkt bei Professorinnen und habilitierenden oder habilitierten Frauen ihr fester Entschluss zur Hochschulkarriere. Sie berichten von einer guten Förderung durch die Hochschule (ebd., S. 108).

Für die Bewältigung einer Hochschulkarriere ist bei beiden Geschlechtern in beiden Fächern die Gewichtung zwischen Privatbereich und Beruf wesentlich, wie die qualitative Studie erkennbar macht, und gereicht den Frauen je zur Benachteiligung (ebd., S. 119). Wiederum im Vergleich der Karrieregruppen wird für alle Befragten ein nachweisbar gültiger Habitus⁸² erkennbar, der Selbstverwirklichung in der Wissen-

⁸² Das Konzept des Habitus ist das Kernstück der Soziologie Pierre Bourdieus. „Im allgemeinsten Sinne ist mit Habitus die Haltung des Individuums in der sozialen Welt, seine Dispositionen, seine Gewohnheiten, seine Lebensweise, seine Einstellungen und seine Wertvorstellungen gemeint. Vermittels des Habitus sind die Menschen in der Lage, an der sozialen Praxis teilzunehmen und soziale Praxis hervorzubringen. (...) Das Individuum ist ein auch in seinem Inneren vergesellschaftetes Individuum, ausgestattet (und auch begrenzt) durch präformierte Denk- und Handlungsdispositionen, die es zur sozialen Praxis befähigen (...). Im Einzelnen enthält der Habitus Schemata, die der Wahrnehmung der sozialen Wirklichkeit dienen, Denkschemata, mit Hilfe derer diese Wahrnehmungen geordnet und interpretiert werden, ethische Ordnungs- und Bewertungsmuster, ästhetische Maßstäbe zur Bewertung kultureller Produkte und Praktiken sowie Schemata, die die Hervor-

schaft und Aufstiegsorientiertheit in der Hochschullaufbahn verbindet. Höchste Ausprägung gewinnt dieser Habitus bei einer vollen Identifikation der eigenen Berufsexistenz mit der Hochschule. Der Habitus bzgl. des sozialen Feldes ist hier bedeutsamer als bzgl. der sozialen Herkunft (Vogel/Hinz 2004, S. 124). Die quantitative Studie umfasst 1603 schriftliche Befragungen (ebd., S. 32). Die Auswertung ergibt eine hierarchische Reihenfolge der Inhalte der Benachteiligung von Wissenschaftlerinnen gegenüber Wissenschaftlern:

„Im Bereich der Hochschule tauchen die Benachteiligungen von Frauen teils eingelagert in unterschiedlich privilegierende Fächer auf und erscheinen teils daneben als für alle Frauen kennzeichnend. So ergibt sich eine Hierarchie nach Geschlecht verquickt mit einer Hierarchie nach Fachzugehörigkeit, wobei die Fachunterschiede zunächst offensichtlicher zu sein scheinen als die eher dahinterliegenden Geschlechterunterschiede. Die erwähnten Bewältigungskonstellationen jeweils von Männern und Frauen in der Mathematik und in den Sozialwissenschaften dienen für den Bereich der Hochschule als zusätzliche Demonstration dieser Hierarchie nach Fach und Geschlecht“ (ebd., S. 119).

Fazit ist, dass Fachkulturen beachtet werden müssen, um Veränderungen in Wissenschaftskarrieren mit Blick auf Geschlechterverhältnisse zu erfassen. Denn an der Bedeutung der Fachkulturen liegt es, weshalb ein höherer Anteil von Frauen in der Mathematik sich auf anderen Wegen und mit gegebenenfalls unterschiedlichen Resultaten bewegt als ein höherer Anteil von Frauen in den Sozialwissenschaften. Die Erfassung von Veränderungen einer sozialen Praxis, von Habitus und Machtstrukturen ist ohne Beachtung der Fachkulturen nicht möglich (ebd., S. 130).

Eine dritte Untersuchung im Bereich der Wissenschaften bietet abrundend Erkenntnisse zum Aufstieg der Frauen. Inken Lind (2004) trägt zusammen, dass bei Wissenschaftlerinnen bezogen auf die Karrieremotivation die inhaltliche Berufsorientierung mit einer starken Ausrichtung auf die Arbeitsinhalte zuungunsten der Aspekte Aufstieg und Position überwiegt (ebd., S. 148). Im Publikationsverhalten existieren Unterschiede, indem mehr Publikationen von männlichen Kollegen vorliegen. Bei der Vergleichsgruppe der Wissenschaftlerinnen hat die Tatsache ob diese Kinder haben keinen Einfluss auf die Anzahl der Publikationen. Eine überdurchschnittlich hohe Selbstwirksamkeitserwartung scheint jedoch kennzeichnend für erfolgreiche Wissenschaftlerinnen. Der Begriff Selbstwirksamkeit steht dabei für ein psychologisches Konstrukt, das in den beruflichen Kontext übertragen das Verhalten im Beruf durch eigene Überzeugung vom Erfolg positiv unterstützt, was sich in Initiative und Durchhaltevermögen äußert (ebd., S. 149).

bringung von Handlungen anleiten. Diese Einzeldimensionen wirken im sozialen Handeln miteinander verbunden, es handelt sich nur um eine analytische Unterscheidung“ (Fuchs-Heinritz/König 2005, S. 113f.).

Die Bildungsherkunft zeigt dahingehend bemerkenswerte geschlechtsspezifische Unterschiede, dass Wissenschaftlerinnen häufiger akademisch gebildeten Elternhäusern entstammen. Im Karriereverlauf hebt sich vor allem eine über die Mutter repräsentierte bildungsaufgeschlossene Atmosphäre hervor. Hier erklärt der Habitusansatz⁸³ von Bourdieu geschlechtsspezifische Effekte der Bildungsherkunft. Der Rückgriff auf größeres soziales Kapital ermöglicht Wissenschaftlerinnen mit akademischem Bildungshintergrund beispielsweise eine Etablierung in der männlich geprägten Wissenschaft (ebd., S. 149).

Gründe für den Ausstieg statt des Aufstiegs liegen in der schrittweisen Desintegration junger Wissenschaftlerinnen. Sie beginnt auf subtile Weise bereits während des Studiums und wird als "Cooling Out" (ebd., S. 151) bezeichnet. Kombiniert mit Entmutigung führt dies im Ergebnis für Frauen häufig zu einer Abkehr von der Wissenschaft als Beruf. Das Promotionsvorhaben wird demgegenüber nur selten abgebrochen (ebd., S. 151f.). Auch scheinen Rekrutierungspraktiken verantwortlich, die in Deutschland beim wissenschaftlichen Nachwuchs nach dem Prinzip der homosozialen Kooptation erfolgen und einen langen, mit hoher Unsicherheit und Abhängigkeit verbundenen Qualifikationsprozess beinhalten. In anderen Ländern wird diesen Faktoren, die weiblichen Nachwuchs ausgrenzen, mit einer stärker standardisierten und formalisierten wissenschaftlichen Nachwuchsförderung erfolgreich begegnet. Hierzu prägt ein spezifischer Berufsethos die Wissenschaftskultur, der als Wissenschaftsmythos bezeichnet wird. Die unbedingte Hingabe an die Wissenschaft mit hohen Verfügbarkeitskriterien mündet dabei in geschlechtsspezifischen Zuschreibungen, die mit unterschiedlichen Leistungserwartungen verknüpft sind (ebd., S. 154).

Des Weiteren gilt, dass informelle Strukturen in Form intransparenter Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen für die Wissenschaft von hoher Bedeutung sind. Das zeigt sich innerhalb einzelner Disziplinen, Universitäten und Fakultäten. Aufgrund dezentraler Entscheidungsstrukturen bleiben im bundesdeutschen Wissenschaftssystem informelle Strukturen in hohem Maße wirksam. Sie sind relativ veränderungsresistent, was sich auf die Einbindung von Frauen zusätzlich ungünstig auswirkt (ebd., S. 155). Aus Forschungsperspektive wird der organisationssoziologische Ansatz für die Analyse struktureller Barrieren in der Wissenschaft um eine Geschlechterperspektive erweitert. Geschlechterverhältnisse werden in der Gesamtheit der sozialen Beziehungen und Strukturen von Organisationen betrachtet. Subtile vergeschlechtliche Substrukturen in Wissenschaftsorganisationen wurden deutlich.

⁸³ Er ist einer der wichtigsten Erklärungsansätze, um die Wahl von Bildungsleistungen der Akteurinnen und Akteure nachzuvollziehen, die ihm zufolge nicht über das Bewusstsein, sondern über Habitualisierungen gesteuert sind (Brüsemeister 2013, S. 150).

Manifestiert in scheinbar neutralen Anforderungen, die jedoch an männlichen Biographien und Lebenssituationen ausgerichtet sind und einseitig ausgrenzend wirken (ebd., S. 156).

In Bezug auf private Belange zeigt sich, dass die Produktivität von Wissenschaftlerinnen mit und ohne Kind gleich hoch ist (Lind 2006, S. 160). Wie sich in den Studien in Wirtschaft und Staat zeigt haben nicht nur Mütter geringere Karrierechancen als männliche Kollegen. Kinderlose Wissenschaftlerinnen sind den faktische karrierehemmenden Effekten der impliziten Leistungszuschreibungen und der Tatsache einer potentiellen Mutterschaft gleichermaßen ausgesetzt (ebd., S. 160f.). Abschließend bleibt der positive Befund, dass erfolgreiche Wissenschaftlerinnen als Modell eine hohe Bedeutung für Nachwuchswissenschaftlerinnen haben und dass informelle Beziehungen zu Mentorinnen wichtig sind (ebd., S. 152).

Die Befunde aus dem Berufsfeld Wissenschaft sind hilfreich hinsichtlich ihrer Beiträge zu biographischen Bezügen, der Bedeutung der Fachkulturen und informeller Strukturen für den Aufstieg von Frauen. Folgt nun die Zusammenschau der Erkenntnisse in den drei vorgestellten Berufsfeldern.

4.4.4. Zusammenschau zu Aufstieg in Handlungsfeldern

Der empirische Forschungsstand zu Frauen in Führungspositionen in den Berufsfeldern Soziale Arbeit, Schule und Wissenschaft wurde unterschiedlich umfassend zusammengetragen. Während in der Sozialen Arbeit der Stand der Führungskräfteforschung erst in wenigen Studien erfolgt ist, ist die Anzahl und Vielschichtigkeit an Ergebnissen in den beiden weiteren Berufsfeldern deutlich höher. Wohlwissend, dass die vorgestellten Untersuchungen punktuelle Einblicke in Gesamtzusammenhänge geben, ermöglichen sie dennoch, den forschenden Blick zu schärfen. So gewährt die Darstellung 2 einen Überblick zu aufstiegsrelevanten Faktoren, aufgeschlüsselt nach Handlungsfeldern. Die Hindernisse im Aufstieg als auch Ursachen der Unterrepräsentanz von weiblichen Führungskräften und Wissenschaftlerinnen werden an dieser Stelle nicht zusammengefasst⁸⁴.

Die Bedeutung der biographischen Verläufe für das professionelle Handeln in den pädagogischen Feldern ist bereits benannt worden. Auch bei Wissenschaftlerinnen zeigt sie sich, speziell im Erleben von Eigenständigkeit und Andersartigkeit im Ent-

⁸⁴ Zur Einordnung von Untersuchungsanlässen oder als Erklärungsansätze sind sie notwendig und für die Nachvollziehbarkeit von Zusammenhängen unerlässlich. Mit dieser Studie werden jedoch die Aufstieg befördernden Maßnahmen und Faktoren erhoben und ausgewertet. Die positive Ausrichtung ist deshalb auch Kriterium für die Auswahl der dargestellten Faktoren in der Zusammenschau.

wicklungs- und Bildungsprozess. Ergänzend kann die Sozialisation in Kindheit und Jugend in allen drei Berufsfeldern als richtungsweisend gelten. Bei Wissenschaftlerinnen wird dabei die erlebte Akzeptanz des Ichs deutlich. Hier war auch das akademische Elternhaus mit einer durch die Mutter repräsentierten bildungsaufgeschlossenen Atmosphäre wesentlich. Bei Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagoginnen galt die Familie als Übungsfeld für das eigene Handeln und sie nahmen auf das Geschehen in ihre Umwelt aktiv Einfluss. In der Sozialen Arbeit sticht sowohl die Bedeutung der Berufswahl als auch die Transformation eigener Denk- und Handlungsmuster im Studienprozess heraus.

Für den Aufstieg von Frauen sind daneben Umfeld und Kontext des Berufslebens von großer Bedeutung, sei es in erlebten Reaktionen oder Klima, im Angefragtwerden oder im Eröffnen von Chancen und Potentialen – jede direkte oder indirekte Unterstützung ist hilfreich. Bei Lehrerinnen wirken sich Vertretungsbefugnisse und Motivation und Unterstützung positiv aus, was als Anreize von außen zum 'homogenen' System Schule und seiner Rekrutierungspraxis passt. In der Wissenschaft sind Modelle, das Umgehen mit informellen Strukturen und Mentorinnen-Beziehungen hilfreich, was wiederum im Zusammenhang mit der Bedeutung veränderungsresistenter informeller Strukturen in diesem Tätigkeitsfeld plausibel ist. Für das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit sind Handlungsspielräume eine förderliche Maßnahme. Eine gezielte Ausschau nach Aufstiegsunterstützern in der Umgebung dürfte für weibliche Führungskräfte in diesem Feld schwierig sein.

Die Darstellung 2 erfasst die erarbeiteten relevanten persönlichen und sozialen Ressourcen in den vorgestellten Studien. Aus Sicht der Sozialen Arbeit ist Vertrauen in sich selbst anders dimensioniert⁸⁵ als persönliche Souveränität oder Selbstwirksamkeit(-serwartung) in den Handlungsfeldern Schule oder Wissenschaft, die Selbsteinschätzung steht sogar isoliert. Vielleicht wird die Einschätzung in den andern Systemen von außen übernommen? Parallelen zeigen sich in den pädagogischen Feldern bei den Faktoren Kompetenz, Reaktionen auf Schlüsselerlebnisse bzw. Erfahrungen, die innovative Kräfte freisetzen und Umgang mit Macht. Letztere wird von Schulleiterinnen vor allem kombiniert mit einem bestimmten Pädagogik- und Führungsstil befürwortet. Die weiteren Ergebnisse der Sozialen Arbeit sind allgemein gehalten, denn Initiative, Engagement, Innovation, Offenheit, Zielorientierung, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit können sicher Handlungsfeld-übergreifend als aufstiegsförderlich gelten. In Schule und Wissenschaft lassen sich als Faktoren positive Aspirationen zum Aufstieg mit gezielter Orientierung, Planung, festem Entschluss, Identifikati-

⁸⁵ Vertrauen in sich selbst ist umfassender. Persönliche Souveränität oder Selbstwirksamkeit wird immer in Bezug auf etwas erlebt, etwa in einer bestimmten Situation.

on und intrinsischer Motivation an der Sache, bündeln. Wissenschaftlerinnen fordern sich dabei stark selbst, unter hohem Einsatz, mit Gestaltungswille und dem Ziel der Selbstverwirklichung.

	Soziale Arbeit	Schule	Wissenschaft
Im Vorfeld	• Übungsfeld Familie • Aktive Einflussnahme • Berufswahl • Transformation von Deutungs-, Handlungs- und Orientierungsmuster im Studienprozess	Sozialisation in Kindheit und Jugend	• Akzeptanz des Ichs • Eigenständigkeit in der Entwicklung • Andersartigkeit Indiz für Bildungsprozess • Akademisches Elternhaus mit bildungsaufgeschlossener Atmosphäre durch Mutter
Umgebung	• Reaktionen des Umfelds • Angefragt werden • Handlungsspielräume	• Chancen • Klima • Vertretungsbefugnis • Umworben werden • Motivation und Unterstützung	• Kontext eröffnet Potentiale • Modell erfolgreicher Wissenschaftlerinnen • Informelle Beziehungen zu Mentorinnen
Persönliche und soziale Ressourcen	• Vertrauen in sich selbst • Selbsteinschätzung • Sach- und Fachkompetenz • Reaktionen auf Schlüsselerlebnisse • Umgang mit Macht • Initiative • Engagement • Innovation • Offenheit • Zielorientierung • Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit	• Selbstwirksamkeitserwartung • Persönliche Souveränität • Individuelle Kompetenz • Leistungsstärke • Erfahrungen, die innovative Kräfte freisetzen • Macht in Kombination mit innovativer Pädagogik, Leitung und Kommunikation • Pädagogisches Engagement • Positive Aspirationen • Karriereplanung	• Selbstwirksamkeit • Selbstverwirklichung • Leistung • Hoher Einsatz • Gestaltungswille • Sich selbst stark fordern • Identifikation • Fester Entschluss • An der Sache orientierte intrinsische Motivation • Aufstiegsorientierung

Darstellung 2: Übersicht zu förderlichen Faktoren des Aufstiegs von Frauen in verschiedenen Berufsfeldern (eigene Darstellung)

Der Forschungsstand zu Frauen in Führungspositionen wird nun noch durch aufstiegsspezifische Forschungsergebnisse bezogen auf die Persönlichkeiten der Akteurinnen ergänzt.

4.5. *Fähigkeiten der Akteurinnen im Aufstieg*

Mit den Zusammenhängen und Spezifika für Aufstiege sowie den detaillierten Sichten in gemeinnützigen Organisationen und Handlungsfeldern ist bereits eine Bandbreite an Bedingungen und Verschränkungen für gelingende Aufstiege ins Bewusstsein gerufen. Vollzogen werden die Aufstiege immer durch konkrete Personen. Im Interesse der vorliegenden empirischen Forschung sind die Maßnahmen und Erfahrungen von Akteurinnen im Zentrum des Interesses. Die folgenden Forschungsberichte mit einer akteurinnenorientierten Perspektive auf Aufstieg runden die gesammelten Befunde zu förderlichen berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen von Frauen ab.

4.5.1. Berufsbezogene Eigenschaften der Persönlichkeit

Die Aufstiegsforscherin Monika Henn lenkt mit ihrer Arbeit „Die Kunst des Aufstiegs“ (2012) den forschenden Blick auf die Unterschiede zwischen Frauen in Führungspositionen, in diesem Fall Vorständinnen, Geschäftsführerinnen und Führungskräfte in Großunternehmen, und Frauen auf der Ebene der Mitarbeiterinnen (ebd., S. 102). Ihr Ziel ist, Kennzeichen und Unterschiede der Vergleichsgruppen aufgrund der Beschreibungen der Persönlichkeit zu erfassen. Auch branchenspezifische Einflüsse sind durch die Aufteilung in Produktionsbranche (50 Personen) und Dienstleistungsbranche (62 Personen) abgebildet (ebd., S. 95f.). Die Aussagen sind ihrer Beschreibung nach allein für den erwerbswirtschaftlichen Bereich aussagekräftig (ebd., S. 153). In ihrer Arbeit werden die quantitativen Daten durch das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) erfasst, ergänzt um ein halbstandardisiertes Interview. Dabei wurden die Einflussfaktoren, d.h. das Können, Wollen, Dürfen und die situative Ermöglichung als Bedingungen von Verhalten anvisiert (ebd., S. 105ff.; siehe auch Abschnitt 5.2). In den berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften weisen die weiblichen Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiterinnen vor allem eine höhere Führungsmotivation auf, gefolgt von einem Mehr an Flexibilität, Teamorientierung, Selbstbewusstsein, Gestaltungsmotivation und Durchsetzungsfähigkeit (ebd., S. 115). Die aufstiegsspezifische Bedeutung der Führungsmotivation (siehe auch Abschnitt 4.2.2) wird dadurch erneut unterstrichen. Henn vergleicht dieses Ergebnis mit Befunden zu männlichen Untersuchungsgruppen und erweitert, dass Frauen gegenüber Männern den Anforderungen an eine Führungs-

kraft in erheblich höherem Umfang entsprechen müssten, um befördert zu werden (ebd., S. 116).

Die Studie zeichnet den Unterschied zwischen Führungseffizienz und Aufstiegseffizienz nach. Erstere weist keinen Unterschied zwischen den Geschlechtern auf (ebd., S. 119). Die für Frauen ergänzend relevante Aufstiegseffizienz bedeutet hingegen, Kompetenzen zu haben und diese mit Eigeninitiative und Zielstrebigkeit „an den Mann“ (ebd., S. 201) zu bringen. Von Vorteil ist dabei der Einfluss des Alters auf die Persönlichkeitseigenschaften von weiblichen Führungskräften. Sowohl Führungsmotivation als auch Durchsetzungsstärke gewinnen demnach im Lebensverlauf an Ausprägung dazu (ebd., S. 121). Darüber hinaus kennzeichnet Frauen in Führungspositionen Eigeninitiative und sie fordern ihr berufliches Fortkommen ein (ebd., S. 148f.). Viele profitieren dabei von einem Förderer. Mut, Zielstrebigkeit, Kompetenz und Engagement beweisen die weiblichen Führungskräfte dieser Untersuchungsgruppe über das normale Maß hinaus. Hier lässt sich ein Bezug zum Spezifikum Verschränkungen von Karriere und biologischem Geschlecht vermuten (siehe auch Abschnitt 4.2.3.). Angenommen werden kann, dass geschlechterdifferente Folgewirkungen der Verschränkung durch zielführende persönliche Eigenschaften ausgeglichen werden.

In dieser branchenspezifischen Untersuchung haben 25 Prozent der Frauen der Untersuchungsgruppe Kinder und haben in der Regel in ihrer beruflichen Tätigkeit kurz pausiert. Die Spielregeln im Business, d.h. Eigenmarketing betreiben, Netzwerke pflegen und mit Konkurrenz umgehen, werden von ihnen beherrscht. Sie haben Humor und können 'flapsige Äußerungen' gut aushalten. Sie kleiden sich 'businesslike' und achten auf ihre Sichtbarkeit. Im Aspekt der Sichtbarkeit findet sich die dritte Parallele der bereits erarbeiteten Spezifika bei den Eigenschaften der Persönlichkeit wieder (siehe auch Abschnitt 4.2.1).

Außerdem ist große Selbstdisziplin sowie Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen nötig. Als Erfolgsfaktoren und Empfehlungen für einen effizienten Aufstieg von Frauen in der Wirtschaft gelten Kompetenz, Sichtbarkeit, Fördererinnen und Förderer, Mentorinnen und Mentoren, Eigeninitiative, das Einfordern des beruflichen Fortkommens, Kritik nicht persönlich zu nehmen, Spielregeln im Unternehmen zu durchschauen, Netzwerk, Eigenmarketing, Business-Kleidung, gepflegtes Aussehen, bestimmtes Auftreten, Misserfolgstoleranz, karriereförderlicher Umgang mit Macht, Mut, Zielorientierung, Engagement, mit Männern klarkommen, eigenen weiblichen Stil entwickeln, präsent sein und der Schwerpunkt auf beruflichem Erfolg (ebd., S. 203ff.). Daneben müssen sehr viele Faktoren im beruflichen wie im privaten Kontext für die Erreichung stimmen. Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft sind in der Produktions- und Dienstleistungsbranche damit keine Ausnahmefrauen, machen jedoch den Beruf zum Schwerpunkt ihres Lebens (ebd., S. 21).

4.5.2. Mikropolitische Aufstiegskompetenz und Selbstkonzept

Nach den aufstiegsförderlichen Eigenschaften der Persönlichkeit gilt die Aufmerksamkeit der Fähigkeit zum Aufstieg. Diese finden sich in den Forschungsergebnissen 'Aufstiegskompetenz von Frauen' der Universitäten Hamburg und Leipzig, die im Rahmen der Bekanntmachung 'Frauen an die Spitze' vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützt wurde (Janneck/Vincent-Höper 2012, S. 205). In den Jahren 2009 bis 2011 wurden förderliche und hinderliche Faktoren von Aufstiegskompetenz insbesondere in Branchen und Berufen mit geringem Frauenanteil, beispielsweise der Technik und Naturwissenschaften analysiert. Hier zeigt sich nach wie vor die Aufteilung der Erwerbsarbeit nach Geschlecht. Deswegen ist neben Fachkompetenz eine spezifische Aufstiegskompetenz nötig, um betriebliche Hierarchien zu erklimmen,

„nämlich die Fähigkeit und Bereitschaft, sich Führungspositionen zu erschließen. Mit Aufstiegskompetenz ist somit die emotional-motivationale und kognitive Bereitschaft sowie auch die Befähigung zur beruflichen Weiterentwicklung und zur Erschließung von Führungspositionen gemeint. Sie wirkt als Metakompetenz und umfasst verschiedene interagierende Motivations- und Kompetenzfacetten“ (ebd., S. 205).

Entsprechend wurden situative Bedingungen und ihr Einfluss auf die Aufstiegskompetenz als auch die Rolle der Frauen selbst, ihre Motivation und ihre Kompetenzen untersucht (Janneck/Vincent-Höper 2012, S. 205). Anhand der Leitfrage: „Was hindert aufstiegsorientierte Frauen daran, nach Macht zu greifen?“ (Mucha/Rastetter 2012, S. 173) wird in den Interviews der empirischen Studie mit weiblichen Nachwuchsführungskräften deutlich, dass mehr als die Aufstiegs motivation die Bereitschaft zu mikropolitischem Agieren ein entscheidender Faktor für Aufstiegserfolg darstellt (Ameln 2012, S. 119). Diese

„Bereitschaft scheint umso ausgeprägter zu sein, je weniger eng Selbstkonzept und weibliches Geschlechterstereotyp miteinander verknüpft sind“ (Mucha/Rastetter 2012, S. 173).

Im Selbstkonzept einer Person, also der

„Vorstellung, wer man ist und wer man sein möchte“ (ebd., S. 183),

wird das eigene vorstellbare Verhalten in seiner Variationsbreite nämlich maßgeblich beeinflusst, wie das Selbstkonzept selbst durch bestehende kulturelle Deutungsfolien geprägt ist.

Als Verständnis von Mikropolitik in der hier vorgestellten Forschung zur Aufstiegskompetenz von Frauen gilt:

„Mikropolitik, also informelle Formen und Strategien der Einflussnahme, um eigene Interessen durchzusetzen, spielt eine große Rolle für Strukturen und Prozesse in Unternehmen“ (Janneck/Vincent-Höper 2012, S. 206).

Die Bedeutung von Mikropolitik für Frauen in Karrierepositionen wurde zunächst in einer Studie mit 26 Frauen und Männern in Topmanagementpositionen der freien Wirtschaft erhoben. Leitfadengestützten Expertinneninterviews wurden geführt und inhaltsanalytisch ausgewertet (Cornils/Rastetter 2012, S. 159). Aufstiegsrelevante mikropolitische Handlungsfelder sind demnach:

- „Vereinbarkeit von Karriere und Familie/Work-Life-Balance,
- Netzwerke/Koalitionen bilden,
- Selbstdarstellung,
- Emotionen,
- Unternehmenskultur,
- Körperlichkeit und
- Verhältnis zur Macht“ (ebd., S. 160).

Im Anschluss daran wurden 30 weibliche Nachwuchsführungskräfte sechs Monate lang mit einem professionellen Coaching in mikropolitischen Kompetenzen begleitet (Mucha/Rastetter 2012, S. 176ff.). Mikropolitik wurde als erlernbare Handlungskompetenz konzipiert. Die Selbstkompetenz umfasst dabei die

„stimmige Integration mikropolitischer Strategien und Taktiken ins Selbstkonzept“ (ebd., S. 177).

Die Selbstkompetenz hebt sich von den weiteren Handlungskompetenzen der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz ab, indem sie die motivationale Bereitschaft für das mikropolitische Agieren darstellt und nicht wie die anderen Kompetenzen kognitive Fähigkeiten repräsentiert. Mehr noch funktioniert sie als moderierende Variable für Einsatz und Ausprägung ihrer drei ergänzenden Kompetenzfacetten, die letztlich biographisch über den Erwerb und situativ über den Einsatz mikropolitischer Fertigkeiten bestimmt (ebd., S. 177). Dennoch wird auch diese persönliche Disposition als Haltung bzw. Verhaltensgewohnheit (habit) gesehen und damit als potenziell veränderbar betrachtet.

Das von Doris Cornils und Daniela Rastetter (2012, S. 160) erarbeitete Coachingprogramm wurde in einer Verlaufsforschung ausgewertet. Als theoretische Perspektive ist darin das Handlungsstrukturmodell nach Neuberger (2006, S. 247) mit dem Theorieansatz der Emotionsarbeit unter systematischem Einbezug der Kategorie Gender verknüpft. Ziel ist, die besonderen Anforderungen an das Emotionsmanagement von Frauen im Management zu verdeutlichen (Cornils/Rastetter 2012, S. 174f.). Demnach sind Frauen im Management mit spezifischen Mechanismen konfrontiert:

„Die soziale Wirksamkeit des Geschlechterstereotyps 'Frauen sind Emotionsmenschen' und des männlichen Managerideals der Emotionskontrolle führt bei Frauen im Management zu innerem Widerspruch, zu erhöhten Bewältigungsanforderungen und der Entwicklung geschlechtsspezifi-

scher Emotionsregulierungskompetenzen (...). Da Emotionsarbeit oftmals weniger bewusst und deshalb schwieriger greifbar ist als andere Themen wie z.B. Vereinbarkeitsproblematik, wird möglicherweise Letzteres überschätzt und Ersteres hinsichtlich des Zusammenhangs von Mikropolitik und dem Aufstieg von Frauen in Führungspositionen unterschätzt“ (Cornils/Rastetter 2012, S. 175).

Im Management ist für Frauen der Umgang mit dem inneren Widerspruch aufgrund weiblicher Geschlechterstereotypen zusätzlich zu bewältigen. Dieser Widerspruch greift direkt auf das Selbstkonzept zu. Der Befund, dass die Bereitschaft zu mikropolitischem Agieren bei Frauen in Verbindung steht mit einem Selbstkonzept, das sich nur in geringem Maß mit stereotyp weiblichen Eigenschaften identifiziert, ist für diese Bewältigung des inneren Widerspruchs entsprechend wesentlich. Somit spricht er gegen ein Selbstkonzept, in dem die Geschlechteridentität das 'begrenzende Moment' von Handlungsoptionen darstellt. Mucha und Rastetter (2012) erläutern:

„Je stärker sich eine Person mit dem Geschlechterstereotyp identifiziert, desto eher werden die dadurch vorgegebenen Eigenschaften und Handlungsoptionen als bindend empfunden und die Geschlechtsidentität damit zum begrenzenden Moment“ (ebd., S. 183f.).

Handlungsoptionen für weibliche Führungskräfte im Aufstieg erwachsen folglich in der persönlichen Dekonstruktion von Geschlecht, die sich in der mikropolitischen Umsetzung konkretisiert. Zusammenfassen vollzieht sich das mikropolitische Handeln nach Neuberger (2006, S. 18) in organisationalen Ungewissheitszonen. Durch die Nutzung anderer werden letztlich eigene Interessen verfolgt. Mikropolitik dient

„primär den Interessen des bzw. der Handelnden und ist somit zweifelhaft - gemessen an den Prinzipien utilitaristischer Ethik (Blickle 2002, S. 176f.).

Mikropolitik ist ein moralisch brisantes Phänomen, das in den Erklärungsansätzen (siehe auch Abschnitt 5.6.2) aufgegriffen werden wird. Im mikropolitischen Handeln ist die Handlung mit den eigenen Werten vereinbar, wovon sowohl das Greifen nach Macht als auch der eigene Aufstieg profitieren (Mucha/Rastetter 2012, S. 181). Abgrenzend dazu ist Frauen, die sich mit dem Geschlechtsstereotyp hoch identifizieren, eine deutlich höhere ethisch-moralische Motivation mit Kollektiv im Blick nachgewiesen. Diese wenig aufstiegsförderliche Motivation findet sich bei geschlechtsidentifizierten Männern nicht in dem Maße (Nunner-Winkler 2010, S. 84).

Bei Frauen ist die Entwicklung, Entfaltung und Anwendung der Aufstiegskompetenz auch durch die Rolle mentaler Blockaden beeinträchtigt:

„Zahlreiche so genannte subjektive Imperative konnten identifiziert werden, aus denen bei Nichterfüllung bzw. Kollisionen mit anderen Imperativen mentale Blockaden entstehen können“ (Janneck/Vincent-Höper 2012, S. 206f.).

So wurde ergänzend erarbeitet,

„dass mentale Blockaden im Alltagsverständnis die vorübergehende oder auch habituelle Blockierung mentaler Prozesse bedeutet, wobei die Ursache dafür überwiegend in mentalen (im Unterschied zu physischen) Prozessen gesehen wird. Bei Trainings und Coachings geht es insbesondere um habituelle, komplexere mentale Blockaden, die nur schwer zu überwinden oder aufzulösen sind“ (Wagner et al. 2012, S. 253).

Weibliche Nachwuchsführungskräfte zeigen in drei Belangen signifikante Unterschiede zur männlichen Vergleichsgruppe: In ihren Selbst- und Kompetenzzweifeln, in ihrer mangelnden Klärung der Karriereziele und in ihrer geringeren Bereitschaft zur Darstellung eigener Leistungen vor anderen (ebd., S. 266). Gerade in aufstiegsrelevanten Schlüsselsituationen lassen sich diese Blockaden, so die positive Seite in diesem Teil der Untersuchung, durch Coaching hochsignifikant reduzieren. Und zwar sowohl die Selbst- und Kompetenzzweifel als auch das Ausmaß an Stress und Belastung.

Schließlich wurden die für die Entwicklung von Aufstiegskompetenz nötigen mikropolitische Kompetenzen am Beispiel der Handlungsfelder Unternehmenskultur und Selbstdarstellung erörtert (Janneck/Vincent-Höper 2012, S. 206). Denn der Eintritt in eine Organisation bedeutet ein mikropolitisch Spielfeld der Kräfte zu betreten.

„Weder Frauen noch Männer können in diesem Feld ohne mikropolitische Kompetenz erfolgreich sein – gleichzeitig wirkt Geschlecht wie eine Demarkation im mikropolitischen Feld Organisation, dessen Ordnung auf männlich sozialisierten kollektiven Spielregeln basiert“ (Cornils et al. 2012)

Frauen sind im Aufstiegs- und Karrierespiel innerhalb Organisationen potenziell auf Zuschauerplätze verwiesen. Die Unternehmenskultur mit ihren Strukturen und Spielregeln ihres Kräftefeldes ist für die erfolgreiche Teilnahme am Spiel entsprechend bedeutsam. Konkret gilt es

„Organisationen, in denen sich der Aufstieg für Frauen in obere Führungspositionen als besonders schwierig gestaltet bzw. der Frauenanteil besonders gering ausfällt, in den Blick zu nehmen.“ (Cornils et al. 2012, S. 226).

Während diese Untersuchungen zur Aufstiegskompetenz und der berufsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften sich auf Organisationen in Berufen und Branchen mit geringem Frauenanteil konzentrieren, ist von Interesse, welche Erkenntnisse sich in der Sozialwirtschaft und dem Berufsfeld der Sozialen Arbeit finden lassen werden. Klar ist, dass die Dekonstruktion geschlechterstereotypischer Identifizierung und auch mikropolitische Kompetenz für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen eine zentrale Rolle spielen. Dabei geht es um die Erweiterung individueller Handlungsspielräume und die Ermöglichung kreativer Gestaltung der eigenen Karriere. Durch die Interventionsstudie zum mikropolitisch orientierten Coaching konnte dies bei einem Großteil der Teilnehmerinnen zu deren Aufstieg beitragen (ebd., S. 240).

4.5.3. Zusammenschau zu Fähigkeiten der Akteurinnen im Aufstieg

Entlang der erforschten berufsbezogenen Eigenschaften der Persönlichkeit ist offensichtlich, dass berufliche Aufstiege für Frauen keine Selbstläufer sind, sondern systematisch und zielgerichtet verfolgt werden müssen (ebd., S. 212). Frauenspezifische Fragestellungen wollen dabei bearbeitet und geklärt sein, männerspezifische Spielregeln gekannt und Sicherheit im Auftreten und Verhalten erlangt sein. Letztlich muss jede Frau in einer Führungsposition

„ihren eigenen weiblichen Weg finden, um neben den üblichen Anforderungen an Führungskräfte den zusätzlichen frauenspezifischen Anforderungen gerecht zu werden“ (ebd., S. 212).

In dieser Erkenntnis bündeln sich für Frauen dekonstruktive Komponenten von Geschlecht auf dem Weg ihres Aufstiegs. Weiter sind weibliche Führungskräfte durch Eigeninitiative und Durchhalte- sowie Durchsetzungsvermögen gekennzeichnet. Gleichzeitig müssen ihre beruflichen und privaten Kontexte so gestaltet sein, dass sie den Aufstieg zulassen, denn der Beruf ist der Schwerpunkt ihres Lebens.

In den Arbeiten zur Aufstiegskompetenz werden Verschränkungen unter Berücksichtigung der situativen Bedingungen und dem eigenen Beitrag der Frauen selbst konkret. Feststellbar ist, dass gerade in mikropolitischen Handlungsfeldern aufstiegsrelevante Momente zum Tragen kommen. Als Handlungsdeterminanten erweisen sich dabei geschlechterstereotyp verinnerlichte weibliche Rollenvorstellungen, Selbstkonzepte als auch handlungsleitende innere Werte. Persönlich gewonnene, erweiterte Handlungsspielräume sind ausschlaggebend. Sie sind das Potential, das Akteurinnen für ihren Aufstieg kreativ nutzen können.

4.6. ***Zusammenfassende Interpretation des Forschungsstandes***

Abschließend werden die aufgezeigten Forschungsergebnisse zusammengefasst, interpretiert und in ihrer Reichweite analysiert. Eindrücklich zeigt sich, dass die Zahlen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen mit umfassenden Führungsaufgaben in den letzten zehn Jahren sowohl im Sektor Markt als auch im Sektor Staat stagnieren. Die Aufstiegswahrscheinlichkeit, aus mittleren Führungspositionen an die Spitze zu gelangen, hat sich mit der Zunahme des Anteils von Frauen in Führungspositionen insgesamt verschlechtert. Die Tatsache, dass weder die Sektoren, noch Eigentumsformen und Geschäftsmodelle innerhalb von Sektoren den Aufstieg von Frauen beeinflussen, bedeutet, dass die Sozialwirtschaft im Sinne der vorliegenden Arbeit, vertreten im Dritten Sektor (siehe auch Abschnitt 2.3.3), ebenfalls in den betrieblichen und privaten Realitäten keinen Sonderstatus besitzen dürfte. Ohnehin ist die Freie Wohlfahrtspflege durch ihre 1,5 Millionen Beschäftigten in den Statistiken der Erwerbspersonen der Bundesrepublik Deutschland mit knapp vier Prozent vertre-

ten (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. 2010, S. 12). In der Folge können die bereits dargestellten Ergebnisse der Zusammenhänge und Spezifika im Aufstieg als allgemein gelten (siehe auch Abschnitte 4.1 und 4.2).

Zusammenfassend bieten damit grundsätzlich Betriebsgrößen von 20-500 beschäftigten Personen mit modernen Organisationsstrukturen dekonstruktive Potentiale für den Aufstieg von Frauen, auch in der Sozialwirtschaft. Idealerweise handelt es sich um eine junge Einrichtung mit überwiegend weiblichem oder auch geschlechtlich ausgeglichenem Personal oder um eine Frauenorganisation. Eine frauendominierte Branche mit bestehender Tarifbindung als auch Mitbestimmungsregelung ist Befunden aus Wirtschaft und Staat zufolge von Vorteil. Wenn Frauen dann mit einem hohen Bildungsniveau jungen Alters sind und deren Mutter selbst schon Hochschulreife hatte, ist die statistische Wahrscheinlichkeit für einen Aufstieg hoch. Beim Leben in Partnerschaft und Familie ist der partnerschaftliche Ausgleich von Arbeitsteilung, Einkommen und Machtverhältnissen hilfreich. Daneben ist es für aufstiegsorientierte Frauen⁸⁶ förderlich, die Spezifika für den Aufstieg von Frauen in Spitzenpositionen zu erfüllen. Das bedeutet für sie, die Dekonstruktion von Geschlecht in der geschlechterhierarchisch geprägten Umgebung von Erwerbsarbeit durch ihre eigene Sichtbarkeit und Orientierung, durch ihre Führungsmotivation und Kontaktfähigkeit zu befördern. So lässt sich die konstruktive Bedeutung der Verschränkungen von Karriere und biologischem Geschlecht, der Zuschreibungen und der mentalen Schranken minimieren.

Die beschriebenen Befunde zu gemeinnützigen Organisationen, wozu die Organisationen der Sozialwirtschaft im vorliegenden Verständnis zählen, sind vergleichbar (Beher et al. 2008, S. 111). Vertiefend weisen sie beispielsweise die Bedeutung des Abschlusses an Universitäten oder Hochschulen für angewandte Wissenschaften für einen Aufstieg aus und die Existenz verinnerlichter Werte als Leitlinie des Handelns. Weibliche Führungskräfte verbinden diese erfolgreich mit politisch-strategischen Momenten. Zusätzliche Tätigkeiten in verschiedenen Verbänden und Vereinen sind nur ein Ausdruck des in verschiedener Hinsicht besonderen Maßes an Idealismus. Als Parallele ist zu sehen, dass weibliche Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen ihre privaten Realitäten ebenfalls partnerschaftlich gestalten. Als Führungskraft prädestiniert ist eine tief in der individuellen Wertestruktur verankerte Persönlichkeitstyp, die selbstbezogene und gemeinschaftsorientierte Orientierungen nebeneinander in sich trägt. Das im Elternhaus gelegte Bewusstsein wird im Erwachsen-Werden und -Sein sukzessive erweitert (ebd., S. 139).

⁸⁶ und die Organisationen, die den Aufstieg von Frauen befördern wollen

Für den Aufstieg von Führungskräften in der Sozialwirtschaft wird das Bild durch die Erkenntnisse zu gemeinnützigen Organisationen allgemein gesehen konkreter. Die Verallgemeinerung täuscht allerdings noch darüber hinweg, dass die untersuchten Führungskräfte in dieser Studie nur zu 27 Prozent hauptberuflich beschäftigt waren und nur 41 Prozent aus sozialen und gesundheitsbezogenen Diensten stammten (ebd., S. 106f.). Die Ergebnisse bieten Anhaltspunkte zur Diskussion von Unterschieden innerhalb der Sektoren, können jedoch nicht für die Sozialwirtschaft an sich sprechen. Die Sozialwirtschaft ist spezifischer. Und genau hier, in der branchenspezifischen Sicht, wird das Forschungsdesiderat der „Zukunftsbranche Sozialwirtschaft“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010, S. 1) offensichtlich. Die geschilderten Befunde müssen deshalb genau hinsichtlich ihrer Wissensbeiträge zum Aufstieg von Frauen in Führungspositionen mit umfassenden Führungsaufgaben in der Sozialwirtschaft befragt werden. Ferner muss die Reichweite der Forschungsergebnisse analysiert werden sowie die Frage, in welchem Verhältnis sie zueinander stehen.

Hier hilft der Blick auf die Handlungsfelder (siehe auch Abschnitt 4.4). In Sozialer Arbeit, Schule und Wissenschaft hat sich der Zusammenhang von biographischen Verläufen und professionellem Handeln von weiblichen Führungskräften gezeigt. Im Bereich Wissenschaft wird durch vertiefte Forschungsergebnisse zusätzlich auf die Bedeutung der Fächergruppen innerhalb der Branche verwiesen. In den Sozialwissenschaften etwa, mit vielen weiblichen Studierenden, finden sich verhältnismäßig wenige weibliche Wissenschaftlerinnen. Ergänzend zu den bisher allgemeinen und branchenspezifischen Erkenntnissen zeigt sich im Handlungsfeld der Wissenschaft bei unterschiedlichen Fächergruppen, dass die hierarchische Strukturierung erst nach Fach und dann nach Geschlecht erfolgt (Vogel/Hinz 2004, S. 119). Das bedeutet, dass Frauen aufgrund des Fachs und im zweiten Schritt aufgrund des Geschlechts benachteiligt sind. Die Konstruktion der Geschlechterdifferenz verläuft damit in diesem Feld entgegengesetzt des Wissens aus Branchenkenntnissen, wonach die Hürde der Frau erst das Geschlecht und dann das Fach gewesen wäre.

Am Beispiel der Fachkultur zeigt sich, dass erst die Tiefensicht die Dekonstruktion von Geschlecht ermöglicht und dadurch die forschende Sicht erneut frei gibt. Derartige Tiefenkenntnisse liegen in der Sozialen Arbeit noch nicht vor. Die Bedeutung von Berufswahl und Studienprozess im Vorfeld des Aufstiegs sind erfasst, die weiteren Aussagen zum Umfeld oder den persönlichen und sozialen Ressourcen sind jedoch verglichen mit Ergebnissen in den Handlungsfeldern Schule und Wissenschaft kaum aussagefähig. Die Beispiele reichen von Reaktionen des Umfelds, Selbstvertrauen, Umgang mit Macht, Initiative usw. bis Kooperationsfähigkeit und sind damit derart verallgemeinernd dargestellt, dass sie problemlos auf andere Handlungsfelder übertragen werden könnten. Damit scheinen sie weder spezifisch für die Soziale Arbeit,

noch für die Sozialwirtschaft. Eine Ausnahme bilden die förderlichen Handlungsspielräume in der Sozialen Arbeit, die in Verbindung mit den Erkenntnissen zur Aufstiegskompetenz an Relevanz gewinnen. Genau die Handlungsspielräume, die Akteurinnen für ihren Aufstieg nutzen, sind in den zuletzt dargestellten Studien zu berufsbezogenen Eigenschaften und Aufstiegskompetenzen der Akteurinnen thematisiert. In der Darstellung des Forschungsstandes sind damit bereits aufstiegsspezifische Erklärungsansätze enthalten, die im nachfolgenden Kapitel vertieft und erweitert werden.

Das Forschungsdesiderat in Branche und Handlungsfeld Sozialwirtschaft lässt sich in der Verschränkung von Auffassungen und Reichweiten aufzeigen. Deutlich ist, dass die Kenntnisse zu Sozialarbeiterinnen und Sozialpädagoginnen in Führungspositionen bzw. Studien, die sich am Berufsbild orientieren, im Vergleich zu Erkenntnissen aus den anderen vorgestellten Handlungsfeldern, präzisiert werden müssen. Gerade die Tiefenschärfe befördert kontextspezifische dekonstruktive Momente. Aber auch die Branche bedarf konkreter Befunde, die die Kombination von Handlungskontexten und Organisationsstrukturen beachten, um Aufstiege von weiblichen Führungskräften in der Sozialwirtschaft überhaupt angemessen beschreiben zu können. Denn der Aufstieg zu einer Position vollzieht sich immer innerhalb einer Organisation.

Dass die Auswertung entlang des Berufsbildes für die Beschreibung entsprechend zu kurz greift belegt auch ein Teilergebnis der Studie von Schünemann (Schünemann 2004). Die befragten weiblichen Führungskräfte sehen sich in ihrer jetzigen Tätigkeit als Führungskraft und weniger als Sozialarbeiterin oder Sozialpädagogin (ebd., S. 208). Damit scheinen sie sich mit ihrer Position mehr zu identifizieren als mit ihrem professionellen Selbstverständnis. Das ist eine für den Aufstieg zur Spitzenposition im Berufsfeld Sozialer Arbeit, in der Sozialwirtschaft, bedeutsame Erkenntnis. Erweiternd verweist sie darauf, dass Führungskräfte mit umfassenden Führungsaufgaben in ihrem Aufstieg oder spätestens im Erhalt ihres Aufstiegs einen inneren Veränderungsprozess vollziehen (können). Deswegen bergen genau ihre Erfahrungen das wesentliche Erkenntnispotential für den Aufstieg im, wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, schwer zugänglichen Forschungsgebiet Sozialwirtschaft. Hier gilt es den Einstieg zum Aufstieg zu unternehmen, um handlungsfeldspezifische Befunde mit dekonstruktivem Potential auf dem beruflichen Weg zur Spitze zu generieren. Denn deutlich ist, dass die bestehende Datenlage das Wissen für das Aufstiegshandeln von weiblichen Führungskräften begrenzt. Es bedarf empirischer Erkenntnisse für die gezielte Führungskräftegewinnung in dieser Branche. Wie aufgezeigt ist das Handlungsfeld der Sozialwirtschaft weder identisch mit Sozialer Arbeit noch mit Organisationen des Dritten Sektors an sich, noch als Kombination von beiden zu begreifen. So ist die Erhebung grundlegender zielgruppenspezifischer Daten nötig, um dekon-

132 Forschungsstand zum Aufstieg von Frauen in Führungspositionen

strukturelle Momente für den Aufstieg von weiblichen Führungskräften in eine Spitzenposition der Sozialwirtschaft aufzuzeigen. Für die gezielt geschlechtergerechte Führungskräfteentwicklung ist dies ein voraussetzungsvoller Schritt.

Hier endet die Interpretation bisheriger Erkenntnisse, ihrer Reichweiten und Verschränkungen. Es folgt nun eine Auswahl interdisziplinärer Erklärungsansätze zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft.

5. Erklärungsansätze zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft

Der Aufstieg von weiblichen Führungskräften in Organisationen der Sozialwirtschaft kann theoretisch mit verschiedenen Ansätzen erklärt werden. Im Forschungsstand zu Frauen in Führungspositionen sind dazu geschlechterdifferente Aspekte angeklungen, etwa die Bedeutung der männlichen Monokulturen an der Spitze oder der Mikropolitik. In diesem Kapitel werden die für den Forschungsgegenstand und das folgende Untersuchungsdesign wesentlichen Aspekte ergänzt, um so einen Überblick zum theoretischen Gesamtzusammenhang des Aufstiegshandelns in Organisationen der Sozialwirtschaft zu geben.

Zunächst wird analog der Konstruktion von Geschlecht die Konstruktion der Geschlechterdifferenz in Führung vorgestellt. Mit Erläuterung der situativen Determinanten des Verhaltens folgt die grundsätzliche Einordnung des Aufstiegshandelns, das motiviert, kompetent und idealtypisch in einer Gesinnung der Selbstentwicklung erfolgt. Ergänzend fordern die vergeschlechtlichten Handlungszusammenhänge der Sozialen Arbeit, indem sie geschlechterbezogenes professionelles Verhalten determinieren. Gleichzeitig verdeutlichen personalpolitische Logiken als auch Einflüsse der Organisationskultur die Dynamik der stets präsenten Umfeldbedingungen in der Besetzung von Führungspositionen.

Um die Verbindung von Handeln und Kontext in der Sozialwirtschaft spezifisch zu erläutern, werden anschließend die besonderen Gegebenheiten ihrer Organisationen aus Sicht der Governanceforschung aufgegriffen. Hier heben sie sich durch ihre multiplen Anspruchsgruppen ab. Die 'Principal-Agent-Theorie' ermöglicht in diesem Rahmen eine differenziertere Sicht zu den Aufstiegsmechanismen in Organisationen. Ergänzend bietet der Blickwinkel der Eliteforschung die Einordnung der Spezies Führungskraft in der Sozialwirtschaft in gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge.

Abschließend kommt bei den Erklärungsansätzen den Kulturen der Macht in Handlungszusammenhängen von Organisationen die untrennbare Bedeutung im Aufstieg zu, weil sie die für den Aufstieg relevanten Handlungsspielräume von Akteurinnen und Akteuren fördern oder begrenzen. Ans Licht kommen die positiven und negativen Varianten der Macht, die sich in der Ermächtigung und Bemächtigung von Personen äußern. In der Folge offenbaren sich im sozialen Handeln moralische Zusammenhänge, die die Bedeutung der Mikropolitik für einen Aufstieg von Führungskräften in Einrichtungen der Sozialwirtschaft in Frage stellen.

5.1. Konstruktion der geschlechterdifferenten Führung

In der Führungsforschung werden ähnlich der Geschlechterforschung im Rahmen von Eigenschaftstheorien und Führungsstilforschungen gegebene Unterschiede der Führenden thematisiert. Im Zusammenspiel mit dem Geschlecht der Führenden konstatiert Krell (2011, S. 408), dass es keine gesicherten Erkenntnisse über 'weibliche Führung' oder 'männliche Führung' geben kann, da weibliche Führungskräfte als Minoritäten in anderen Situationen (inter-)agieren und anderen Wahrnehmungs-, Zuschreibungs- und Bewertungsprozessen ausgesetzt sind. Sie fasst zusammen, dass die unterschiedlichen Resultate der unzähligen empirischen Untersuchungen zu Geschlechtsunterschieden hinsichtlich Faktoren unverbunden je einzelne Aspekte und Situationen erklären. Anders, wenn die sozialen Konstruktionen von Unterscheidungen und deren Zustandekommen in Bezug auf führende Personen in den Fokus genommen werden. Sie ermöglichen darüber hinaus Benachteiligungsmechanismen aufzuzeigen (ebd., S. 408).

Nach Krell (2013) kann die Führungsforschung analog zur Geschlechterforschung, mit ihren zwei Strängen der a) gegebenen Unterschiede in essentialistischen Differenz-Ansätzen, wie zum Beispiel der weiblichen Moral mit Fokus auf Kultur und/oder Natur und der b) gemachten Unterscheidungen in den konstruktivistischen Ansätzen, beispielsweise des 'doing gender', dargestellt werden. Diese Stränge kennt auch die Führungsforschung, hier entsprechend a) in Eigenschafts- und Führungsstil-Ansätzen, im Sinne von Eigenschaften bewirken Verhalten und Verhalten bewirkt Erfolg, und b) entsprechenden Attributions- bzw. Kategorisierungstheorien, etwa der Forschung zu Führungsprototypen. Spielen Führung und Geschlecht in der Forschung zusammen, so zeigen sich entlang beider Stränge nach Strang a) Geschlechtsunterschiede in Führungseigenschaften/-stilen mit widersprüchlichen Befunden. Zunehmend wird deutlich, dass es hier keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt, sondern die Perspektiven auf Geschlecht unterschiedlich ausfallen. Und nach Strang b) die Zuschreibung von Führung, etwa im 'think manager, think male' (Krell 2013). Dieser Zuschreibung sind Führungspersonen im wechselseitigen Einflussgeschehen der Führung stets ausgesetzt, bei dem weibliche Führungskräfte das Nachsehen haben.

Wohlwissend dass dieser Blick auf die Führungsforschung stark verkürzt ist, greift er die Erkenntnisse vom Forschungsstand auf und unterstreicht die Bedeutung der Bezugstheorie der sozialen Konstruktion von Geschlecht für den beruflichen Aufstieg in Spitzenpositionen. Denn neben dem Wollen und Können einer Führungskraft, scheint das (Aufstieg machen) Dürfen geschlechterdifferent konnotiert zu sein. Aus Sicht der Geschlechtertheorie ist dieser Umstand nachvollziehbar. Mit Blick auf das

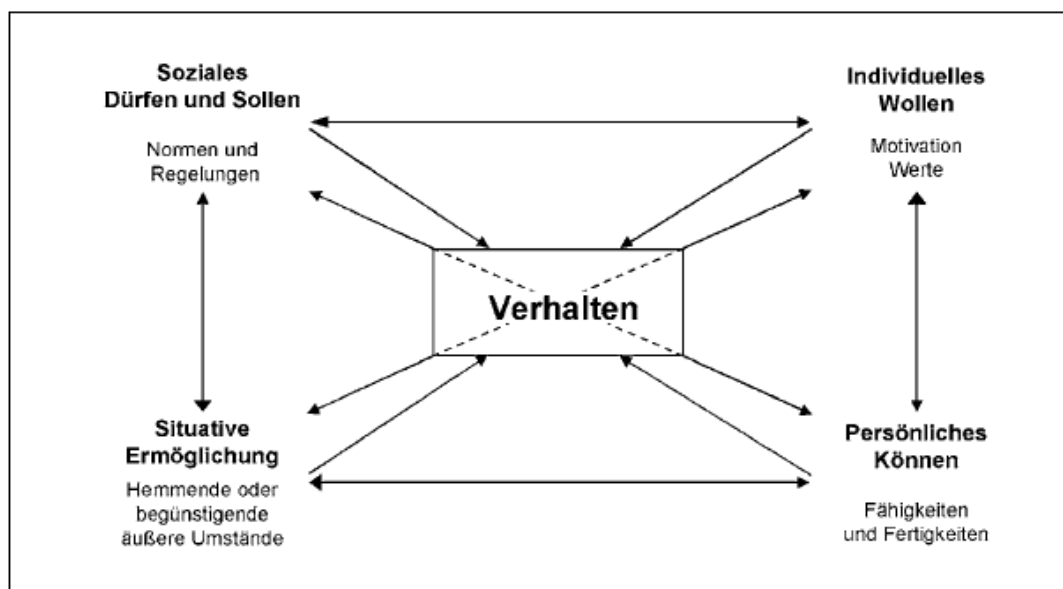
Aufstiegsverhalten sind ergänzend die Grundzusammenhänge von Verhalten im beruflichen Kontext auszuführen.

5.2. Determinanten des Verhaltens

Die Bedingungen des Verhaltens eines Individuums bilden den Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen. Das Verhalten ist nach den Organisationspsychologen Lutz von Rosenstiel und Friedemann Nerdinger (2011, S. 51) abhängig von

- persönlichem Wollen,
- individuellem Können,
- sozialem Sollen und Dürfen und
- der situativen Ermöglichung.

Die Darstellung 3 veranschaulicht, dass konkretes Verhalten nur umgesetzt werden kann, wenn es die situativen Bedingungen zulassen. Das Dürfen und Sollen ist sozial genormt und geregelt. Beispielsweise ist die berufliche Arbeit in unserer Kultur eine soziale Norm (Rosenstiel 2010, S. 99). Die situative Ermöglichung erwächst aus den hemmenden oder eben begünstigenden äußeren Umständen. So gesehen muss das soziale Dürfen und Sollen auch situativ möglich sein.



Darstellung 3: Bedingungen des Verhaltens (Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 52)

In Wechselwirkung mit situationsbezogenen Bedingungen ist für das Verhalten individuelles Wollen in Verbindung mit persönlichem Können ausschlaggebend. Hierfür sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten am Arbeitsplatz von Bedeutung sowie die eigene Motivation und die eigenen Werte.

Da Werte auf einem hohen Abstraktionsniveau angesiedelt sind, werden die Ausrichtungen auf bestimmte Werte von einzelnen Menschen als Werthaltungen repräsentiert.

„Diese wiederum bestimmen das menschliche Verhalten wesentlich mit. Werthaltungen entscheiden angesichts konkreter Gegebenheiten darüber, ob man eine Situation positiv oder negativ erlebt, ob man ein Ziel für erstrebenswert hält oder nicht“ (ebd., S. 51).

Bei Rosenstiel und Nerdinger sind Motivation und Werthaltungen für das Wollen bedeutsam. Der Betriebswirtschaftler Bernd Lieber (2007, S. 47f.) bezeichnet allein die Motivation als Wollen. Er sieht sie als bedeutsam für das Erbringen einer bestimmten Handlung. Auch in seinem Modell reicht Motivation oder Wollen nicht aus, um die Handlung zu realisieren. Er sieht das Handlungsergebnis, im vorliegenden Fall das Erreichen einer Führungsposition, als Ergebnis von Motivation (Wollen) x Günstigkeit der Situation x Können (ebd., S. 48). Motivationstheoretisch zeigt er auf, dass die Ergebnisse des Handelns wiederum Auswirkungen haben auf die weitere Motivation im Hinblick auf gewünschte Handlungen. Denn das Ergebnis von Deutungsprozessen wirkt zurück. Erfahrungen aus früheren Situationen beeinflussen

„die Bildung künftiger Erwartungen und Wertschätzungen von Handlungskonsequenzen und somit auf die Motivation im Hinblick auf bestimmte Handlungen. Diese Deutungsprozesse (...) sind deshalb von entscheidender Bedeutung für das Verständnis und für die Beeinflussung menschlichen Verhaltens“ (ebd., S. 48f.).

So beeinflussen gemachte Aufstiegserfahrungen über dazu gewonnene Deutungsprozesse den weiteren Aufstieg. Für die Deutungsprozesse ist das Selbstbild einer Person von großer Bedeutung. Denn es geht darum, ob sich die gemachten Erfahrungen mit dem Bild vereinbaren lassen, das eine Person von sich hat oder haben möchte. Die wesentlichen Deutungsprozesse sind nach Lieber (ebd., S. 49ff.) der Umgang mit widersprüchlichen Wahrnehmungen, die gedankliche und gefühlsmäßige Verarbeitung von Erfolg und Misserfolg, die wahrgenommene Gerechtigkeit bei der Verteilung von Belohnungen sowie Arbeits- und Deutungsprozesse in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit. Wenngleich es spannend wäre, diese Zusammenhänge theoretisch zu vertiefen, sind sie hier ein Ausblick auf Möglichkeiten, Motivation und Selbstbild auszubauen.

5.2.1. Motive als schwankende Gedankenkonstrukte

Im Forschungskontext der Motivationsforschung wird verfolgt, was einen Menschen dazu bringen kann, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Zugleich werden Wege zur Beeinflussung von Verhalten eröffnet (Ridder 2009, S. 41). Im allgemeinen Sinn kann Motivation alle Prozesse umfassen, die Menschen bewegen, sowohl in verhaltensaktivierender Bedeutung als auch dem emotionalen Verständnis nach (Kuhl 2010, S.

111). Für die vorliegende Arbeit ist Motivation grundsätzlich eine innere Einstellung, die Hinwendung zu einer Tätigkeit auslöst (Kuhl 2001, S. 533; Stroebe 2004, S. 36). Und sie ist ein

„Prozess, in dem Menschen ihre von individuell geprägten Bedürfnissen und Werten produzierte Energie auf ein Ziel hinlenken“ (Stroebe 2004, S. 38; Kuhl 2001, S. 533).

Sprachlich gefasste Motive sind dabei eine Abstraktion aus dem jeweils konkreten und individuellen Erlebens- und Verhaltenskontinuum (Rosenstiel 2010, S. 5). In diesem Sinne werden die Motive von Frauen im Aufstieg in der Sozialwirtschaft verstanden. Aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive in konkreten Situationen entsteht dann das Verhalten. Es ist stets mehrfach und komplex motiviert (ebd., S. 6). Biogene Motive beruhen auf einer genetischen Grundlage, während soziogene Motive wie zum Beispiel Macht, Leistung, Neugier und Aggression erworben werden und ein Leben lang formbar scheinen (Stahl 2011, S. 5). Motive als überdauernde Vorlieben einer Person sind nicht beobachtbar. Sie sind hilfreiche Gedankenkonstrukte, durch die das Handeln von Personen besser erklärt werden kann (Rheinberg 2008, S. 20). Insofern führt die Frage nach Motiven zu abstrahierten Gedankenkonstrukten, auf die Deutungsprozesse interpretativ zugreifen. Demgegenüber zeigt das Verhalten die gelungene Kombination von aktivierten Motiven⁸⁷ und konkreter Situation. Dennoch gilt auch hier, dass das Motivationsgeschehen vielfältig ist. Persönliche Motive schwanken zum Beispiel je nach Bedürfnislage. Im Gegenzug gelten einmal entwickelte Einstellungen als relativ stabil (Rosenstiel 2010, S. 17). Sie stammen aus der Erfahrung

„und richten sich wertend auf einen Gegenstand; sie sind gelernt, erleichtern dem Menschen die Orientierung in seiner Umwelt und stehen im Dienste der Bedürfnisbefriedigung“ (ebd., S. 17).

Damit sind Einstellungen im Gegensatz zu Motiven nicht auf Handlungs- bzw. Verhaltensziele bezogen, so dass auch der Einstellungsbegriff weniger handlungsnah ist als der des Motivs (Berthel/Becker 2013, S. 87).

Im Zusammenhang mit dem Aufstiegshandeln ist interessant, dass Personen die eigenen Motive des Verhaltens nicht immer kennen. Das bedeutet, dass sie Gründe nennen können, die, ohne bewusst zu lügen, nicht zutreffen⁸⁸ (Rosenstiel 2010, S. 19). Wenn Motive erhoben werden, gilt es ferner zu beachten, dass persönliche Mo-

⁸⁷ In diesem Fall repräsentieren sich die Motive zwar unabhängig von Sprache, sind damit nicht gedanklich konstruiert, bleiben aber auch der Beobachtung unzugänglich.

⁸⁸ Beispielsweise werden Beweggründe, die nicht zum Selbstbild passen, verdrängt. Verdrängtes verschwindet allerdings nicht aus der Dynamik des Handelns, sondern beeinflusst das Handeln, ohne dass es der Person bewusst wird (ebd., S. 19f.).

tive in der Gesellschaft unterschiedlich bewertet werden. Das führt dazu, dass bevorzugt diejenigen genannt werden, mit denen sich die Befragten Achtung erhoffen⁸⁹ (ebd., S. 21). Die Entstehung der meisten menschlichen Motive beruht auf Lernprozessen, in denen sie zumindest von der Umwelt überformt werden (ebd., S. 32). Entsprechend sind bei Erwachsenen Motive am ehesten mit der Wahl angemessener Anreize beeinflussbar. Anreize wirken genau dann, wenn ihnen Motive in der Person entsprechen. Insofern sind Anreize der Bestandteil der Umwelt, der Motive in ihrer Wirkung verstärken kann (ebd., S. 33). Insgesamt wird auch bei der Betrachtung spezieller Arbeitsmotive deutlich, dass das Gewicht des einzelnen Motivs stark von der Arbeitssituation abhängt. Allerdings finden Personen mit ansteigender Höhe der Position in der Betriebshierarchie bei einer wachsenden Zahl von Bedürfnissen Befriedigung (ebd., S. 99).

Deutlich wird, dass motiviertes Verhalten aus einer Interaktion von individueller Motivstruktur und Situation erwächst (ebd., S. 33). Häufig wird es durch die Erfahrung eines Mangels hervorgerufen. Gleichzeitig ist die Erwartung in Bezug auf die Wahrscheinlichkeit, das Ziel zu erreichen und in Bezug auf den Weg dorthin wichtig (ebd., S. 8). Verschiedene Motivationstheorien versuchen das Prinzip motivierten Handelns zu ergründen, sei es die Bedürfnistheorie, die Anreiztheorie, die kognitive Theorie, wonach gedankliche Widersprüche stark aktivieren können oder die Wachstumstheorie⁹⁰, bei der das Prinzip der Selbstverwirklichung zum Handeln drängt im Sinne: „Werde, die du bist“ (ebd. S. 34ff.). Die unterschiedlichen Prinzipien wirken je nach Situation, in der sich eine Person befindet (ebd., S. 37). Menschliches Motivationsgeschehen bleibt vielfältig.

5.2.2. Zusammenhänge von Motivation und Karriere

Eng mit Motiven und der Einstellung zum Beruf zusammenhängend ist für den beruflichen Aufstieg die Frage der Karrieremotivation bedeutsam (Schünemann 2004, S. 29). Die Karrieremotivation bezeichnet den Wunsch,

„hervorragende Leistungen zu erbringen und in Spitzenpositionen der gewünschten Laufbahn vorzudringen. Sie kann mit allgemeiner Leistungsmotivation sowie mit Machtmotivation in Verbindung gebracht werden, wobei das Machtmotiv mit dem Streben nach sozialem Einfluss und Prestige gleichgesetzt werden und in ihm der Antrieb für das Leistungsmotiv gesehen werden kann. Die Höhe des Leistungsmotivs kann den Aufstieg bis in mittlerer Karrierepositionen vor-

⁸⁹ Andere Motive werden verschwiegen. Da hinter Handlungsweisen meist mehrere Motive stehen ist dies leicht möglich.

⁹⁰ Auch wenn die Ausführung dieser Theorien spannend wäre unterbleibt sie zugunsten der Vertiefung von Aufstiegszusammenhängen und der Bausteine der Handlung.

hersagen, während die Höhe des Machtmotivs den Aufstieg in Spitzenpositionen bestimmt“ (Seeg 2000, S. 49).

Die Definition von Karrieremotivation nimmt damit wesentlich Bezug auf die allgemeine Leistungsmotivation. Einblicke in die Sozialisation von Frauen und Männern eröffnen Zugang zu den zentralen impliziten Motiven nach Bindung, Leistung und Macht. Sie gelten als Quelle der Verhaltenskomplexität (Kuhl 2010, S. 106). Die Leistungsmotivation wird bereits in Phasen der frühkindlichen Entwicklung wesentlich ausgeformt. Auf ihrer Grundlage entwickeln sich drei typische Leistungshaltungen, die selbstbewusste, defensive oder kompensatorische (Stahl 2011, S. 28). Die soziale Einbettung ist ein Einflussfaktor der Leistungsmotivation. Elternhaus und erste Schulerfahrungen sind für die Berufswahl und den Berufserfolg wesentlich (ebd., S. 29). Da die Leistungsmotivation durch gelenkte Lernprozesse verstärkt werden kann, sind frühe Prägungen nicht unveränderbar (ebd., S. 28). Mit Blick auf geschlechterdifferente Sozialisationsprozesse zeigt sich, dass gute Leistungen von Töchtern häufig mit Fleiß und Anstrengung, von Söhnen mit Fähigkeiten und Begabungen erklärt werden. Wertschätzung erfahren Frauen in ihrer Umwelt nicht für beruflichen Erfolg, sondern eher für Schönheit, Freundlichkeit oder das Ausfüllen der Mutterrolle. Mädchen sind für ein positives Selbstbild nicht so unbedingt auf Karriere angewiesen wie Männer. In der Folge wählen Mädchen deutlich seltener karrierefördernde Studienfächer. Karriere gibt es jedoch nur mit starkem Willen zum Erfolg (Dienel 2002, S. 28).

Um die Entfaltungsmöglichkeiten der Leistungsmotivation im beruflichen Handeln einordnen zu können, ist die Rückbesinnung auf notwendige Voraussetzungen für Verhalten hilfreich, als da sind Wollen, d.h. Motivation unter Einschluss der Volition, und Können, d.h. die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten (Rosenstiel 2010, S. 38). Abgesehen von der Situation, die als potenzielle Anreizkonstellation die Motive beeinflusst, dem Arbeitsplatz, der die Entfaltung der Fähigkeiten und Fertigkeiten ermöglicht und dem Handlungsspielraum, erwachsen aus den beiden genannten Determinanten gewichtige Konsequenzen für das Leistungsverhalten einer Person. Bei konstanter Situation ist das Leistungsverhalten die Motivation (Fähigkeiten + Fertigkeiten) (ebd., S. 39). Im Arbeitsleben bedeutet dies, dass die Wirkung einer gesteigerten Motivation bei guten Fähigkeiten und Fertigkeiten ein deutlich umfangreicheres Leistungsverhalten ermöglicht, als bei weniger guten Fähigkeiten und Fertigkeiten. Um das Leistungsverhalten von Beschäftigten effizient zu erhöhen, müssen entsprechend erst Fähigkeiten und Fertigkeiten ausgebaut werden, die gemeinsam mit Motivation ein Leistungspotenzial freisetzen. Bereits stark aktivierte Motivation kann im Vergleich zum Können schwerlich aufgebessert werden.

Für die berufliche Arbeit ist vor allem die intrinsische Motivation von Bedeutung.

140 Erklärungsansätze zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft

„In Fachdiskursen herrscht Konsens, dass für intrinsisch motivierte Handlungen der sog. autotelische Charakter konstitutiv ist: Die Ausführung intrinsisch motivierter Handlungen ist nicht instrumentell orientiert, das heißt nicht an der intendierten Erreichung von – von der Handlung separierbarer – Folgen gebunden. Sie bezieht ihre energetisierende Kraft aus dem unmittelbaren Erleben im Handlungsvollzug. Der Grad an intrinsischer Motivation (-sfähigkeit) basiert dabei auf individueller Disposition wie auch dem Ausmaß, indem im Rahmen des frühen Sozialisationsprozesses und generell durch die maßgebende soziale Umwelt zur Entstehung, Aufrechterhaltung und Spezifizierung dieser Motivationsform beigetragen hat oder beiträgt (Berthel/Becker 2013, S. 87).

Die intrinsische Motivation steht also dafür, dass relevante Motive durch die Tätigkeit selbst befriedigt werden. Das ist eben besonders dann der Fall, wenn Anforderungen den Kompetenzen und Bedürfnissen der Person entsprechen (Rosenstiel 2010, S. 99). Intrinsische Arbeitsmotive werden durch Motivatoren wie die Leistung selbst, Art der Arbeit, Anerkennung, Übertragen von Verantwortung, Qualifikationsmöglichkeiten, Aufstieg usw. befriedigt (ebd., S. 78). Motivatoren verbessern dauerhaft die Zufriedenheit und sind für die Leistungssteigerung besonders bedeutsam (ebd., S. 79). Abgrenzend dazu gelten Hygienefaktoren wie die Unternehmenspolitik, äußere Arbeitsbedingungen und die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz als selbstverständlich (ebd., S. 78). Als extrinsische Arbeitsmotive verhindern sie eine hochgradige Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. Motivatoren jedoch bieten einen dauerhaft positiven Einfluss auf Zufriedenheit und Leistung von Beschäftigten.

Dieser detaillierte Blick auf Zusammenhänge von Motivation und Karriere, respektive Leistung und Arbeitsmotive verdeutlicht, dass die Motivationsstruktur am Arbeitsplatz nicht ausschließlich durch die Person bestimmt werden kann. Die Arbeitssituation bestimmt weitgehend mit, welche Motive überhaupt wirken können (ebd., S. 66). Bei der Untersuchung der Motivationsstruktur ist deshalb auch zu fragen,

„inwieweit die aufgefundene Motivationsstruktur durch überdauernde Persönlichkeitszüge und inwieweit durch den Arbeitsplatz selbst bestimmt ist“ (ebd., S. 67).

Denn die vorherrschende Arbeitsteilung innerhalb der Familie erweist sich für viele Frauen durchaus als Begründung, bestimmte Berufe zu bevorzugen und weniger in eine berufliche Karriere zu investieren (Weck-Hannemann und Margreiter Magdalena 2002, S. 29). Diskriminierung ist nach der ökonomischen Theorie auf dem Arbeitsmarkt trotz freiwilliger Berufswahl und rationaler Folgen von Entscheidungen von Bedeutung. Denn wenn Frauen wissen,

„dass sie mit gleicher Qualifikation schlechtere Chancen als Männer haben und weniger als diese verdienen, so lohnt es sich für sie noch weniger, in ihre Ausbildung zu investieren“ (ebd., S. 29).

Aus der Zuschreibung der Zuständigkeit für Haushalt und Kindererziehung ergibt sich für Frauen das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und formt sich als

größtes Dilemma für Frauen, die Karriere machen wollen (Krumpholz 2004, S. 129). Der Verzicht auf Kinder scheint für viele Frauen ein rationaler Ausweg zu sein (ebd., S. 129).

Für die Ausdifferenzierung der eigenen weiblichen Identität und des beruflichen Selbstverständnisses ist ergänzend die Auseinandersetzung mit Mutter-Bildern und weiblichen Modellen von Bedeutung (siehe auch Abschnitt 3.2.5). Empirisch bestätigt ist, dass Mädchen ein Gegenüber für Fragen und Verunsicherungen suchen, um Blickwinkel, Einstellungen und Möglichkeiten der Umsetzung von (Lebens-)Wünschen kennenzulernen. Sie suchen Beziehungen zu Frauen, in denen sie sich angenommen, anerkannt und gefordert fühlen (Daigler 2008, S. 235). Das bedeutet für die vorliegende Untersuchung, dass die eigenen, gerade auch geschlechterdifferenzierenden Sozialisationserfahrungen im Lebensverlauf für die Karrieremotivation relevant sind, wie auch handlungsleitende Konzepte aus dem Erfahrungsraum der Herkunftsfamilie (Bathmann et al. 2011, S. 149). Bei Doppelkarrierepaaren zeigt sich dies besonders für die Verlaufsform der Priorisierung der männlichen Berufskarriere (ebd., S. 149).

5.2.3. Bausteine der Kompetenz zur Handlung

Nach Motiven und Motivation wird nun das Zusammenspiel von Persönlichkeit und Handlungssituation aufgeschlüsselt. Die Darstellung 4 veranschaulicht die Bausteine der Kompetenz zur Handlung. Der Personalwirtschaftler Manfred Becker (Becker 2013, S. 10) hat sie für die Personalentwicklung entworfen. Die Persönlichkeit mit ihren Eigenschaften bildet die Basis für zwei der drei Handlungsbausteine. Das Können bzw. die Handlungsfähigkeit, differenziert in explizites und implizites Wissen und in Fertigkeiten, baut auf den Eigenschaften der Persönlichkeit auf. So auch das Wollen bzw. die Handlungsbereitschaft. Können und Wollen verbinden sich schließlich in der individuellen Handlungskompetenz. Diese bildet gemeinsam mit dem dritten Baustein, dem Dürfen bzw. der Zuständigkeit, die Kompetenz zur Handlung.

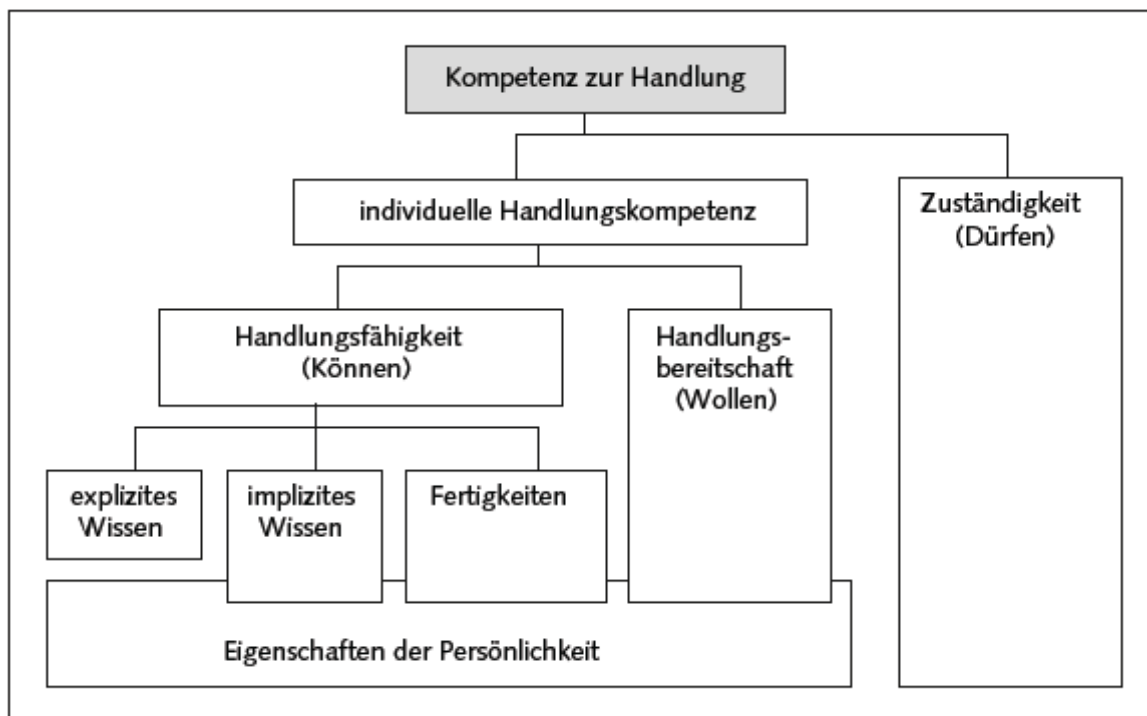
Als Kompetenz wird die Fähigkeit verstanden, die Menschen in die Lage versetzt,

„sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden“ (Bröckermann 2012, S. 38).

Kompetenzen fungieren in diesem Sinne als Selbstorganisationsdispositionen.

Während die Bedingungen des Handelns nach Rosenstiel und Nerdinger (2011) noch als wechselseitige Einflussgrößen gelten können, setzt sie Becker (2013) klar in Beziehung zueinander. Damit zeigt das Modell zwei Kernpunkte des Aufstiegshandelns unmissverständlich, nämlich den ersten, dass sich Können und Wollen des Aufstiegs in der Person vereinen müssen und den zweiten, dass das Dürfen inner-

halb einer Organisation tatsächlich gegeben sein muss. Wenn nicht, bleibt die individuelle Handlungskompetenz wirkungslos.



Darstellung 4: Handlungskompetenz (Becker 2013, S. 10)

Das Grundverständnis beruflichen Handelns beruht in der vorliegenden Untersuchung auf diesem Modell. Frauen in Führungspositionen gestalten den Aufstieg mit ihrem Können und Wollen. Das Gelingen können sie durch individuelle Kompetenzen nicht erwirken. Insofern genügt es nicht, an Aufstiegsmotivation oder -kompetenz zu appellieren. Denn das Dürfen, den Aufstieg in der Organisation tatsächlich zu vollziehen, muss zeitgleich vorliegen. Dieses Dürfen ist in Arbeitsplatzanalysen festgelegt:

„Wer was, wann, wie, wo und mit wem tut“ (Berthel/Becker 2013, S. 248).

Die Zuständigkeiten und entsprechenden Aufstiegswege sind in formalen Aufbau- und Ablaufstrukturen von Organisationen festgelegt. Die Anforderungen an das Können einer Stelleninhaberin oder eines Stelleninhabers ergeben sich in der Regel aus der Arbeitssituation.

5.2.4. Bedeutung der Selbstentwicklung

Erforderliche Leistungen in der Arbeitssituation unterliegen permanenten Veränderungen. Sowohl die Dynamik der sozialen Probleme in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit verdeutlicht dies, als auch die betriebliche Praxis. Die tagtägliche Arbeitsbewältigung erfordert eine hohe Flexibilität. Die Personalentwicklung hat das Ziel,

„sicherzustellen, dass arbeitsplatzbezogene Anforderungen und personenbezogene Qualifikationen übereinstimmen und sich kongruent entwickeln (Berthel/Becker 2013, S. 422)“.

Die Interessen der Organisation und der Mitarbeitenden divergieren häufig, so dass ein Interessensausgleich gefunden werden muss (ebd., S. 425). Die Ausgestaltung fällt häufig sehr unterschiedlich aus. Als gemeinsame Tendenz zeigt sich im Bereich der Personalentwicklung jedoch,

„dass fachliche Qualifikationen als unverzichtbare Grundvoraussetzung immer weniger in Frage gestellt und verstärkt in der Verantwortung der Mitarbeiter liegend gesehen werden. Andererseits sind dann den Mitarbeitern entsprechende Freiräume zur eigenen und eigenverantwortlichen Gestaltung der für Personalentwicklung relevanten Parameter seines betrieblichen Umfelds zu gewähren. Aspekte, wie zum Beispiel die Persönlichkeitsentwicklung durch Selbstentwicklung oder die Entwicklung von Lernfähigkeit durch motivationsanregende Arbeitsstrukturierung, rücken in den Vordergrund“ (Berthel/Becker 2013, S. 428f.).

Die Selbstentwicklung im weiten Sinne ist nach den Betriebswirtschaftlern im Personalmanagement, Jürgen Berthel und Fred Becker (2013, S. 429f.), bei jeder Qualifikationsänderung enthalten, denn sie geschieht unwillkürlich an und in Personen und kann nur mit deren Mitwirkung gelingen. Auch eine Positionsannahme gegen Willen, die positiv bewältigt wird, so sein Beispiel, schließt Selbstentwicklung ein. Sie ist stets Voraussetzung und Grundlage von Personalentwicklung und ein Prozess, verbunden mit Änderungen von, durch und letztlich auch für sich selbst. Selbstentwicklung im weiten Sinne ist unverzichtbar und somit Aufgabe der betrieblichen Personalentwicklung, sie zu fördern. Gerade den „High-Potentials“ (ebd., S. 428), den besten zur Verfügung stehenden Arbeitskräften, kann ein starkes Aufstiegs- und Fortbildungsbedürfnis unterstellt werden, das bei der Wahl des Arbeitgebers einen hohen Stellenwert besitzt.

Neben der Qualifikationsverbesserung ist die Personalbindung ein zentrales Anliegen, die durch Entwicklung und Pflege einer stimmigen Kultur unterstützt wird (ebd., S. 428). Für den Aufstieg im Berufsverlauf ist diese Erkenntnis der Selbstentwicklung in zweifacher Hinsicht bedeutsam. Zum einen verweist sie auf das zugrundeliegende Bedürfnis der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters, sich zu bilden und zum anderen auf die Bedeutung der entsprechenden Organisationskultur. Letztere wird auch in der Beschreibung der Handlungskompetenz betont, der Fähigkeit nämlich, aufgrund personaler Kompetenz, Sozialkompetenz, Fachkompetenz und Methodenkompetenz in spezifischen Kontexten situativ angemessen und zweckentsprechend handeln zu können (Gessler 2010, S. 52). Um Kompetenzen zu entwickeln, sind bestimmte Rahmenbedingungen erforderlich, beispielsweise ein Anlass in Form einer neuen Aufgabe, die Erlaubnis, Zeit, persönliche Voraussetzungen durch Vorwissen, Interesse, Wille usw. und ggfs. Unterstützung (ebd., S. 47f.).

Berufliches Handeln, ob geprägt von Selbstentwicklung, spezifischer Handlungskompetenz oder noch im Aufbau von Kompetenz begriffen, bedarf immer der Berücksichtigung des Handlungskontextes. Nach Berthel und Becker (2013, S. 431) sind für seine selbstentwicklungsfreundliche Gestaltung die Aufgabenstrukturen und die Kultur des Umfeldes die zwei wesentlichen Einflussfaktoren. Aus Sicht des Betriebes ist die Förderung der Selbstentwicklung gezielt auf die als geeignet gesehenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten. Sie lassen sich anhand ihrer Neigung, Herausforderung zu suchen und zu bewältigen, mit Einsatz der gesamten Persönlichkeit, und der Bereitschaft, persönliche Risiken einzugehen, erkennen. Sie sind fähig, eigene Abhängigkeiten von beeinflussbaren und nicht-beeinflussbaren Bedingungen einzuschätzen und sind bereit, an der eigenen Entwicklung bewusst zu arbeiten. Die Selbstentwicklung kann stimuliert werden, indem exzessiv unterschiedliche und schwierige Aufgaben delegiert werden, die offene Konfrontation als Kommunikations- und Interaktionsform standardisiert wird, anspruchsvolle Ziele gesetzt werden, häufige Rollen-, Aufgaben- und Funktionswechsel erfolgen und Ambiguität und Unsicherheit erklärte Aufgabenmerkmale bilden (ebd., S. 431).

Zusammenfassend wird deutlich, dass jede Entwicklung letztendlich eine Selbstentwicklung ist. Die nötige kooperationsförderliche Einstellung als Wollens-Komponente der Person kann jedoch nur entstehen, wenn der Arbeitsplatz dazu einen Nährboden bietet, d.h. die Motive der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz häufiger befriedigt als frustriert werden. Individuen suchen nach der Umgebung, die die ihrer je eigenen Vorstellung entsprechenden besten Entwicklungsmöglichkeiten bieten und zur eigenen Ausstattung passen. Die Selbstentwicklung als ein Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung kennzeichnet im beruflichen Kontext somit die Wechselwirkung von Person und Arbeitsplatz. Wie der Arbeitsplatz auf die Person wirkt, wirkt in umgekehrter Sicht die Person auf den Arbeitsplatz, indem sie etwa organisationsstrukturelle Änderungen in Gang setzt. In personalwirtschaftlicher Konsequenz hängt die Überlebensfähigkeit des Betriebes von der eigenen Entwicklungsfähigkeit und damit von der Entwicklungsfähigkeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab (ebd., S. 427). So folgt an dieser Stelle ein Exkurs zu Akteurinnen und Akteuren der Sozialen Arbeit und ihren geschlechtlich geprägten Handlungszusammenhängen.

5.2.5. Vergeschlechtlichte Handlungszusammenhänge Sozialer Arbeit

Die Professionsforschung der Sozialen Arbeit thematisiert, dass die Codierung eines Berufes als männlich oder weiblich sich auf das Handeln der Beschäftigten auswirkt (Feldhoff 2006, S. 43). Geschlechtszugehörigkeit und berufliches Handeln wird in der Regel in Übereinstimmung gebracht. Bei Diskrepanzen jedoch achten beispielsweise Männer in Frauenberufen darauf, nicht für das Geschlecht des Berufs zu gelten und

machen in ihrer Tätigkeit ihre eigenen geschlechtstypischen Attribute deutlicher sichtbar. Diese Auswirkungen sind in der Sozialen Arbeit, die seit über 100 Jahren kontinuierlich als typischer Frauenberuf bewertet ist, anzunehmen. Männliche Sozialarbeiter grenzen sich Untersuchungen zufolge deutlich von Klischees ihres Berufsbildes ab und sind stark abhängig von Fremdbewertungen.

Tatsächlich ist die geschlechtsspezifische Teilung der Sozialen Arbeit noch heute vertikal und horizontal anzutreffen. Männer arbeiten in typisch männlichen Arbeitsfeldern wie Gefangenenhilfe oder in verwaltenden und öffentlich-rechtlichen Arbeitsbereichen inklusive Leitungsfunktionen, während Frauen unmittelbar mit Familien und Kindern arbeiten (ebd., S. 37). Die Soziale Arbeit ist selbst der gesellschaftlichen Konstruktion unterworfen. Denn obwohl sie sich heute in viele Arbeitsfelder ausdifferenziert hat, die kaum mehr die weibliche Fürsorgetätigkeit ihrer Anfänge beinhalten, ist die Kodierung als Frauenberuf stabil und resistent gegen aktuelle Realitäten (ebd., S. 43). Zugrundeliegende geschlechterbezogene symbolisch-kulturelle Aufladungen (siehe auch Abschnitte 3.2.3 und 3.2.4) finden sich gerade in segregierten Berufen (Ehlert 2013b, S. 127). So ist die Soziale Arbeit trotz ihres inhaltlichen Befassens mit gesellschaftlichem Wandel eine auf der Strukturebene hochgradig vergeschlechtlichte Profession (ebd., S. 121). Der Segregationsgrad eines Berufs beeinflusst wesentlich die Reproduktion von Differenz und Erzeugung von Ungleichheit (ebd., S. 124).

Wie könnte der Weg aus dieser Reproduktionsspirale von Ungleichheit innerhalb der Profession Sozialer Arbeit aussehen? In professionellen Handlungen ist die Reflexion zentraler Bestandteil (Tiefel 2003, S. 47). Hier zeigt sich, dass auch die Reflexion biographisch induziert ist und zwar in viel stärkerem Maße als durch Lernprozesse und Ausbildungswissen fundiert (ebd. S. 239). Während Reflexionen individuell beeinflusst sind lassen sich ergänzend gesellschaftliche Determinationen von Reflexionsprozessen feststellen (ebd., S. 243). Die Stabilisierung oder Innovation professioneller Handlungen lässt sich dabei unterscheiden:

„Geht es um die Stabilisierung von Selbst- und Weltverständnissen, bietet sich ein Rekurs auf Rezept- und Regelwissen an. Zur Initiierung von Innovation bedarf es mit Strukturwissen und Reflexivem Wissen einer Basis, die Nichtwissen als personales Wissensdefizit oder strukturelles Nichtwissenkönnen bewusst werden lässt“ (Tiefel 2003, S. 275).

Bezogen auf Geschlecht könnte sich hier eine Falle für die professionelle alltägliche Re-Konstruktion von Differenz verbergen. Denn das professionelle Handeln stabilisiert, entsprechend der sozialen Konstruktion von Geschlecht, so lange es nicht als Nichtwissen bewusst geworden ist und in reflexiven Prozessen innovative Einflüsse zugelassen hat. Im Zusammenhang mit professionellem Handeln ist die zentrale Erkenntnis,

„dass institutionelle Strukturen sowie personale Qualifikationen und Kompetenzen nicht die Grundlage professionellen Handelns darstellen, sondern dass sie als Hilfsmittel zum Erreichen spezifischer Ziele fungieren. Interventionen sollten sich demnach verstärkt an zukünftigen Sollzuständen und weniger an Gegebenheiten und Rahmenbedingungen orientieren.“ (Tiefel 2003, S. 275)

Statt die Sicht auf Determinanten des Verhaltens zu lenken sind im professionellen innovativen Handeln die Sollzustände zu fokussieren. Mit Bildung, die auch ein Reflexivwerden von Lernprozessen ist, gelingt es, im lebensgeschichtlichen Prozess der reflexiven Sinn- und Zusammenhangsbildung Selbst- und Fremdbilder zu transformieren und damit handlungsleitend zu verändern (Marotzki/Tiefel 2013, S. 74).

Dieser Exkurs verdeutlicht die hilfreiche aktive und innovative Auseinandersetzung mit Geschlecht im professionellen Handeln, um den Fallstricken der Reproduktion der Hierarchie und Differenz in der Sozialen Arbeit gewachsen zu sein oder daran zu wachsen.

5.3. Einflüsse der Besetzung von Führungspositionen

Im Aufstiegshandeln einer Person treffen Wollen – Dürfen – Können situativ zusammen. Davon ausgehend, dass das Wollen als Motivation nun vorhanden ist, gilt es das Dürfen zu analysieren, das personalpolitisch hochrelevant ist.

5.3.1. Relevanz personalpolitischer Logiken

Neben dem formalen Verständnis ist beim Thema Aufstieg ein erweitertes Verständnis von Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen in Organisationen hilfreich. Die politische Perspektive zeigt die Relevanz personalpolitischer Logiken. Denn die Besetzung von Führungspositionen ist für Organisationen von zentraler Bedeutung. In der Arbeitswissenschaft wird die Personalbeschaffung und Personalentwicklung als ein Handlungsfeld der Personalpolitik verstanden. Sie umfasst grundlegende Entscheidungen bzgl. der Personalwirtschaft, die sich in Handlungsgrundsätzen und Leitlinien wiederfinden. Auf der Makroebene der Personalpolitik geht es darum, Personal zu gewinnen, das sich systemkonform verhält. Institutionen machen Menschen zu Arbeitskräften und begleiten den Übergang in (sozial-)wirtschaftliche Organisationen. Auf der Mikroebene wird das Potenzial der Arbeitskräfte durch politisch interessierte Sozialisationsverfahren realisiert. Trotz vorhandener massiver Machtasymmetrien sind Akteurinnen und Akteure der personalpolitischen Seite nicht ausgeliefert und können wiederum durch ihr mikropolitischen Handeln personalpolitische Instrumente für eigene Interessen nutzen (Sydow/Wirth 2012, S. 13f.). Die Organisation ist als Ort der (personal-)politischen Auseinandersetzung auch im interorganisationalen

Beziehungszusammenhang zu sehen. Die unterschiedlichen Logiken von Organisationen, beispielsweise 'For-profits' versus 'Non-profits' und öffentlicher Dienst versus Privatwirtschaft sowie divergierende Arbeitsregulationen für gleichwertige Arbeit erschweren Integration und Herstellung von Kontingenz auf unterschiedliche arbeitskräftewirtschaftliche Handlungsfelder des Managements und verdeutlichen den politischen Prozess (Sydow/Wirth 2012, S. 17).

So sind Organisationen auch Schauplatz informaler und illegitimer Machtspiele (Reihlen/Lesner 2011, S. 113). Diese sind für den Aufstieg relevant. Die Art und Weise, wie Herausforderungen begegnet wird, zeigt sich gerade auch in bestehenden Kulturen und in mikropolitischen Spielen (siehe auch Abschnitte 4.5.2 und 5.6).

5.3.2. Einflüsse der Organisationskultur

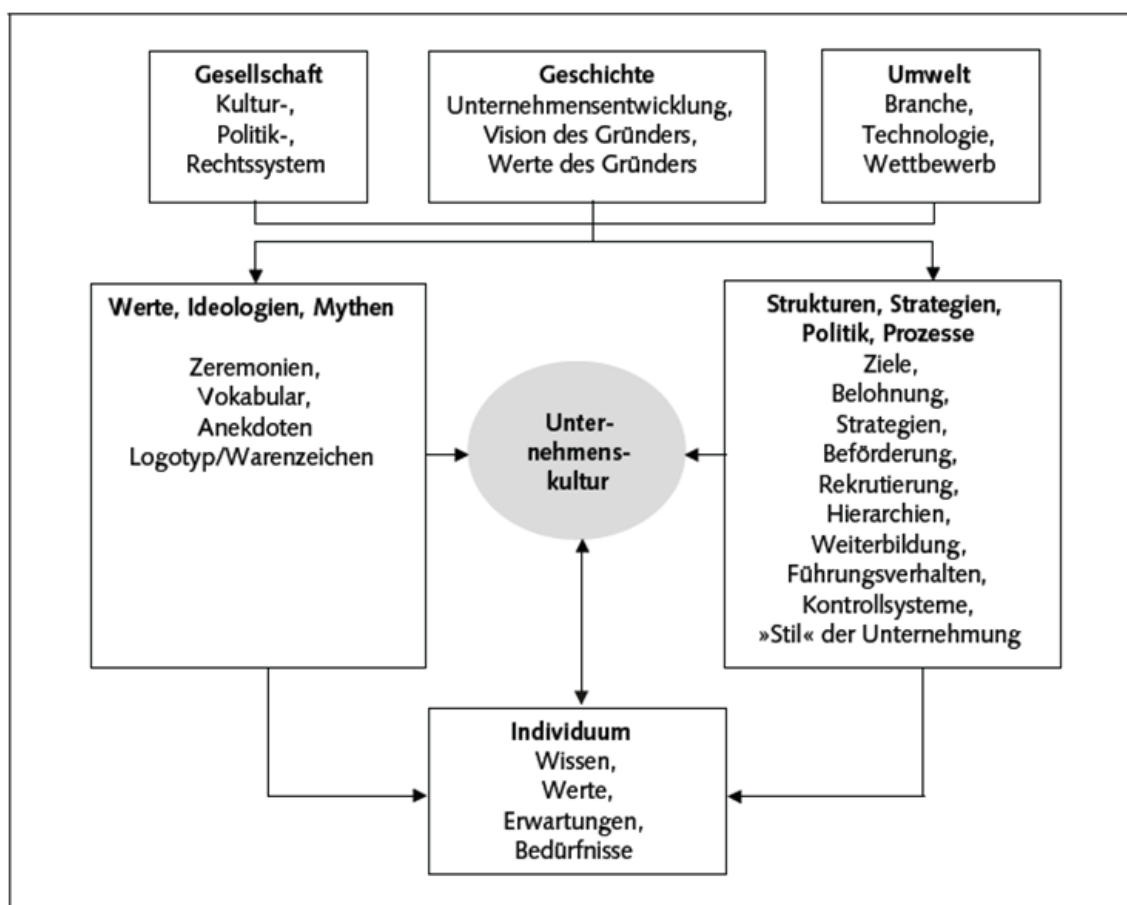
Die Bedeutung der Organisationskultur⁹¹ ist im Diskurs wie auch in vorgestellten Forschungsergebnissen hervorgehoben worden (siehe auch Abschnitte 4.1.2. und 4.1.3). In der Ethnologie steht 'Kultur' für Merkmale, die zu einem komplexen Geflecht verdichtet und historisch gewachsen sind (Schreyögg/Koch 2010, S. 339). Im Idealfall entstehen Organisationskultur und Organisationspolitik korrespondierend und stimmig, um die Identität und Entwicklung einer Organisation zu stützen (Berthel/Becker 2013, S. 712f.). Wie Darstellung 5 zeigt zählen dazu auch die Einflüsse durch Strukturen, Strategien und Prozesse. Die Gegenwart einer Organisation ist immer durch die Gesellschaft und Umwelt, gerade aber auch durch die Geschichte determiniert, d.h. herausragende Persönlichkeiten haben häufig großen Einfluss auf Entwicklungen genommen und leben in Erzählungen und Mythen fort (ebd., S. 711).

Die Organisationskultur drückt sich in sichtbaren Erkennungszeichen wie der Art des Umgangs, gemeinschaftlich gepflegten Verhaltensweisen, Bekleidungsgewohnheiten usw. aus (ebd., S. 712). Der Kern der Unternehmenskultur ist häufig jedoch kaum bewusst. Es handelt sich um das Insgesamt der tradierten Werte, Einstellungen, Normen und Verhaltensweisen (ebd., S. 713; Schreyögg/Koch 2010, S. 340).

Der Blick auf die Kernelemente lässt erkennen, dass die Organisationskultur von Menschen geschaffen ist, trotzdem sie unsichtbar und nicht unmittelbar fassbar ist. Im Sozialisations- und Lernprozess wird diese Kultur auch verändert. Dabei ist sie gleichzeitig der von allen in der Organisation gelebte Anspruch und die gelebte Pflicht. Als symbolische Überzeugung, die das Selbstverständnis eines Unterneh-

⁹¹ Organisationskultur wird in der vorliegenden Arbeit synonym mit Unternehmenskultur verwendet. Gemeint sind Kulturen in Einrichtungen, die sich in der Sozialwirtschaft als Organisationen verstehen lassen.

mens prägt ist sie ein kollektives Phänomen, das beim Wechsel einzelner Akteurinnen und Akteure erhalten bleibt. Die Organisationskultur vermittelt Sinn und Orientierung in einer komplexen Welt, ist einerseits relativ statisch und andererseits dynamisch (Becker 2013, S. 154). So hilft sie mit ihren Sozialisationseffekten neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „einzupassen“ (Berthel/Becker 2013, S. 713), integriert also und hilft, dass die Organisation funktioniert. Dadurch wird die bestehende Kultur zugleich wieder stabilisiert.



Darstellung 5: Entwicklung der Unternehmenskultur (Becker 2013, S. 155)

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Konzept der Unternehmenskultur ist für die Betriebswirtschaftslehre von hoher Bedeutung, da es Verbesserungen der Steuerung von Unternehmen und der Motivation und Integration von Arbeitnehmenden ermöglicht. Die Unternehmenskultur wird hier zum Wettbewerbsfaktor. Hier wird die Vereinbarkeit veränderter Praktiken mit den Werten und Normen der Mitglieder in einer Gemeinschaft als Möglichkeit gesehen, die Mitglieder dauerhaft instrumentell einzusetzen (Ridder 2012, S. 26 f.). Für die Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Organisationskultur zunehmend wichtig, auch unabhängig von dem Aspekt, Mitglieder in vergemeinschaftender Personalpolitik in-

strumentalisieren zu wollen (Rosenstiel 2010, S. 281). Denn wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Wertorientierung der Organisation entspricht, erleichtert das ihre Identifikation, steigert ihr Engagement, erhöht Motivation und sichert Zufriedenheit. Sie werden in der Kultur heimisch und haben das Gefühl, in der Organisation das zu finden, was ihnen selbst wichtig ist.

In Bezug auf Rekrutierungspraktiken sind kulturell-ideologische Rekrutierungsmuster relevant, die die Organisationskultur stets prägen und sich in der so genannten gläsernen Decke manifestieren (Beer 2010, S. 62). Diesen Gedanken aufgreifend gilt es die Kulturen in Organisationen der Sozialwirtschaft näher zu betrachten, um hier Aufstiegsprozesse zu verstehen.

5.4. *Verbindung von Handeln und Kontext in der Sozialwirtschaft*

Nach den allgemeinen arbeitspolitischen und organisationskulturellen Einflüssen wird in diesem Kapitel das Handeln im Kontext der Sozialwirtschaft beleuchtet.

5.4.1. Besondere Gegebenheiten der Organisationen

Während die Betriebswirtschaftslehre mit den Dritte-Sektor-Organisationen zögerlich umgeht, ist aus soziologischer Sicht die Relevanz und das integrative Potenzial für den Einzelnen wie für Gesellschaft und Gemeinschaft relevant (Beher et al. 2008, S. 17). Die Organisationen werden als 'Koppelungsinstanzen' verstanden,

„die zum einen den Einzelnen in Gemeinschaft und Gesellschaft einbinden, die jedoch zum anderen auch Rückwirkungen auf die Verfasstheit von Gesellschaft und Gemeinschaft, beispielsweise auf die Durchlässigkeit oder die Geschlossenheit von Milieus haben“ (ebd., S. 23).

Diese Bedeutung erwächst vor dem Hintergrund der strukturellen und organisationalen Besonderheiten des Sektors (siehe auch Abschnitt 2.3). Entsprechend sind die Führungskräfte im Vergleich zu Führungskräften in anderen Sektoren besonderen Gegebenheiten verbunden. Andreas Schröer (2009, S. 143ff.), derzeit Professor für Nonprofit Management, betont dabei die herausfordernde Wechselwirkung zwischen dem Handeln der Führungskräfte und kulturellem Kontext in Nonprofit-Organisationen. Von den Führungskräften ist eine

„Anpassungsleistung von Führungshandeln an die organisationalen Umfeldbedingungen“ (ebd., S. 144)

gefordert und damit eine Anpassungsleistung an unklare, (noch) dynamische Umfeldbedingungen. Denn sowohl der soziale Sektor als auch die spezifischen Normen und Handlungsmuster in ihm konstituieren sich erst und sind, wie bereits erwähnt, wenig erforscht. Dennoch handeln Führungskräfte in enger Beziehung zu Bedingun-

150 Erklärungsansätze zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft

gen des Umfelds und der Umwelt der Aufgaben, mit der Besonderheit, davon nicht umfassend determiniert zu sein. So bietet sich Gestaltungsraum, der als Kehrseite für Führungskräfte Orientierung im Handeln vermissen lässt.

Konkret veranschaulicht ist in Wirtschaftsunternehmen die Profitzielsetzung Hauptzweck und damit Orientierung, während in der Sozialwirtschaft (im Verständnis der vorliegenden Untersuchung) die Satzung einer Organisation den primären Zweck und die handlungsleitenden Werten enthält und als Leitbild hinterlegt. Allein der Auftrag der Organisation

„ist der Grund ihrer Existenz, definiert ihren Erfolg und legitimiert ihre Leistungen und Funktionen“ (ebd., S. 145).

In sozialwirtschaftlichen Organisationen ist damit der Umgang mit den eigenen generellen Zielen, Normen und Spielregeln zentral. Durch sie wird die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation gesichert. Der primäre Zweck der Organisationen ist nicht monetärer Profit,

„sondern gesellschaftliche Wirkung zu erzielen bzw. soziale Ziele zu verfolgen. Dabei ist die wichtigste Ressource nicht Geld, sondern Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit“ (ebd., S. 145).

Die anvisierte gesellschaftliche Wirkung korrespondiert mit dem soziologischen Bild der Koppelungsinstanzen. Den Gedanken der Orientierung an handlungsleitenden Werten vertiefend, befördert einen weiteren Tatbestand. Dadurch dass die Qualität bestimmter sozialer Leistungen schwer messbar ist, haben Leistungserbringer Informationsvorteile gegenüber Leistungsempfängern. Vertrauensbeziehungen zu Kundinnen und Kunden, Leistungsträgern und Öffentlichkeit sind daher zentral für den Erfolg von sozialwirtschaftlichen Organisationen. Führungskräfte müssen sich der Dimension der Ressource Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit stellen. Indem Organisationen gesellschaftliche Minderheiten repräsentieren und für eine friedfertige Vermittlung unterschiedlicher Werthaltungen in der Gesellschaft stehen, sind die Führungskräfte damit Teil des öffentlichen und politischen Lebens. Als Politikerinnen und Politiker jenseits der Parteien

„könnte man ihre Fähigkeit, die widersprüchlichen Bedürfnisse ihrer Stakeholder wirksam an die Öffentlichkeit zu tragen, betonen, indem man sie als Moderatoren und Lobbyisten der Menschlichkeit und des Gemeinwohls bezeichnet“ (ebd., S. 145).

Als Stakeholder werden Anspruchsgruppen bezeichnet, die einen Anspruch, sei er real, angenommen oder imaginär, an die Organisation und ihre Leistung und Nachhaltigkeit haben (ebd., S. 148).

Nach diesen Ausführungen scheint die Fähigkeit zu politischem Handeln, sowohl im Sinne des Herstellens von Glaubwürdigkeit in der Umgebung als auch des Vertretens widersprüchlicher Bedürfnisse erfolgreichen Führungskräften inhärent. Dieses Kön-

nen ist zweifelsohne zugleich eine Ressource für erfolgreichen Aufstieg. So wie im Aufstieg gleichzeitig Themen bewältigt werden, die das Führungshandeln in der Sozialwirtschaft ohnehin durchsetzen. Gedacht sei an den Umgang mit wandelnden Umfeldbedingungen, vor deren Hintergrund Veränderungsprozesse gestaltet und kreative Lösungen entworfen werden müssen (ebd., S. 147).

5.4.2. Nonprofit Governance multipler Anspruchsgruppen

Der Begriff der Governance findet in Wirtschafts-, Politik und Verwaltungswissenschaften Aufmerksamkeit, um die Vorgänge des Steuerns und Koordinierens in unterschiedlichen Zusammenhängen zu analysieren (Theuvsen 2011, S. 136). Die Nonprofit-Governance interessiert sich dabei für nichterwerbswirtschaftliche Organisationen. Hervorzuheben ist hier die Vielzahl von Anspruchsgruppen sozialer Dienstleistungen, die je nach Organisation Finanziers, Betroffene, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Spender und Sponsoren usw. als Stakeholder der Organisation direkt Einfluss nehmen können und für die Steuerung verantwortlich eingebunden sind (Beher et al. 2008, S. 27). Wichtige Anspruchsgruppen sind in die Aufsichtsgremien der Organisationen eingebunden (Schröer 2009, S. 149).

„Die heterogenen, häufig sogar widersprüchlichen Interessen, Bedürfnislagen und Erfolgserwartungen der Anspruchsgruppen müssen mithilfe von mehrdimensionalen und komplexen Zielsystemen ausbalanciert werden“ (ebd., S. 149).

Funktionierende Steuerungsmechanismen sind durch die Aufgabenbeschreibung und Zusammensetzung der Aufsichtsgremien festzulegen. Hier zeigt sich erneut,

„dass die Existenz und Ergebnisrelevanz vieler unterschiedlicher Anspruchsgruppen die Führung und Steuerung gemeinwohlorientierter Einrichtungen zu einer genuin politischen Aufgabe macht“ (ebd., S. 149).

Als Teil eines Ordnungsrahmens werden in Governance-Kodizes international anerkannte Mindeststandards der Verfassung von Organisationen erarbeitet (Theuvsen 2011, S. 136). Ziel ist die Ausrichtung an Best Practices, verbunden mit der Gewährleistung ausreichender Transparenz der Organisationen (ebd., S. 137). Beispielsweise hat das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland bereits 2005 den Diakonischen Corporate Governance Kodex beschlossen (ebd., S. 140). Neben der Transparenz ist die Steigerung der Wirtschaftlichkeit zentrales Anliegen, um das Vertrauen der Öffentlichkeit, aktueller und potentieller Nutzerinnen und Nutzer, Spenderinnen und Spender, Sozialleistungsträger, öffentlicher Mittelgeber, Banken, Kirchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Arbeit und Führung der Organisationen zu stärken.

„Der Diakonische Corporate Governance Kodex verlangt im Sinne der kulturellen Homogenität der Organisationen und der gemeinsamen Wertebasis die Bindung der Organmitglieder de Ein-

152 Erklärungsansätze zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft

richtungen an die Kirche; zudem soll auf eine kontinuierliche personelle Verbindung zur Kirche geachtet werden“ (ebd., S. 142).

Die Einführung von Governance Kodizes im Dritten Sektor ist umstritten (ebd., S. 144ff.). Denn eine auffällige Nähe zu privatwirtschaftlichen Beispielen zeigt sich, was die Einebnung bestehender Management-Unterschiede zu anderen Sektoren nach sich ziehen könnte. Zu Bedenken gilt es, dass gerade die unbürokratische und problemsensible Reaktion auf Bedürfnislagen eine sektorspezifische Ressource darstellt. Auch ist ein gewisses Maß an Intransparenz in legitimationsempfindlichen Bereichen notwendig, um den Zusammenhalt der Organisation zu ermöglichen (ebd., S. 146). Besonderes Augenmerk gilt letztlich der Umsetzung, nicht der Festlegung der Kodizes. Denn moralische Normen müssen auch machtvoll umgesetzt werden (Buer 2011, S. 152). Moral kann auch als Faktor ins unternehmerische Kalkül integriert sein, das alltägliche Handeln von Legitimationsaufwand zu befreien (Neuberger 2006, S. 396).

Ergänzend gilt es nun, die Möglichkeiten der Steuerung auf personaler Ebene zu erörtern.

5.5. *Aufstiegsfördernde Rekrutierungsmuster*

Als Erklärungsmodell für den Aufstieg einer oder eines Einzelnen ist die Principal-Agent-Theorie verbreitet. Ihre Variationen zählen zu den Governance Mechanismen. Damit lassen sie sich sowohl an die Relevanz personalpolitischer Logiken (siehe auch Abschnitt 5.3.1) als auch an die Governanceforschung insgesamt anbinden.

5.5.1. Governance Mechanismen nach 'Agency-Theorie'

Die 'Principal-Agent-Theorie' prüft Steuerungsmechanismen, insofern sie die Austauschbeziehungen von 'Principal', der Auftrag gebenden Person⁹², und 'Agent', der Auftrag nehmenden Person⁹³, im Rahmen einer vertikalen Arbeitsteilung analysiert (Berthel/Becker 2013, S. 48; Stock-Homburg 2010, S. 48f.). Die Leistungsbereitschaft des 'Agents' soll im Sinne des 'Principals' durch Anreizmechanismen wie institutionelle Regeln, variable Vergütung usw. gesteuert werden. Allerdings geschieht dies vor dem Hintergrund, dass beide Akteurinnen und Akteure immer auch ihren

⁹² kann der Eigentümer eines Betriebs oder ein Vorgesetzter sein (Berthel/Becker 2013, S. 48).

⁹³ d.h. von Vorstand und Geschäftsführung, können auch Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein; diese Theorie kann über alle Ebenen einer Organisation angewendet werden (Stock-Homburg 2010, S. 48).

individuellen Nutzen maximieren wollen. Das bedeutet, dass der 'Principal' maximalen Nutzen mit minimalen Kosten sucht (Berthel/Becker 2013, S. 48). Ebenso der 'Agent', der neben den Interessen des 'Principals' auch die eigenen verfolgt.

Durch Informationsasymmetrien, d.h. eine Austauschperson verfügt nicht über die Informationen, die einer anderen Austauschperson vorliegen, kann gerade ein 'Agent' profitieren (Stock-Homburg 2010, S. 48). Vorfindbare Konstellationen lassen sich als 'hidden characteristics', 'hidden intention', 'hidden action' und 'hidden information' gegenüber des 'Principals' beschreiben. Denn weder Motive, noch Handlungsmöglichkeiten, noch das faktische Leistungsverhalten sind einem Gegenüber wirklich zugänglich. Governance Mechanismen dienen dazu, Informationsasymmetrien abzubauen. Vertragliche Vereinbarungen gewährleisten dann, dass 'Agents' ihre Aufgaben im Sinne der 'Principals' ausführen. Drei Möglichkeiten werden betont, nämlich erstens die Ergebnisbeteiligung der 'Agents' als Anreize der Vergütung einzuführen, zweitens die direkte Verhaltenssteuerung durch die 'Principals' in vertraglich festgelegten Verhaltensnormen, etwa dem Führen durch Zielvorgabe, zu übernehmen und drittens die Verbesserung der Informationsbasis des 'Principals' durch vertraglich festgelegte Informationspflichten der 'Agents' zu sichern (ebd., S: 49f.).

Für das Aufstiegshandeln ist die 'Principal-Agent-Theorie' in zweifacher Hinsicht bedeutsam. Zum einen zeigt sie 'Principals' auf, Kriterien festzulegen, um eigennützige Verhaltenstendenzen, etwa 'hidden intentions' oder 'hidden characteristics' von Bewerbenden bereits im Vorfeld zu unterbinden. Hilfreich ist ein

„Untermauern der Bedeutung von »erfahrungsbasierten« Maßnahmen für die Selbstselektion von Beschäftigten [z.B. Probezeiten, Praktika]" (Stock-Homburg 2010, S. 50).

Umgekehrt können 'Agents' nach der Signaling-Theorie als Teilgebiet der 'Principal-Agent-Theorie' Unsicherheiten bei Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen gezielt beeinflussen (Stehling 2009, S. 32ff.). Während manche Indikatoren wie Alter, soziale Herkunft, Geschlecht, Größe usw. festgelegt sind, sind grundsätzlich, aufgrund bestehender Informationsasymmetrien, bestimmte Signale auch gezielt beeinflussbar – beispielsweise die Dauer von Ausbildungen, erbrachte Leistungen usw. Sie sind zwar mit Aufwand verbunden, korrespondieren aber auch genau mit der in den 60-er Jahren entwickelten Humankapitaltheorie: Menschen investieren gezielt in ihre Leistungsfähigkeit, um künftig höhere Erträge zu erzielen. Die Investition ist an Personen gebunden und unterscheidet sich in allgemeinem und spezifischem Humankapital. Für die theoretische Diskussion über Karrieren hat die Humankapitaltheorie einen beachtlichen Stellenwert (ebd., S. 28ff.).

Die Turniertheorie kann als Spezialfall der 'Principal-Agent-Theorie' gesehen werden und gibt ebenfalls Hinweise für die Erklärung des Karriereverlaufs (ebd., S. 36ff.).

Hier wird der Wettbewerb zwischen den Beschäftigten einer Hierarchiestufe untersucht, wenn der oder die relativ Beste befördert wird. Dabei ist das erfolgreiche Absolvieren der Aufgaben von Bedeutung, abhängig von Engagement, eingebrachtem Wissen und Fertigkeiten. Allerdings sind auch Faktoren wie die Ähnlichkeit mit der entscheidenden Person, die Fähigkeit, sich von anderen Bewerbenden abzuheben, Eigenwerbung zu betreiben usw. relevant. Als Turniergewinn gilt nicht nur die Beförderung selbst, sondern auch die Option auf Wettkämpfe um weitere höhere Stufen. Dabei geht die Verweildauer auf Hierarchiestufen mit der wahrgenommenen Befähigung einher. Karriereaussichten für Personen, die früh befördert wurden, steigen. Eine Verknüpfung von Signal- und Turniertheorie treten vor allem in Kaminkarrieren innerhalb eines Unternehmens auf (ebd., S. 36 ff.).

Als weiterer theoretisch gefasster Mechanismus skizziert die 'Upward-Mobility-Theorie' Aufstiege (ebd., S. 39ff.). Sie unterscheidet die 'Contest Mobility', bei der alle Beteiligten in einem fairen und offenen Wettbewerb um Aufstiegsmöglichkeiten stehen und die 'Sponsored Mobility', bei der Aufstiegsmöglichkeiten nur denjenigen zur Verfügung stehen, die durch Vorgesetzte oder Machtinhabende gefördert werden (ebd., S. 39ff.). Zwei idealtypische Normmuster zwar, die in der Regel jedoch nicht unabhängig voneinander stattfinden. Frühzeitiges positives Abheben von anderen anhand Leistung und Anstrengung ist eine Möglichkeit, als Potenzialträger durch Eliten identifiziert zu werden. Gleichzeitig haben die

„von Vorgesetzten bestimmten Potentialträger eher die Möglichkeit, sich mit ihrem Engagement und ihren Leistungen aufgrund ihrer Stellenplatzierung aktiver in ein Unternehmen einzubringen und dadurch Wettbewerbe zu gewinnen“ (ebd., S. 41).

Deutlich wird, dass diese Mechanismen grundsätzlich Aufstiege antreiben und sich dabei Bedingungen mitunter sogar ergänzen. Wer sich zum Beispiel frühzeitig positiv von anderen durch Leistung und Anstrengung abhebt (Contest Mobility), hat die Möglichkeit, durch Eliten als Potenzialträgerin oder Potenzialträger identifiziert zu werden (Sponsored Mobility). Das Wissen um Filter- und Signal-Theorien hilft im Rückgriff auf die 'Principal-Agent-Theorie', Aufstiegsverfahren sensibler zu steuern. Denn Netzwerkrekrutierungen und die Durchführung wenig strukturierter Auswahlverfahren sind besonders diskriminierungsanfällig und verstärken zum Beispiel den "similar-to-me-Effekt" (Gieselmann Astrid 2012, S. 88) männlicher Entscheidungsträger.

Governance Mechanismen aufzugreifen lohnt sich, denn

"stereotype Zuschreibungen von Fähigkeiten und Eigenschaften können dem Unternehmen schaden. Zu den hieraus resultierenden Verlusten besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Insbesondere Top-Führungskräfte werden häufig aus den eigenen Reihen rekrutiert. Der Einfluss von Netzwerkeffekten auf die unterschiedlichen Karrierechancen von Frauen und Männern

ist in quantitativen Analysen weitgehend unerforscht" (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung 2009, S. 29).

Der Rekrutierung aus eigenen (männlichen) Reihen gilt es im 'Aufsteigen Dürfen' Respekt zu zollen. Netzwerkeffekte sind in den Untersuchungen von Eliten ein zentrales Thema.

5.5.2. Rekrutierungsmuster von Eliten

Die Führungskräfte des gemeinnützigen Sektors sind auch aus dem Blickwinkel der Eliteforschung weitgehend unerforscht. Dieser Forschungszweig wird vorgestellt, um seine inhaltlich wertvollen Anregungen zu Rekrutierungs-, Kontakt- und Kooperationsmustern aufzuzeigen (Beher et al. 2008, S. 214). Die Rekrutierungsmuster weisen für den erfolgreichen Aufstieg in Führungspositionen immer wieder die Bedeutung der sozialen Herkunft und die Erlangung formaler Bildungstitel auf. Im Segment der Wirtschaftseliten ist die Bedeutung des passenden Habitus herausgearbeitet. Gezeigt wird, dass Nachwuchs aus höheren Schichten eher hohe Bildungsniveaus erreicht und damit wiederum bessere Zugangschancen zu Spitzenpositionen in unterschiedlichen Sektoren hat (ebd., S. 214f.). Frauen und Männer in Führungspositionen des Dritten Sektors können als Bereichs- bzw. Funktionseliten beschrieben werden. Der Begriff der Elite wurde in der Vergangenheit kontrovers definiert. Zu den historisch wichtigsten Elitebegriffen

„gehören die der Wertelite, die sich durch ein besonderes Ethos auszeichnen soll, der Funktionselite, die aufgrund besonderer Qualifikation wichtige Leistungen für die Gesellschaft erbringt, und der Machtelite, in der sich politischer, militärischer und wirtschaftlicher Einfluss konzentrieren“ (Arzheimer 2010, S. 30).

Diese Begriffe sind oft stark ideologisch⁹⁴ aufgeladen und bergen Zuordnungsprobleme. In der empirischen Forschung findet sich häufig das Konzept der Positionselite. Diese bezeichnet die Personen in formalen Führungspositionen innerhalb der verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren wie Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Verbände, Kirchen, Wissenschaft, Kultur, Medien usw. (ebd., S. 30). Seiner Intention nach soll die Verwendung des Begriffs Positionselite ideologisch neutral sein. In Verbänden gibt es gewählte und bestellte Positionseliten (Witt/Sturm 2006, S. 264). Sie erhalten die Macht, politische Entscheidungen durch die Verfügungsgewalt über gesellschaftlich relevante Ressourcen zu beeinflussen, die den Organisationen auf-

⁹⁴ Die Begriffe 'Elite' und 'Führung' sind in Deutschland durch die nationalsozialistische Ideologie diskreditiert worden (Sauer 2000, S. 66f.). Seiner Intention nach soll die Verwendung des Begriffes Positionselite ideologisch neutral sein.

grund ihrer Funktion zur Verfügung stehen (Sauer 2000, S. 68). Diese an der Funktion orientierte Definition von Eliten bettet die Analyse des Handelns von Funktionseleiten in das strukturelle Gerüst der Gesellschaft ein (ebd., S. 68). Führungskräfte gemeinnütziger Organisationen können als Funktionseleiten des gemeinnützigen Sektors beschrieben werden (Beher et al. 2008, S. 214).

In zeitgenössischen Eliten- und Demokratietheorien besteht Einigkeit dahingehend, dass moderne Dienstleistungs- und Wissensgesellschaften in komplexe Teilbereiche gegliedert sind und deswegen gewählte, ernannte oder kooptierte Spezialisten Führungs- und Entscheidungsaufgaben wahrnehmen, um Struktur, Steuerbarkeit und soziale Funktion des Teilbereichs oder der Gesellschaft zu gewährleisten bzw. zu erfüllen (Grabow 2006, S. 26). Durch die gesellschaftliche Ausdifferenzierung und damit einhergehende Arbeits- und Machtteilung können nicht mehr nur politische Führungskräfte als Eliten verstanden werden, sondern müssen Führungsgruppen anderer Sektoren in die Analyse einbezogen werden (Sauer 2000, S. 67). Das jeweilige Führungspersonal unterliegt spezifischen Handlungserwartungen sowohl von Seiten der unmittelbar Untergebenen als auch von Seiten der Gesellschaft im Allgemeinen (Grabow 2006, S. 27).

„Führungspositionen haben es an sich, dass die notwendigen Qualifikationen und die anderen erforderlichen Eigenschaften nicht einfach und nie abschließend festgestellt werden können. Es gibt kein festes Anforderungsprofil“ (Witt/Sturm 2006, S. 268).

Ergänzend ist zu sehen:

„Führung – und damit Elite – entsteht durch Anerkennung durch die Geführten. Diese erhält, wer fachliche Fähigkeiten hat, Verantwortung übernimmt, prosozial eingestellt ist, (...) selbstsicher, wofür ein gewisses Lebensalter eine gute Grundlage darstellt“ (ebd., S. 270).

Ohne Zweifel ist informelle Kooperation eine Ressource politischer Führung (Grabow 2006, S. 30). Die enge Verknüpfung von Staat und Verbänden ist in Deutschland am Beispiel des hohen Anteils öffentlicher Gelder an der Finanzierung der Verbände sichtbar (Witt/Sturm 2006, S. 265). Persönliche Netzwerke können großen Einfluss ausüben.

„Diese verbinden Staat, Wirtschaft und Dritten Sektor personell und informell“ (ebd., S. 265).

In diesem Zusammenhang zeigt der internationale Vergleich der Karriereverläufe von Top-Managern, dass die festgestellten Unterschiede in den Karrierewegen mit den Filterfunktionalitäten der entsprechenden Hochschulsysteme korrespondieren (Franck/Opitz 2001, S. 15). Das „gepoolte Bildungssystem“ (ebd. S. 17) in Deutschland und die bis zur Exzellenzinitiative 2005 vorhandene Abwesenheit von Eliteuniversitäten eröffnete in Deutschland der sozialen Oberschicht Eingriffsmöglichkeiten. Mit 87 Prozent entstammten 1995 auffällig viele Top-Manager dem 'gehobenen Bür-

gertum'. Der Erwerb der zusätzlichen Signale, wie kurze Studiendauer, zusätzliche Praktika, Auslandsaufenthalte und Dokortitel, denen in Deutschland eine starke Bedeutung zukommt, kann durch soziale Herkunft erheblich vereinfacht werden (ebd., S. 14, 17). Aufgrund der fehlenden Selektivität des Hochschulsystems können Karrierewege diskretionär durch Geld und Einfluss gesteuert werden (ebd., S. 18).

Auch jüngste Erkenntnisse bekräftigen die Bedeutung von Habitus und sozialer Herkunft. Verdeutlicht an zwei Befunden hat erstens die äußere Erscheinung als Ausdruck von Habitus, Stil und Energie eine beispielgebende Funktion für den gesamten Auftritt der Persönlichkeit und ist für den Führungserfolg von Bedeutung (Bischoff 2010, S. 235). Zweitens ist in Ergebnissen zu Karrieren von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen in den ersten fünf Jahren neben fachlichen Unterschieden, dem Geschlecht und Betriebsmerkmalen genau die soziale Herkunft und der Dokortitel relevant für das Einkommen und das Erreichen einer Führungsposition (Falk/Huyer-May 2011, S. 69).

Der Zugang zu Elitepositionen ist sozial umso geschlossener, je kleiner der Kreis von Personen ist, die über die Besetzung entscheiden und je informeller das Auswahlverfahren ist (Beher et al. 2008, S. 58). Das Dürfen im Aufstieg avanciert dann zu einer unkalkulierbaren und damit unerklärbaren Determinante. Allein abhängig von den die Entscheidung treffenden Personen sind Erklärungsansätze für Aufstieg obsolet. Im Handeln innerhalb von Organisationen ist dann jedoch das Verhalten der Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger erklärungsbedürftig. Denn hier handelt niemand für sich allein.

5.6. Kulturen der Macht in Handlungszusammenhängen

In Handlungszusammenhängen innerhalb von Organisationen geht es immer um Ausübung von Macht (Buer 2011, S. 159). Offiziell ist sie meist hierarchisch geordnet (ebd., S. 150f.) So existiert, wie in Abschnitt 2.2.5 bereits dargestellt, eine formelle Positionsmacht der Führungskräfte, doch auch informelle Formen der Macht sind ubiquitär.

5.6.1. Formen der Bemächtigung und Ermächtigung

Informelle Formen der Macht sind abhängig vom Charakter der Akteurinnen und Akteure und des organisationalen Kontextes sind zu sehen. Die spezifische Kultur einer Organisation beinhaltet eine spezifische Kultur der Macht. Diese Kultur übt

„immer auch Macht auf alle Organisationsmitglieder aus, der sie sich nur schwer entziehen können. Ist diese Kultur von Bemächtigungsstrategien durchzogen, herrscht ein Klima der Un-

158 Erklärungsansätze zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft

terdrückung. Diese Unterdrückung impliziert dann meist auch Selbstausbeutung der Fach- und Führungskräfte. Ist diese Kultur durch Ermächtigungstechnologien geprägt, wird ein Klima des freiheitlichen Engagements, der Ermutigung, der Entwicklung, des Wachstums bestimmend sein. Das impliziert meist auch einen förderlichen, pfleglichen Umgang mit sich selbst“ (Buer 2011, S. 159).

Der Politik vergleichbar laufen in Organisationen Prozesse ab,

„bei denen es darum geht, Einfluss und Macht zu sichern oder auszubauen“ (Lieber 2007, S. 179)

In Abgrenzung zur Politik werden die Handlungen in Unternehmen als Mikropolitik bezeichnet (siehe auch Abschnitt 4.5.2). Sie zielen auf den Aufbau und Einsatz von Machtpotenzialen, um

„eigene Interessen gegenüber den Interessen anderer oder des gesamten Unternehmens durchzusetzen, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle und Abhängigkeit zu entziehen“ (ebd., S. 185).

Politisches Handeln ermöglicht, sich Handlungsspielraum zu verschaffen. Beeinflusst wird es überwiegend durch organisationale Faktoren. Denn eine geringe Vertrauenskultur, konkurrenzfördernde Anreizsysteme, unklare und teilweise widersprüchliche Rollenerwartungen sowie vor allem eigennützig handelnde Führungskräfte befördern politische Verhaltensweisen (ebd., S. 193). Daneben neigen Personen mit hohem Machtbedürfnis und machiavellistischer⁹⁵ Grundhaltung zum politischen Handeln. Aber auch Personen mit hoher internaler Selbstkontrolle. Sie sind überzeugt, ihre Ziele trotz widriger Umstände erreichen zu können. Eine hohe Selbststeuerung oder „Self Monitoring“ (ebd., S. 193f.) ist dabei voraussetzungsvoll. Personen mit dieser Eigenschaft verstehen es, ihr Verhalten situationsspezifisch anzupassen und diplomatisch zu sein.

Wenn Macht im neutralen Sinne das Vermögen und die Möglichkeit bedeutet, bestimmte Vorstellungen umzusetzen, so zeigt sie sich in Handlungszusammenhängen in zwei Varianten: Die negative Variante steht für die Form der Bemächtigung von anderen gegen deren Widerstreben, die positive für die Ermächtigung von sich und anderen, um Potenziale und Machtquellen zu erweitern (Buer 2011, S. 159). Machtausübung, um gute Arbeit zu erbringen, d.h. den Organisationszweck und die Anliegen von Adressatinnen und Adressaten zu erfüllen, ist legitim. Von Bedeutung sind im Organisationsalltag vor allem die Arten der Darstellung, das „Impression Management“ (ebd., S. 159), weniger das harte Durchgreifen. Maßgeblich sind Spielkulturen, die sich, wie auch die Organisationskulturen (siehe auch Abschnitt 5.3), sehr

⁹⁵ d.h. sie sehen es als zulässig, andere für die eigene Zielsetzung auszunutzen (Lieber 2007, S. 193).

unterschiedlich darstellen. Hier müssen faire bzw. unfaire Spiele mit je eigenen Ermächtigungs- bzw. Bemächtigungsstrategien voneinander getrennt beachtet werden:

„In fairen Spielen versuchen alle Mitspieler, eine gerechte Balancierung der legitimen Interessen aller Stakeholder immer wieder neu auszutarieren. Es gilt dann, die Ratsuchenden zu ermächtigen,

- aus Gegenspielern Mitspieler zu machen oder, wenn das nicht gelingt,
- mit diesen strategisch umzugehen,
- sich unfairen Spielen zu entziehen,
- Spielzüge zu entwickeln, durch die unfaire in faire Spiele verwandelt werden können, oder, wenn das alles nicht möglich ist,
- unfaire Spiele zu verhindern, indem der Spielveranstalter bzw. die zuschauenden Öffentlichkeit informiert wird“ (Buer 2011, S. 160).

Das Interesse an fairen, legitimen Spielen und die Kraft, gegen illegitime Bemächtigungskulturen vorzugehen, wird durch eine Strebensethik, eine Kultur des kreativen Zusammenspiels entwickelt (ebd., S. 160). Die Wörter legitim und illegitim verweisen auf die Dimension der Moral, die nur mit Macht wirksam wird. Gleichzeitig ist Macht immer in Verbindung mit Moral zu sehen. Sie sollte moralisch bzw. legitim ausgeübt werden (ebd., S. 152).

5.6.2. Moral und Mikropolitik im sozialen Handeln

Um den Gedanken des Zusammenspiels von Macht und Moral vertiefen zu können, ist festzulegen, was unter Moral verstanden wird. Moral ist in den vorliegenden Zusammenhängen

„ein System von Regeln, Idealen oder Tugenden, dessen Funktion vor allem darin besteht, Handlungen zu verhindern, die den elementaren Interessen anderer Menschen abträglich sind“ (Bayertz 2004, S. 12f.).

Moral ist damit Bewertungsmaßstab des Handelns, der Bewertungsmaßstab der Moral ist die Ethik (Neuberger 2006, S. 356f.). So wird das Wollen und Tun klassifizierbar in besseres und schlechteres, in richtiges und falsches. Damit ist ein Unterschied zwischen dem 'was ich tue' und dem 'was man tut'. Denn Moral steht nicht für das Handeln einer einzelnen Person nach eigenem Gesetz. Hier wird die Verbindung und eben der Unterschied zur Mikropolitik offenbar, die im eigenen Interesse fordert, während Moral im Namen des Ganzen oder des Interesses der anderen fordert (ebd., S. 359). Übertragen auf soziales Handeln ist im Moralischen oder mikropolitischen Handeln ergänzend die Doppelnatur des Sozialen zu berücksichtigen:

„Das Soziale ist elementar bestimmt als Verbindung des Einzelnen mit den Anderen. Aufgrund dieser Doppel'natur' kann auch soziales Handeln nicht allein durch Analyse individueller Fähigkeiten, Motive, Erwartungen, Entscheidungen etc. erklärt werden. Das wäre buchstäblich einseitig, weil die zweite Seite, die gesellschaftlichen Restriktionen und Ermöglichungsbedingungen ausgeklammert wären“ (ebd., S. 398).

Fundamental für soziales Handeln ist die Ko-Operation, die Ko-Orientierung und Ko-Ordination erfordert (ebd., S. 398). Ein Unterfangen, das weder eine einzelne Person, noch eine Person für sich leisten kann. Soziales Handeln ist entsprechend mehrfach abgesichert. Die Moral ist dabei funktional betrachtet eine Technik, die es ermöglicht, sich aneinander zu orientieren, miteinander zu handeln und gemeinsam bindende Ordnungen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Allein auf die innere Steuerung einer Person setzend ist soziales Handeln nicht möglich, denn es hat geordnet, strukturiert und institutionalisiert zu sein. Hinter dem sichtbaren spontanen Handeln steht ein regulierender Bezugsrahmen aus einem System von Regeln, Normen, Werten und Gesetzen. Der Raum der Möglichkeiten wird dadurch umrissen, letztlich durch das Handeln bestätigt oder auch korrigiert.

Indem das eigene Tun und der eigene Anspruch unausweichlich andere berührt, dienen moralische Regeln dazu, die Spannung zwischen individueller und gesellschaftlicher Existenz zu regulieren. Moral wird dadurch zu einem System institutionalisierter Verhaltenserwartungen, das in Form von impliziten Verhaltenserwartungen und expliziten Regeln sich gegenüber Individuen verselbständigt und sich nicht mehr auf das aktuelle Wollen reduzieren lässt (Bayertz 2004, S. 114). Die Grenzen der Außensteuerung offenbaren sich in Handlungsspielräumen für Akteurinnen und Akteure in Organisationen (Neuberger 2006, S. 407). Denn Grenzen bzw. Orientierung und Steuerung von Handlungen sind Strukturen, die ihre Funktionen jedoch nur ausüben können, wenn sie durch Handlungen reproduziert werden. Handlung und Struktur bedingen sich entsprechend wechselseitig, stehen in einem „wechselseitigen Erzeugungsverhältnis“ (ebd., S. 449). An dieser Stelle verweist Mikropolitik auf ihre Bezogenheit, auf Strukturen und Ordnung. Denn diese können nur unterwandert werden, wenn sie existieren. Mikropolitik setzt geltende Regeln voraus, um diese eigennützig interpretieren zu können (ebd., S. 554). Während die mikropolitische Sicht auf konkrete Dinge einen unmittelbaren Aufforderungscharakter des Handelns beinhaltet, begünstigt die Orientierung am Machen und Machbaren

„eine pragmatische Kreativität, die Fakten schafft, an denen sich zeigt, was machbar war“ (ebd., S. 555).

Die Orientierung am Machen kann den Dauerzustand 'Alarm der Mikropolitik' ersetzen. Denn entgegen der Mikropolitik, die als eine Art Fieber der Organisation gesehen werden kann, das zu höherer Betriebstemperatur führt und dann Coolness für ethische Balancen vermissen lässt, sind für die Praxis zwei Aspekte bedeutsam. Zum

einen dienen moralische Haltungen, zum anderen der soziale Kontext der Moralisierung von Mikropolitik. Haltungen sind

„abkürzende und verdichtende Programme, die es ersparen, jeden Einzelfall in seiner ganzen Komplexität zu analysieren“ (ebd., S. 556).

Sie reduzieren Komplexität und geben Stabilität und Erwartungssicherheit für Ko-Akteurinnen und Ko-Akteure,

„allerdings auch die Gefahr der Rigidität und voreingenommenen Selektivität. Für beschleunigten und einigermaßen sicheren sozialen Verkehr ist es nicht mehr nötig, die Entscheidungssituation in all ihren Bedingungen, Folgen und Nebenfolgen zu repräsentieren, sondern vor allem zu wissen, mit wem man es zu tun hat. Damit wird eine Denkrichtung wieder belebt, die der Disziplin ihren Namen gegeben hatte: Ethik leitet sich von Ethos ab, und das bezeichnet die Lebensart oder -form, die sich in einem 'Charakter' verlässlich ausprägt. Ethos, Charakter, Tugend, Habitus etc. sind stabile Größen, die die Kontingenzen je wechselnder situativer Bedingungen integrieren“ (ebd., S. 556f.).

Das bedeutet für moralisches mikropolitischen Handeln, dass die Grundhaltung wichtiger ist als ausgeklügelte Taktik und Kalkül. Sie ermöglicht rasches Handeln, die nachträgliche moralische Prüfung ist dennoch unentbehrlich. Hier ist der Zusammenhang mit dem sozialen Kontext offensichtlich. Denn Normen, Werte und Regeln werden in konkreten Gemeinschaften hergestellt und erlangen in diesen Geltung. Die Integration verläuft über geteilte Überzeugungssysteme (ebd., S. 557). Akteurinnen und Akteure können und müssen sich der vorgehaltenen Muster bedienen. Die Gemeinschaft stellt

„Normenwächter und Wertehüter, die bei Abweichungen vom Pfad der jeweiligen Tugend intervenieren und sanktionieren“ (ebd., S. 557).

Orientierung für das eigene und gemeinsame Handeln ist in moralischen Gemeinschaften gegeben. Im Zusammenwirken von Haltungen und Gemeinschaften⁹⁶ kann es in Organisationen gelingen, möglichst gut zu handeln, dazuzulernen und Alterna-

⁹⁶ Kritisch abzuheben sind Vergemeinschaftungen, d.h. Modelle betrieblicher Leistungs- und Herrschaftssicherung mit Besonderheiten und typischen Zügen, je nach ihren historischen und kulturellen Kontexten. Charakteristisch für Gemeinschaften ist die dauerhafte Form des Zusammenlebens, entstehend durch Glaube, Gewohnheiten, Bräuche, Religion usw. (Hofbauer Johanna 2012, S. 184). Eine vergemeinschaftende Personalpolitik orientiert sich an den vier Prinzipien der Dauerbeschäftigung, Grenzziehung, Homogenisierung und emotionenorientierten Führung. Letztere steht für Maßnahmen, die unter Einbezug der symbolischen Ebene auf die Wahrnehmung von Menschen und Situationen bzgl. Arbeit und Organisation greifen (ebd., S. 185). Am Beispiel der vergemeinschaftenden Personalpolitik wird deutlich, dass die ungleiche Verteilung von Ressourcen und Chancen sowohl von Organisationen selbst betrieben als auch von ihrer Umwelt importiert wird (ebd., S. 186).

tiven zu entwickeln, mit Zerreißproben zu rechnen und sich in Widersprüchen einzurichten (ebd., S. 558).

Insgesamt zeigt sich, dass in der Kombination von Grundhaltung und sozialem Kontext erfolgreiches Aufstiegshandeln gelingen kann, das anders als bei rein mikropolitischen Ansätzen mit moralischen Praktiken vereinbar ist. Dieses Handeln ist, indem es die Verbindung des Einzelnen mit den Anderen im Blick hat, soziales Handeln. Genau das soziale Handeln ist der Kern des Sektors, als auch der Branche und des Handlungsfelds der Sozialwirtschaft. So sind die höchste Abstraktionsstufe moralischer Praktiken sowie die Grundlage Sozialer Arbeit (siehe auch Abschnitt 2.3.2) identisch – die allgemeinen Menschenrechte (ebd., S. 557).

5.7. Zusammenfassung der Erklärungsansätze zum Aufstieg

In den Erklärungsansätzen wurde, ausgehend vom Verhalten von Personen, das Zusammentreffen von Wollen, Dürfen und Können in konkreten Situationen erläutert. Spezifische Konstellationen dieser Komponenten ermöglichen schließlich Aufstiegs-handeln, so dass nicht allein das Wollen oder die Motive einer Person als ausschlaggebend gelten. Dennoch kommt im beruflichen Aufstieg der Einstellung zu Leistung und Macht eine handlungsübergreifende Wirkung zu. In der Definition der Karriere-motivation gilt die Ausprägung des Machtmotivs als ausschlaggebende Determinante für den Aufstieg zur Spitzenposition. Die Bausteine der Kompetenz zur Handlung veranschaulichen, dass das Wollen hier um ein Können erweitert sein muss. Beide Bausteine müssen wiederum vom Dürfen getragen sein, das von Akteurinnen und Akteuren im Aufstieg nicht gesteuert werden kann. Ihr Können und Wollen kann fehlendes Dürfen durchaus kompensieren. Hier hilft das Verständnis der Selbstentwicklung, wonach das der Organisation und der Aufstiegsperson selbst entsprechende Verhalten erweitert wird. Da sich in Handlungszusammenhängen der Sozialen Arbeit Hierarchie und Differenz von Geschlecht stark segmentiert repräsentieren, ist die reflexive Auseinandersetzung der Professionellen gefordert. Denn unbewusstes Handeln manifestiert bestehende Verhältnisse und forciert die Bildung geschlechter-differenten Hierarchien. Deutlich wird, wie sehr das Augenmerk innovativen Wegen der Dekonstruktion von Geschlecht im beruflichen Aufstieg gelten muss.

Daneben zeigt sich das Dürfen in den mannigfaltigen formellen und informellen Einflüssen der Besetzung von Führungspositionen. Diese wurden aus arbeitspolitischer Sicht und aus Sicht der Personalentwicklung zur Unternehmenskultur ausgeführt. In der Sozialwirtschaft ist, aufgrund der gesellschaftlichen Rolle der Verbände der Wohlfahrtspflege, das transparente Handeln im Kontext des Handlungsfeldes wesentlich. Führungskräfte sind hier politisch Handelnde in unklaren Situationen. Aus

Sicht der Governanceforschung ist dies anhand ihrer multiplen Anspruchsgruppen mit widerstreitenden Interessen erkenntlich. Die Rekrutierung von Führungskräften erklären neben den Aufstiegskonzepten der Agency-Theorie handlungsfeldübergreifend auch Erkenntnisse der Eliteforschung. Sie betonen die Prägung der Sozialisation, womit sich Aufstiege in der Sozialwirtschaft nicht vertiefend erklären lassen. Als Fazit bleibt die Bedeutung der Macht in Handlungszusammenhängen der Sozialwirtschaft. Denn in sozialen Zusammenhängen ist moralisches Handeln elementar, im Aufstieg entsprechend der Umgang mit positiven und negativen Facetten der Macht. Relevant wird hier die ethische Bewertung mikropolitischer Fähigkeiten von Akteurinnen und Akteuren im Aufstieg.

Führungskräfte der Sozialwirtschaft erleben in Branche und Organisationskulturen besondere strukturelle und normative Anforderungen. Der Aufstieg erfordert zweifelsohne spezifische Handlungskompetenzen, die bisher nicht erfasst sind. Mit der Erhebung und Auswertung förderlicher Maßnahmen und Faktoren für den Aufstieg geht die vorliegende Untersuchung am Beispiel von Frauen in Spitzenpositionen dazu den ersten Schritt.

6. Empirische Untersuchung

Im Folgenden werden die Grundlagen der Entscheidung für das Untersuchungsdesign sowie seine Umsetzung in der Erhebung und Auswertung der Daten dargelegt. Am Beispiel der Auswahl der für den Forschungsgegenstand relevanten methodischen Vorgehensweisen wird die Vielfalt der empirischen, auf Erfahrung beruhenden, Sozialforschung in der Erziehungswissenschaft deutlich. Die Möglichkeiten und Grenzen dieser Methoden werden aufgezeigt, um den Einfluss der Form der Aussagen auf die Erkenntnisgewinnung zu verdeutlichen. Die inhaltliche Auswahl der Forschungsgegenstände wurde durch die Erweiterung des Gedankenrepertoires der Forscherin vertieft (Bohnsack 2010, S. 24). Die forschungsmethodische Auseinandersetzung verlief in einem Prozess der stetigen Konkretisierung der Forschungsgegenstände und optimalen Passung von Methoden der Erhebung und Auswertung. Sie ist für die Qualität der Untersuchung von großer Bedeutung. Die zentrale Frage dabei ist, ob die Methoden ihre spezifischen Stärken am Forschungsgegenstand auch entfalten (Helfferich 2011, S. 7).

Die ergebnisorientierte Darlegung des Forschungsprozesses umfasst die Beschreibung des Forschungsgegenstandes, des qualitativen Forschungszugangs und der Erhebung und Auswertung der Interviews.

6.1. Forschungsgegenstand und Forschungsfragen

Den Forschungsgegenstand der vorliegenden Untersuchung bilden sowohl individuelles Erfahrungswissen als auch subjektive Theorien zum Aufstieg im beruflichen Lebensverlauf von Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft. Das Forschungsinteresse differenziert nach Geschlecht zu verfolgen inkludiert die (Re-)Produktion der Geschlechterdifferenz (Dausien 2010, S. 364). Diese Tatsache wird als unabdingbare Folge für die Gewinnung von Wissen über Berufsverläufe von Frauen in einer gewissen beruflichen Position in bestimmten beruflichen Kontexten gesehen. Sie ist Grundlage für die empirische Erfassung von geschlechtsdifferenten Möglichkeitsräumen und Realisierungen individueller Lebensentwürfe. Durch das geschlechtshomogene Sampling werden die Differenzen innerhalb eines Geschlechts aufgezeigt, was ein Mehr an Dekonstruktion zulässt (Zeller 2009, S. 203). Genau das Fehlen dieser Daten begrenzt derzeit das Wissen um Aufstiegsressourcen für die Besetzung von Führungspositionen in der Sozialwirtschaft mit weiblichen Führungskräften. Ziel ist, die Bedeutung geschlechtsbezogener Erfahrungen bzgl. Aufstieg in Berufsverläufen, die sie für Frauen in Führungspositionen als handelnden Subjekten

haben, zu gewinnen, als auch die Sinnkonstruktionen, auf deren Basis ihr Handeln zu Entscheidungen im Berufsverlauf führte.

Die Untersuchung zu Aufstieg im beruflichen Lebensverlauf zu verorten gründet in der arbeitsteiligen soziologischen Sicht zwischen Biographieforschung und empirischer „Lebens(ver)lauf(s)forschung“ (Dausien 2010, S. 363). Die Biographieforschung zielt speziell in der Erziehungswissenschaft beispielsweise anhand der Analyse lebensgeschichtlicher Daten auf Erkenntnisse zu Bildungsprozessen (Marotzki/Tiefel 2013, S. 73f.). Erkenntnisse zum Aufstieg im Berufsverlauf würden dadurch jedoch unzureichend auf Bildungsaspekte verkürzt werden. Die vorliegende Untersuchung soll demgegenüber den Blick auf den beruflichen Lebensverlauf öffnen.

Der Begriff Lebens(ver)lauf steht in der soziologischen Forschung für Assoziationen mit der äußeren oder objektiven Abfolge der innerhalb der Lebensspanne eines Individuums auftretenden Ereignisse, in Abgrenzung zur Lebensgeschichte als einer Erzählung über diese Ereignisse (Dausien 2010, S. 363). Die Lebenslaufforschung erfasst Lebensverläufe von Individuen oder sozialen Gruppen vorwiegend quantitativ, um objektive Daten und Indikatoren für die Sozialstruktur einer Gesellschaft zu gewinnen. Von Interesse ist die äußere Verlaufsform, weniger individuelle biographische Prozesse (Schulze 2013, S. 426). Typische Verlaufsstrukturen und Änderungen innerhalb bestimmter Zeiträume können gewonnen werden. Auch die strukturelle Geschlechterdifferenz einer Gesellschaft kann so logisch erschlossen werden. Die dichotome Unterscheidung von männlichen und weiblichen Lebensverlaufsmustern wird nach statistischen Analysen jedoch als zu einfach entlarvt, trotzdem sie durchaus geschlechtsbezogene Differenzen aufweist (Dausien 2010, S. 363). Die Analyse einzelner Lebensverläufe wird vielleicht gerade deshalb als interdisziplinäres Feld qualitativer Analyse immer wichtiger (Mayring 2002, S. 10). Anstelle groß angelegter Repräsentativuntersuchungen werden anhand einzelner ausführlicher Lebensverlaufsanalysen relevante Erkenntnisse gewonnen (ebd., S. 10). Gerade in der Erziehungswissenschaft spielt der biographische Zugang zum Gegenstand der Untersuchung stets eine wichtige Rolle (Schulze 2013, S. 425).

Im Rahmen dieser Studie steht der Begriff Berufsverlauf ebenfalls für die äußere Verlaufsform, für Abfolgen und Inhalte der Berufstätigkeiten. Bildlich gesprochen meint der berufliche Lebensverlauf den Rahmen einer Landschaft, einer sozialwirtschaftlichen Landschaft, in die jede Gesprächspartnerin ihre individuellen beruflichen Situationen zeichnet. Anders als in der quantitativen Lebensverlaufforschung ist jedoch die Zeichnung des beruflichen biographischen Prozesses mit seinen Erlebnissen Schwerpunkt der Untersuchung, nicht der Rahmen. Inhaltlich interessiert, wie gezeichnet wird, in Erzählungen über den beruflichen Lebensverlauf. Die inhaltsbezogene Auswertung ermöglicht, den Lebensverlauf nicht auf seine Rolle als Rahmen für

die Einordnung, Interpretation und Diskussion von Ergebnissen zu verkürzen. Gemeinsam mit den Erzählungen wird er in der Auswertung inhaltlich relevant. Seine strukturierende Dimension verkörpert dabei die prozessorientierte Sicht von Aufstieg im Berufsverlauf. Im Erreichen einer Führungsposition mit umfassenden Führungsaufgaben ist der Prozess des Aufstiegs vollzogen.

Die Forschungsfragen zur Gruppe 'Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft' lauten:

- Wie setzen diese Frauen den beruflichen Aufstieg im beruflichen Lebensverlauf um?
- Was motiviert sie zum erfolgreichen beruflichen Aufstieg?

Entsprechend der zweigeteilten Fragestellung werden innerhalb der Untersuchung zwei Auswertungsstränge gebildet, hinsichtlich

- a) den beschreibenden Elementen der förderlichen Maßnahmen und
- b) den entscheidenden Faktoren und Aspekte der Umsetzung des beruflichen Aufstiegs.

Nachfolgend wird das Forschungsdesign gemäß dem Forschungsgegenstand erläutert.

6.2. *Qualitatives Forschungsdesign*

Die Theoriebildung erfolgt im qualitativen, speziell empirieorientierten, Forschungszugang.

6.2.1. Potenziale für den Forschungsgegenstand

Die Wahl eines qualitativen oder quantitativen Forschungsansatzes gilt als theoretisches Paradigma (Reicher 2012, S. 96). Die Art des verwendeten Datenmaterials unterscheidet sich zentral. Anschaulich erklärt bedeutet dies, dass quantitative Forschung mit besonderen Datenerhebungsverfahren quantitative Daten⁹⁷ erzeugt, um neue Effekte zu entdecken, Hypothesen zu prüfen und dass im Unterschied dazu qualitative Forschung vor allem qualitative Daten erzeugt und diese interpretativ verarbeitet (Bortz/Döring 2006, S. 738). Letztere eignet sich entsprechend bei rekonstruktiven Forschungsinteressen, nach der Soziologin Cornelia Helfferich (Helfferich 2011, S. 8) aber auch bei informations- und inhaltsbezogenen Forschungsinteressen.

⁹⁷ Bezeichnung für numerische Daten, also Zahlen (Kuckartz 2012, S. 14).

Diese müssen klar begründet sein, die Gewinnung entsprechender Daten tatsächlich ermöglichen und erkenntnistheoretisch geleitet zeigen, inwieweit das erhobene Material für eine Auskunft über die Inhalte ausgewertet werden kann. Die qualitative Forschung interessiert sich ihr zufolge ergänzend für die Äußerung eines differenten Sinns, gibt diesem Raum und untersucht seine Konstitution. Sie ergänzt, dass standardisierte Forschung demgegenüber gemeinsamen Sinn pragmatisch als gegebene Verständigungsgrundlage voraussetzt und die Differenzen im Sinn der Forschenden und der Befragten nicht transparent werden (ebd., S. 22). Nach Helfferich (ebd., S. 27) sind in der qualitativen Forschung deshalb Konstruktionen und Sinn nicht reale Begebenheiten und als solche relevant.

Werden die Forschungsansätze auf den vorliegenden Forschungsgegenstand projiziert, ist es ihm angemessen

- Daten qualitativ zu erheben und interpretativ zu verarbeiten,
- Sinn und Konstruktionen relevant werden zu lassen und
- die Interpretation auf Einzelfälle zu beziehen.

Die qualitative Sozialforschung ist somit der prädestinierte forschungsmethodische Zugang. Ihre Potenziale zeigen in Bezug auf den Forschungsgegenstand wie folgt:

- Den Kern des Forschungsgegenstandes betreffend:

„Die Stärken qualitativer Methoden liegen darin, dass das Verstehen subjektiver Deutungsmuster, Handlungsorientierungen und soziokultureller Lebenswelten genauer fokussiert werden“ (Reicher 2012, S. 97).

Angesichts der Pluralisierung der Lebenslagen und Deutungsmuster in der modernen Gesellschaft gewinnt diese Interesse an Bedeutung (Flick 2010, S. 22). Das Potenzial liegt darin, den Inhalt adäquat fokussieren zu können, bestehend aus den subjektiven Theorien und Erfahrungen der weiblichen Führungskräfte im speziellen Kontext der Sozialwirtschaft.

- Die konkreten Fragen betreffend:

Die Subjektbezogenheit sowie Situations- und Kontextspezifität qualitativer Forschung ist für die Analyse menschlichen Denkens und Handelns von methodisch zentraler Stellung (Gläser-Zikuda 2008, S. 294). Dieses Potenzial entfaltet sich im Blick auf die konkrete Umsetzung des Aufstiegs.

- Die Zielsetzung betreffend:

Die Offenheit ihrer Methoden dem Gegenstand gegenüber ermöglicht das Entstehen neuer Hypothesen (Flick 2010, S. 27). Die Theoriebildung vollzieht sich folglich anhand des Erfahrungswissens der Informandinnen, welches für

die Alltagspraxis konstitutiv ist (Bohnsack 2010, S. 10). Als Potenzial gilt das Resultat, die neue, gegenstandsbezogene Theorie.

- Die Theorieentstehung betreffend:

Die Subjektbezogenheit ist für die Entwicklung empirisch begründeter Theorien für die qualitativ orientierte Forschung zentral (Flick 2010, S. 26). Diese Aussage greift das Wesen qualitativer Forschung auf. Übersetzt als Potenzial für den Forschungsgegenstand bedeutet dies: Die Subjektbezogenheit der Theorieentwicklung ist wesentlich.

Die Beziehungen zwischen Theorie und Empirie im Prozess qualitativer Forschung gestalten sich unterschiedlich. Das zugrundeliegende Verständnis ist:

„Theorien sind Konstruktionen, Modelle eines Gegenstandsbereichs, Annahmen über die Wirklichkeit, der sie sich nur annähern können. Sie dienen der Welterschließung und sollten begründet, überprüfbar und reflexiv sein. Die Empirie sucht die Welt mittels wissenschaftlicher methodologisch begründeter Forschungsmethoden zu erschließen“ (Friebertshäuser et al. 2013, S. 380).

Die Erziehungswissenschaftlerinnen Barbara Friebertshäuser, Heike Boller und Sophia Richter (2013, S. 382ff.) differenzieren vier Ansätze der Beziehungen. Ausgehend von der Theorie sind theoriegeleitete Analysen oder theorieorientierte Analysen möglich. Von der Empirie her kommend sind empirieorientierte Zugänge zu Theorien oder empiriegeleitete theoretische Rekonstruktionen realisierbar. Mit Blick auf den Forschungsgegenstand wird der empirieorientierte Zugang zu Theorien favorisiert.

6.2.2. Empirieorientierter Zugang

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die gegenstandsbezogene Theoriebildung. Die Theoriebildung entsteht in der Empirie, ohne sie zu rekonstruieren. Die Beziehung zwischen Theorie und Empirie gestaltet sich so nach dem Ansatz des empirieorientierten Zugangs zu Theorien.

„Ausgehend von der Empirie (z.B. von Phänomenen und Irritationen im Feld, die neue Fragen aufwerfen) wird nach Konzepten gesucht, um das Unverstandene und Unbegreifliche mit Hilfe von Theorien analytisch zu fassen (Friebertshäuser et al. 2013, S. 383).

Ausgehend von der Empirie werden neue Konzepte entwickelt und mit Hilfe von Theorien analytisch gefasst. Die theoretische Perspektive ist dabei für den Aufbau der Studie und für die Einordnung der Wahrnehmungsprozesse der Forschenden von Bedeutung (ebd., S. 385).

Der Aufbau der vorliegenden Untersuchung erfolgt grundsätzlich theoriegeleitet. Die Untersuchung selbst beachtet das Verhältnis von Theorie und methodischem Vorgehen (ebd. S. 385). Ziel ist,

„mit Hilfe der theoretischen Perspektive in eine aktive und reflexive Auseinandersetzung *mit dem Forschungsgegenstand zu treten*“ (ebd., S. 386).

Dies erfolgt in der aktiven und reflexiven Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand. Die Art und Weise, Theorie und Empirie aufeinander zu beziehen, methodisch vorzugehen und den Prozess insgesamt nachvollziehbar zu schildern ist wesentlich. Methoden werden am Forschungsgegenstand entwickelt. Gerade die Bildung methodischer Innovationen ermöglicht die gegenstandsbezogene neue Theorie (Friebertshäuser et al. 2013, S. 381). Hier wird deutlich, was es heißt, eine qualitative Studie wählt einen spezifischen empirischen Zugang zur Welt und konstruiert den Gegenstand mit (ebd., S. 394). Die Erarbeitung der theoretischen Perspektive ermöglicht dies, sowie auch der aktuelle Wissensstand und Gültigkeitsanspruch der Untersuchungsbefunde (Reicher 2012, S. 94f.; Bortz/Döring 2006, S. 50ff.). Das Design wird von diesen Faktoren mitbestimmt.

Aufgrund der breit gefächerten Forschungsdebatte zu Frauen in Führungspositionen ist es nicht mehr möglich, wissenschaftliches Neuland zu erforschen. Insofern liegt kein genuin exploratives Design vor, obwohl das Handlungsfeld der Sozialwirtschaft hier ein Forschungsdesiderat aufweist. Die deskriptive Studie beinhaltet demgegenüber die Beschreibung der Forschungssubjekte (Reicher 2012, S. 94). Um einer oberflächlichen Deskription zu entgehen, ist die Bedeutung der theoretischen Perspektive für den Aufbau der Studie wesentlich (Oswald 2013, S. 197). Die weite theoretische Aufarbeitung des Gegenstandsbereichs ermöglicht kontrolliert und distanziert mit eigenen Annahmen umzugehen (ebd., S. 198). Dadurch wird eine unvoreingenommenere Haltung und größere Offenheit für neue Erkenntnisse erreicht, was für Deskriptionen, in Abgrenzung zu hypothesengeleitetem Vorgehen, voraussetzungs-voll ist (Mayring 2002, S. 27f.).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das qualitative Untersuchungsdesign aufgrund der Subjekt- und Situationsbezogenheit der Methode, gepaart mit der Offenheit dem Forschungsgegenstand gegenüber, gewählt wird. Die theoretische Perspektive ermöglicht dabei eine aktive und reflexive Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand (Friebertshäuser et al. 2013, S. 386).

Die Qualität der Forschungsarbeit zeigt sich, indem alle relevanten Informationen zum Forschungsprozess offen gelegt und die getroffenen Entscheidungen detailliert dokumentiert werden (Hülst 2013, S. 295). So ist deutlich geworden, dass Theorie und Empirie vielfältige Beziehungen miteinander eingehen, sich befruchten und in

ihren Erklärungswerten und Geltungsbereichen sich gegenseitig prüfen. Entsprechend ist der Anspruch empirischer Forschung, diese Beziehungen im Forschungsprozess reflexiv zu machen (Friebertshäuser et al. 2013, S. 393). Der in allen Phasen transparent und nachvollziehbar gestaltete Forschungsprozess der Untersuchung ist im Sinne eines Gütekriteriums von Bedeutung. Aber auch die Angemessenheit der verwendeten Verfahren dem Gegenstand gegenüber und schließlich die begründete und reflektierte Bezugnahme auf Theorien in systematischen Schlussfolgerungen (Egger 2012, S. 124f.). Die reflexive Beziehung von Theorie und Praxis zieht sich damit als roter Faden durch die Untersuchung.

6.3. Erhebung der Daten

In den Erziehungswissenschaften werden die empirischen Daten am häufigsten durch Befragungen in Form von Interviews oder Fragebögen, Beobachtungen oder Tests erhoben (Reicher 2012, S. 102). Qualitative Daten können von unterschiedlicher Beschaffenheit sein, es können Texte, Audio-Aufzeichnungen, Bilder, Filme usw. sein (Kuckartz 2012, S. 14). Dementsprechend variiert die Erhebungstechnik. Für diese Untersuchung ist das Einzelinterview die geeignete Erhebungsform. Individuelle Erfahrungen auf dem Weg zur Führungsposition betreffend sind weder ergänzende Videoaufnahmen noch Gruppengespräche hilfreich. Die gewünschte Offenheit wird im Gespräch gesucht. Die Gesprächssituation ist ausschlaggebend. Anknüpfend an grundsätzliche forschungsmethodische Überlegungen folgt nun die Darstellung der Erhebungsmethode.

6.3.1. Episodisches Interview im Vergleich – eine Abgrenzung

Ein Verfahren, über einen Gegenstandsbereich sowohl narrativ-episodisches Wissen anhand von Erzählungen als auch semantisches Wissen in konkret-zielgerichteten Fragen zu erheben, stellt das episodische Interview dar (Flick 2010, S. 239). Mit ihm wird sowohl die erfahrungsnahe, auf konkrete Situationen und Umstände bezogene Form des Wissens als auch die abstrahierte, verallgemeinernde Annahmen und Zusammenhänge enthaltende Form des Wissens, erreicht (ebd., S. 238f.). Es eröffnet in Bezug auf Erfahrungs- und Alltagswissen Chancen auf Vergleiche zu gruppenspezifischen Unterschiedlichkeiten (Lamnek 2010, S. 332). Anwendung findet es bei der Untersuchung von alltäglichem Wissen zu bestimmten Gegenständen und Themen und die eigene Geschichte mit ihnen (Flick 2010, S. 245).

„Theoretischer Hintergrund von Studien mit episodischen Interviews ist die soziale Konstruktion von Wirklichkeit in der Darstellung von Erfahrungsweisen“ (Flick 2010, S. 245).

Episodische Interviews werden entsprechend themenzentriert narrativ geführt. Helfferich (Helfferich 2011, S. 42) nennt es teil-narrativ und postuliert, dass es in der Praxis zunehmend an Relevanz gewinnt. Über sehr wenige erzählgenerierende Aufforderungen strukturiert, kombiniert es Nachfragen, die so situationsflexibel und an den Sprachgebrauch der Erzählpersonen angepasst eingebracht werden können (Helfferich 2011, S. 42). Der narrative Teil ermöglicht Zugang zu unterschiedlichen Ebenen der Erfahrungsbildung im Alltag (Bohnsack 2010, S. 91). Das episodische, teil-narrative Interview verbindet diese Darstellungsform mit einem offen strukturierten Dialog. Es eröffnet damit ein konkreteres Herangehen als die reine Erzählung der Lebensgeschichte. Das Erfahrungswissen zu konkreten Situationen kann zudem durch Beschreibungen und Situationen angesprochen werden, ohne auf Zugzwänge in der Erzählung, wie im narrativen Interview gängig, zu setzen (Friebertshäuser/Langer 2013, S. 445). Das episodische Interview verbindet Aspekte des Leitfaden- und des erzählgenerierenden Interviews.

Die Wahl des episodischen Interviews als Erhebungsmethode begründet sich in seiner Abgrenzung von konventionellen Interviewverfahren. In diesen wird die methodische Kontrolle durch vorstrukturierte oder standardisierte Kommunikationsverläufe zu erreichen versucht. Die Prozesse der Erhebung und Auswertung sollen dadurch reproduzierbar sein und die intersubjektive Überprüfbarkeit gewährleisten. Als Konsequenz ergeben sich jedoch eingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten derjenigen, die Gegenstand der Forschung sind (Bohnsack 2010, S. 19ff.). Einen entgegengesetzten Weg ermöglichen Verfahren mit offenen, so genannten narrativen Interviews. Hier zeigen die Befragten selbst an, was in welcher Weise relevant ist. Das narrative Interview wird beispielsweise in erster Linie in Zusammenhang mit der Analyse biographisch relevanter Alltagserfahrung angewendet (Bohnsack 2010, S. 92). Gegenstand der Erzählung sind Erfahrungen

„auf unterschiedlichen Niveaus der Sedimentation und der persönlichkeitsrelevanten Verankerung“ (Bohnsack 2010, S. 103).

Die biographische Erzählung liefert entsprechend Daten, die andere Formen der Befragung nicht liefern können. Einerseits durch die Verselbständigung der Darstellung, andererseits weil Wissen erzählerisch dargestellt werden kann, das nicht als Wissen verfügbar ist (Bohnsack 2010, S. 231f.). Es wird

„von einer Analogie zwischen der Darstellung in der Erzählung und dem erzählten Erleben ausgegangen“ (Bohnsack 2010, S. 232).

Anders in vorstrukturierten Erhebungsverfahren. Im problemzentrierten Interview werden biographische Daten im Fokus eines Problems thematisiert, beispielsweise anhand eines Leitfadens mit Fragen und Erzählanreizen. Es ist problemzentriert, gegenstandsorientiert und prozessorientiert (Flick 2010, S. 210). Durch Kommunikati-

onsstrategien wird versucht, das Verständnis zu den Informationen zu vertiefen (Bohnsack 2010, S. 211). Führungskräften in der Sozialwirtschaft sind Gesprächsstrategien vertraut. Es ist anzunehmen, dass ihre Antworten dadurch weniger offen, sondern eher im Sinne einer kontrollierten Wissensweitergabe ausfallen.

Die Annahme der kontrollierten Wissensweitergabe gilt es auch beim Experteninterview zu berücksichtigen. Es kann zur Exploration, zur Ermittlung von Kontextinformationen zu Erkenntnissen aus anderen Methoden oder zur Rekonstruktion des Wissens verschiedener Expertinnen oder Experten einer Theorie bzw. Typologie zum untersuchten Gegenstandsbereich eingesetzt werden (Flick 2010, S. 216). Hier bildet ergänzend die Auswahl, wer Expertin ist und ihre Gewinnung für ein Interview über den eigenen Karriereverlauf eine Herausforderung. Stelleninhaberinnen von exponierten beruflichen Positionen können sich durch eine hohe Konkurrenz auszeichnen, so dass persönliche Statements unkalkulierbare Folgen nach sich ziehen würden.

Der Soziologe Siegfried Lamnek (Lamnek 2010, S. 657) bezeichnet die Erhebungssituation bei Experteninterviews im Vergleich zu qualitativen Interviews mit Angehörigen anderer Populationen als besonders störanfällig und nennt verschiedene Effekte. Beim Paternalismuseffekt wird in der Verschränkung von Geschlechts-, Alters- und Statureffekt zum Beispiel die Überlegenheit (des meist männlichen Experten) zur Schau gestellt. Desinteressiertes Antworten zeichnet den Eisbergeffekt aus. Die Forscherin als Co-Expertin zu sehen steht für den Rückkoppelungseffekt. Der Katharsiseffekt zeigt die Kompensation des Interviews für die Befragte auf, indem sie zwischen privater und Expertinnenrolle wechselt. Schließlich noch der Profilierungseffekt, wenn sich die Expertin gegenüber der Forscherin gut darstellen will, die Privatperson dominiert und das Interview auf Nebenschauplätze abdriftet (ebd., S. 657f.).

Aufgrund der beschriebenen Zusammenhänge und Störanfälligkeiten ist weder ein problem- oder themenzentriertes Leitfadenterview noch das Experteninterview oder narrative Interview dem Forschungsgegenstand angemessen. Das episodische Interview jedoch eröffnet als Erhebungsmethode Optionen, anhand derer es sich von den anderen Interviews für die Zielsetzung dieser Untersuchung deutlich abhebt. Es eignet sich vor allem aufgrund seiner Kombination von Erzählungen, orientiert an situativen Kontexten und Argumentationen (Flick 2010, S. 239). Seine dadurch systematische Verknüpfung von kontextbezogenen Wissensausschnitten mit solchen, die die Prozesse der Wirklichkeitskonstruktionen verdeutlichen, ist wesentlich (ebd., S. 239). Den Interviewpersonen eröffnet sich in der Folge gestalterischer Freiraum zur Darstellung von Inhalten, den sie zur Vertiefung ihrer je eigenen Auffassungen und Ambitionen nützen können.

Wie die ausführliche Darstellung der Interviewformen zeigt, entscheidet die Erhebungsform wesentlich über die Aussagekraft der zu gewinnenden Daten. Im episodischen Interview ist der Freiraum zur Vertiefung gerade deshalb bedeutsam, weil sich in der Gegenüberstellung der verschiedenen Interviewformen zeigt, dass klassisch (teil-)standardisierte Interviews eine breitere Oberfläche und weniger Tiefgang besitzen. Es werden Erkenntnisinteressen der Forschenden befriedigt, weniger die Bedürfnisse der Befragten, deren Relevanzsysteme oftmals nicht einmal zu Wort kommen (Lamnek 2010, S. 307).

6.3.2. Optionen des episodischen Interviews

Zwar sind auch offene Erhebungsverfahren ein Eingriff in die Normalität der Alltagskommunikation, was die Verzerrung dargestellter Inhalte mit sich bringt (Bohnsack 2010, S. 102). Dennoch ist die Form des episodischen Interviews für den vorliegenden Forschungsgegenstand die am besten geeignete, um die Erkenntnisinteressen der Forscherin und die Relevanzsysteme der Untersuchungsgruppe inhaltlich strukturiert zu fassen. Es ist thematisch geleitet, verbal gestützt und bleibt doch Erzählung, ohne Bewertung durch die Interviewende (Helfferich 2011, S. 43). Die Erzählsituation kann dabei nahe an einer natürlichen Gesprächssituation gestaltet werden.

Weitere Aspekte der Eignung des episodischen Interviews finden sich in der praktischen Umsetzung. Aufgrund der persönlichen Relevanz der Thematik ist das Eigeninteresse der Interviewpartnerinnen geweckt. Die Interviews werden zu einer

„Arbeit an gemeinsamer Sache“ (Meuser/Nagel 2013, S. 465).

Die methodisch grundgelegte Offenheit kompensiert dabei negative Effekte, die sich im Experteninterview aktivieren könnten. Zugleich nützt die Verbindung der Interessen der Zielgerichtetheit und Konkretisierung der Ausführungen der Erzählpersonen. Denn jetzt will nicht nur die Forscherin verstehen, sondern auch die Interviewpartnerinnen wollen verstanden werden. Diese Haltung verändert die Gesprächsatmosphäre grundlegend. Den Umgang mit dieser in gewisser Weise emotionalen Betroffenheit können die Interviewpersonen aufgrund ihrer hohen kommunikativen Kompetenz im Gespräch gestalterisch nutzen. Positive Auswirkungen auf die Qualität der Inhalte sind sowohl durch den stärker persönlich fokussierten und dynamisierten Ablauf des Interviews gegeben als auch durch die im eigenen Interesse differenzierten Ausführungen eigener Erfahrungen und Sichtweisen.

Ergänzend noch ein Hinweis auf Auswirkungen, die in der Praxis durch die Form der Gesprächsführung entstehen können. Der Gesprächsaufbau ist nicht konform den sonstigen, zielorientierten Gesprächen im Führungsalltag. Situative alltägliche Erzählungen sind eher gegenstandslos. Interviews verfolgen in der Regel mediale Interes-

sen, sind damit anstatt auf alltägliche Erfahrungen eher gegensätzlich auf Sensation und Einzigartigkeit gerichtet. Das episodische Interview verkörpert damit eine einzigartige Kombination, in nicht vertrauter Weise auf alltägliches Erzählen zu zielen.

Die Interviewpartnerin wird bei der Einstiegsinformation kurz mit der Interviewform vertraut gemacht (Flick 2010, S. 240). Als Grundprinzip des episodischen Interviews wird das Fragen nach Situationen erwähnt. Dennoch befördert die Konfrontation der Interviewpartnerinnen mit dieser Gesprächsform vielleicht Verunsicherungen, kann zu ihrer Überwindung aber genau zu intuitiven, spontanen Äußerungen anstiften. Der Gewinn aus den genannten praxisnahen Gesichtspunkten ist stets doppelt: Die Interviewperson gewinnt Gestaltungsspielraum, eigene Erfahrungen und Gedanken zu explizieren, als auch die Forscherin Gestaltungsspielraum gewinnt, erfahrungsnahe Daten und Abstraktionen zu erheben und zu vertiefen. Das episodische Interview eröffnet so gesehen eine mehrdimensionale Erhebung von Wissen.

Als Fazit zeigt sich, dass das episodische Interview die dem Forschungsgegenstand angemessene Erhebungsmethode darstellt. Die qualitativen Vorteile des offeneren Dialogs können für die Datengewinnung genutzt werden, sowie auch die Erzählkompetenz, über die die gewählten Informandinnen mit hoher Wahrscheinlichkeit verfügen. Es ist damit die ideale Form, zentrale Daten zum individuellen Erfahrungswissen als auch zu den subjektiven Theorien um Aufstieg und Karriereentwicklung von Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft zu erheben.

6.3.3. Sampling als kombinierte Fallauswahl

Die Auswahlstrategie beschreibt den Weg, wie das Forschungsfeld erschlossen wird (ebd., S. 169). Jede Auswahlentscheidung konstruiert die untersuchte Wirklichkeit auf spezifische Weise und realisiert einen spezifischen Zugang zum Verstehen des Feldes und der ausgewählten Fälle (ebd., S. 170). Entsprechend gilt es nicht nur zu berücksichtigen, was der Fall⁹⁸ jeweils ist, sondern wofür der Fall jeweils steht. Er ist Repräsentant seiner selbst, eines spezifischen institutionellen Kontextes, einer spezifischen Professionalisierung, einer ausgebildeten Subjektivität und eines interaktiv hergestellten und herstellbaren Handlungsraums (ebd., S. 168f.).

Bei der Auswahl von Informandinnen, Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft, gilt das Interesse vorrangig den durch sie vollzogenen Berufskarrieren im Arbeitssektor. Die Führungsposition steht hier für eine berufliche Position, in der die Führungskraft Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben inne hat (siehe auch Abschnitt 2.2.1). Um eine klare Identifizierung der Untersuchungsgruppe zu errei-

⁹⁸ „Fall“ gilt als Synonym für Untersuchungs- oder Interviewperson.

chen, werden die Führungskräfte deskriptiv anhand formaler Entscheidungsposition im Sinne von Positionseliten ausgewählt (Arzheimer 2010, S. 31). Das Berufsbild wird nachrangig berücksichtigt und je nach Relevanz für die Typengenerierung ausgewertet. Die Angemessenheit der Samplingstruktur lässt sich an der Fragestellung und vom angestrebten Grad der Verallgemeinerbarkeit bestimmen.

Die Grundgesamtheit der Fälle, Population, der Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft in Deutschland, ist mengenmäßig nicht konkret erfasst (siehe auch Abschnitt 1). Für die qualitative Studie ist dies nicht zwingend von Belang, denn anstelle der statistischen Repräsentativität ist die inhaltliche Repräsentation mit einer angemessenen Zusammenstellung der Stichprobe zentral (Reicher 2012, S. 105f.). Eine Stichprobenerhebung liegt vor, wenn ein Ausschnitt der Population untersucht wird (Bortz/Döring 2006, S. 394). Ziel ist es, ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit hinsichtlich der Heterogenität zu erhalten.

In der vorliegenden Untersuchung wird das Sampling, die Fallauswahl, kombiniert. Da oft nicht eindeutig ist, welche Merkmale einer Stichprobe die Fragestellung wesentlich beeinflussen, ist die Entscheidung zum einen für ein zufallsgesteuertes Auswahlverfahren ratsam (Reicher 2012, S. 104). Die Merkmalsverteilung der Grundgesamtheit und Stichprobe gleichen sich dabei mit zunehmender Größe annähernd. Um der Vielfalt des Berufsfeldes der Sozialwirtschaft und der Lebenssituationen der dort weiblichen Führungskräfte im Forschungsdesign durchgängig gerecht zu werden, wird zugunsten der Zufallssteuerung die Auswahl der Interviewpersonen nach dem Schneeballverfahren angewendet. Dabei wird

„eine Person der Grundgesamtheit untersucht und anschließend gebeten, weitere Personen zu nennen, die ihr in den für die Studie relevanten Eigenschaften ähnlich sind und an der Untersuchung vermutlich teilnehmen werden“ (Neumann 2012, S. 59).

Da die Fragestellung auf eine ganz bestimmte Berufsgruppe spezifiziert ist, erweist sich dieses Verfahren als geeignet. Auch aus strategischen Gesichtspunkten ist diese Form des Zugangs von Bedeutung (Flick 2010, S. 148). Eine Interviewanfrage auf Empfehlung einer Kollegin zu stellen, kann durchaus Spielräume in Bezug auf Zeit und Bereitschaft der Teilnahme eröffnen. Dass sich die Daten auf eine Bevölkerungsgruppe beziehen ist ohnehin erwünscht, wie auch beispielsweise bei Forschungen zu sozialen Netzen (Neumann 2012, S. 59). Allerdings kann passieren, dass sich durch die Rekrutierung der Interviewpersonen innerhalb des Bekanntenkreises der jeweiligen Befragten spezifische Fachkulturen abbilden (Friebertshäuser/Langer 2013, S. 450). Als entscheidender Vorteil gilt, dass die Auswahl typischer Fälle mittels Schneeballverfahren bereits bei der Erhebung von der Forscherin eine höhere Offenheit dem Forschungsgegenstand gegenüber abverlangt, als diese durch Selbstkontrolle je gewährleistet werden könnte.

Mit Blick auf den Umfang der Stichprobe, der bei qualitativem Design zwar nicht forschungsmethodisch zentral ist, muss dennoch kritisch angemerkt werden, dass das Schneeballsystem bei kleiner Stichprobenanzahl seine Stärken nicht voll entfaltet. Ein verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit ist hier nicht möglich, denn die Aussagekraft der Merkmalsverteilung steigt erst mit zunehmendem Stichprobenumfang. Deshalb wird das Sampling in einem zweiten Schritt um die bewusste Auswahl charakteristischer Fälle ergänzt, die aufgrund erfolgter Analysen zum Forschungsfeld besondere theoretische Bedeutung für die zu entwickelnde Theorie besitzen (Hülst 2013, S. 290). Dieses genuin qualitative Verfahren des theoretischen Sampling lässt keine Trennung der Erhebungs- und Auswertungsphase zu (Oswald 2013, S. 191). Gerade bei der Analyse von Verläufen ist die schrittweise Auswahl von Fällen nach dem Konzept des theoretischen Sampling für die Theorieentwicklung jedoch geeignet (Flick 2010, S. 237).

Beim Theoretischen Sampling geht es, wie der Soziologe Siegfried Lamnek (2010, S. 351ff.) zusammenfasst, nicht um Repräsentativität, sondern um typische Fälle, die nach den Erkenntnisinteressen der Forschenden ausgesucht werden. Bei der Auswahl der Stichprobe allein nach dieser Methode ist die Wichtigkeit der benannten Personen als auch das Prinzip des minimal bzw. maximal kontrastierenden Vergleichs wesentlich (Meuser/Nagel 2013, S. 464). Durch die parallel stattfindende Auswertung über kontrastive Fallinterpretationen kommt es allmählich zu einer theoretischen Sättigung (Krüger und Deppe Ulrike 2013, S. 64). In der vorliegenden Untersuchung sollen in der Kombination der Samplingstrategien typische Fälle hinsichtlich Kindern (ja/nein) und Alter⁹⁹ (<50 Jahre und >50 Jahre) kontrastiert werden. Die Offenheit soll durch die Vorauswahl nach dem Schneeballsystem grundsätzlich erhalten bleiben. Raum für die Typisierung der Fälle nach den Erkenntnisinteressen der Forscherin ist außer beim Start von Initiativen (siehe Darstellung 6) zunächst nicht vorgesehen.

Die Kombination des zufallsgesteuerten Samplings unter Rückbezug auf gleichzeitig ausgewertete theoretische Merkmale der beruflichen Lebensverläufe gebärdet sich als komplex angelegte Auswahlstrategie des Auswahlverfahrens. Entsprechend erfordert die Eingrenzung des Umfangs einen sorgfältigen Umgang. Letztendlich wird die Fallauswahl sowohl nach abstrakt-methodologischen Kriterien, im Schneeballverfahren, als auch nach konkret-inhaltlichen Kriterien, im Theoretischen Sampling,

⁹⁹ Die Studie „Managerinnen 50plus“, des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Jugend und Frauen Bundesministerium für Familie (2011e) zeigt, dass Frauen in der Phase der Lebensmitte ein selbstbestimmtes und durch Wertvorstellungen motiviertes Berufsleben planen und die Aufstiegsorientierung in einer Organisation weniger verfolgen (ebd., S. 56).

kombiniert (Flick 2010, S. 163). Die Zahl der Untersuchungsfälle kann nicht im Voraus eindeutig festgelegt werden¹⁰⁰. Das Fortsetzen oder Beenden der Auswahl von Interviewpersonen muss bei der Durchführung am Stand der Analyse gemessen entschieden werden (Reicher 2012, S. 106). Kriterium ist zwar weder die Anzahl der Fälle an sich, in dieser Kombination aber auch nicht die theoriegeleitete Auswahl gemäß minimaler oder maximaler Kontrastierung nach dem Theoretischen Sampling an sich (Friebertshäuser/Langer 2013, S. 450). Deutlich wird, dass die Entscheidung für ein kombiniertes Sampling die Komplexität des Untersuchungsdesigns stark erhöht. Die Entscheidung über die Anzahl der zu untersuchenden Fälle kann entsprechend erst während der Durchführung der Erhebung dem Forschungsgegenstand angemessen erfolgen.

6.3.4. Bedeutung des Feldzugangs

Beim Forschungsdesign werden Überlegungen, den Zugang zum Feld¹⁰¹ betreffend, in der Regel bereits vor der Festlegungen der Stichprobe oder der Fallauswahl getroffen. Da sich Feldzugang und Fallauswahl in der praktischen Umsetzung jedoch gegenseitig bedingen, gewinnt der Feldzugang im gewählten kombinierten Sampling an Bedeutung. Denn trotz Schneeballsystem ist er nicht rein zufällig zu treffen, sondern soll gleichzeitig charakteristische Fälle mit besonderer theoretischer Bedeutung für die zu entwickelnde Theorie ermöglichen. Beide Aspekte zu berücksichtigen ist nur beim ersten Zugang möglich. Während des Schneeballverfahrens ist eine Selektion der Untersuchungsfälle methodisch ausgeschlossen. Eine ergänzende Steuerungsoption liegt darin, wie viele Initiativen überhaupt gestartet werden. Grundsätzlich reicht in der qualitativen Forschung eine beschränkte Menge von Daten aus, wie sie zum Beispiel in Interviews mit nur wenigen Personen gesammelt werden können, um für das Untersuchungsfeld relevante Handlungsmaximen zu identifizieren. Die zentrale Herausforderung ist, die für das untersuchte Handlungsfeld relevanten Fälle zu erkennen (Kelle 2007, S. 148).

Um kompetente Akteurinnen im Forschungsfeld zu explizieren, ist die Vertrauensbasis beim Zugang zu den Interviewpartnerinnen wichtig. Der Zugang über Dritte, die sowohl das Vertrauen der Forscherin als auch der Befragten genießen, ist empfehlenswert (Lamnek 2010, S. 325). Als „Gatekeeper“ (Flick 2010, S. 142) können sie Zugang zum Feld ermöglichen. Schließlich ist in offenen Interviews das beidseitige

¹⁰⁰ In Absprache mit den Gutachterinnen diente ein anderes Dissertationsvorhaben als Vergleich, bei dem zehn Fälle erhoben und sechs in die Tiefe ausgewertet wurden.

¹⁰¹ Allgemeiner Ausdruck für eine bestimmte Institution, Subkultur, Familie usw. (Flick 2010, S. 143)

Einlassen von Untersuchungs- und Forschungsperson zentral, anders als etwa bei der Bearbeitung eines Fragebogens. Die Bedeutung des Feldzuganges erwies sich als wesentlich. Eine Interviewperson (IP) sagte dazu:

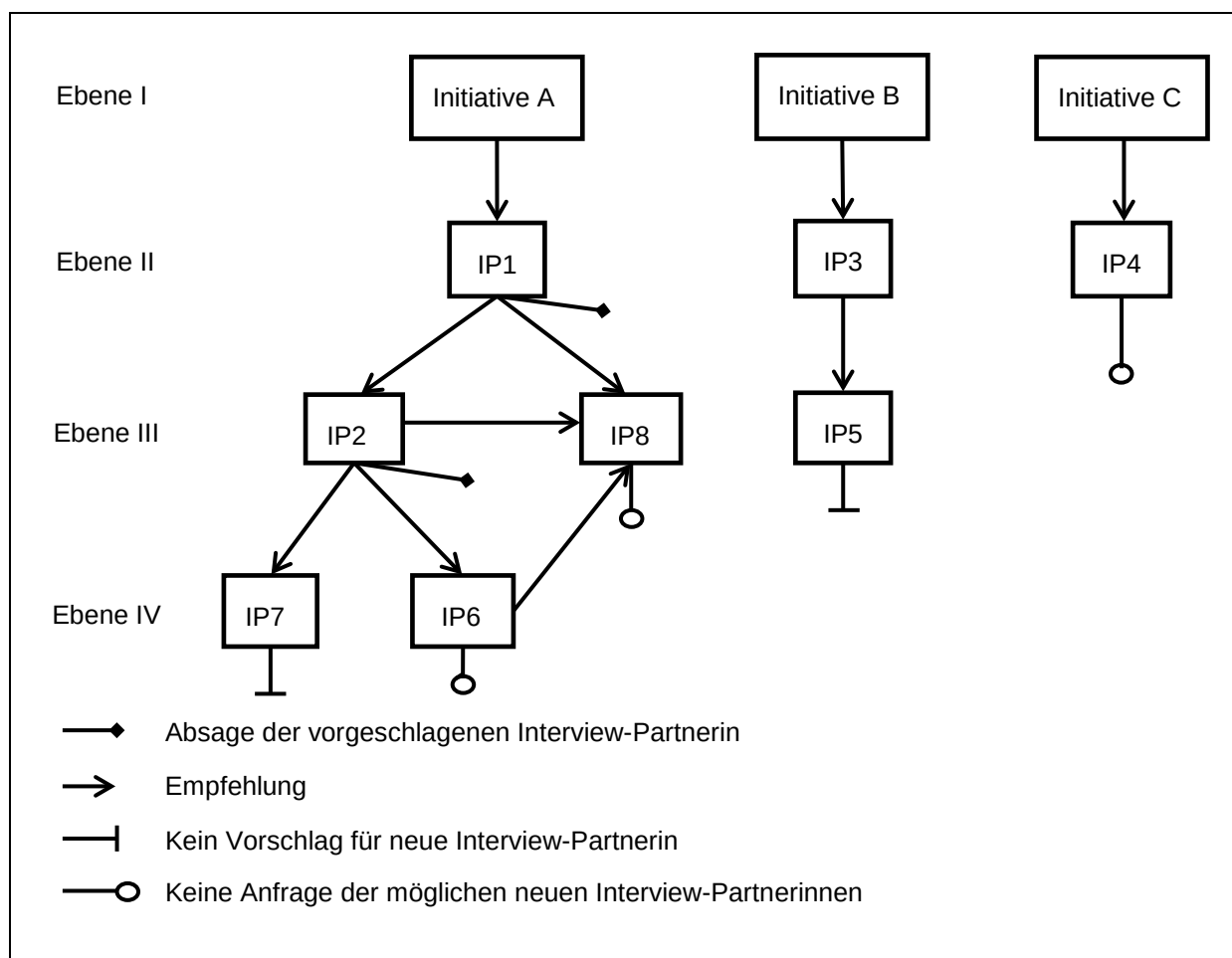
„Und da Sie jetzt so über, über diesen Draht von Frau N.N. kamen, war das auch angenehm, sonst, wenn jetzt irgendwer angerufen hätte, hätte ich es vielleicht auch nicht gemacht. Dann denke ich mir, keine Ahnung, wer das dann ist. Und wofür das dann ist. Da muss man doch nochmal so viel mitdenken, dass man es vielleicht dann nicht machen würde“ (Transkript 1, Z. 1248ff.).

Bei der Erhebung der Daten hat die Forschungsperson mit ihren kommunikativen Fähigkeiten eine zentrale Rolle, auch in der Erkenntnisgewinnung (Flick 2010, S. 143). Insbesondere spannend ist, wie im Feld der Zugang zu zentralen Figuren der Szene aufgebaut und zugleich das Verhältnis von Nähe und Distanz zu den untersuchten Personen ausgehandelt wird (ebd. S. 147f., 151f.). Dieser Zugang war aufgrund der beruflichen und wissenschaftlichen Tätigkeit der Forscherin gegeben. Die Prämisse war, bekannte Personen auszuschließen, um einer situativen Befangenheit zu entgehen und aufschlussreiche neue Entdeckungen zu ermöglichen.

6.3.5. Auswahl der Interviewpartnerinnen

Der Verlauf der Auswahl der Interviewpartnerinnen ist in Darstellung 6 visualisiert. Die Initiativen 'Schneeballwürfe' stammten aus Gesprächen mit früheren Studienkolleginnen und Studienkollegen, sowohl aus dem Master- (Initiative A und B) als auch aus dem Diplom-Studiengang (Initiative C). Der Gesprächsfokus lag darauf, Personen aus der Gruppe der definierten Führungskräfte, d.h. Führungskräfte in Funktionen mit umfassenden Führungsaufgaben zu identifizieren. Die Kontaktaufnahme zu den potentiellen Interviewpartnerinnen erfolgte telefonisch (siehe auch Anhang), in der Regel über das Sekretariat der jeweiligen Organisation. Der erste Kontakt (Initiative A) war unterstützend von einer Masterkollegin per Email angefragt und als Interview-Zusage an die Forscherin weitergeleitet worden.

Die Umsetzung der Auswahl verlief bei Initiative A auf Ebene I idealtypisch. Zum einen stieß die Anfrage der Forscherin sofort auf positive Resonanz, zum anderen gestaltete sich die Terminabsprache problemlos. Gleichzeitig war das Feld der Spitzenpositionen erschlossen. Die Anfragen auf Ebene II dieser Initiative waren in der Kontakthanbahnung deutlich komplizierter. Zusätzlich zu den Telefonaten waren Anfragen per Email, zum Teil ergänzend bei Pressestellen oder Öffentlichkeitsbeauftragten nötig. Hilfreich waren große zeitliche Spielräume seitens der Forscherin. In der Darstellung zeigt sich dies am Beispiel der Positionen IP1 und IP8. Bereits nach dem ersten Interview wurde das achte Interview geplant. Die Nummerierung spiegelt die Reihenfolge der Erhebung.



Darstellung 6: Samplingstruktur (eigene Darstellung)

Die Initiative B führte mit einem Verweis in die Ebene II, bei Ebene III endete sie, da von IP5 keine weitere Interviewperson vorgeschlagen wurde. Mit Initiative C wurde abwartend verfahren, da zusätzliche Interviews der Initiative A vereinbart werden konnten. Ziel war, nach Möglichkeit alle erhobenen Interviews auszuwerten. Dadurch findet sich die forschungsmethodische Offenheit der Sampling-Kombination in der Auswertung wieder. Die Selektion der Daten nach der Erhebung, etwa in Form einer Primär- oder Sekundärauswahl, erschien forschungsmethodisch nicht stringent (Flick 2010, S. 166). Die Initiative A ließ sich bis in Ebene IV fortsetzen. Die Parallelität des Verlaufs, von vorgeschlagenen Bekannten von IP1 wie auch von IP2 jeweils zwei Zu- und eine Absage erhalten zu haben, wurde als Richtwert hinterlegt, die ersten drei der jeweils vorgeschlagenen Personen zu kontaktieren. Dadurch wurde verhindert, ausschließlich Bekannte von zwei Interviewpersonen anzufragen.

Die Befragungen der Initiative A konnten bis in die vierte Ebene fortgesetzt werden. Hier engte sich das Schneeballverfahren aus sich selbst heraus ein, indem IP 6

ebenfalls auf IP8 verwies und IP7 keinen weiteren Vorschlag äußerte. Die Erhebung fand im relativ einheitlichen Zeitraum von Mai bis August 2013 statt.

Insgesamt war bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen die Strategie des Verweisens im Sinne des Schneeballsystems von großem Nutzen (Flick 2010, S. 148). Die Reaktion einer Interviewperson beim Telefongespräch verdeutlicht das: „Wenn Sie nicht von Frau N.N. kämen, würde ich mir keine Zeit nehmen“. Die zentrale Rolle im Zugang zu Einzelpersonen ist eben die Herstellung von Beziehungen (Flick 2010, S. 148).

Die Interviewpartnerinnen wurden bereits bei der Auswahl hinsichtlich objektiver Daten analysiert. Die Darstellung 7 veranschaulicht diese.

IP	Alter	Kinder	Bildungs- weg	Abschluss	Positi- on	Im Alter	LP
1	>50	1	2	Diplom	V	<40	-
2	<50	2	1	Diplom	V	<40	x
3	<50	2	2	Diplom+Prom.	GF	<40	x
4	>50	2	1	Diplom+Prom.	E-Ltg.	>40	x
5	<50	3	1	Diplom	V	<40	x
6	>50	-	2	Diplom	GF	>40	x
7	<50	-	1	Diplom	V	<40	x
8	>50	-	2	Diplom	GF	>40	x

Darstellung 7: Objektive Daten der Interviewpersonen (eigene Darstellung)

Alter: Angabe in Jahren;

Abkürzungen: IP = Interviewperson, Prom. = Promotion, V = Vorständin, GF = Geschäftsführerin, E-Ltg. = Einrichtungsleitung, LP = Lebenspartnerschaft/Heirat

Deutlich wird:

- Sieben der acht Frauen haben eine Spitzenposition¹⁰², sind Vorständin oder Geschäftsführerin.
- Fünf der acht Frauen haben Kinder, vier davon sind leibliche Mütter.

¹⁰² Spitzenposition bedeutet als Vorständin und Geschäftsführerin tätig zu sein.

- Fünf der sieben Frauen haben die Spitzenposition jünger als im Alter von 40 Jahren erreicht, vier davon mit Kindern.
- Fünf der acht Frauen arbeiten in überkonfessionellen Trägerstrukturen¹⁰³.
- Zwei der sieben Frauen haben die Spitzenposition ausschließlich in einem frauenspezifischen Arbeitsfeld¹⁰⁴ erreicht.
- Sieben der acht Frauen leben derzeit in Lebenspartnerschaft oder sind verheiratet.

Folgende Merkmale fallen in Form symmetrischer Häufigkeiten auf:

- Vier Frauen sind unter 50, vier über 50 Jahre alt.
- Vier Frauen haben den ersten¹⁰⁵, vier den zweiten Bildungsweg¹⁰⁶ eingeschlagen.
- Vier der Frauen haben ihr Diplom an Fachhochschulen in Sozialwesen, vier an Universitäten in Pädagogik, Psychologie oder Soziologie gemacht¹⁰⁷.
- Vier der Frauen arbeiten aktuell in einem frauenspezifischen Arbeitsfeld, vier in keinem frauenspezifischen Arbeitsfeld.
- Drei der Frauen mit erstem Bildungsweg sind unter 50 Jahre, drei der Frauen mit zweitem Bildungsweg sind über 50 Jahre alt.
- Zwei der Frauen mit leiblichem/n Kind(ern) sind über 50 Jahre, zwei der Frauen mit leiblichen Kindern unter 50 Jahre alt, entsprechend verhält es sich bei der Aufteilung bei Frauen ohne leiblicher Kinder.
- Zwei der vier Frauen mit Diplom an Fachhochschulen entstammen dem ersten Bildungsweg, zwei dem zweiten Bildungsweg, ebenso verhält es sich bei den Frauen mit Diplom an Universitäten.
- Zwei der vier in einem frauenspezifischen Arbeitsfeld tätigen Frauen sind unter 50 Jahre, zwei über 50 Jahre alt.
- Zwei der vier in einem frauenspezifischen Arbeitsfeld tätigen Frauen arbeiten in überkonfessionellen, zwei in konfessionellen Trägerstrukturen.
- Eine der zwei Frauen, die die Top-Position ausschließlich in einem frauenspezifischen Arbeitsfeld erreicht haben, hat ihr Diplom an der Fachhochschule, eine an der Universität gemacht.

¹⁰³ Die tabellarische Zuordnung der Trägerstrukturen unterbleibt zum Schutz der Anonymität.

¹⁰⁴ Die tabellarische Zuordnung des Arbeitsfeldes unterbleibt zum Schutz der Anonymität.

¹⁰⁵ Bedeutet hier die Schule mit Abitur abgeschlossen zu haben und direkt studiert zu haben.

¹⁰⁶ Bedeutet hier nach der Schule erst eine Ausbildung gemacht oder gearbeitet zu haben, dann studiert zu haben.

¹⁰⁷ Die tabellarische Zuordnung der Profession unterbleibt zum Schutz der Anonymität.

- Promoviert ist je eine Frau mit erstem und mit zweitem Bildungsweg, davon ist eine unter 50 Jahre, eine über 50 Jahre alt, beide haben Kinder.

Die kombinierte Fallauswahl ist gelungen, indem sie hinsichtlich theoretischer Aspekte das maximal kontrastierende als auch ein zufallsgesteuertes grundsätzlich repräsentatives Ergebnis¹⁰⁸ liefert. Bei allen Initiativen, A, B und C, konnte das Schneeballverfahren nach abstrakt-methodologischen Kriterien abgeschlossen werden. Der Grundgehalt des theoretischen Samplings als genuin und typische Form der Materialauswahl qualitativer Forschung hat sich im wahrsten Sinne des Wortes zufällig ergeben (Flick 2010, S. 164). Ein Mehreffekt, der bei der geringen Anzahl der Fälle keineswegs erwartet werden konnte. Zugleich war die Relevanz der Fälle erreicht, indem die Sättigung in der Kontrastierung nach den aufgestellten konkret-inhaltlichen Kriterien Alter (<50 Jahre/>50 Jahre) und Kinder (ja/nein) vorlag. Die ergänzende Generierung der Merkmale Bildungsweg, Abschluss, Alter des Erreichens der Spitzenposition und Lebenspartnerschaft/Heirat unterstreicht das ausgeglichene Gesamtbild der Probandinnengruppe, gemessen an den genannten objektiven Merkmalen. Die in der qualitativen Forschung geforderte Relevanz der Fälle ist eindeutig gegeben. Da auch die Aussagekraft der Fälle bereits zu diesem Zeitpunkt als erreicht gelten kann, gemeint ist, dass das gegenstandsbezogene notwendige Wissen und die Erfahrung für die Beantwortung der Fragen im Interview bei der jeweiligen Interviewperson vorliegt, indem sie fähig ist zu reflektieren und zu artikulieren, Zeit hat befragt zu werden und bereit ist, an der Untersuchung teilzunehmen (ebd., S. 166), wird die Auswahl der Interviewpersonen an dieser Stelle erfolgreich abgeschlossen.

6.3.6. Aufbau des Interviews

Der Aufbau von episodischen Interviews zeigt, dass zunächst offene Fragen gestellt werden und spezifische Nachfragen zur Problemsicht, zu eigenen Ideen und zum Kontext folgen. Methodisch wird zu Erzählungen stimuliert. Sowohl Zwischenfragen zu Phantasien als auch zielgerichtete Fragen nach subjektiven Definitionen oder abstrakten Zusammenhängen werden gestellt (Lamnek 2010, S. 331). Wesentlich ist, dass regelmäßig zum Erzählen von Situationen aufgefordert wird (Flick 2010, S. 240).

In der Durchführung des Interviews ist die unvoreingenommene Haltung der Forscherin relevant. Die Gesprächsinhalte münden durch diese Erhebungsmethode in ein Feld nicht selbstgewählter Kontexte. Die Qualität des Interviews gewinnt an Tiefe. Um die Informandin zu verstehen, ohne (in-)direkt auf eigene Relevanzsysteme zu-

¹⁰⁸ In der Merkmalsverteilung, nicht bezogen auf eine Grundgesamtheit.

rückgreifen zu können, ist die Gesprächsführung unmittelbar auf die Differenzierung des Explikationsniveaus gerichtet. Gemäß dem Prinzip einer offenen und flexiblen Interviewführung werden die Fragen frei formuliert, um eine möglichst natürliche Gesprächssituation zu ermöglichen (Meuser/Nagel 2013, S. 464). Im gelingenden Fall entwickelt die Interviewperson Neugierde an der Sache und wird zur Akteurin, die zu wissenschaftlichen Zwecken sich in die Karten gucken lässt und ihre Geheimnisse ein wenig lüftet (ebd. S. 465).

Konkret wurde in der Erhebungssituation zu Beginn des Gesprächs das Interesse als Forscherin für Erfahrungen von Frauen in Führungspositionen geschildert. Die Interviewpartnerin wurde mit den Grundprinzipien des Interviews vertraut gemacht (s. Einstiegsinformationen am Interviewanfang im Anhang). Mit ihrem Einverständnis wurde das Interview digital festgehalten, um es der späteren Analyse zugänglich zu machen (Dresing/Pehl 2012, S. 15). Als Aufnahmegerät wurde der Digital Voice Recorder WS-650S von Olympus verwendet.

Die Interviews starteten stets gleich lautend mit der Erzählaufforderung: „Erzählen Sie doch bitte mal Ihren beruflichen Lebensverlauf“. Alle nachfolgenden Fragen wurden im Sinne des episodischen Interviews zum Teil spontan bezogen auf genannte Inhalte und/oder entlang den Hauptthemen beruflichen Lebensverlauf, Aufstieg und Karriere entlang des Fragenkatalogs (siehe auch Anhang) formuliert. Neben dem Karriereverständnis wurden Auswirkungen der Karriere auf die Bereiche des Lebens erfragt. Weitere Themen waren der Umgang mit stereotypen Rollenvorstellungen, die Bedeutung von Reflexion und eigene emotionale Bewältigungsstrategien. Auch ob Macht ein Thema ist, welche Rolle die Politik spielt und wie die Vereinbarkeit von Rollen gelebt wird, interessierte. Abschließend konnten Phantasien zur weiteren Entwicklung der Thematik und wichtige, noch nicht erzählte Dinge ergänzt werden. Immer wieder erfolgte die Aufforderung, entsprechende Situationen zu erzählen.

Nach dem Interview wurde gemeinsam mit der Interviewpartnerin ein Kurzfragebogen¹⁰⁹ ausgefüllt, um objektive Daten des Lebensverlaufs auf einen Blick zu haben (siehe auch Anhang). Außerdem wurde gebeten, die 'Regelung zum Vertrauens- und Datenschutz – Einverständniserklärung' (siehe auch Anhang) zu unterzeichnen. Dabei wurde darauf hingewiesen, dass die Einwilligung widerrufen werden kann. Gleichzeitig wird von der Forscherin unterschrieben die 'Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen' (siehe auch Anhang) hinterlassen. Die schriftliche Wahrung des Datenschutzes und der anonymen Darstellung und Publikation der Ergebnisse sowie

¹⁰⁹ Zum Schutz der Anonymität der Interviewpartnerinnen werden diese Fragebögen im Anhang nicht wiedergegeben. Die Daten waren vor allem für die Umsetzung der Samplingstruktur hilfreich und fließen nicht unmittelbar in die Auswertung ein.

der informierten Einwilligung wurde aus forschungsethischen Kriterien der Verantwortung der Interviewpartnerinnen gegenüber und aus Fragen des Datenschutzes entsprochen (Reicher 2012, S. 92). Am Ende der Befragung entstand in der Regel ein persönliches Gespräch.

Das Ziel der Interviewerin war, die Gesprächspartnerin themenbezogen zum Erzählen zu leiten. Die Themen des Fragenkatalogs sollten im wahrsten Sinne des Wortes zur Sprache kommen. Als Gedankenstütze legte die Forscherin bei den Interviews 1 bis 6 den Fragenkatalog als DinA4-Blatt auf den Tisch, außerhalb des direkten Blickfelds der Gesprächspartnerinnen. Obwohl Papier auf dem Tisch von Büros selbstverständlich ist, ist anzunehmen, dass es sich um einen störenden Einfluss auf die Gesprächssituation handelte.

Unmittelbar im Anschluss an das Interview verfasste die Forscherin ein Postskriptum der erlebten Situation (siehe auch Anhang). Es enthält Zusatzinformationen, die im Interview nicht zum Ausdruck kamen, für die Interpretation aber bedeutsam sein könnten (Kittl-Satran 2012, S. 294).

6.3.7. Ergebnis des Pre-Tests

Der Pre-Test besteht in der vorliegenden Untersuchung aus der Analyse der Durchführung des ersten Interviews. Das Ziel ist, die Feinabstimmung von Erkenntnisinteresse und Design zu überprüfen und anzupassen. Zunächst werden die Erfahrungen der Interviewerin reflexiv geschildert. Im Anschluss werden die Ergebnisse für die weitere Interviewgestaltung festgehalten.

Zu Beginn der ersten Interviewsituation erwartete die Interviewerin, sich zunächst in einer 'Small-Talk-Situation' zu befinden. In Wirklichkeit war die Gesprächspartnerin nach einer kurzen Einstiegsinformation sofort bereit, Fragen zu beantworten. Die erste Frage wurde dadurch unsicher gestellt. Das Erleben in der Echtsituation unterscheidet sich trotz Schulung zur Durchführung offener Interviews erheblich von Übungssituationen. Zum einen war die innere Anspannung der Forscherin hoch, denn schließlich waren die Fragen speziell konzipiert worden und das Gelingen eines jeden Interviews entschied mit über die Qualität der entstehenden Forschungsarbeit. Zum anderen forderten zu treffende Entscheidungen die Interviewerin heraus, etwa wann im Gespräch eine vertiefende Folgefrage gestellt werden sollte, wann die Reihenfolge des Fragenkatalogs losgelassen oder doch weiter aufrechterhalten werden sollte, ob das, was zum einen oder anderen Thema gesagt wurde schon umfassend genug war oder ob es vertieft werden sollte usw. Die Art der Fragenformulierung ge-

staltete sich letztlich situationsspezifisch und in natürlichem Sprachgebrauch¹¹⁰. Die Frage, welche Auswirkungen das Studium im Zusammenhang zum Berufsverlauf hatte (Transkript 1, Z. 1018f.), wurde spontan formuliert. Die Antwort eröffnete einen neuen, gewichtigen Themenkomplex zur Rolle der Politik in Spitzenpositionen.

Die Aufforderungen, Situationen zu erzählen, waren für die Informandin oft nicht direkt umsetzbar. Zum Beispiel folgte auf die Frage: „Können Sie da eine Situation erzählen?“ (Transkript 1, Z. 408) die Reaktion:

„Ich glaube nicht, aber nicht weil ich nicht will, sondern weil es glaube ich schwer ist, einzelne Situationen zu kriegen, weil das alles in so einzelnen, in so kleinen Portionen passiert“ (Transkript 1, Z. 409).

Ablesbar ist, dass der Impuls zwar nicht aufgegriffen werden konnte, in der Folge aber dennoch der Gesprächsinhalt detaillierter dargestellt wurde. Die Abgrenzung, keine Situation gedanklich griffbereit zu haben, hat so zur Konkretisierung der Gesprächsinhalte beigetragen, wie auch diese Einleitung verdeutlicht:

„Da kann ich Ihnen wieder keine Situation sagen, aber...“ (Transkript 1, Z. 603f.).

Das Ziel der Forscherin, bereits in der Erhebung durch Explikationen der Interviewpartnerin ein tieferes Verstehen des Forschungsgegenstandes zu ermöglichen, blieb insgesamt gewahrt.

Die Transkription (siehe auch Abschnitt 6.4.1) erfolgte in diesem Pre-Test-Interview sehr detailliert, was die Lesbarkeit verschlechtert. Die Analyse des Gesprächsverlaufs ergab, dass die häufigen 'mhm' der Interviewerin keine stützende Bedeutung hatten, sich eher als Gewohnheit repräsentierten. Die Interviewpartnerin führte ihre Erzählung unabhängig davon fort.

In der Abschlussequenz erwähnte die Interviewpartnerin, dass eine angenehme Gesprächsatmosphäre vorlag:

„Ich fand das (Interview) sehr, ich fand Sie sehr angenehm, finde Ihre Art zu Fragen sehr angenehm“ (Transkript 1, Z. 1227f.).

Und sie bezeugte, dass ihre Neugierde an der Sache geweckt war. Sie agierte also als „Akteurin für wissenschaftliche Zwecke“ (Meuser/Nagel 2013, S. 465). Auf die Frage: „Was hat Sie denn bewegt, teilzunehmen am Interview“, antwortete sie:

„Das Thema zu befördern. Ja, ja also ich hätte mir wahrscheinlich nicht unbedingt für alles zwei Stunden Zeit genommen“ (Interview 1, Z. 1233ff.).

¹¹⁰ Äußert sich in „weichen“ Fragen (Dresing/Pehl 2012, S. 12).

Neben diesen konkreten Beobachtungen wurde der Bezug zum allgemein zugrundeliegenden forschenden Interesse spürbar. Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit entstand, wie oft (Flick 2010, S. 133), aus der persönlichen Biographie der Forscherin und ihres sozialen Kontextes. Das Erleben der Offenheit der Interviewpartnerin trug zu einem dynamischen Gesprächsverlauf bei. Es ließ aber auch die Forscherin ihre thematische Bezogenheit wahrnehmen. Sie hätte zu den Erfahrungen gerne eigene Erlebnisse ergänzen wollen. Im ersten Schritt hilft es, das bewusste und unbewusste Wissen einzusetzen, um die Sichtweisen der Akteurinnen und Akteure zu verstehen (Prengel et al. 2013, S. 28f.). Die Beziehung zur Gesprächspartnerin verändert sich und ermöglicht einen offenen Gesprächsverlauf. Insofern hebt sich die Situation für beide Gesprächspartnerinnen von sonstigen Interview-Situationen ab. Die Interviewpartnerin berichtet auf die Frage, „wie ging es Ihnen denn dann so im Interview?“ (Transkript 1, Z. 1214), dass es sehr angenehm war im Vergleich zu sonstigen Erlebnissen (ebd., Z. 1215ff.). Im zweiten Schritt ermöglicht es genau die Wahrnehmung und Reflexion eigener Empfindungen als Forscherin das Neue zu entdecken.

Als Ergebnis des Pre-Tests zeigt sich insgesamt, dass Erkenntnisinteresse und Erhebungsdesign sehr gut übereinstimmen. An den langen Erzählpassagen (siehe auch Anhang, Transkript 1) lässt sich das Erreichen des Ziels der Gesprächsführung ablesen. Das methodische Vorgehen wird deshalb grundsätzlich beibehalten. Folgende Modifizierungen werden für die Interviewsituation festgehalten:

- Im Umgang mit der inneren Aufregung der Interviewerin ist hilfreich, den Gedanken an das Ziel des Interviews in Blick zu nehmen, nämlich mit dem konkreten Forschungsinteresse in Ruhe da zu sein.
- Beim Stellen der Interviewfragen ist der natürliche Sprachgebrauch erwünscht.
- Die für ein episodisches Interview typischen Frageformulierungen mit Aufforderungen zum Erzählen von Situationen werden aufrechterhalten. Die Impulse werden ggfs. situationsspezifischer eingesetzt.
- Die Frage zur Rolle der Politik wird in den Fragenkatalog aufgenommen.
- Die häufige Verwendung von 'mhm' wird reduziert. Die Aufmerksamkeit wird verstärkt nonverbal signalisiert, etwa durch Kopfnicken.
- Es wird ein einfaches Transkript erstellt (siehe auch Abschnitt 6.4.1).

Der Pre-Test beweist, dass die für den Forschungsprozess chancenreiche Echtheit und Offenheit in der Erhebung geboten wird. Nun gilt es, die Qualität der Daten in der Auswertung zu sichern.

6.4. *Auswertung der Interviews*

Die Erkenntnisse in der empirischen Forschung werden durch die systematische Auswertung von Erfahrung erzielt (Reicher 2012, S. 92). Das gewählte Verfahren der Datenerhebung ermöglicht die Vergleichbarkeit durch die Themenvorgabe und gewährleistet gleichzeitig Offenheit für die darauf bezogenen Sichtweisen (Flick 2010, S. 402). Ziel der Auswertung ist, die inhaltliche Dimension der Äußerungen der Interviewpersonen in ihrer Fülle zu gewinnen. Mit Blick auf dieses Erkenntnisinteresse wird nachfolgend der Auswertungsprozess beschrieben.

6.4.1. Erstellung der Transkripte

Für die Beantwortung von Forschungsfragen stellen sprachliche Dokumente eine der zentralsten Informationsquellen dar. Die in den Interviews festgehaltenen verbalen Daten werden zunächst in einer Transkription inhaltsgetreu in Schriftform übertragen. Die Verfügbarkeit des Gesprochenen könnte auch einer anderen technischen Form langfristig gewährleistet werden. Die Vorgehensweise des Transkribierens ist jedoch

„eng mit der Priorität des Textuellen und Schriftlichen in der Wissenschaft verbunden“ (Langer 2013, S. 515).

Es erfolgt dabei eine intensive Auseinandersetzung mit dem entstehenden Datenmaterial. Die soziale Situation des Interviews wird beim Transkribieren für die Person, die das Interview geführt hat, wieder präsent. Zugleich muss sie nun von außen auf sich und ihre Interaktionen mit anderen blicken. Distanzierungen und Reflexionen finden statt (Langer 2013, S. 517).

Gegenstandsangemessen wird bei dieser Untersuchung ein so genanntes einfaches Transkript erstellt, das einen schnellen Zugang zum Gesprächsinhalt zulässt (Dresing/Pehl 2012, S. 23). Da Transkripte, qualitative Daten, sehr sensible Informationen enthalten, die den Rückschluss auf die Interviewpersonen erlauben, ist die Anonymisierung der Daten zwingend notwendig (Kuckartz 2012, S. 140). Anonymisiert bedeutet im vorliegenden Fall, dass alle Personen-, Orts- und Straßennamen verändert sind. Die Berufe, Abschlüsse und Bildungswege wurden zwischen den Interviewpersonen ausgetauscht. Eine Überblickstabelle für die Entschlüsselung wurde erstellt und wird nach Datenschutzvorschrift von den Daten getrennt und sicher aufbewahrt.

Das Vorgehen gestaltet sich im Einzelnen so, dass die Interviews anhand der digitalen Audiodateien abgehört und transkribiert wurden. Das einfache Transkriptionssystem nach Thorsten Dresing und Thorsten Pehl (2012, S. 26ff.) wurde hierfür modifi-

ziert¹¹¹. Auffallend ist, dass sich die Transkripte der Interviews hinsichtlich der Häufigkeit der festgehaltenen „mhm“-Äußerungen von Seiten der Interviewerin deutlich unterscheiden. Dies liegt daran, dass sie je nach Qualität der Aufnahmen nicht immer hörbar waren und unterschiedlich häufig eingesetzt wurden. Die Ersttranskription der Interviews erfolgte durch eine Phontypistin. Für die Überarbeitung wurde das Programm f4plus Version 5.20.0 (ebd., S. 42.) verwendet, um die für die Anonymisierung und Auswertung hilfreichen Zeitmarken zu ergänzen. Aus Gründen der Wahrung der Anonymität der Interviewperson wurden manche Gesprächspassagen nicht transkribiert. Sie sind in den Transkripten zeitlich exakt eingegrenzt nachgewiesen.

Mit dem Korrekturlesen, Formatieren und Anonymisieren schließt die Vorbereitung der Daten für die Auswertung ab. Der verfasste Primärtext eines Transkripts bildet die Grundlage der folgenden qualitativen Textanalyse (Kittl-Satran 2012, S. 293).

6.4.2. Qualitative Inhaltsanalyse

Die sozialwissenschaftliche Textanalyse ist in der Methodenliteratur in einer ganzen Reihe von Beschreibungen dargestellt (Flick 2012; Lamnek 2010; Mayring 2008, 2010, 2013). Die Wahl der Textanalyse basiert, analog der Wahl der Erhebungsmethode, auf dem impliziten Wissenschaftsverständnis. Wie bei den Grundsätzen der Forschung geschildert, will der qualitativ-verstehende Ansatz Gegenstände, Zusammenhänge und Prozesse nicht nur analysieren, sondern auch ermöglichen, sich in diese hineinzusetzen und sie nachzuerleben (Mayring 2010, S. 19). Die Bedeutung der Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses ist wesentlich.

Durch das Erhebungsverfahren sind die Möglichkeiten der Auswertung determiniert. Im positiven Sinn bedeutet dies, dass der Forschungsgegenstand schon so viel an

¹¹¹ Folgende Regeln wurden angewendet:

- Die Transkripte sind wörtlich, nicht lautsprachlich oder zusammenfassend verfasst.
- Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt.
- Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet.
- Pausen werden je nach Länge durch Auslassungspunkte in Klammern markiert.
- Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken in der Form #HH:MM:SS-m# eingefügt.
- Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und der Interviewerin werden beim Einsatz in Klammern notiert.
- Unverständliche Wörter werden mit (unverständlich) gekennzeichnet.
- Die interviewende Person wird durch ein „I“, die befragte Person durch „IP“ gekennzeichnet.

Kontur gewonnen hat, dass das Auswertungsverfahren in einer stärker fokussierten Darstellung nachvollziehbar wird. Aufgrund der soliden theoretischen Einbettung des Erhebungsverfahrens lässt sich die Angemessenheit der Auswertungsmethode an der Erhebungsmethode und dem Forschungsziel ausrichten. Für die Gewinnung der inhaltlichen Dimension der Interviewaussagen im Prozess des Auswertens gilt, dass die Hauptziele Deskription, Interpretation und Verstehen von Prozessen und Zusammenhängen methodisch mit der Qualitativen Inhaltsanalyse erfüllt werden (Gläser-Zikuda 2008, S. 294). Sie ist somit als Auswertungsmethode für den vorliegenden Forschungsgegenstand geeignet. Der Sozial- und Bildungsforscher Uwe Flick (Flick 2010, S. 409) nennt sie die klassische Vorgehensweise zur Analyse von Textmaterial. Sie analysiert (fixierte) Kommunikation, geht dabei systematisch, d.h. auch regel- und theoriegeleitet vor und verfolgt das Ziel, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen (Mayring 2010, S. 13). Ihr Ursprung führt zur Content Analysis¹¹², aus dem Bereich der Kommunikationswissenschaften. Die Strategien der Qualitativen Inhaltsanalyse reichen von hermeneutisch-interpretierend bis empirisch-erklärend (Schmidt 2013, S. 473). Grundsätzlich ermöglicht sie, qualitative und quantitative Analyseschritte durch verschiedene Techniken zu verbinden (Gläser-Zikuda 2008, S. 294).

Das Anliegen Qualitativer Inhaltsanalyse ist so insgesamt die systematische, methodisch kontrollierte Auswertung. Sie grenzt sich damit sowohl von freieren Interpretationsformen ab, ohne entgegengesetzt in vorschnelle Quantifizierungen zu verfallen (Mayring 2008, S. 10ff.). Die Schritte in der Qualitativen Inhaltsanalyse, die Art der Kategorienbildung und der Zuordnung von Kategorien zum Text (siehe auch Abschnitt 6.4.3), sind dabei eindeutig qualitativ. Stetig weiterentwickelt gelten fünf Standards der Qualitativen Inhaltsanalyse als zentral:

- Sie sieht den Text eingebettet in ein Kommunikationsmodell. Beachtet wird der Kontext des zu analysierenden Materials. Vom Text werden Schlussfolgerungen im Sinne des Kommunikationsmodells beispielsweise auf die Interviewperson oder die Wirkung des Textes bei der Zielgruppe gezogen.
- Sie setzt im inhaltsanalytischen Arbeiten mit Texten Kategorien bzw. Kategoriensysteme ein. Die Zuordnung von Kategorien und Text ist dabei ein interpretativer, regelgeleiteter Akt.

¹¹² Nach Mayring (2010, S. 26f.) verfasste Berelson 1952 die erste Monografie zur Content Analysis, wonach die Schlussfolgerungen vom Material auf dessen Entstehungsbedingungen und Wirkungen wichtig sei, als auch Symbolzusammenhänge, qualitative Analysen und die Beachtung der Bedeutung von Begriffen in ihrem Kontext inklusive Entstehungsbedingungen und mitgedachten Intentionen.

- Sie geht streng regelgeleitet und systematisch vor. Es werden Analyseeinheiten definiert. Die Auswertungseinheit entscheidet über die Textabschnitte, die analysiert werden. Die Kodiereinheit legt den minimalen Textbestandteil fest, der für eine Kategorienzuordnung ausreicht. Die Kontexteinheit definiert, welches Material zur Absicherung der Kategorienzuordnung verwendet wird. Das Ablaufmodell ist theoriegeleitet begründet.
- Sie realisiert eine Phase der Überarbeitung des Kategoriensystems und seiner Regeln der Anwendung von Kategorien. Teile des methodischen Instrumentariums neu zu entwickeln bedarf immer einer Pilotphase zur Absicherung, dass sie standardisiert gelten und sich in der Praxis bewähren können.
- Sie setzt Gütekriterien systematisch ein, mindestens die Intercoderreliabilität, d.h. Inhaltsanalytiker bearbeiten unabhängig voneinander dasselbe Material und vergleichen die Ergebnisse ihrer Analysen. Die Höhe der Übereinstimmung gilt als Ausdruck der Stabilität des Verfahrens (Mayring/Brunner 2013, S. 325f.).

Der Mitbegründer dieser Methode, Philipp Mayring, nennt sie auch 'qualitativ orientierte Textanalyse'¹¹³. Diese Umschreibung kommt seiner Meinung nach der Methodik am nächsten. In einem qualitativen Schritt wird Text aus dem Interview durch die Forscherin interpretativ einer Kategorie zugewiesen. Wird die Qualitative Inhaltsanalyse auf weitere inhaltsanalytische Verfahren bezogen, so zeigt sich, dass sie Gemeinsamkeiten mit der gegenstandsbegründeten Theoriebildung im originär soziologischen Verfahren der Grounded Theory hat (Mayring 2002, S. 103; Flick 2010, S. 551). Die Grounded Theory bereichert Grundgedanken des Denkens in der Analyse, beispielsweise zur Verknüpfung von Erhebung und Auswertung. Ihr entspringt auch die Methode des Theoretischen Samplings. Als Auswertungsverfahren der vorliegenden Interviewstudien ist sie insofern ungeeignet, als kein längerfristiger, methodisch jedoch als sinnvoll erachteter Kontakt mit dem Gegenstandsbereich gegeben ist (Mayring 2002, S. 106). Ein weiterer Zweig der Qualitativen Inhaltsanalyse findet sich ausgehend von den Literatur- und Sprachwissenschaften in der Linguistik, in Verbindung mit speziellen diskursanalytischen Ansätzen (Mayring/Brunner 2013, S. 323).

6.4.3. Induktive Kategorienbildung

Die qualitativ orientierte Textanalyse erfolgt in der vorliegenden Untersuchung anhand der Technik der induktiven Kategorienbildung (Mayring/Brunner 2013, S. 327). Diese induktive Vorgehensweise fördert eine Theorieentwicklung aus neuen Per-

¹¹³ Wörtliches Zitat beim 12. Workshop zur Qualitativen Inhaltsanalyse vom 4.-6.07.2013 in Cap Wörth, ausgerichtet von der Alpen-Adria Universität Klagenfurt, Institut für Psychologie.

spektiven, die der Diversifikation von Lebenswelten gerecht wird (Flick 2010, S. 23). Entsprechend ist dieses Vorgehen dem Forschungsgegenstand angemessen. Gleichzeitig muss die Methode der Auswertung auch zur Methode der Erhebung passen. Hier zeigt sich, dass die Qualität der Daten aus der offenen Befragung induktiv ausgewertet sogar in Form der Ausdrucksweisen der Interviewpartnerinnen erhalten bleiben können. Zwar ließen sich episodische Interviews auch mit den Methoden des thematischen und theoretischen Kodierens auswerten (ebd., S. 245). Beide Formen eröffnen jedoch weniger Spielraum hinsichtlich einer zu entwickelnden Theorie (ebd., S. 408). Denkbar wäre auch die Vorgehensweise, die erhobenen Daten mit deduktiver Kategorienbildung auszuwerten, hypothesengeleitet, basierend auf vorhandenen Theorien über den Gegenstandsbereich (Kuckartz 2012, S. 59).

Für die Verfahrensentscheidung ist letztlich der Stand der Forschung zum Gegenstandsbereich ausschlaggebend (Mayring 2008, S. 51). Bei der vorliegenden gegenstandsbezogenen Theorieentwicklung werden theoretische Perspektiven als Grundlage der Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand aufgefasst, nicht als starre methodische Anleitung (Friebertshäuser et al. 2013, S. 386). Die induktive Kategorienbildung ist deshalb

„eine der wichtigsten qualitativen inhaltsanalytischen Techniken. Denn oft ist das Kategoriensystem vorab nicht klar formulierbar, die einzelnen Analyseperspektiven werden im Sinne eines induktiv orientierten Vorgehens erst aus dem Material heraus entwickelt“ (Mayring/Brunner 2013, S. 327).

So werden die Kategorien ausschließlich aufgrund empirischer Daten gebildet (Kuckartz 2012, S. 59). Die Literatur über Theorien und Tatbestände des untersuchten Feldes wird dabei nach Möglichkeit ignoriert. In der vorliegenden Untersuchung erfolgte die Erhebung und induktive Auswertung der Daten vor der schriftlichen Ausarbeitung des Theorieteils. Ein Entstehungsprozess, der sich als ein dynamisches Wechselspiel von Theorie und Empirie gestaltete und die Qualität des Arbeitens bereicherte.

Um die Angemessenheit dieser Auswertungsmethodik dem Forschungsgegenstand gegenüber im Diskurs zu prüfen, wurde das vorliegende Forschungsdesign im Workshop Qualitative Inhaltsanalyse (Mayring et al. 2013) als aktiver Beitrag zur Diskussion gestellt und positiv bewertet. Ein vergleichbares Vorgehen findet sich bei der Untersuchung zu Zusammenhängen von Biographie, Aufstiegsbereitschaft und Leitungshandeln von Schulleiterinnen. Mechthild von Lutzau (2008, S. 129) erschloss diese ebenfalls induktiv. Als wesentlicher Vorteil gilt, dass diese Vorgehensweise die Fülle des erhobenen Materials nutzt. Sie

„strebt nach einer möglichst naturalistischen, gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers, eine Erfassung des Gegenstands in der Sprache des Materials“ (Mayring 2010, S. 84).

In der vorliegenden Untersuchung wurde das digitalisierte Datenmaterial mit Hilfe des Softwareprogramms MAXQDA Version11 ausgewertet (Heimgartner 2012, S. 307). Daneben fand in der Pilotphase das seit 2013 speziell konzipierte Auswertungsprogramm¹¹⁴ Anwendung. Es überprüft, ob die Qualitative Inhaltsanalyse stringent angewendet wird. Die zeitgleiche Beteiligung einer Co-Forscherin ist möglich. Die Benutzerfreundlichkeit für die Auswertung zweier Stränge konnte nicht überzeugen, so dass aus forschungsökonomischer Perspektive auf MAXQDA zurückgegriffen wurde. Als Vorteil galt ferner, die hochsensiblen empirischen Daten vor Ort speichern zu können, nicht etwa via Internet in einer 'Daten-Cloud'. Eine aus forschungsethischer Sicht bedeutsame Tatsache.

6.4.4. Schritte der Qualitativen Inhaltsanalyse

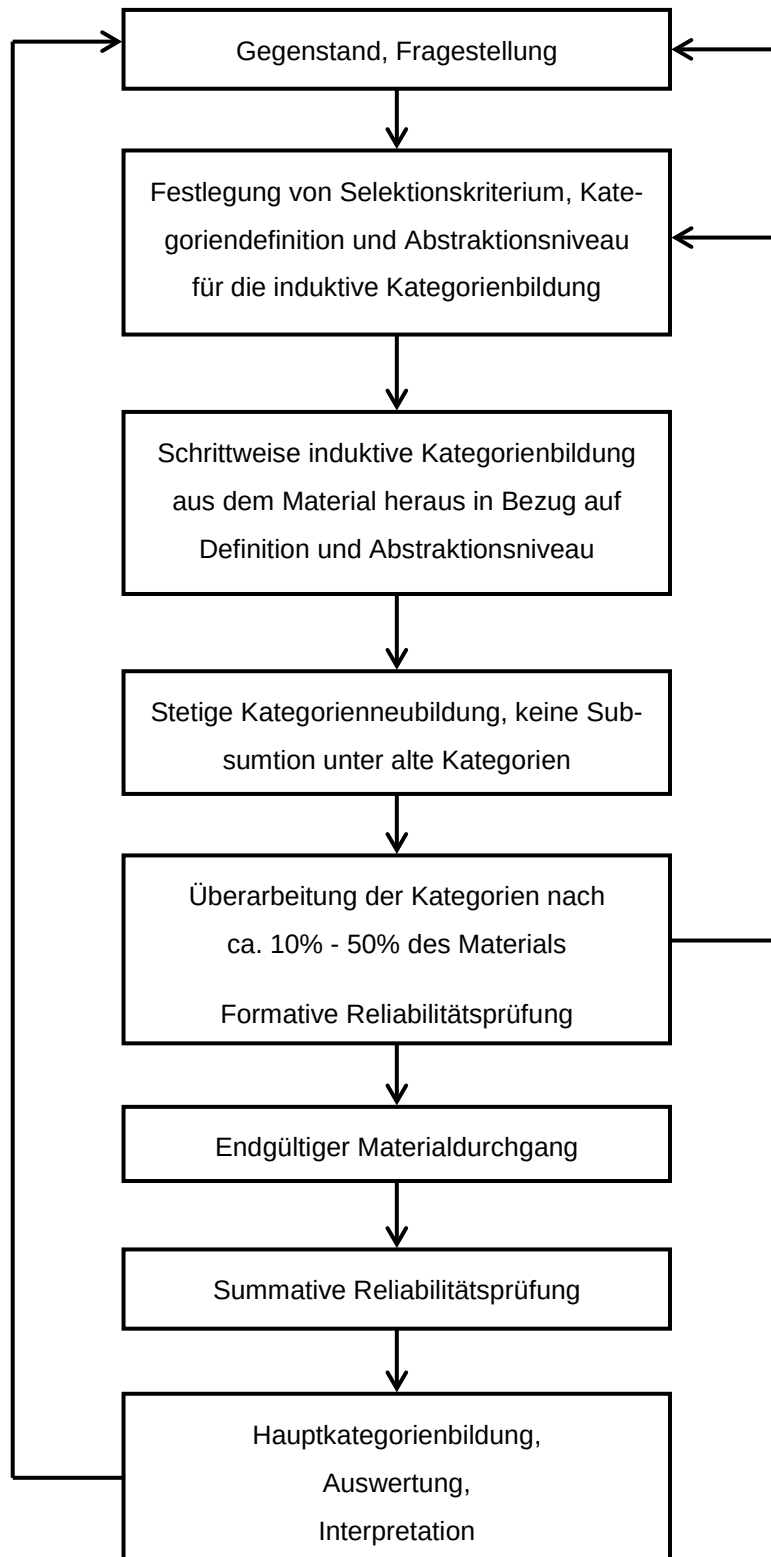
Die Umsetzung der Qualitativen Inhaltsanalyse zeichnet sich durch einen zirkulären Prozess in der Pilotphase und eine lineare Endstrecke aus. Die Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse werden in der Darstellung 8 als Prozessmodell nachvollziehbar zusammengefasst. Das Vorgehen lässt sich dadurch intersubjektiv überprüfen und auf die erfolgte Auswertung übertragen (Mayring 2010, S. 59).

Vor der Entwicklung des Kategoriensystems werden die Analyseeinheiten festgelegt. Diese lauten:

- Kodiereinheit: Minimaler Textteil, der unter eine Kategorie fallen kann, im vorliegenden Fall mindestens zusammenhängende bedeutungstragende Phrasen.
- Kontexteinheit: Maximaler Textteil, der unter eine Kategorie fallen kann. Im vorliegenden Fall der gesamte Einzelfall, bestehend aus dem einzelnen Interview sowie Fragenkatalog und Postskriptum.
- Auswertungseinheit: Welche Textteile nacheinander analysiert werden, im vorliegenden Fall alle Interviewtranskripte (Mayring 2010, S. 59).

Als Kodiereinheit wurden im vorliegenden Fall mindestens zusammenhängende bedeutungstragende Phrasen festgelegt. Die Kontexteinheit besteht aus dem gesamten Einzelfall, dem einzelnen Interview als auch aus dem Fragenkatalog und Postskriptum. Die Auswertungseinheit der Qualitativen Inhaltsanalyse umfasst im vorliegenden Fall alle Dokumente, die acht Interviewtranskripte (siehe auch Anhang).

¹¹⁴ Siehe www.qcamap.org.



Darstellung 8: Prozessmodell der induktiven Kategorienbildung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010, S. 84)

Wie das Prozessmodell zeigt, wurde die vorliegende Untersuchung chronologisch und schrittweise ausgewertet. Als erster Auswertungsschritt wurden die im Gegenstand der Untersuchung begründeten theoriegeleiteten Auswertungsstränge überprüfend an die Interviewtranskripte angelegt. Es zeigte sich, dass die Fragestellungen

für die Auswertung operationalisiert werden müssen. So wurde der Leitfaden für die praktische Umsetzung der beiden Auswertungsstränge gefertigt.

Das Thema der Kategorienbildung muss in der Logik der Inhaltsanalyse vorab theoriegeleitet bestimmt werden, als so genanntes Selektionskriterium, verbunden mit einer allgemeinen Kategoriendefinition (siehe auch Darstellung 10). Thematik und Art der zu bildenden Kategorien sind somit entschieden (Mayring/Brunner 2013, S. 327). Der definierte Ausgangspunkt ermöglicht in der Folge, Unwesentliches unberücksichtigt zu lassen (Mayring 2010, S. 84f.). Ergänzend legt das Abstraktionsniveau die inhaltliche Differenzierung einer Kategorie fest. Der erarbeitete Auswertungsleitfaden ist in Darstellung 9 in tabellarischer Form festgehalten. Anhand von diesem Auswertungsleitfaden werden die Interviewtranskripte Zeile für Zeile analysiert. Sobald ein Selektionskriterium im Material verwirklicht war, wurde eine Kategorie als Begriff oder Kurzsatz gefasst, möglichst nahe am Text und unter Beachtung des Abstraktionsniveaus.

	Auswertungskategorie A	Auswertungskategorie B
Fragestellung	Wie setzen diese Frauen den beruflichen Aufstieg im beruflichen Lebensverlauf um?	Was motiviert sie zum erfolgreichen beruflichen Aufstieg?
Selektionskriterium	Beschreibende Elemente der förderlichen Maßnahmen für den beruflichen Aufstieg.	Entscheidende Faktoren und Aspekte der Umsetzung des beruflichen Aufstiegs.
Kategoriendefinition	Konkrete Äußerung von eigenen, durchgeführten oder initiierten relevanten Maßnahmen im Zusammenhang mit beruflichem Aufstieg.	Explizite Äußerung von Ursachen und subjektiv wahrgenommenen Erfahrungen in Bezug zum beruflichen Aufstieg.
Abstraktionsniveau	Konkrete Äußerung bezogen auf die spezifischen Maßnahmen und deren Aspekte für den beruflichen Aufstieg.	Konkrete Äußerung bezogen auf die spezifischen Faktoren und Aspekte der Umsetzung des beruflichen Aufstiegs.

Darstellung 9: Auswertungsleitfaden (eigene Darstellung)

Beim Kodieren werden alle Textstellen berücksichtigt, die sich der Auswertungskategorie zuordnen lassen, unabhängig in welcher Interviewpassage sie sich befinden. Es wird ausdrücklich von einer Zuordnung der Inhalte zu gestellten Fragen abgesehen (Schmidt 2013, S. 478). Als Kodierregel gilt, dass jede Kategorie einzeln kodiert

wird, denn die Induktivität entfaltet sich im möglichst unabhängigen Kodieren. Der Kodierregel zufolge werden die Kategorien stetig neu gebildet. Trotz der Fülle des Materials findet keine Subsumption zu bestehenden Kategorien statt. Das Kodieren gleicht hier teilweise dem Vorgehen im Rahmen der Grounded Theory, ist aber eher deskriptiv als explorativ ausgerichtet und stärker regelgeleitet (Mayring/Brunner 2013, S. 327).

Die parallele Interpretation verdeutlicht den qualitativen Schritt der Auswertung und zeigt die profunde Auseinandersetzung mit den Daten. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Kategorien A und B nach 38,5 Prozent des Materials überarbeitet. Die Analyse wurde von Beginn an wiederholt und von einer Forscherin durchgeführt. Die Überprüfung, im Sinne der Intercoder-Reliabilität, erfolgte durch eine Co-Forscherin, die mit der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse aus eigener Forschungstätigkeit vertraut war. Nach der formativen Reliabilitätsprüfung erfolgte der endgültige Materialdurchgang. Das Abstraktionsniveau (siehe Darstellung 9) war niedrig angesetzt, um die Nähe zu natürlichen Formulierungen der Interviewpersonen zu ermöglichen. Es ergaben sich 276 Motive, davon 85 in der Auswertungskategorie A und 191 in der Auswertungskategorie B. Nach der summativen Reliabilitätsprüfung bestand der abschließende Analyseschritt aus der Bildung von Hauptkategorien erster und zweiter Ebene. Nach Auswertungskategorien sortiert sind in erster Ebene sieben Hauptkategorien für den Auswertungsstrang A und zehn für den Auswertungsstrang B entstanden und in zweiter Ebene 20 für A und 26 für B.

Die Untersuchungsergebnisse werden im folgenden Kapitel interpretiert. Auch wenn das regelgeleitete Vorgehen ein hohes Maß an Transparenz und Überprüfbarkeit des Prozesses der Kategorienbildung gewährt, besitzt dennoch jede Kategorienbildung Interpretationsspielraum. In der Ergebnisdarstellung wird das anhand der zugeordneten Textpassagen deutlich. Die ergänzenden interpretativen Anmerkungen zeigen einen weiteren qualitativen Schritt der 'qualitativ orientierten Textanalyse' (siehe auch Abschnitt 6.4.2).

7. Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Form von interpretierten ausführlichen Interviewziten dargestellt. Neben den Hauptkategorien werden so die Erzähl-Zusammenhänge transparent, aus denen sie gewonnen wurden. Zuerst werden die förderlichen Maßnahmen für den Aufstieg als Ergebnisse der Auswertungskategorie A erläutert, gefolgt von den entscheidenden Faktoren für den Aufstieg der Auswertungskategorie B. Neben den Hauptkategorien in erster Ebene werden die Hauptkategorien zweiter Ebene mit ihren Inhalten, in Form von Zitaten, erläutert. Im Falle weiterer Differenzierung auf zweiter Ebene werden Zitate exemplarisch zugeordnet. Eine Gesamtübersicht des Codesystems aber auch die einzelnen Codings, sortiert nach Hauptkategorien, finden sich im Anhang.

7.1. Förderliche Maßnahmen für den Aufstieg

Die folgenden förderlichen Maßnahmen für den Aufstieg sind das Resultat der Datenauswertung zur Forschungsfrage, wie Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft den beruflichen Aufstieg im beruflichen Lebensverlauf umsetzen. Insgesamt sind sieben Maßnahmen erfasst. Sie beschreiben eigene Interessen, Initiativen, ergänzende Tätigkeiten, die Organisationszugehörigkeit, die Abgrenzung von Arbeit, den eigenen Arbeitsstil und die Gestaltung der Aufgaben in der Organisation.

7.1.1. 'Interessen nachgehen'

Bei den Ergebnissen, wie Frauen den Aufstieg im Berufsverlauf umsetzen, ist das Verfolgen eigener Interessen prägend. Eigenen Interessen nachgehen bedeutet, Möglichkeiten sich auszuprobieren umzusetzen, sich für Wertüberzeugungen zu engagieren, sich im Studium inhaltlich zu vertiefen und sich beruflich zu spezialisieren. Die gefundenen Hauptkategorien lassen sich in Zitaten folgendermaßen veranschaulichen:

'Möglichkeit sich auszuprobieren':

„Das hatte halt am Anfang auch viel Spielerisches, würde ich jetzt mal im Nachgang sagen, also so Jugendarbeit ist schon so ein Bereich, (.) wo man sich auch ausprobieren kann“ (Interview 5, Z. 102f.).

'Für Wertüberzeugungen engagieren':

„Also ich habe eigentlich angefangen, oder sagen wir mal so, ich hätte mich selber als engagierten Menschen eingeschätzt aber nicht so sehr als politischen Menschen. Engagiert schon. Und von den Wertüberzeugungen schon als junges Mädchen also engagiert. Und immer interessiert

an sozialen Themen z.B. an sozialer Gerechtigkeit und frauenbewegten Themen, also ich habe sehr früh Simone de Beauvoir gelesen, »das andere Geschlecht«, ich glaube mit 18 oder so, das hat mich schon sehr bewegt. Aber ich war nie so aktiv. Kam aber dann immer in so Themen rein, die politisch waren, wie Kinderkrippen. Ja also das war ein hochpolitisches Thema“ (Interview 4, Z. 213ff.).

‘Im Studium inhaltlich vertiefen’, am Beispiel verbandlicher Arbeit im Studium:

„Mein großes Interesse im, also, das eine war, dass ich im Studium glaube ich mindestens, ach nein, ein Drittel der Zeit, wenn es reicht, mit politischer Arbeit verbracht habe. Ich war ja in einem Verband, es gab bundesweite Aktionen und alles Mögliche und was, wer weiß was ich da alles gemacht habe, also ich habe, na ja vielleicht fifty-fifty ist wahrscheinlich realistischer, was ich wirklich studiert habe und was ich andere Sachen gemacht habe. Wozu diese Uni auch den Rahmen ermöglicht hat und wo ich, glaube ich, fast am meisten gelernt habe. Also alles was man, wie man was gescheit organisiert oder was da wichtig ist und, das habe ich alles da gelernt und nicht im Studium“ (Interview 1, Z. 1041ff.).

Erwähnt wurde auch, sich im Studium mit Frauen und Macht beschäftigt zu haben, für das Praktikum im Rahmen des Studiums gezielt eine feministische Einrichtung gewählt zu haben oder sich im Studium mit feministischen Inhalten beschäftigt zu haben (siehe auch Anhang).

‘Beruflich spezialisieren’, am Beispiel des Aufbaus einer basisdemokratischen Organisation:

„In der Organisation waren wir basisdemokratisch organisiert. Das heißt, alle haben alles gemacht. Alle haben gleich verdient. Es war alles gleich bewertet. Und es war entsprechend schwierig ((beide lachen)). Jetzt wenn man, wenn man eine kleine Organisationseinheit ist, dann geht das ja noch, ja, aber wenn man dann immer größer wird, ja und dann wollen die einen, wollen dann Bewahren und sagen, wir haben Werte. Wir haben alte Werte, uns geht es doch gut, lasst uns doch so klein bleiben. Und ich war in der Fraktion, Mensch wir haben doch Bedarfe, wir wollen doch expandieren und wir können doch Stellen beantragen, um unser Klientel zu versorgen. Lasst uns doch was anpacken“ (Interview 6, Z. 62ff.).

Andere Interviewpersonen erzählen davon, eine revolutionäre Praxis eröffnet zu haben, sich in einem verpönten pädagogischen Bereich engagiert zu haben, in einem Frauenprojekt gearbeitet zu haben, sich auf Frauen und Beratung spezialisiert zu haben oder das Thema Frauen und Macht durchdiskutiert zu haben (siehe auch Anhang) .

Insgesamt zeigt sich im ‘Interessen nachgehen’ die zeitliche Dimension der Maßnahmen im Berufsverlauf. Denn sie überdauern die Berufswahl, äußern sich im Studium und setzen sich im beruflichen Handeln fort. Auffallend ist die frühe, gezielte Auseinandersetzung mit den Themen Feminismus, Soziale Gerechtigkeit, Macht und Demokratie.

Das beruflich spezialisierte Engagement wirkt in den genannten Nischen für Aufstiege durchaus unkonventionell. Wie aufgezeigt, bewegen sich mehrere Frauen in Terrains, die eine Unabhängigkeit von gesamtgesellschaftlicher Anerkennung oder Status fordern. Sie haben in ihrem Berufsfeld Pionierarbeit geleistet und sind darin geübt, unabhängig von äußeren Bewertungen zu Arbeiten.

7.1.2. 'Initiative ergreifen'

Durchweg direkte aufstiegsfördernde Maßnahmen bilden sich in ergriffenen Initiativen ab. Dabei zeichnen sich drei Hauptkategorien ab:

'Sich Bewerben', am Beispiel der frühen Bewerbung in Geschäftsleitung:

„Und diese Frau sollte die dann leiten und gleichzeitig in der Geschäftsleitung angebunden sein und übergeordnet für geschlechtsspezifische Arbeit im Verein tätig. Und da habe ich mich dann beworben, obwohl ich, obwohl es für mich eigentlich ein bisschen früh war. Aber das ist, glaube ich, so ein bisschen mein Lebensweg, dass ich immer sehr früh in die Dinge reingestolpert bin. Aber ich habe gedacht, wenn ich mich da jetzt nicht bewerbe, dann ist die Chance weg und dann habe ich die Stelle gekriegt und ja dann war ich in der Geschäftsleitung und habe so diese Aufgaben da gemacht, das durchaus auch herausfordernd gefunden“ (Interview 2, Z. 69ff.).

Die ergänzenden Kodierungen zu 'Sich Bewerben' verkörpern eine große Bandbreite. Denn es war sowohl eine Initiativbewerbung an einem Institut für den Aufstieg förderlich als auch die Bewerbung auf eine Leitungsstelle unmittelbar nach dem Studium. Sogar das Bewerben um Leitung aus Teamentscheidung, weil es ohne Teamleitung gar nicht mehr ging, war hilfreich. Dieselbe Interviewperson übernahm dann sehr schnell eine sehr verantwortliche Rolle (siehe auch Anhang). Dieser Verlauf könnte ein Indiz für die Bedeutsamkeit von Erfahrungen in 'leitungsfreier' Teamarbeit für die spätere Tätigkeit in Spitzenposition sein.

'Neues machen', am Beispiel des Wechsels der Arbeitsstelle zu mehr Leitungsverantwortung:

„Ich habe dann zwischendurch eine andere Leitungsstelle im mittleren Management angenommen, ich habe eine Einrichtung mit ungefähr 60 Mitarbeitern geleitet. Vorher waren es nur 16“ (Interview 3, Z. 15ff.).

Zur Hauptkategorie 'Neues machen' zählt auch, sich nach einer neuen Stelle umgeschaut zu haben, den Sprung ins Neue gewagt zu haben, d.h. Sicherheit zurückzulassen oder noch mal eine Ausbildung oder Studium angehängt zu haben (siehe auch Anhang).

'Massive Intervention beim Vorstand':

„Und da bin ich dann sehr massiv interveniert und direkt, also an meinem Chef vorbei an den Vorstand gegangen und habe gesagt, also das kann ja wohl nicht Euer, nicht wahr sein, irgendwie, was plant ihr da, und also zumindest bei meiner Einrichtung kann ich sagen, das hat überhaupt kein Hand und Fuß, was da steht und so weiter, ich habe mir dann die Unterlagen durchgelesen. Wusste dann aber auch schon von Kollegen, dass das es da ähnlich ist und dass sie genau dasselbe sagen, das stimmt alles nicht und so weiter. Und dann hat sich rausgestellt, dass der Vorstand bis dato noch gar nichts wusste, also gar nicht informiert war“ (Interview 2, Z. 108ff.).

Insgesamt spricht die Maßnahme 'Initiative ergreifen' vom Handlungsdrang jeder einzelnen Frau, in der jeweiligen Situation. Sie hebt sich von Kolleginnen und Kollegen ab, indem sie sich auf scheinbar aussichtslose Stellen bewirbt, etwas Neues macht oder interveniert. Alle dieser Frauen treten aus der Menge und begeben sich in unsichere Lebensumstände, im Handeln.

7.1.3. 'Ergänzende Tätigkeiten ausüben'

Die Maßnahmen im Berufsverlauf verweisen auf ergänzend ausgeübte Tätigkeiten, die somit für einen Aufstieg kennzeichnend sind. In unterschiedlichen Variationen zeichnen sich die Tätigkeiten durch Verbandsnähe, Wissenschaftlichkeit und Gleichzeitigkeit aus. Die Kategorien Verbandsnähe, Wissenschaftlichkeit und Gleichzeitigkeit verschränken sich mitunter.

'Verbandsnähe', am Beispiel des gewählten hauptamtlichen Vorsitzes auf Zeit:

„Weil dann die hauptamtliche Vorstandstelle des Dachverbandes, so heißt dieser Zusammenschluss, zur Wahl stand und ich dann dafür kandidiert habe. Und dann eben sieben Jahre lang, Haupt-, das war immer Wahlamt, zunächst auf zwei Jahre, dann auf drei Jahre, also drei Amtsperioden, war ich da gewählte Vorsitzende, verbunden mit einer ganzen Stelle, also. Und am Ende der letzten Amtszeit habe ich mein erstes Kind bekommen und dachte eigentlich, ich bleibe dann daheim, oder also weil es war klar, der Vertrag ist befristet, das endet jetzt erst mal“ (Interview 5, Z. 12ff.).

Die verbandsnahen Tätigkeiten halten sich, analog den Interessen, über das Studium hinweg bis zur Berufstätigkeit. Dies verdeutlichen die Aussagen, vor dem Studium im Vorstand eines Dachverbandes gewesen zu sein, während des Studiums den Diözesanverband geleitet zu haben, in einem Verein mit innovativer Aufgabe mitgearbeitet zu haben oder eine Leitungsstelle in einer Tochtergesellschaft eines Verbandes innegehabt zu haben (siehe auch Anhang).

'Wissenschaftlichkeit', am Beispiel des Beantragens einer wissenschaftlichen Begleitung an der Wunschstelle:

„Und sobald man was mit Minderjährigen zu tun hat muss man ein Pädagogikstudium haben und das war auch klar gewesen. Insofern habe ich da gar nicht anfangen können. Mir war es aber sehr daran gelegen, in der genannten Organisation zu arbeiten. Diese Schulbegleitung, die war in ihrer Art sehr neu, hatte ein Alleinstellungsmerkmal gehabt. Und dann habe ich einen Antrag gestellt an das Staatsministerium hier im Bundesland eine, auf eine Förderung von, für eine wissenschaftliche Begleitung. Und dann habe ich drei Jahre lang eine wissenschaftliche Begleitung gemacht für die Schulbegleitung, weil sie in ihrer Art neu war. Da gibt es dann auch einen Bericht dazu. Und dann war ich damit fertig.“ (Interview 8, Z. 28ff.).

Die Verbindung zur Wissenschaft war in diesem Beispiel eine Form der kreativen Arbeitssuche, die für das Erreichen der Wunschstelle und den Aufstieg hilfreich war. Dazu finden sich ergänzend die Versionen einer wissenschaftlichen Stelle nach dem Studium, einer wissenschaftlichen Mitarbeit dank eigener praktischer Erfahrung und einer Verknüpfung von Aufbauarbeit mit einem wissenschaftlichen Projekt. Eine Frau verwirklichte ihre Idee etwas Eigenes zu machen in der Dissertation und entschloss sich damit etwas Drittes anzufangen. Mit diesem Dritten wird auf die Vielzahl von Gleichzeitigkeit in den Berufsverläufen der weiblichen Führungskräfte verwiesen, die alle in ergänzenden Tätigkeiten schilderten.

'Gleichzeitigkeit', am Beispiel berufsbegleitender Zusatzausbildungen:

„Und habe dann sehr schnell gemerkt, das Studium ist gut, aber Managementkenntnisse wären noch besser wenn man führt und leitet. Und habe dann eine berufsbegleitende eineinhalb Jahre dauernde Managementzusatzausbildung gemacht. Und habe dann gemerkt, o.k. dann habe ich jetzt auch schon ein bisschen Theorie und Praxis zusammen gebracht, aber so ganz wirklich reicht es immer noch nicht. Weil man einfach auch weder im Studium noch im Social-Management-Bereich richtig Bilanzen lesen lernt. Also der kaufmännische Teil hat mir gefehlt. Dann habe ich noch eine Zusatzausbildung gemacht Betriebswirtschaft für Nichtbetriebswirte. Und dann habe ich diese Seite auch noch kennen gelernt und das war alles sehr hilfreich (Interview 3, Z. 7ff.).

Wie erwähnt umfasst 'Gleichzeitigkeit' alle Kategorien, die zu 'Ergänzende Tätigkeiten ausüben' zählen. Dennoch bezeichnet 'Gleichzeitigkeit' das sich abzeichnende bunte Feld am treffendsten. Genannte berufliche Zusatzausbildungen vermengen sich mit freiberuflicher Tätigkeit während des Studiums und mit Kindern oder auch der Tatsache in Stellenteilung, Elternzeit und mit Kindern gearbeitet zu haben. Aber auch ohne Kinder zeigt sich Gleichzeitigkeit in einem unüblichen beruflichen Anfang, alles Mögliche versuchend und der Tatsache, immer mehreres gleichzeitig gemacht zu haben – mit Karriereverlauf (siehe auch Anhang).

Eindeutig zeigt sich, dass die Gleichzeitigkeit im Ausüben anderer ergänzender Tätigkeiten im Berufsleben von Frauen mit Aufstieg an die Spitze selbstverständlich ist – mit und ohne Kinder. Insgesamt scheinen Verbände für das Ausüben ergänzender Tätigkeiten und den Aufstieg von Frauen prädestiniert zu sein, sowie auch die Bezugnahme der Frauen auf das Feld der Wissenschaft. Vielleicht sind es gerade die Verbandsstrukturen, die Tatsache von Wahlämtern oder zeitlicher Befristung, die Frauen Chancen des Aufstiegs eröffnen. Daran lässt sich ablesen, dass Aufstieg in diesen Strukturen ein Prozess ist, der mit Erreichen der Spitzenposition nicht endet. Denn es geht nach dem Erhalten der Position um das Halten derselben. Die förderlichen Maßnahmen für beruflichen Aufstieg gehören in dieser Position so gesehen zum Arbeitsalltag.

Die erfolgte Bezugnahme zur Wissenschaft scheint der beruflichen Arbeit von Frauen mehr Anerkennung von außen zu verleihen. Auffallend ist, dass sich die gleichzeitige Verbindung zur Wissenschaft im beruflichen Handeln in den vorliegenden Daten bei mehreren Berufsverläufen findet.

7.1.4. 'Organisationszugehörigkeit halten'

Eine aufstiegsfördernde Maßnahme war es für diese Frauen, die Organisationszugehörigkeit zu halten:

'Organisationszugehörigkeit seit Praktikum':

„habe da als Praktikantin angefangen im Gruppendienst und als ich und von da an bin ich da hängen geblieben“ (Interview 1, Z. 24f.).

'Praktikum als Entscheidungshilfe':

„Ich habe gerade im Praktikum viel gelernt von dem, was das für eine Arbeit ist und um auch dann entscheiden zu können, ob man die machen will oder nicht“ (Interview 1, Z. 1100).

'Prägung durch gemeinsame Kultur':

„Dass es das schon gibt, also zum einen merkt man das in der Zusammenarbeit, wenn jemand aus dem ähnlichen Bereich kommt, auch wenn das jetzt nicht Pfadfinderinnen waren sondern Landjugend oder so, dass es da schon so eine Kultur gibt, die einen geprägt hat und wo man sehr schnell auch gut zusammenarbeiten kann. Auch wenn man sich jetzt nicht einer Meinung ist, aber so diese Grundbedingungen passen“ (Interview 5, Z. 85ff.).

Die Organisationszugehörigkeit steht zunächst schlichtweg für das Dasein als Mitarbeiterin und somit potentiell Führungskraft der Organisation sein zu können. Im Aufstieg repräsentiert sie gleichzeitig eine innere Entscheidung für die Arbeit in dieser Organisation. An der Organisationszugehörigkeit lassen sich auch damit verbundene

Grundbedingungen ablesen, die eine organisationsübergreifende Kultur der Zusammenarbeit ermöglichen.

7.1.5. 'Von Arbeit abgrenzen'

Im Zusammenhang mit Aufstieg, vor allem zum Halten des Aufstiegs an der Spitze einer Organisation, ist für die befragten weiblichen Führungskräfte das Abgrenzen von ihrer Arbeit eine wesentliche Maßnahme. Ablesen lässt sich das an den folgenden Statements:

'Arbeitsstellen nach eigener Vorstellung aufgeteilt':

„Dann war ich teilzeitig, ich glaube zehn Jahre, oder länger, ich weiß gar nicht mehr, an diesem Institut als Dozentin mit immer höherem Deputat und den anderen Teil der Zeit habe ich freiberuflich gearbeitet. Das wollte ich so“ (Interview 4, Z. 56ff.).

'Sehr viel Wert auf Privatleben legen':

„Und ansonsten habe ich auch Privatleben. Also ich lege sehr viel Wert darauf, dass ich auch ein Privatleben habe“ (Interview 7, Z. 149f.).

'Aufhören zu arbeiten':

„Letztlich haben wir es ganz gut hingekriegt. Aber es ist natürlich eine Zerreißprobe. (.) Ich handle es eigentlich immer noch so, dass es einerseits so ist, dass ich halt den Job, den ich mache, den könnt man jetzt auch in 60 Stunden machen. Also ich habe eine volle Stelle, ich könnte bis zu 60 Stunden machen, aber mache ich nicht. Also ich mache vielleicht 35, ich glaube ich mache aber nicht so viel weniger, als ich in 60 machen könnte. Also so, und das ist ähm was, wo ich auch merke, und das war auch ein Punkt, das ist jetzt deutlich besser geworden, seit ich einfach mehr Schultern habe, auf die man auch was legen kann, wo ich gelernt habe, dass ich die dann halt auch so machen lassen muss, wie sie machen, also dieses berühmte Abgeben, seitdem ist es ein bisschen besser. Aber vorher, finde ich, hört man halt nicht auf zu arbeiten. Eigentlich. Also auch, ich kann aber nicht mehr“ (Interview 1, Z. 549ff.).

'Im Arbeiten zuhause Grenzen setzen':

„Dass ich mir auch Grenzen setze und nicht an Wochenenden arbeite. Versuche, das nicht zu tun. Also selber Grenzen zu setzen. Ich arbeite nicht am Wochenende oder in die Nacht hinein“ (Interview 8, Z. 329ff.).

'Nicht in Partnerschaft über die Arbeit reden':

„Also, was, meine Partnerin arbeitet im ähnlichen Bereich. Das ist etwas, wo wir wahnsinnig aufpassen oder sensibel versuchen, damit umzugehen, eben nicht auch im Privaten darüber zu reden, was uns meistens nicht gelingt. Das ist eine große Versuchung. Diese Grenze zu ziehen. Weil es einerseits, natürlich es reicht rein ins Private, ist aber dann nicht nur entlastend sondern es geht dann in diese Zeit auch hinein und verkürzt natürlich auch die Freizeit. Das ist etwas, was wir immer wieder versuchen, uns aber auch nicht gut gelingt“ (Interview 8, Z. 331ff.).

Sich von der Arbeit abzugrenzen ermöglicht beruflichen Freiraum, was hier beispielhaft in der gewollten Aufteilung von Inhalten und organisatorischen Arbeitsformen dargestellt ist. Deutlich wird, dass bei der Führungstätigkeit an der Spitze 'zweite Standbeine', sei es das Privatleben oder weitere Schultern in der beruflichen Arbeit, wichtig sind. Diese Standbeine müssen von den Frauen selbst gepflegt und aktiv aufgebaut werden. Auch im Privatleben ist die Abgrenzung von Arbeit gefordert, eben nicht weiterzuarbeiten oder viel über die Arbeit zu sprechen. Letztlich ermöglicht die Fähigkeit zur Abgrenzung Freiraum für das Privatleben und für die Gestaltung der Arbeit. Hier schließt sich passend die nächste Kategorie an.

7.1.6. 'Eigenen Arbeitsstil entwickeln'

Die interviewten Vorständinnen und Geschäftsführerinnen haben ihren je eigenen Arbeitsstil entwickelt, der sich in sechs Handlungsweisen beschreiben lässt. Es geht um Formen der Beteiligung, des Durchsetzens, des Reflektierens, des gezielten Auftretens, des Vernetzens und der politischen Meinungsvertretung:

'Beteiligen', am Beispiel des Weges von Entscheidungen:

„Bin ich schon auch jemand, der die Leute einbezieht bei Entscheidungen. Also ich entscheide nicht über, sondern ich entscheide mit und manchmal auch gegen, wenn es sein muss, aber dann kann ich es begründen“ (Interview 3, Z. 217ff.).

Der Arbeitsstil des Beteiligens ist auch in der Offenheit und Transparenz im Umgang als Führungskraft gegeben oder im engen Arbeitsverhältnis zu Betriebsräten (siehe auch Anhang).

'Durchsetzen', am Beispiel der Strategie, Themen zu platzieren – nicht abkämpfen:

„Ich schaue es mir an und schaue, wo ich mein Plätzchen finde. Und meine Strategie ist schon auf mich, aber ich kämpfe mich nicht ab. Ich kämpfe mich weder an Rollenstereotypen ab noch an diesen Machtspielen. Also dort, wo ich den Eindruck habe, ich muss mich einspreizen, damit der Verband bleibt und ich auch meine Position behalte, spreize hinein und dann organisiere ich so zu unseren Themen um die anderen drum rum. (.) So. Also das, ich gehe da nicht in die direkte Auseinandersetzung, wenn es nicht sein muss, sondern platziere unsere Themen so richtig schön“ (Interview 7, Z. 350ff.).

Bei den Maßnahmen des Durchsetzens ist strategisches Handeln hilfreich oder/und die Haltungen der Personen einzuholen. Ferner sind es die Maßnahmen, das Bild weg von der Hierarchie weiblicher und männlicher Führungskräfte untereinander zu verändern oder/und im Umgang mit Stereotypen selbst klar zu sein, was man will. Nützlich ist mitunter das Ausstrahlen der Botschaft, unangenehm sein zu können oder Methoden im Umgang mit Machtspielen anzuwenden. Ferner ist die Kommunikation in Gremien für die eigene Durchsetzung

zu beachten, Kämpfe gilt es auszustehen. Mitunter bedarf die Geschäftsführung einer strengen Hau-Ruck-Art (siehe auch Anhang).

Insgesamt tritt erstmals in der vorliegenden Auswertung die eindeutige Konfrontation mit Konstruktionen von Geschlecht im Durchsetzungshandeln auf. Eine Dimension, die auch die nächste Handlungsweise betrifft.

‘Reflektieren’, am Beispiel des Reflektierens der eigenen Rolle und Person:

„Was ich denke, was hilfreich ist, ist immer wieder ein, also schon auch ein Reflektieren der eigenen Rolle, der eigenen Person. Und das auch mit Hilfe eines Coachings. Also ich habe ein regelmäßiges Coaching nehme ich und da auch immer wieder mit den Themen, die wie Durchsetzung, Erwarten oder Verlangen oder Herausfordern“ (Interview 8, Z. 198ff.).

Die eigene Rolle und Person zu reflektieren ist zentraler Bestandteil in der Reflexion, doch werden auch Wirkungen reflektiert, Feedbacks eingeholt oder Reflexion mit Evaluation gekoppelt. Die Reflexion erfolgt unterschiedlich, beispielsweise monatlich auf Leitungsebene oder mit dem Stellvertreter, gemeinsam oder auch mit sich alleine ausmachend (siehe auch Anhang).

Dieses Reflektieren ermöglicht den nächsten Befund.

‘Gezielt Auftreten’, am Beispiel gezielten Agierens:

„Auch das wenn es jetzt um Führung geht, das eigene Verhalten zu reflektieren, habe ich das richtige Instrumentarium, kommuniziere ich richtig, so dass ich verstanden werde. Was muss ich tun. Weil, man hört ja so viele Anspruchsgruppen um sich rum. Ich, ich glaube das hat dann (.), es gibt natürlich die Geschlechtsrollenzuschreibung, ja. Dass man nicht vom Fleck kommt an manchen Stellen. Und ich meine, man, ich finde die Chance besteht darin, dass man sein Handlungsspektrum dadurch auch erweitert. Das man über die eigene Zuschreibung rausgeht und überlegt, ja, wo ist jetzt sozusagen das Potential von einem anderen Rollenbild oder so. (.) Aber natürlich ist die, also, gegen diese grundsätzliche gesellschaftliche Zuschreibung, dass Frauen eigentlich nicht in diesen Funktionen vorkommen, (.) damit muss man irgendwie leben. So. Aber es ist schon auch eine, schon auch eine Gratwanderung“ (Interview 7, Z. 408ff.).

Damit leben, dass ‘Frauen eigentlich nicht in diesen Funktionen vorkommen’ fordert einerseits das eigene gezielte Auftreten heraus, eröffnet andererseits auch eine ‘Bühne’ und damit Spielraum. Ihr gezieltes Auftreten stützen die Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft durch Coachings und Rollenspiele, vor allem für anspruchsvolle berufliche Situationen. Manchmal wird über eine andere Sprache Anschlussfähigkeit erreicht. Förderlich ist es, Persönlichkeiten zu studieren, um adäquat mit ihnen umzugehen. Auch zu ‘Schauen, welchen Leuten kann ich vertrauen’, lässt gezielter Auftreten. Unterstützung zu holen und den Blick von außen zu suchen ist wirksam. Und es ist zu überlegen, wie man sich der Situation entsprechend anzieht. Indem Kleidung kostümiert,

unterstützt sie letztlich die Sicherheit im Auftreten in einer bestimmten Rolle (siehe auch Anhang).

Das gezielte Auftreten scheint ein Investitionsgut. Ob im Coaching, beim Einholen von Unterstützung oder in der Kleiderwahl – das gezielte Auftreten ist ein wesentlicher Beitrag der Dekonstruktion von Geschlecht im beruflichen Alltag dieser Frauen.

‘Vernetzen’, am Beispiel einer Vernetzungsstrategie:

„Die andere Strategie ist halt, sich zu vernetzen. Also in allen, also ich bin im Dachverband vernetzt wie die Gabi ja auch, da ja im, im Ausschuss da ja, daher kennen wir uns ja auch, also wir kannten uns schon vorher, aber jetzt kennen wir uns dadurch besser sozusagen und, und ich bin auch bundesweit vernetzt über einen Fachverband, da bin ich im Vorstand mit. Also da gibt es dann zum Beispiel auch so Möglichkeiten, immer mal einmal im Jahr mit der Bundesebene zu reden oder so. Also, dass man zum einen natürlich auch mitkriegt, was ist so politische Entwicklung, aber auch dann mal Einfluss nehmen kann an einer entscheidenden Stelle. Und auch die Zentrumsleitungen haben wir geschaut dass die halt, weil ich kann ja auch nicht überall sein, dass die dann auch an den anderen Stellen gut vernetzt sind. Also es gibt Akademien für spezielle Fragen, da sind welche“ (Interview 2, Z. 499ff.).

Neben der Umsetzung einer Vernetzungsstrategie ist im Aufstieg und Aufstiegserhalt die Pflege von Netzwerken hilfreich, etwa der kirchlichen Jugendarbeit. Vernetzen ermöglicht, sich beruflich zu entlasten oder sich Zusammenzutun, um schlagkräftig zu sein (siehe auch Anhang). Insgesamt ist dies eine positiv konnotierte Weise des Handelns im entwickelten eigenen Arbeitsstil.

‘Politisch Meinung vertreten’, am Beispiel Politik zu einem bestimmten Zeitpunkt zu machen:

„Also, für mich heißt Geschäftsführung, dass man auch führt. Sagt der Name ja schon und Politik gehört dazu. Und ich habe auch die Erfahrung gemacht, wenn man zu einem bestimmten Zeitpunkt Politik macht, ganz bewusst, dass man viel ernster genommen wird. Weil ich nicht wegen jeder Kleinigkeit auftrete, z.B. im Stadtrat, sondern ich komme dann in den Stadtrat, wenn ich sage, jetzt muss gehandelt werden, ein bestimmtes Thema ist wichtig und dann wird man auch viel ernster genommen. Und manchmal mache ich vielleicht auch zu wenig Politik, weil ich keine Gremiengeherin bin. Das ist nicht meins. Ich bin da viel zu sehr Macherin und Gestalterin. Dieses ewige Sitzen und Diskutieren, das ist mühsam für mich. Aber das ist eine Typ-Frage“ (Interview 3, Z. 293ff.).

Zum eigenen Arbeitsstil gehören Maßnahmen, politisch die eigene Meinung zu vertreten. Politik zu einem bestimmtem Zeitpunkt zu machen ist hilfreich oder das Rederecht in der Fachpolitik als Person einzufordern. Wirkungsvoll wird die eigene Politik durch sparsamen Umgang mit ihr, sie ist eine Ressource der weiblichen Führungskräfte. Politisch Einfluss zu nehmen wird auch dadurch er-

möglichst, politisch tätige Personen gezielt in den Aufsichtsrat zu holen (siehe auch Anhang).

Insgesamt ist die politische Meinungsvertretung in Führungsfunktion Teil des Arbeitsalltags. Die Gestaltungskraft dieser Handlungsweise lässt sich anhand der beschriebenen Maßnahmen erahnen.

Zusammenfassend zeigen diese Maßnahmen die Entwicklung eines eigenen Arbeitsstils. In der vorliegenden Auswertung ist er ausgehend vom Beteiligen anderer über das Vernetzen bis hin zur politischen Meinungsvertretung interpretiert. Diese drei Maßnahmen lassen sich alle als politisches Vorgehen begreifen, nämlich mit Einzelnen, in Gruppen und mithilfe von Strukturen. Politisches Handeln vom Einzelnen über die Gruppe hin zu Strukturen bildet so eine Ganzheit im Tun, gestaltet von den Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft. Auf dem Weg vom Einzelnen zur Struktur ist Durchsetzen, Reflektieren und gezieltes Gestalten gefragt. Im entwickelten Arbeitsstil dieser Frauen wohnt allen drei Maßnahmen der Umgang mit Konstruktionen von Geschlecht inne. In der Folge wird Dekonstruktion im Aufstieg ermöglicht.

7.1.7. 'Aufgaben in der Organisation gestalten'

Zur Umsetzung des beruflichen Aufstiegs trägt bei allen interviewten Frauen ihre eigene Handschrift bei. Sie haben die Aufgaben in der Organisation gestaltet. Sie gestalten sie durch Maßnahmen eigener Vielseitigkeit, durch eigenes Aufbauen, Korrigieren und Strukturieren.

'Vielseitigkeit', am Beispiel von vielfältigem, bereichsübergreifendem Einsatz:

„(Ich habe) Praktikum gemacht und seitdem bin ich eigentlich irgendwie im Verein, in allen möglichen Funktionen, also erst mal war ich dann eben Praktikantin, dann habe ich als ich da fertig war, war ich so eine Springerin für alle möglichen Sachen und habe auch, auch in den anderen Bereichen, weil ich ja medientechnisch auch ein bisschen was kann, äh, eben, eben die Verwaltung mal gemacht oder mal in der Küche aufgeräumt und ansonsten unsere Leute betreut (Interview 1, Z. 25ff.).

Wie bei dieser Frau unmittelbar im Berufseinstieg, kam auch anderen Frauen im Aufstieg in der Sozialwirtschaft ihre eigene Vielseitigkeit in der Organisation zugute. Dazu zählt Herausforderungen anzunehmen, was beispielsweise durch die Übernahme eines Projektteils, an das wiederum Koordination und Öffentlichkeitsarbeit gekoppelt waren, realisiert wurde. Auch Tätigkeiten der Repräsentation, verbunden mit dem unbequemen Platz der Koordinatorin oder das Annehmen von Verwaltungs- und Organisationsaufgaben beanspruchten die Frauen. Maßnahmen wie vielseitiger Arbeitseinsatz oder Doppelfunktion in Ge-

schäftsführung oder gar drei Funktionen auf allen Ebenen spiegeln ergänzend die Ausprägung der Vielseitigkeit (siehe auch Anhang).

Letztlich gestalten die Frauen durch die Vielseitigkeit genau innerhalb der Organisation und Erreichen damit eigenen Gestaltungsspielraum. Und zwar von Anfang an. Die Vielseitigkeit bleibt wesentlich, vom Praktikum bis zur Mitarbeit auf Bundesebene.

‘Aufbauen’, am Beispiel erfolgreicher Aufbauarbeit:

„In den zehn Jahren haben wir jetzt auch nochmal sehr viel aufgebaut, also an und für sich sehr erfolgreich gewesen, jetzt, also die Einrichtung ist jetzt doppelt so groß als zu dem Zeitpunkt, wo ich Geschäftsführerin wurde. Doppelt so viele Mitarbeiter auch und dementsprechend habe ich jetzt auch eine ganz andere Unterstruktur gebraucht, als ich damals vorgefunden hatte“ (Interview 2, Z. 235ff.).

Die hier geschilderte erfolgreiche Aufbauarbeit leisteten auch andere Frauen, beispielsweise beginnend mit Konzeptentwurf, Umsetzung und schließlich Leitung einer neuen Einrichtung oder durch Aufbauarbeit in Projekten. Der Aufbau des Qualitätsmanagements oder eine Kombination aus Aufbauen und Spezialisieren zählen ebenfalls zu dieser Hauptkategorie (siehe auch Anhang).

Deutlich wird, dass Maßnahmen des Aufbaus die Gestaltung der Aufgaben in der Organisation maßgeblich beeinflussen. Die Organisationsgestaltung ist zum Teil direkter Verdienst der späteren Geschäftsführerinnen und Vorständinnen.

‘Korrigieren’, am Beispiel des situativen Handelns in Schieflage:

„Dann haben wir uns Zeit rausverhandelt, dass wir das Sanierungskonzept vorlegen dürfen. Und ich glaube im Endeffekt nur mit weiblichem Charme, also ich weiß es bis heute nicht genau, wie wir das hingekriegt haben, also sie hat geredet und geredet und geredet und ich habe halt auch immer nur versucht irgendwie zu sagen, ja wir brauchen jetzt halt die Zeit und ich brauche erst den Überblick. Und sie haben halt immer gefragt, ja warum wir denn glauben, dass wir das jetzt besser können und so, da haben wir dann immer so hm und ich habe halt dann irgendwann gesagt, dass ich schon einen guten Überblick habe wegen QM und so. Man denkt sich halt dann irgendetwas aus. Witziger Weise fallen einem dann auch in so Situationen auch Sachen ein, die einem, glaube ich, sonst nie einfallen würden“ (Interview 2, Z.162ff.).

Dieses Beispiel verweist auf das korrigierende, intuitive Handeln in extrem fordernder und unklarer Situation. Dieser Frau sind situativ Sachen eingefallen, die ihr ihrer eigenen Aussage zufolge nie einfallen würden. Sie befand sich in einer Situation, in der sie sich nur auf sich selbst verlassen konnte. Ihr weibliches Geschlecht war in dieser unsicheren Situation in der Verhandlungsführung mit den Gesprächspartnern von Vorteil, so scheint es. Sehr wahrscheinlich haben in der Verhandlung Dekonstruktionsmechanismen von Geschlecht gegriffen, die

diese Frau für sich nutzen konnte. Die erwähnte Verhandlung nahm einen anderen Verlauf als erwartet.

Der intuitive Rückgriff war für die korrigierende Aufgabe in der Situation entsprechend aufstiegsbefördernd. So ist es an anderer Stelle das frühe Kämpfen um Finanzierung oder das Gestalten der Organisationsentwicklung im Frauenbetrieb mit den Themen Frauen – Konkurrenz – Macht. Die Bedeutung von korrigierenden Maßnahmen für den Aufstieg wird durch einen 'steilen Einstieg' in die Geschäftsführung oder das Gestalten eines Systemwechsels unterstrichen. Denn den Systemwechsel hinzukriegen, beispielsweise von einem antihierarchischen System hin zur Geschäftsführung zu kommen, war eine wesentliche Aufgabe im Aufstieg (siehe auch Anhang).

Insgesamt zeigen sich in den Maßnahmen des Korrigierens erneut explizite Anforderungen an Geschlecht. Zum einen aktiviert sich seine Bedeutung in der beschriebenen Verhandlungsführung, was sich im Rückgriff auf die Intuition¹¹⁵ als dekonstruktives Potential entpuppt. Zum anderen wird es innerhalb des Handlungsfeldes relevant. Denn der Aufstieg in einem Frauenbetrieb oder antihierarchischen System in der Sozialen Arbeit, das wird deutlich, verläuft unter anderen Vorzeichen als bei gemischtgeschlechtlicher Belegschaft oder in Organisationen mit hierarchischer Struktur. Die Bedeutung von diesem Unterschied setzt sich auch in der nächsten Maßnahme fort.

'Strukturieren', am Beispiel des Umbaus des Leitungsteams:

„Und jetzt bin ich seit zehn Jahren hier Geschäftsführerin und führe nebenbei noch unsere Tochtergesellschaft, bin da in Personalunion auch Geschäftsführerin. Und wir haben hier das Leitungsteam umgebaut. Ich habe mittlerweile zwei Stellvertreterinnen, sonst ginge es nicht, weil ich nur noch in Teilzeit als Geschäftsführerin in beiden Organisationen tätig bin“ (Interview 3, Z. 32ff.).

Maßnahmen des Strukturierens, wie hier im Leitungsteam, finden sich vielfältig. Durch die jetzigen Geschäftsführerinnen und Vorständinnen wurden in ihren Organisationen Strukturen aufgebaut. Teils musste der Leitungsbedarf erst erkannt werden. Oder es war ein harter Weg, beispielsweise beim Strukturieren eines Frauenprojekts mit Anspruch auf Mitsprache oder wenn ein schwieriger Paradigmenwechsel für richtig gehalten wurde. Für effektives Arbeiten wurden Funktionen eingerichtet. So bezieht sich das Verändern der Leitungsstruktur in

¹¹⁵ Nach Prof. Dr. Gerd Gigerenzer, Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin ist Intuition „gefühltes Wissen, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht bewusst sind und das stark genug ist, um danach zu handeln“ Gigerenzer 2013.

den gefundenen Kategorien auch auf die Neustrukturierung der Vorstandsebene oder Strukturierung der Rechtsform (siehe auch Anhang).

Insgesamt zeigt sich, dass die Aufgabe des Strukturierens in einer Organisation stark mit Aufstieg korrespondiert. Sie verhilft zu effektiverem Arbeiten in der Organisation. Die Auswirkungen sind äußerst bedeutsam, was Änderungen der Rechtsform, Vorstandsebene usw. belegen. Gleichzeitig bietet Strukturierung die Chance, die Spitze einer Organisation zu entlasten.

Aufgaben in der Organisation zu gestalten sind sehr erfolgsversprechende Maßnahmen im Aufstieg. Insbesondere sind es die Aufgaben des Aufbaus, des Korrigierens und des Strukturierens. Die Handlungskontexte bergen dekonstruktive Potentiale bzw. verweisen auf die Unterschiede der Relevanz von Geschlecht im Aufstieg. Frauenbetriebe und antihierarchische Systeme fordern weibliche Führungskräfte im Aufstieg besonders. Insgesamt trägt Vielseitigkeit zum Aufstieg in einer Organisation bei.

Mit diesen Erkenntnissen sind die ausgewerteten förderlichen Maßnahmen vollständig dargestellt und in Ansätzen interpretiert. Hier ist nun der Übergang zu den entscheidenden Faktoren und Aspekten für die Umsetzung des beruflichen Aufstiegs.

7.2. *Entscheidende Faktoren für den Aufstieg*

Die entscheidenden Faktoren für den Aufstieg entstammen der Analyse zur zweiten Forschungsfrage: Was motiviert Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft zum erfolgreichen beruflichen Aufstieg? Dazu wurden insgesamt zehn Hauptkategorien gefunden. Sie beziehen sich auf die private Realität, die Haltung, die inneren Prozesse, die Distanz, das Können, das Wollen, die Stütze und Förderung, die Authentizität, das Arbeiten gegen eine Wand und die Klarheit der Rolle.

7.2.1. 'Private Realität sehen'

In den Gesprächen mit weiblichen Führungskräften in Spitzenpositionen wird der realistische Blick auf ihren Berufsverlauf deutlich. Die private Realität wird allem voran als Motivator für den Aufstieg dargestellt. Kategorisieren lässt sich, dass der Beruf Auswirkung auf die private Realität hat, dass es eine Parallelstruktur gibt, dass die Work-Life-Balance herausgefordert ist und dass Klarheit in der Partnerschaft benötigt wird. Im Einzelnen zeigt sich:

'Beruf hat Ausmaß', am Beispiel zu Sehen wie es wirklich ist:

„Auf der anderen Seite, ich bin zufrieden und also oder was ich mir schon noch mal wichtig ist, also so ich spüre schon auch diesen Druck, den es dann ein Stück weit gibt. Also vor allem auch noch Mal an der Frage, wie viel Urlaub mache ich, also kann ich vier Wochen am Stück weg sein oder so. Also wie geht das so. Dass ich das schon sehr eingeschränkt habe, merke ich. Und das muss man schon sehen, wie das auch wirklich ist“ (Interview 5, Z. 182ff.).

Zu diesem Sehen wie es wirklich ist, indem der Beruf im privaten Leben wirkt, zählt auch die riesige Herausforderung wahrzunehmen, die der Aufstieg mit sich bringt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Kinder bedeutet zeitweise keinen Platz mehr für Persönliches zu haben. Das Eigene muss schon im Beruf verwirklicht werden. Manche der befragten Frauen erzählen von dem großen Ausmaß des Berufs. Aber auch das positiv erlebte Verbinden von Beruf und Freizeit, so dass privates und berufliches Leben stark verweben, kommt (im Berufsverlauf zeitlich befristet) vor.

‘Parallelstruktur’, am Beispiel der Parallelstruktur aufgrund von Kinderbetreuung:

„Also von daher, dass ich so eine Struktur hatte, dass ich einfach weg musste, und ich mein Kind abholen musste im Hort oder im Kindergarten, das glaube ich war auch meine, was auch immer, Burn-out oder sonstige, also auf jeden Fall gesundheitlich förderliche Maßnahme“ (Interview 1, Z. 585).

Die Tatsache, aus der Arbeit weg zu müssen, um das Kind abzuholen, strukturiert Beruf und Freizeit und wird in diesem Beispiel positiv erlebt. Den Aufstieg mit Kindern zu gestalten schränkt ein – und kann gelingen. Förderlich erlebt wurde, sich zu entscheiden, ganz beim Kind aber auch ganz bei der Arbeit zu sein. Die Zeit für wichtige andere Teile des Lebens zu finden ist wesentlich für den Aufstieg. So muss man Arbeit auch Arbeit sein lassen und umschalten und sich bewusst Freiraum vom Beruf schaffen. Berichtet wird, dass die Lebensbereiche eher frei von Beruf sind und es ein Ausgleich ist, die Lebensbereiche zu trennen. Eine dynamische berufliche und private Entwicklung ist aufstiegsfördernd, sowie auch die Notwendigkeit eines neben dem anderen, wahnsinnig durchstrukturiert, zu gestalten.

Insgesamt repräsentiert die Parallelstruktur die subjektiv wahrgenommenen Erfahrungen dieser Frauen in Führungspositionen in der Sozialwirtschaft. Gelebt bzw. in der vorliegenden Untersuchung dargestellt wird sie von den Müttern mit eigenen und angeheirateten Kindern. Vielleicht erfahren diese die Parallelität von Lebensbereichen unmittelbarer. Die Maßnahme ‘von Arbeit abgrenzen’ zeigte sich jedoch unabhängig ob mit oder ohne Kinder gearbeitet wird.

‘Work-Life-Balance’, am Beispiel der unterschiedlichen Anforderungen aus der Frauenrolle, von der man auch welche lassen soll:

„Also ich bin keine so Versorgerin, nicht so, so, also ich koche nicht besonders gerne, ich, das alles, das war auch was, also da musste ich einfach offensiv damit umgehen und sagen, nein, das kann ich nicht so gut. Ich kann was anderes. Weil das wird schon auch bei, unter berufstätigen Frauen sehr kultiviert, dass man z.B. sehr gut kocht. Und sehr, so Dekorieren kann und also so dieses ganz Weibliche, das Heim ausschmücken und das Kochen. Und da bin ich ganz schlecht. Und da habe ich, also wirklich jahrelang mich bemüht. Und ich kann, es ist aber, wenn Sie mir das in die Hand geben, so Blumen stecken oder so, das schaut nur schräg aus. Ich habe da kein Händchen dafür. Und irgendwann habe ich es akzeptiert, habe ich mir gedacht, ich habe da kein Händchen dafür, ich kann andere Sachen, warum soll ich alles können. Muss ich doch nicht. Und das, das finde ich einen wichtigen Aspekt. Also dass man dann, wenn man als Frau so viele unterschiedliche Anforderungen hat, und sich denen stellt, dass man dann auch welche lässt. Die zur, vielleicht zur Frauenrolle gehören. Und sagt, das kann ich jetzt nicht. Da bin ich nicht so gut. Aber das ist nicht so leicht. Da kommt schon von allen Seiten Druck dann“ (Interview 4, Z. 298ff.).

Dieses Beispiel zeigt, dass für eine ausgleichende Belastung der Lebensbereiche neben dem Beruf das Privatleben im Visier ist. Auch im Privatleben ist die Abgrenzung notwendig. Denn andere Zitate dieser Hauptkategorie beziehen sich auf die Neigung, eigene Grenzen überzustrapazieren. Hilfreich für diesen Balanceakt ist demzufolge, den Aufstieg in sich sicher anfühlenden Stufen umzusetzen. Daneben ist nach dem Rausgehen aus der Arbeit hilfreich, etwas anderes zu machen. Hier kommt man mit Kindern sofort in ein anderes Leben. Und in eine intensive Zeit, bei der es wichtig ist, nahe an den Kindern dran zu sein. Dazu gilt es Lösungen zu finden, um ein gutes Gefühl zu haben. Ein soziales Netz hilft, sowie auch die Rückversicherung direkt bei den Kindern. Von Arbeitsseite her tragen zur Work-Life-Balance vertraute Arbeitsinhalte und passende Rahmenbedingungen bei.

Die Work-Life-Balance wurde in diesen Beispielen durch die Mütter charakterisiert. Sie scheinen auf dieses Thema stärker Bezug zu nehmen. Das ist entweder ein Indiz dafür, dass Kinder Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft auffordern, die eigene Balance bewusst in Sicht zu nehmen. Oder Mütter diesen Belang im freien Erzählen ausführlicher schildern, vielleicht aufgrund dessen, dass der Alltag mit ihren Kindern ihnen geistig sehr präsent ist.

‘Klarheit in Partnerschaft’, am Beispiel der Unterstützung durch den Partner bis heute:

„Und dann ist es auch so, dass mein Mann ja (#00:34:55-3 nicht transkribiert bis #00:35:21-1#). Er hat mich aber immer auch sehr unterstützt. Er hat immer gesagt, ‘du kannst das’ und ‘mache das’ und ‘ich unterstütze dich’ und so. Und er tut es auch. Also er tut es auch bis heute“ (Interview 2, Z. 341).

Die tatsächliche Unterstützung durch den Mann motiviert hier zum Aufstieg. Dass das Thema Vereinbarkeit Klarheit mit dem Partner, auch ohne Kinder,

braucht, unterstreicht eine weitere Aussage. Die Vereinbarkeit der Rollen ist auch in privaten Verpflichtungen zu gestalten:

„Also ich bin keine so Versorgerin, nicht so, so, also ich koche nicht besonders gerne, ich, das alles, das war auch was, also da musste ich einfach offensiv damit umgehen und sagen, nein, das kann ich nicht so gut. Ich kann was anderes. Weil das wird schon auch bei, unter berufstätigen Frauen sehr kultiviert, dass man z.B. sehr gut kocht. Und sehr, so Dekorieren kann und also so dieses ganz Weibliche, das Heim ausschmücken und das Kochen. Und da bin ich ganz schlecht. Und da habe ich, also wirklich jahrelang mich bemüht. Und ich kann, es ist aber, wenn Sie mir das in die Hand geben, so Blumen stecken oder so, das schaut nur schräg aus. Ich habe da kein Händchen dafür. Und irgendwann habe ich es akzeptiert, habe ich mir gedacht, ich habe da kein Händchen dafür, ich kann andere Sachen, warum soll ich alles können. Muss ich doch nicht. Und das, das finde ich einen wichtigen Aspekt. Also dass man dann, wenn man als Frau so viele unterschiedliche Anforderungen hat, und sich denen stellt, dass man dann auch welche lässt. Die zur, vielleicht zur Frauenrolle gehören. Und sagt, das kann ich jetzt nicht. Da bin ich nicht so gut. Aber das ist nicht so leicht. Da kommt schon von allen Seiten Druck dann“ (Interview 4, Z. 298).

Diese Klarheit der Unterstützung der Partner und der Vereinbarkeit der Rollen ist ein eindeutig positives Zeichen aus der privaten Realität für den beruflichen Aufstieg. Diese Kategorie unterscheidet sich von den anderen Kategorien 'Beruf hat Ausmaß', 'Parallelstruktur' und 'Work-Life-Balance' dadurch, dass diese private Realität 'Klarheit in Partnerschaft' gemeinsam gelebt wird, gar nicht allein hergestellt werden kann. Die Dekonstruktion beginnt bei zwei Personen, dem kleinsten gemeinsamen Nenner sozialer Wirklichkeit. Und hat entscheidenden Einfluss auf den Aufstieg als Frau, der aufgrund des Geschlechterverhältnisses in Spitzenpositionen (de-)konstruktive Prozesse in Gang setzt.

7.2.2. 'Haltung leben'

Die Hauptkategorie 'Haltung leben' beinhaltet drei Aspekte. Die Interpretation beginnt mit der Darstellung der inneren Haltung der Frauen oder auch deren Werteboden in sich. Sodann geht es um ihre Haltung aus Geschlechtersicht, die die Selbstverständlichkeit des Umsetzens von Aufstieg preisgibt. Als Drittes zeigt sich die Haltung, bewusst in Leitung zu sein. Im Einzelnen:

'Werteboden in sich haben', am Beispiel sich mit Haltungen und Werten auseinanderzusetzen:

„Was mir im Studium viel, also immer noch, bedeutet hat und auch genützt hat, das war über Haltungen und Werte sich auseinander zu setzen. Und Grundverständnisse. Das finde ich immer noch und da bin ich sehr parteiisch auf Seiten der Klienten, wissend um deren, auch eigenen Anteile für ihre Situationen. Aber, so von daher glaube ich ist auch immer noch und deswegen vielleicht mache ich auch gerne diese Arbeit, weil sie auch noch immer noch was mit politischer Arbeit irgendwo zu tun hat. Mit Vertretungsarbeit. Und nicht nur mit, wir Träger, Interesse,

Hauptsache wir verdienen viel Geld, sondern was macht denn Sinn für die Menschen. Was braucht man denn und wozu braucht man das überhaupt. Dafür glaube ich hat mein Studium viel gemacht“ (Interview 1, Z. 1049ff.).

Aus diesem eigenen Werteboden, der sich auch durch eine eigene soziale Identität oder soziale Haltung, ausdrückt, erwächst ein 'immer politischer für die Sache' geworden zu sein:

„Also ich bin immer dann irgendwie in so politische Themen reingekommen und wurde dann eigentlich immer politischer, je älter ich wurde. Und jetzt kriege ich sehr viel mit, wie Politik funktioniert. Im Bezug jetzt z.B. auf Bildung. (.) Aber ja einerseits aus einer beobachtenden Position und für die Sache jetzt, also wenn ich was habe, für das ich mich einsetze, wie früher die Krippen oder jetzt die Bildung, dann kann ich das schon. (10 Sek.) Ja es muss sehr sachorientiert sein, sonst kann ich wenig mit Politik anfangen, glaube ich, ich bin nicht sehr strategisch“ (Interview 4, Z. 222).

Als Aufstiegsursachen zeigen sich ferner 'Einfluss Gutes zu tun' oder 'Sinnvolles tun, anderen helfen'. Und ganz grundsätzlich: 'Wahl der Gemeinnützigkeit, um sich sozial zu engagieren' (siehe auch Anhang).

Die Haltung zu leben beginnt bei sich selbst. Gleichzeitig findet sich bei den aufstiegserfahrenen Frauen eine Haltung der Selbstverständlichkeit gegenüber anderen.

'Selbstverständliches Geschlechtergerechtigkeitsempfinden', am Beispiel selbstbewusst in Augenhöhe mit Männern zu treten:

„Ja, vielleicht noch eins, dass Frauen einfach wirklich sehr auf Augenhöhe mit Männern sein sollten. Also das spüren die auch sofort. Man steht auch da und weiß was man tut, was man sagt. Und da habe ich einfach nur gute Erfahrungen gemacht. Ganz selten auch, dass sich dann einer aufregt. Damit hat er selber ein Problem, das man dann auch stehen lassen kann. Also es ist wirklich Selbstbewusstsein. Ich bin manchmal in der Schweiz und belege Seminare in einem Institut. Die machen da sehr zum Thema Leadership. Die Seminare besuchen Deutsche, Österreicher und Schweizer; natürlich war ich eine der wenigen Frauen, die da waren. Und dann war so eine Podiumsdiskussion. Und die haben auch, da sind die Schweizer ja ganz gut, Studenten dazu eingeladen, die hospitieren durften. Und da war eine Studentin, sie fragte den Klassiker, nämlich: „Müssen Frauen in Führungsrollen nicht doppelt so gut sein wie Männer“? Und dann konnte ich nicht so sehr an mir halten und habe dann gesagt: „Ja schon, aber zum Glück ist das nicht ganz so schwer“. Und das war sehr selbstbewusst. Und ich habe dann gemerkt, da waren eben drei Nationalitäten Männer da, also die deutschen Männer waren pikiert, fast beleidigt. Die Österreicher konnten gar nichts dazu sagen und die Schweizer fanden es gut. Und daran konnte ich auch messen, wie viel Selbstbewusstsein eigentlich so ein Schweizer im Vergleich zum Deutschen oder Österreicher hat. Die deutschen Herren, das war lustig, die konnten mich nicht mehr anschauen. Die sind an mir vorbei gegangen. Die waren richtiggehend empört. Dass eine Frau sich da das traut. Dann habe ich mir gedacht, ja genau, das ist es. Und das glaube ich, müssen Frauen schon noch mehr lernen, dass sie sich dann so hinstellen. Das macht einen angreifbar, muss man dann aushalten können. Aber ich glaube, wenn man das authentisch lebt, dann sagt man das, dann passt das auch. Ich würde den Satz

auch jederzeit wieder sagen. Und, natürlich humorvoll. Und irgendwas ist natürlich auch dran“ (Interview 3, Z. 390ff.).

Dieses Beispiel spricht in Form des Selbstbewusstseins von der letztlich vorhandenen Haltung des 'selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeitsempfindens'. Ergänzend zeigen sich die Erfahrungen, die Geschlechterdifferenz im Aufstieg selbst als unbedeutend interpretiert zu haben oder diese Selbstverständlichkeit zu leben, weil die eigene Prägung in einer Kultur erfolgte, wo klar war, dass Frauen Leitung übernehmen (siehe auch Anhang).

Diese Haltung des 'selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeitsempfindens' zeugt im Grunde von der persönlich verankerten Dekonstruktion von Geschlecht als Motivator im Aufstieg. Ob im Unwichtignehmen von Geschlecht oder in geschlechtergerechter Selbstverständlichkeit: Diese Frauen haben Geschlecht im Moment des Aufstiegs irrelevant gemacht und genau darin Antrieb für den Aufstieg gewonnen. Letztlich geben sie sich damit Freiheit im Handeln. Sie können unabhängig von konstruierten Geschlechterrollen beruflich gestalten.

'Bewusst in Leitung sein', am Beispiel 'Verhalten für sich selbst vertreten':

„Ich bin wie ich bin. Also ich meine, wie mich andere beurteilen, ist deren Sache. Ich muss mich vor mich selber hinstellen können und sagen, so will ich sein, so kann ich sein, so kann ich es vertreten. Und was die anderen daraus machen, dass muss ich den anderen überlassen“ (Interview 3, Z. 275ff.).

Dieses Zitat unterstreicht, die eigene Haltung als Leitung unabhängig davon zu sehen, was andere daraus machen, solange sie für die eigene Person vertretbar ist. Bewusst in Leitung zu gehen gründet auch darin, nicht gern jemand über sich zu haben oder es angenehm zu finden, selbst Chefin zu sein. Des Weiteren findet sich der Beweggrund, bewusst alleinige Spitze zu machen oder die Rolle als Leitung ausgestalten zu können, wie man selbst ist. Auch von der Spitze ausgehend Formen der Partizipation zu finden statt als Einzelkämpferin zu enden, motiviert für den Aufstieg und reiht sich in die Erfahrungen zu subjektiv gelebten Haltungen ein (siehe auch Anhang).

Insgesamt scheinen sich in der eigenen Haltung der Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft drei Komponenten zu verschränken, bestehend aus dem 'Werteboden in sich haben', dem 'selbstverständliches Geschlechtergerechtigkeitsempfinden' und dem 'bewusst in Leitung'.

7.2.3. 'Innere Prozesse verfolgen'

Im Verfolgen der eigenen inneren Prozesse finden sich Motivatoren für den Aufstieg. Die Interviewpersonen wurden im Aufstieg von ihrer eigenen Vision, ihrem eigenen Zutrauen und ihrer Selbsterkenntnisse bestärkt. Spezifizieren lässt sich wie folgt:

'Vision erhalten', am Beispiel von einer Leiterin beeindruckt gewesen zu sein:

„Und die Leiterin hat mich damals sehr beeindruckt. Ich war eine ganz junge Dozentin ohne jegliche Erfahrung und die Leiterin, die hat mich sehr beeindruckt. Und da habe ich immer gedacht, wow, so was möchte ich auch mal“ (Interview 4, Z. 85ff.).

Hier entstand die Vision durch das Kennenlernen einer Frau als Führungskraft, die ein positives Beispiel verkörpert. Ferner wird berichtet, dass genau das Fehlen eines weiblichen Vorbilds den eigenen Aufstieg befördert hat. Auch die Erkenntnis, dass Gleichstellung nur als Prozess möglich ist, in den sich auch Frauen begeben müssen, trägt als innere Aufstiegsvision. Ein Bild zu 'was will ich eigentlich' oder aber die Vision für die Organisation stützten das Aufstiegsvorhaben. Ergänzend zeigt sich, dass der Weg nicht so genau gedacht wurde, sondern einfach die Vision existierte, dass es toll sein muss (siehe auch Anhang).

Visionen überspannen den eigentlichen Weg des Aufstiegs. Nicht der Aufstieg ist bei diesem inneren Prozess fokussiert. Das Ziel ist im Blick, nicht der Weg dorthin. Und die Zielvorstellung trägt, über den Berufsverlauf hinweg.

'Sich selbst zutrauen', am Beispiel von sich selbst zu sagen 'ich kann es':

„Ja, man muss halt, glaube ich, bestimmte Erfahrungen machen. Und ich habe halt auch gemerkt, dass sich wenige Führungskräfte wirklich um ihre Rolle Gedanken machen. Also bei Männern ist es oft: da will ich hin, das Ziel, und Frauen sind eher das Gegenteil, die machen lieber noch drei Zusatzausbildungen, bis sie sich dann mal hin trauen. Und dann fragen sie sich immer noch, kann ich es wirklich. Und das habe ich mich nicht gefragt. Also ich wusste, dass ich nicht alles kann. Aber ich wusste auch, dass ich lernfähig bin. Und ich habe es mich auch getraut“ (Interview 3, Z. 89ff.).

Frei zu formulieren, 'ich kann es' gründet darin, sich selbst sicher zu sein und mündet in eigenes Zutrauen. Dieses eigene Zutrauen wird im Aufstieg noch zusätzlich gefordert, denn mit dem Zutrauen ist in der Regel zeitgleich das Verlassen des jetzigen Arbeitsplatzes verbunden. Es birgt auch das Risiko, den Arbeitsplatz wechseln zu müssen, wenn der Aufstieg nicht klappt. Als bestärkend für das eigene Zutrauen gilt, den Anspruch an sich selbst zu relativieren, sich selbst die bereits investierte Lebenskraft in der Organisation wertschätzend anzurechnen und den eigenen Erfolg im Umsetzen von Anliegen zu registrieren.

Das eigene Zutrauen ist diesen Beschreibungen zufolge in den wenigsten Fällen als Status quo zu sehen, sondern immer wieder Ergebnis innerer Prozesse.

‘Sich selbst erkennen’, am Beispiel die eigenen persönlichkeitsrelevanten Empfindungen einzuordnen:

„Also kriege dann wenig Distanz. Wenig auch professionellere Distanz dazu. Und da wo man halt finde ich ansonsten in meinem Beruf, äh, jetzt in der Basisarbeit die Supervision hat, also etwas hat, was einen wieder eine Distanz kriegen lässt, zu dem Fallverlauf oder so, ähm so was muss ich mir suchen. Und das ist unterschiedlich. Und das ist natürlich, sehr gut tut mir da, meine Coach, tun mir aber auch einzelne Personen, auf jeden Fall tut mir oft ein Gespräch darüber gut, äh, wo ich aber mittlerweile auch schauen muss, mit wem rede ich worüber, weil ähm sehr enge Freunde von mir sind auch bei uns im Träger beschäftigt, so entwickelt sich das halt auch und da muss man immer gucken, ein bisschen, ja. Aber darüber, darüber zu sprechen tut mir gut, da einen Abstand zu kriegen. Da brauche ich aber oft was von außen. Wie gesagt es gibt schon so ein paar Methoden, die ich jetzt da auch im Coaching gelernt habe, die ich ganz gut anwenden kann. Ja, die helfen mir dann schon auch, also das, ob das jetzt eine Mindmap ist einfach nochmal zu sortieren, um da allein schon Abstand zu kriegen, dass man merkt, o.k., gibt jetzt irgendwie ist es machbar alles, ja, so dass ich nicht so das Gefühl habe, ich bin unter so einer Tsunami-Welle, weil mh ja, das finde ich dann aber das ist halt glaube ich meine Persönlichkeit, aber da gibt es ja Leute, die sind anders strukturiert, die haben das Thema nicht. Die haben wahrscheinlich andere“ (Interview 1, Z. 207ff.).

Entscheidende Faktoren im Aufstieg sind, die eigenen Empfindungen einzuordnen, sei es wie in diesem Beispiel anhand der eigenen Persönlichkeit oder aber herauszufinden, wo die eigene passende Arbeitsstelle ist, im Sinne, dass das eigene Herz am Verein liegt oder zu wissen, das ist es, das macht mir Freude. Auch zu sehen, die Arbeit ist wichtig für mich und hat mit Selbstverwirklichung zu tun. Entscheidend ist überdies zu realisieren, dass Führung immer das eigene Thema war. Die Führungsposition zu begreifen ist mitunter, im wahrsten Sinne des Wortes, ein Reifeprozess. Um sich selbst zu erkennen, sind Selbsterfahrung und persönliches Coaching hilfreich. In diesem Zusammenhang ist zu sehen, dass die eigenen Grenzen der Arbeitsbelastung erkannt werden müssen und Misserfolge nivelliert sein wollen. Eine Frau erzählt beispielsweise, dass ihr bewusst wurde, dass es für sie nicht passt, sich nach getaner Arbeit einen Mann als Leitung davorsetzen zu lassen.

Die Auseinandersetzung mit sich selbst ist im Aufstieg in Spitzenpositionen zentral, um sich und damit eigene Anteile im Aufstieg zu erkennen. Selbsterfahrung und Coaching sind wesentliche Mittel, um Distanz zur eigenen Rolle zu finden. Es geht um Klärung der Rolle, die aus sich selbst repräsentiert wird und der Rolle, die von außen adressiert wahrgenommen wird. In der Selbsterkenntnis nimmt die eigene Auseinandersetzung zu Konstruktionen von Geschlecht ihren Ursprung.

Motivatoren für den Aufstieg, die inneren Prozessen entspringen, sind auf abstrakt visionärer Ebene zu finden und müssen mit dem eigenen Zutrauen in Einklang gebracht werden. Im Berufsverlauf zeigt sich parallel zu den Potentialen von Vision und Zutrauen die Selbsterkenntnis, die im beruflichen Lebensverlauf die Umsetzung des Aufstiegs befördert. Hier kommen wiederum erst im Erzählen dekonstruktive Momente ans Licht, die bis dato von anderen Faktoren überlagert waren.

7.2.4. 'Distanz zur Funktion und Rolle einnehmen'

Im Erzählen betonen die meisten Geschäftsführerinnen und Vorständinnen ihre Distanz zur Funktion. Mitunter zeigte sich diese Distanz bereits in der zögerlichen Annahme der Geschäftsführung¹¹⁶ (siehe auch Anhang). Aber auch das 'Position nicht brauchen' verdeutlicht diesen, in der Umsetzung des Aufstiegs wesentlichen, Faktor:

„Weil das ist das Entscheidende für mich. Sehr in, in Distance auch ein Stück zu gehen. Zur eigenen Rolle und auch zur eigenen Bedeutung. Weil man kann natürlich in dieser Funktion kann man sich auch unheimlich wichtig vorkommen, auch gewaltig. Geht auch ohne. Das muss man sich immer wieder sagen. So. Und dann geht es“ (Interview 7, Z. 171ff.).

Die Distanz zur eigenen Rolle, hier der Rolle einer Führungskraft in Spitzenposition, motiviert zum erfolgreichen beruflichen Aufstieg und Erhalt desselben. Das klingt paradox und reiht sich doch genau zu den bereits erhobenen Facetten. In der Distanz zur eigenen Bedeutung zählt, die Tätigkeit gerne zu tun, aber auch das Leben daneben zu sehen. Den Vorsitz zu genießen, ohne ihn zu brauchen, d.h. den Selbstwert nicht aus der Leitungsfunktion zu ziehen. Das Resultat ist eine für den Aufstieg in Spitzenposition hilfreiche Gelassenheit (siehe auch Anhang).

Die Distanzierungen machen sich die Interviewpersonen in je unterschiedlicher Art und Weise bewusst. Hier korrespondieren die Erfahrungen zu bereits genannten aufstiegsförderlichen Dimensionen, etwa 'Haltung leben'. Diese Wertorientierung ist nämlich für die Distanzierung zur Funktion hilfreich. Und sie bezieht sich auf die Maßnahme 'von Arbeit abgrenzen', nun eben als Person von der Führungsposition. Allerdings muss man um die eigene Macht wissen, auch ohne sich mächtig fühlen zu müssen. Um eigene Macht zu wissen ist wesentlich. In einem Interview wird darauf

¹¹⁶ Wie eingangs des Kapitels erwähnt ändert sich ab jetzt der Duktus der Ergebnisdarstellung, indem nach den Hauptkategorien zentrale weitere Kategorien, statt wie bisher die vollständigen Kategorien, benannt werden. Grund hierfür ist die durchgehend starke Zunahme inhaltlicher Überschneidungen in den nun folgenden Hauptkategorien. Im Kapitel 10.10 im Anhang finden sich die vollständigen Codings des Kategoriensystems. Um einen Überblick zu gewinnen hilft die kapitelweise Sortierung und Nummerierung der Codings, analog den Auswertungsergebnissen.

verwiesen, dass es darum geht, Rollen und Funktionen in Führungspositionen gut auszufüllen, ohne sich zu identifizieren (siehe auch Anhang).

Insgesamt zeugt diese Distanz zur Funktion und Rolle von innerem Spielraum im Umgang mit der eigenen beruflichen Situation. Dieser gründet vermutlich in der gelebten Haltung. Der vorhandene innere Spielraum jedenfalls ermöglicht den unbefangenen Umgang mit Rollen und Erwartungen. Das scheint dem Aufstieg sehr zuträglich zu sein.

7.2.5. 'Können erkennen'

Das eigene Können zu erkennen ist ein Motivator für den beruflichen Aufstieg. Das Können lässt sich in der vorliegenden Untersuchung hinsichtlich persönlichem, fachlichem und methodischem Können differenzieren. Zunächst wird die persönliche Seite vorgestellt. Hier geht es um Erfahrungen der Durchsetzung, der informellen Teamleitung oder der eigenen Ruhe und Sicherheit (siehe auch Anhang).

Was es bedeutet, dieses persönliche Können im eigenen Aufstiegshandeln zu erkennen, wird im folgenden Beispiel veranschaulicht:

„Und ich, oder ich bin dann gewählt worden. Und dann hat eine andere Frau gesagt, ja und jetzt machen Sie ja diese Alibifrau, das war ja ich bisher, also so. Und dann habe ich so, dann mache ich jetzt die Alibifrau. Also so, ich bin nicht die Alibifrau. Aber, also so dieses, was da auch rausgeschwungen ist, sie war da jetzt bisher drinnen und sie kam sich vor wie die Alibifrau, also das habe ich jetzt nicht. Also so, sondern ich denke mir, das ist der Wahnsinn, dieser Soziale Bereich, da arbeiten unten nur Frauen, also ganz Frauen und je weiter es rauf geht oder in diesen Gremien sind dann keine Frauen, ich meine, das kann nicht sein. Und dafür bin ich dann gern die Durchhalten kann zuerst mal und halte die Fahne hoch“ (Interview 5, Z. 269ff.).

Das Durchhaltevermögen avanciert in diesem Beispiel vom reinen Durchhaltenkönnen zu einem Können in Kombination mit geschlechtergerechter Haltung (siehe auch Abschnitt 7.2.2). Die Dekonstruktion gelingt wieder aus einer gewissen Selbstverständlichkeit heraus, die jedoch innerlich bewusst repräsentiert wird und so zu diesem Handeln, sich zur Wahl zu stellen, motiviert. Die Fähigkeit der persönlichen Dekonstruktion von Geschlecht bietet hier den Motivator zum Aufstieg. Denn die von außen herangetragene Zuschreibung in der Rolle der Alibifrau zu fungieren, läuft durch das persönliche Können der Interviewpartnerin, Geschlecht selbst in einer derart geschlechtlich konstruktiv geladenen Situation für sich zu dekonstruieren, ins Leere. Gerade in einer derartigen Situation ist das Besitzen einer, im wahrsten Sinne des Wortes, 'selbst-verständlichen' Gelassenheit persönliches Können.

Das fachliche Können mitzubringen und im Aufstieg zu erweitern verdeutlicht das Beispiel des Lernens aus Misserfolgen:

„Ich glaube ich habe an nichts so viel gelernt, also auch fachlich letztendlich, also fachlich jetzt für meinen Job, und ja doch auch persönlich, also an diesen Misserfolgen und Krisen. Ich finde man lernt wahnsinnig viel daraus. Also weil ich zum Beispiel, das eine ist halt so eine Sache, wo ich einfach weiß, dass wir da das nicht gut genug gemacht haben, gehandelt haben, organisiert hatten, das hat schon auch seine Gründe, warum, das ist gar nicht, aber trotzdem. Auch, also, ich habe viele, viele, viele Sachen daraus gelernt. Ich habe auch gelernt, anders mit Leuten umzugehen oder auch manche Dinge, manche Menschen nicht so wahnsinnig ernst zu nehmen, weil da gibt es nämlich auch welche, die immer wahnsinnig wichtig tun, ja, da bin ich auch persönlich daran gereift. Das war schon so. Also da habe ich, glaube ich, auch was verloren, also von so einer Unbeschwertheit und so einem, klar, man macht ein tolles Projekt, und es funktioniert gut und dann macht man das nächste tolle Projekt, das funktioniert auch gut, sondern irgendwann mal so einen Ditsch zu kriegen, so, mh, das funktioniert ja gar nicht gut und das hat richtig massive Auswirkungen. Da können, wenn das halt, Sachen, wir haben, wir haben ja dann die Kurve gekriegt, aber das hätte Arbeitsplätze kosten können, das Projekt wäre zu gewesen. Diese ganzen Hipes wären natürlich nicht gewesen, also oder halt, wäre halt negativ auf mich, auf uns zurück gefallen. Also so. Wir haben damals richtig eine auf den Deckel gekriegt. Dann verliert man auch ein bisschen was von der Unbeschwertheit vielleicht oder. Aber es wird dadurch glaube ich auch professioneller, ein bisschen sachlicher, ich würde jetzt noch mal mehr überlegen“ (Interview 1, Z. 984).

Gerade im Aufstiegserleben, das stark mit Erfolgserleben gekoppelt ist, gilt es Hürden zu nehmen. Hier hilft, fachliches Können zu erweitern. Das bedeutet als Führungskraft den Kompetenzzuwachs zu suchen, im Erfolg und Misserfolg. Das mitgebrachte Können durch Kompetenzerwerb zu erweitern ist nicht zuletzt für den Erhalt des Karriereschrittes unumgänglich.

In der Datenauswertung kristallisiert sich heraus, dass neben dem persönlichen und fachlichen Können im Aufstiegserleben das methodische Können Raum einnimmt. Strategisches und taktisches Vorgehen sind gefragt. Hier kommen Aspekte wie 'in die Zukunft denken', 'in Organisationsstrukturen arbeiten können' oder 'aufmerksam sein im Gesprächsverhalten' zum Tragen. 'In Interessenvertretung Inhalt und Politik verbinden' und 'Macht positiv nutzen' sind zentrale Anliegen (siehe auch Anhang).

Ein Beispiel methodischen Könnens ist die 'Strategie im persönlichen Kontakt Aktion vertreten':

„Also meine Strategie ist tatsächlich auch die, das was ich vorhin schon auch einmal angesagt habe, ist ganz stark in den persönlichen Kontakt zu gehen. Also das heißt eher auch zu telefonieren, eher einzuladen, Besuche zu machen. Ob das in der Verwaltung war oder ob das auch auf der politischen Ebene war, ganz stark so dieses persönliche Kennenlernen. Und damit einfach auch, war meine Strategie immer wieder gewesen, wenn man mich sieht, dann weiß man, also oder dann wissen die Leute außerhalb, aha, da kommt diese bestimmte Organisation daher. Also diesen Stempel im gewissen Sinne auf der Stirn zu tragen, ich bin die Vertreterin der Aktion“ (Interview 8, Z. 285ff.).

Das methodische Können zeigt sich insgesamt als entscheidender Faktor, den beruflichen Aufstieg zu befördern. Es bedient sich zweifelsohne seiner voraussetzungsreichen Grundlagen, des persönlichen und fachlichen Könnens.

7.2.6. 'Wollen differenzieren'

Das Wollen auf dem Weg in die Spitzenposition ist in drei Aspekten kategorisiert. In der Person spielen sie zusammen. Um dieses Zusammenspiel zu verdeutlichen, werden sie differenziert dargestellt:

An erster Stelle geht es um 'Persönlich wissen was ich will', zum Beispiel:

„Also in die, wie gesagt, in die für die Leitungs- äh Einrichtungsleitung damals wie gesagt da war ich einfach äh echt selber im Grunde genommen erstaunt, als es dann so war, für die Geschäftsführung das war, das war schon gezielter, also das war schon klar, a) dass wir so ein Modell brauchen...“ (Interview 1, Z. 89ff.).

Dieses Beispiel zeigt einen Unterschied zwischen Aufstieg und Aufstieg in die Spitzenposition auf. Um die Spitzenposition zu erreichen, ist das eigene und gezielte Wollen nötig. Wie hier angedeutet, wird das Erreichen der Spitzenposition im Aufstieg mitgestaltet, ist so auch ein Resultat des Könnens. Wenngleich das Wollen dem Können zugrunde liegt. Können und Wollen müssen für den Aufstieg in eine Spitzenposition zusammenkommen.

Im 'Persönlich wissen, was ich will' wird deutlich, dass sich die befragten Personen mit ihrem Wollen auch selbst gefördert haben. Auch haben sie das getan was sie gerne tun oder was ihnen ihrer Meinung nach im Blut liegt. Sie haben sich aber auch unumwunden Dinge in den Kopf gesetzt und Motivation signalisiert. Entwickeln zu können und in Gestaltungsprozessen mitdenken zu können war relevant, sowie das Gelingen zu erleben (siehe auch Anhang).

So ergänzt sich dieses persönliche Wollen inhaltlich mit der strukturellen Dimension des Gestaltenwollens, was an dem Beispiel 'Macht zum Guten' gezeigt wird:

„Also das ist mit Sicherheit ein Thema für mich. Also, ich glaube, vorher habe ich ja gesagt, Verantwortung übernehmen. Ich glaube, dass ich das immer viel getan habe. Also mein ganzes Leben lang schon. Und dass das auch eben ein Grund war, warum ich jetzt an der Stelle bin in unserer Einrichtung, ja, dass ich da eben auch Verantwortung übernommen habe oder auch Einfluss genommen habe. Zu einer Zeit, wo es eben nicht so gut lief. Und mich da auch bemerkbar gemacht habe. Und auch jetzt ist es so, das ist sicher ein Teil, den ich an dem Job genieße, ja, dass ich selber steuern kann na also dass ich, dass ich die Macht habe, was umzusteuern, wenn ich finde, es läuft nicht gut oder wenn mir auch Leute sagen, so und so könnten sie es und sie finden es läuft nicht gut, dann kann ich hergehen und kann es mir überlegen oder kann auch auf andere Einfluss nehmen, und sagen, ich möchte dass das anders rum gemacht wird oder wo und, ja, ich sehe einen großen Unterschied zwischen Macht und Herrschaft ausü-

ben und ich denke, dass ich Macht schon sehr bewusst einsetze und auch ausübe. Und aber versuche, also keine Herrschaft um der Herrschaft willen auszuüben. Also ob man es immer schafft, die Trennlinie so ganz haarscharf einzuhalten, aber, aber ich glaube schon, dass ich relativ sensibel dafür bin, und, und den Unterschied dafür kenne. Also in den meisten Fällen. Ich meine man wird immer mal am falschen Fuß erwischt und dann sagt man 'ich Chef, du arbeiten', oder so, aber, aber im Großen und Ganzen ist das nicht mein Thema. So im Ganzen versuche ich die Leute mitzunehmen oder versuche eben auch, eher Dinge zu gestalten, wie ich denke, dass sie dann zum Guten sind, also, als allererstes für das Klientel und dann eben auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, dass dann eben hinten was Gutes dabei herauskommt" (Interview 2, Z. 775ff.).

Das 'Strukturell gestalten Wollen', 'Gestaltungsspielraum haben wollen' aber auch Gestaltungsmöglichkeiten zu erhalten, gar 'Freiheit zu Gestalten', sind zentrale Ergebnisse dazu, was den Aufstieg der Frauen motiviert. Die Tatsache, immer mehr Verantwortung zu übernehmen, muss man dabei mögen. Doch ermöglichen Spitzenpositionen in der Sozialwirtschaft auch über eigene Arbeitsbedingungen zu entscheiden und das Gehalt zu verhandeln (siehe auch Anhang).

Die inhaltliche Dimension des Wollens als Motivator des Aufstiegs zu begreifen zeigt sich darin, dass die Vorständinnen und Geschäftsführerinnen erzählen, die Sache im Vordergrund zu sehen, vom Inhalt getrieben zu sein, eine Leidenschaft zu Geld und zu viel Ausbildung zu haben, Gerechtigkeit selber besser umsetzen zu wollen und das auch in einem Verband tun zu wollen, was einer Erzählung zufolge anders fordert als eine Einrichtungsleitung zu übernehmen. Insgesamt rühren die Aussagen auch vom 'Inhaltlich wissen, wie ich es will' (siehe auch Anhang).

In der vorliegenden Untersuchung lässt sich die inhaltliche Dimension des Aufstiegs-Wollen am Beispiel des Aufstiegs in einem frauenspezifischen Arbeitsfeld aufzeigen:

„Ich würde mal sagen, durch das, dass wir ja eine, eine bestimmte Kultur haben, und eigentlich immer selbstbestimmt waren, würde ich jetzt mal sagen, die Frauenprojekte, die so in den, in den oder auch die Frauenprojekte, die heute vielleicht noch entstehen, dass die was selbstbestimmteres haben. Als jetzt z.B. eine soziale Einrichtung bei konfessionellen Trägern, ja wenn man das Extrem nimmt. Weil es immer von einer kleinen Gruppe von Frauen ausgeht, die bestimmte Ideale haben. Das ist nichts Aufgesetztes sondern da ist ein bestimmtes Ideal da. Und dieses Ideal soll sich etablieren und soll Einfluss nehmen und insofern, denke ich mir, ist es ein Unterschied, ja, es ist ein gravierender Unterschied" (Interview 6, Z. 302ff.).

Einen Aufstieg vor dem Hintergrund einer Kultur der Selbstbestimmung, mit dem Anspruch, dass sich ein bestimmtes Ideal etablieren soll, zu vollziehen, zeigt im Extremfall genau den Erfolg, der dem konstruktiven Zusammenwirken der Wollenskomponenten entspringt. Denn, wenn sich die persönliche Dimension des Wollens (zu wissen was ich will) mit dem strukturellen gestalten Wollen und dem inhaltlichen Wollen (zu wissen wie ich was will) zusammen tut, ist dies die schlagkräftige motivationale

Kombination im Aufstieg hin zur Spitzenposition. Und diese Kombination ist effektiv, weil sie im Zusammenwirken mehr ist als die Summe ihrer Einzelteile.

7.2.7. 'Stütze und Förderung erleben'

Ähnlich schlagkräftig wie diese innere Kombination des Willens sind im Aufstieg unübersehbar stützende äußere Faktoren. Äußere Faktoren bedeuten in diesem Fall vor allem, im Aufstieg Personen erlebt zu haben, die diesen Aufstieg stützen und fördern. Und das waren häufig einzelne Personen oder auch Netzwerke. Ergänzend lässt sich den Erzählungen zufolge eine kontextuelle und strukturelle Unterstützung verfolgen.

Den Aufstieg befördernd war vor allem, von einzelnen zentralen Figuren der Organisationen direkt angesprochen worden zu sein, ob nun Vorsitzende, Vorstände usw. Zu Beginn des Aufstiegs waren das auch die eigene Chefin oder der eigene Chef bzw. Kolleginnen und Kollegen (siehe auch Anhang).

Verdeutlicht an einem Beispiel:

„Also ich muss sagen, ich hatte einige Männer um mich rum, die mich sehr stark unterstützt haben. Also das fängt eben mit dem Vorsitzenden, also jetzt Aufsichtsratsvorsitzenden, damals Vorsitzenden an, der ja schon immer mein Chef war, der mich auch auf, in die Geschäftsleitung da eingestellt hat, dass ich immer den Eindruck hatte, der glaubt so an mich, also der traut mir das so zu und der glaubt, dass ich das schaffe, und der mir dann ja auch ganz früh gesagt hat, du machst das super und mache das weiter, so, ja, das wäre uns wichtig. Und das hat mir hier auch glaube ich so die innere Freiheit gegeben, mich zu entscheiden“ (Interview 2, Z. 332).

Dieses Zutrauen zu erleben und jemanden, der auch früh dieses Zutrauen benennt:

„Und meine damalige Chefin, mit der ich immer noch Kontakt habe, die meinte, die hat mir das auch in meinem zarten Alter von damals von 28, 30 einfach so gesagt, sie kann sich das gut vorstellen, dass ich das irgendwann mache“ (Interview 7, Z. 38ff.).

Neben stützenden und fördernden Einzelpersonen, häufig aus ihrer Funktion in der Organisation heraus, haben sich die Frauen ihre Bestärkung auch selbst aufgebaut, nämlich in ihrer Zugehörigkeit zu Netzwerken.

In Netzwerken Stütze und Förderung im Aufstieg zu erleben, ist für Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft wichtig. Sie greifen sich selbst unter die Arme, wenn sie sich Netzwerke einrichten, die Stand halten, wie in diesem Beispiel beschrieben:

„Und dass es ein kleines Netzwerk war. Die also sehr unterstützend und sehr beratend waren. Und, und das sind Geschäftsführerinnen von ganz kleinen Betrieben bis zu großen Betrieben. Da würde ich einfach sagen, das war unglaublich wichtig, außerhalb der eigenen Organisation eine Beratungsgruppe oder ein Coaching oder eine Geschäftsführerinnenrunde zu haben, die,

ja die einen berät. Also auch in kritischen Fragestellungen, was man hier dann vor Ort, wenn man selber dann quasi die Spitze sozusagen ist, mit keinem anderen ja hier mehr machen kann. Das geht dann kaum, muss man sagen“ (Interview 8, Z. 86ff.).

Die Zielposition anvisierend scheint die Beratung unter Frauen gerade in Form der Zusammenarbeit eines Netzwerks sehr förderlich. Geschlecht ist somit im Aufstieg auch unter Frauen relevant, nicht wie oft im Blick, zwischen Männern und Frauen. Jedenfalls zeigt dieses Beispiel die Effektivität der gleichgeschlechtlichen Unterstützung.

Netzwerke bringen Wertschätzung, Austausch und Unterstützung. So haben einige Frauen erfahren, wie hilfreich es ist, diese systematisch aufzubauen und zu pflegen, sowohl verbandlich als auch persönlich. Zum Aufbau der Netzwerke trägt bei, öffentliche Einladungen anzunehmen und Kontaktflächen, die sich bieten auch wichtig zu nehmen (siehe auch Anhang).

Von den personalen Stützen nun zu kontextuellen. Den Kontext fokussierend ist zunächst festzuhalten, dass er zu weiten Teilen ebenfalls aus Menschen besteht oder von diesen gemacht ist. Denn das Zutrauen von außen, als kontextuelle Stütze, bedeutet, die Stütze des Vereins oder der Mitgliedschaft zu erleben (siehe auch Anhang). Im Aufstieg wird beides, Stütze oder Gegenwind, empfindlich wahrgenommen. Passende Grundbedingungen können Aufstieg befördern, auch eine grundsätzliche Akzeptanz von Frauen, etwa in politischen Kontakten und eine Selbstverständlichkeit, im dem Sinne, dass Frauen an die Spitze gehören, etwa in der Frauenarbeit.

Hier reiht sich eine durchaus widersprüchliche Erfahrung ein, denn die Unterstützung wird im Aufstieg auch geschlechterdifferent erlebt:

„Und auch gerade dass es Männer sind witziger weise. Ich kam ja aus der Frauenarbeit. Da habe ich glaube ich erwartet, dass mich Frauen unterstützen. Und das ist eher ausgeblieben. Also die Frauen haben es mir eher schwer gemacht. Also, das aus den, aus den Gleichen rauszugehen, das habe ich viel schwieriger empfunden als unter den Männern die zu sein, die aufsteigt. Ich meine da gab es auch welche, die es nicht toll fanden, also einen Kollegen gab es, der glaube ich gemeint hat, er hätte selber das Anrecht die Stelle zu kriegen oder so. Ja, das hat man natürlich dann auch. Aber, aber das fand ich dann wieder nicht mehr so schwierig. Ich weiß nicht, dann, dann daran zu kämpfen, das habe ich dann schon gekonnt. Aber, aber mit den Frauen, das fand ich schon schwieriger. Also so dieses, ja, das hat halt so eine emotionale Qualität, die einem dann schwer fällt. Du gehörst jetzt nicht mehr dazu oder so“ (Interview 2, Z. 349ff.).

Das 'Rausgehen unter Gleichen' meint Frauen untereinander. Diese Beziehung wird im Aufstieg als besonders schwierig empfunden, gerade in Kombination mit der emotionalen Qualität, die damit verbunden ist. Den Aufstieg befördert haben also Männer und diese haben damit zur Dekonstruktion von Geschlecht beigetragen, während von Frauen die vorherrschenden Rollen festigend erlebt bzw. gelebt wurden.

An dieser Stelle abschließend zur erlebten strukturellen Stütze und Förderung der Interviewpersonen. Hier vermittelt ein Beispiel anschaulich, wie das Wollen strukturell gefördert werden kann:

„Aber wollen muss man schon selber. Also diese Entscheidung nimmt einem, einem keiner ab. Und wir müssen aber jetzt, damit dieses Wollen gefördert wird, müssen wir tatsächlich die Frauen motivieren. Wir müssen, wir müssen ihnen eine Perspektive eröffnen, wir müssen auch andere Rollenbilder eröffnen. Ich habe ein gutes Beispiel aus dem eigenen Verband, also vor Jahren, sieben, acht Jahren, ist die, wir haben überörtliche Leitungen, eine überörtliche Leitung war lange durch einen Mann besetzt. Der hat das, ein netter Mensch, aber er hat das halt recht patriarchal geführt, ja, also muss man schon sagen und auch so von, von der Art her wirklich nett, aber moderne Führung ist wirklich ganz was anderes, ja, ganz was anderes. Gut. Dann haben wir ausgeschrieben, es war ausgeschrieben, da war eine Referentin, schon als Frauenbeauftragte war ich ja immer da beteiligt. Dann gab es kaum Frauen, die sich beworben und jetzt haben wir aber ein Gleichstellungskonzept. Und dann haben wir irgendwie, Frauen bewerben sich manchmal echt graulich. Da war, war eine Frau dabei, da sagt der Kollege zu mir, die kenne ich. Die hat das und das in der Hand, das und das hat sie gemacht. Hat es aber nicht reingeschrieben, ich meine, wie dämlich muss man denn sein. Auf jeden Fall haben wir dann tatsächlich eingeladen. Und auch diese Frau. Die Frau ist dann tatsächlich auch geworden. Und ist dann nach vier Jahren aus persönlichen Gründen nach Luzern gegangen. Und es waren, wie gesagt, kaum Frauen, haben sich beworben, fast nur Männer. Als die Frau dann gegangen ist und sozusagen ein anderes Rollenbild vermittelt hat auf Frauen in Führungsfunktionen, wir haben so viele Frauenbewerbungen gehabt, das war enorm. Und das sagt mir schon, man muss dieses, man muss es auch besetzen, ja. Man muss als, als Verband, als Arbeitgeber, muss man schauen, dass man Frauen auch fördert, dass man sie motiviert. Dass man Rollenbilder abgibt. Dass man vermittelt, Frauen sind erwünscht. Und dann glaube ich, nur so geht es. Aber wenn ich nur, nur Männerbilder habe oder nur Männerrunden habe, dann ist das für die einzelne Frau einfach zu schwer. Man muss dann auch eine Möglichkeit bieten, tatsächlich Aufstieg zu machen. Auch junge Frauen, die jetzt auch Kinder haben“ (Interview 7, Z. 506ff.)

Die hiesige Bezugnahme auf ein Gleichstellungskonzept ist ein Beispiel struktureller Hilfe, das trotz anfänglicher Schwierigkeiten unerwartet schnell Wirkung entfaltet hat. Immanente Rollenbilder wurden eröffnet und sofort hat die Besetzung der Führungsposition für Frauen an Attraktivität gewonnen. Die von der Spitze her unterstützte Dekonstruktion von Geschlecht wurde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehend wahrgenommen.

Weitere positive Erfahrungen, die strukturellen Umständen geschuldet sind, haben die befragten Vorständinnen und Geschäftsführerinnen in demokratisch organisierter Gremienkultur erlebt, etwa in einem langjährigen durchgehenden Quotenmodell in der Jugendarbeit. Hilfreich war auch die Tatsache, in einer jungen Einrichtung mit Aufbruchsstimmung zu sein. Die Umstände, dass nur noch wenige potentielle Führungskräfte da waren, haben vielleicht dazu geführt, die Leitung von einer Frau ausprobieren zu lassen. Auch die Verbandsstrukturen mit Mischungen zwischen Ehren-

und Hauptamt haben aus einem Ehrenamt heraus zur Übernahme eines Hauptamtes motiviert (siehe auch Anhang).

Das Erleben von Stütze und Förderung motiviert in unterschiedlicher Weise, jedoch meist nachhaltig, den Aufstieg zur und die Übernahme der Spitzenposition in Organisationen der Sozialwirtschaft.

7.2.8. 'Authentizität verkörpern'

Ein weiterer entscheidender Faktor im Aufstieg ist bei den befragten Interviewpersonen, Authentizität zu verkörpern. Bereits im Aufstieg war die Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr hilfreich. Diese ausbauen zu können, stabilisiert durch eigene fachliche Kompetenzen, waren dem weiteren erfolgreichen Berufsverlauf zuträglich. Auch die Erfahrung gemacht zu haben, dass die eigene Überzeugung ohne äußeren Zuspruch zum Ausbau der Organisation erfolgreich umgesetzt werden kann, es sich folglich lohnt, eigene Überzeugungen umzusetzen, motiviert (siehe auch Anhang). Benannt wird, dass Authentizität, Klarheit, Transparenz und Kommunikationsfähigkeit für eine Führungskraft wesentlich sind. Wenn sie authentisch führt macht sie sich selbst nicht angreifbar.

Als Führungskraft 'authentisch und ehrlich sein' wird im folgenden Beispiel anschaulich erzählt:

„Ja, und sonst versuche ich eigentlich im Großen und Ganzen schon relativ authentisch zu sein. Also ich, also meine, meine Erfahrung ist, dass man es eh nicht in der Hand hat, was jemand verstehen möchte oder, so, also auch nach innen ist mir das schon passiert, dass ich irgendwie mal einen Witz gemacht habe und der ist völlig falsch angekommen, oder, so, also und da denke ich mir, das hat mich, es gab Zeiten, da hat mich das mehr beschäftigt, aber mittlerweile denke ich mir eher immer, ich meine du, du, also schon unsere Gesamtleitungsgruppe sind knapp 40 Leute. Ich meine wenn 40 Leute da sitzen, die alle ihren eigenen Kopf haben, und das wollen wir, dass Leute ihren eigenen Kopf haben, dann hören die unter Umständen auch, was sie hören wollen, egal was du sagst, ja, so und deswegen, das macht mich umgekehrt dann auch ein bisschen lockerer, dass ich dann denke, ich meine, dann sagst du es so wie es für dich stimmt. Und hoffst halt, dass es bei 80 Prozent zumindest gut ankommt. Oder so ankommt, wie du es sagen willst. Und dann versuche ich halt auch immer, den Leuten zu sagen, wenn sie was nicht verstehen oder was, dann sollen sie sich halt melden und dann sollen sie halt reden. Und dann kann man Dinge auch klären. Also da so eine Offenheit herzustellen, das klappt trotzdem nicht immer. Ja, das, denke ich mir dann, das liegt dann nicht an mir. Also dann, die Leute sind halt wie sie sind. Und manche wollen sowieso immer tratschen und immer irgendetwas schlecht finden und immer dies und das. Dann sollen sie halt. Und nach außen ist es eigentlich genauso, dass, dass ich auch eher vorgebe und auch eher selber so lebe, dass wir versuchen, authentisch zu sein und ehrlich zu sein. Und auch, auch den Kostenträgern gegenüber alles offenlegen und so weiter, was zum Teil dann auch dazu führt, dass uns die wieder Rückmeldung geben, dass wir da manchmal schon fast doof sind oder so, also so erfahren wir dann auch, wie man es machen könnte, aber ja, also ich habe einfach so von dieser An-

fangszeit so das Gefühl, Ehrlichkeit währt am längsten. Oder, es entspricht mir vielleicht auch nicht, einfach das anders zu machen und, ich hatte anfangs ja innen und außen und sowieso alles offen gelegt“ (Interview 2, Z. 442ff.).

Insgesamt hängt die verkörperte Authentizität stark mit der Führungspersönlichkeit zusammen. In komplexen Führungszusammenhängen gedacht, ist sie mehr als eine Kompetenz oder ein Können. Sie avanciert in Berufsarbeitszusammenhängen zum qualitativen Ausdruck des sozialen Führungshandelns, das sich als Beziehung zwischen dem Können der Führungsperson und dem Zutrauen der mit der Organisation verbundenen Personen begreifen lässt.

7.2.9. 'Arbeiten gegen Wand identifizieren'

Die vorletzte Kategorie, die sich in der Auswertung der Motivatoren des Aufstiegs als entscheidender Faktor beschreiben lässt, ist 'Arbeiten gegen eine Wand identifizieren'. Die befragten weiblichen Führungskräfte erleben hier Situationen mit Frauen, Situationen mit Männern und sonstige Situationen.

In Aufstiegssituationen in 'Frauenbetrieben' der Sozialen Arbeit zeigt sich, dass es hilfreich ist, beim Aufstieg zentrale Themen des Umgangs miteinander innerhalb der Organisation zu bearbeiten. Denn es geht stark um die Beziehungsarbeit und weitere Spezifika, etwa das des Kollektivs. Gleichgeschlechtliche Kontexte fordern den Aufstieg der weiblichen Führungskräfte extrem (siehe auch Anhang).

Das Thema Macht ist in Fraueneinrichtungen hochproblematisch, was sich in dieser Beschreibung zeigt:

„(Dass) Macht in einer Fraueneinrichtung etwas Hochproblematisches ist. Es wird sehr selten gesehen als positive Macht, sondern Macht ist immer etwas Negatives. Auch gerade in Einrichtungen und das ist ja, unsere Einrichtung ist eine Einrichtung, wo das Thema Gewalt eines der Hauptthemen in unserer Arbeit sind und da natürlich Machtverhältnisse in der Regel was Negatives sind zwischen Täter und Opfer. Und das wohl deutlich im Vordergrund immer wieder steht. Und man, oder nicht Mann oder Frauen hier häufig also machtvolles Dasein und Hiersein nicht unbedingt nur positiv gesehen wird. Das ist etwas, was ich glaube immer wieder, ja, also da muss ich aus meiner Rolle immer wieder auch noch mal sagen, es ist was Wichtiges und was Richtiges und was Notwendiges. Und es ist nicht was „Igit“ oder was Abwertendes, sondern das ist was Nicht-, was Notwendiges. Ich glaube das kommt mehr, ja das glaube ich ist bei uns hier in dieser, in der AAF ist das einfach tatsächlich etwas, was verstärkt gesehen werden muss. Ich glaube das ist in anderen Einrichtungen auch, wird es eher akzeptiert. Das hat mit dem Thema unserer Arbeit auch stark zu tun. Also der Machtmissbrauch auch zwischen den Geschlechtern, muss man sagen. Also die Diskriminierung von Frauen, von Mädchen, durch also männliche Gewalt, also das ist, glaube ich, ein großes Thema. Und das direkt oder indirekt übertragen auf Verhältnisse, die man dann in der Mitarbeiterinnen- und Hierarchieebene in der AAF hat. Das, glaube ich, da gibt es einen sehr kritischen Blick“ (Interview 8, Z. 223ff.).

Der Umgang von Frauen untereinander wird in sich hierarchisierenden Strukturen als schwierig beschrieben. Es stellt sich die Frage, ob sich Frauen wirklich gegenseitig helfen (siehe auch Anhang).

Die Erfahrungen aus Situationen mit Männern zeugen davon, dass man sich den Herausforderungen als Frau stellen muss, sie aber nicht persönlich nehmen darf. Denn als Frau ist es ein 'Arbeiten gegen die Wand hineingeborener Rituale':

„Und sozusagen manche Rituale nicht, nicht hineingeboren bin. Stellt einfach auch die eigenen Lebensläufe glaube ich zum Teil in Frage. Also so, und da, das ist, und das erlebe ich immer wieder. Und das ist richtig anstrengend. Auch wenn ich es weiß, ja, vom Kopf her und reflektiere, ich meine, geht es euch gut. Aber man arbeitet gegen diese Wand natürlich an. Und die Jungs haben so schnell Rituale, das, ich denke mir manchmal, gibt es das? Sofort verständigt“ (Interview 7, Z. 265).

'Stellt einfach auch die eigenen Lebensläufe glaube ich zum Teil in Frage' - eine prägnante Zusammenfassung, die den Umfang der noch zu leistenden Dekonstruktion von Geschlecht veranschaulicht.

Die sonstigen Situationen, die im Aufstieg als Wand erlebt wurden weisen auf das 'Zustehen was anderes als Anerkennung' hin. Neben der Anerkennung muss Leitung auch Leitung zugestanden bekommen. 'In einer alternativen Einrichtung die Hierarchiestufe hochgehen' bedeutet:

„Also das finde ich auch ein Merkmal, was ich sehr erstaunlich fand, dass es sehr schwierig ist, in einer, alternativen Einrichtung, selbstverwaltet, kollektiv, eine Hierarchiestufe herauf zu gehen. Dass es sehr viel schwieriger ist, als raus zu gehen, und wo anders Karriere zu machen. Und das glaube ich, ist dem auch sehr eigen, dass ich das bis heute, würde ich sagen, dass dieser kollektive Gedanke eine Legende ist, die weitergetragen worden ist. Und es viel weniger selbstverständlich bei uns ist, dass es also Leitungen und Hierarchie und Geschäftsführung gibt, wie das verglichen in anderen Einrichtungen, in anderen Trägern ist“ (Interview 8, Z. 176ff.).

So unterschiedlich sich die skizzierten 'Wände' im Aufstieg gestalten – sie fordern. Die Forderungen zu identifizieren ist die Voraussetzung dafür, dass man mit ihnen umgehen lernt. So kann man mit ihnen in Kontakt treten als einer Gegebenheit, die nicht unbedingt mit der eigenen Person zu tun hat, trotzdem sie genau die eigene Person angreift.

7.2.10. 'Klarheit zum Mitgestalten der Rolle finden'

Den Einstieg zum abschließenden Gesichtspunkt bildet ein Zitat, das 'Position begreifen als Reifeprozess' interpretiert:

„Ob das jetzt Karriere, weiß nicht aber das war auf jeden Fall was für mich Gespürtes, dass ich da was anderes bin und dass ich mich wohl auch irgendwie anders definieren muss, was man

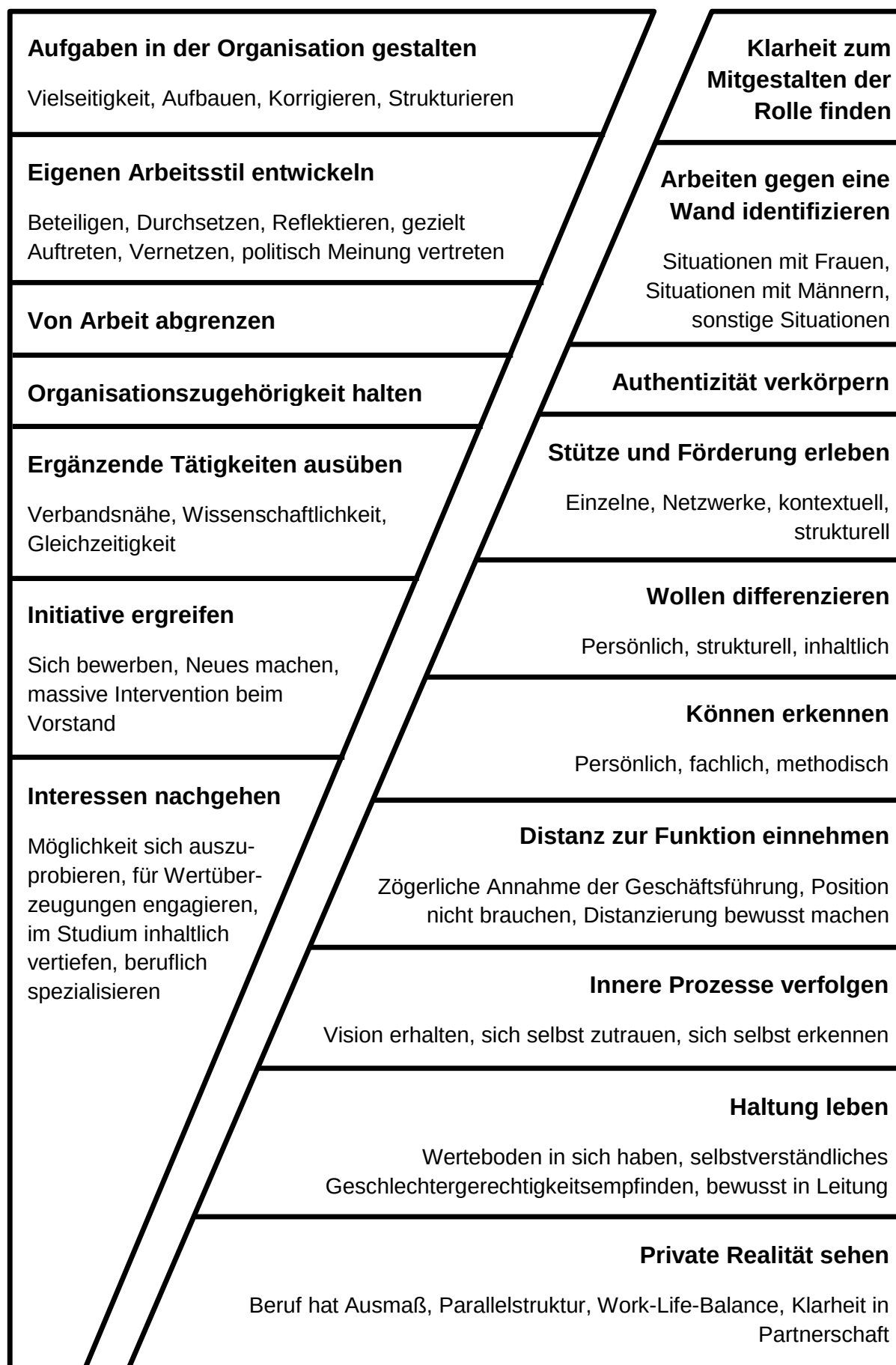
nicht so einfach kann, finde ich. Weil ich finde, das wird man, das macht man nicht. Das ist ja nicht das ist irgendwas, das muss Reifen und das dauert, das hat bei mir lange gedauert bis ich und bin glaube ich immer wieder geschwankt zwischen diesem naja, ich mache halt jetzt hier sagen wir mal das was halt notwendig ist und dem okay, irgendwie führst du ein Unternehmen. Und das ist aber was anderes“ (Interview 1, Z. 611).

‘Das wird man, das macht man nicht’ - ein Empfinden, das alle zusammengetragenen aufstiegsbefördernden Maßnahmen und Faktoren in Frage stellt - oder auch nicht. Einmal mehr wird deutlich: Die Klarheit zum Mitgestalten der Rolle im Aufstieg muss gefunden werden. Es ist unwesentlich, ob dieser Aufstieg zufällig, selbstverständlich oder gezielt verfolgt gelingt. Klar ist, der eigene Wille zum Gestalten ist dabei und die erfolgten Maßnahmen passen zur Organisation.

Der wesentliche Anteil, den Aufstieg in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft gelingend umzusetzen, bleibt aus der Perspektive der vorliegenden Untersuchung bei der weiblichen Führungskraft. Denn, ob mit Erwartungen umzugehen, die an eine weibliche Führungskraft als Frau gestellt werden, im Rollenwechsel den Zugang zu Mitarbeiterinnen schwer suchen zu müssen oder das eigene Geschlecht als Grenze beruflichen Handelns zu erleben: Nicht Leistung oder Person sind wichtig, sondern Herausforderungen anzunehmen und den eigenen Weg zu finden. Das Bild von Karrieren von Frauen in Führungspositionen ist damit veränderbar. Die befragten Frauen zeigen Möglichkeiten auf, als Frau ‘sozialverträglich’ Karriere zu machen. Auf dem Weg an die Spitze muss Frau wissen, wie sie mit Macht und Verantwortung umgehen kann. Sie benötigt die Klarheit zum Mitgestalten der Spiele und Rollen (siehe auch Anhang).

7.3. Übersicht der neuen empirischen Erkenntnisse

Die gemeinsame Betrachtung der Ergebnisse beider Auswertungsstränge weist den engen gegenseitigen Bezug der förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren im Aufstieg zur Spitzenposition aus. Die Darstellung 10 (linke Seite Maßnahmen, rechte Seite Faktoren) veranschaulicht, dass das berufliche Handeln und die Motive des Handelns sich in der Person zu einem Ganzen fügen. Obwohl die Faktoren die Umsetzung des Handelns bestimmen, werden sie in der vorliegenden Untersuchung an zweiter Stelle genannt, ‘nach’ den Maßnahmen. Das liegt darin begründet, dass die Interviewpersonen ihren Erzählungen zufolge ‘einfach handeln’ (siehe auch Abschnitt 7.1.2). So gesehen bewirkt gerade ihr berufliches Handeln im Kontext der Organisation ihren Aufstieg, auch wenn das persönliche Können und Wollen für das Gelingen des Aufstiegs zentral ist. Umgekehrt betrachtet unterstreicht diese Reihung, dass Können und Wollen einer Person, wenngleich maßgeblich, in der Praxis nicht den Aufstieg in einer Organisation veranlassen.



Darstellung 10: Maßnahmen und Faktoren im Aufstieg (eigene Darstellung)

So gesehen gilt es im vorliegenden Forschungsinteresse insbesondere das Handeln weiblicher Führungskräfte in Organisationen der Sozialwirtschaft transparent zu machen, um zu sehen, welches Vorgehen sich bei ihnen im Aufstieg tatsächlich durchsetzt.

Die Übersicht der neuen empirischen Erkenntnisse betont in Darstellung 10 die gegenseitige Bezogenheit von förderliche Maßnahmen und entscheidenden Faktoren der weiblichen Personen im Aufstieg. Eine Vielzahl von Faktoren (in der Darstellung 10 rechts abgebildet) motivieren das berufliche Handeln, stützen es von innen heraus. Im Aufstiegshandeln sind diese Faktoren als Motivatoren enthalten. Auch wenn das berufliche Handeln (in der Darstellung links angeordnet) mehr und mehr Raum einnimmt und sich im Aufstieg zu verselbständigen scheint – Stützpfeiler des Aufstiegs an die Spitze sind für weibliche Führungskräfte die erfassten persönlichen Faktoren. Sie befähigen zur Umsetzung aufstiegsförderlicher Maßnahmen.

8. Zusammenfassung und Diskussion zentraler Ergebnisse

Die vorliegende Untersuchung präsentiert die förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren für den Aufstieg von Frauen in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft. In der inhaltlichen Bestimmung der zentralen Begriffe wurde zunächst die Abgrenzung von Aufstieg zu seinen unterschiedlichen Bedeutungen im Karrierediskurs herausgearbeitet. In dieser Arbeit gilt der berufliche Aufstieg im Erreichen formaler Führungspositionen, insbesondere der Spitzenposition, einer Organisation als vollzogen. Die skizzierten Dimensionen der Führungsposition zeigen auf, wie sich wiederholende Handlungsmuster von Personen in Rollen- und Machtstrukturen in Organisationen als sozialen Gebilden verfestigen. Dadurch werden die Handlungsspielräume von Akteurinnen und Akteuren im Aufstieg determiniert, sowie auch durch übertragene Erwartungen an die Rolle ihrer Position. Daneben kennzeichnen strukturelle Besonderheiten die Sozialwirtschaft als Handlungsfeld im Dritten Sektor. Deutlich wird, dass an Organisationen der sozialen Hilfe multiple Ansprüche gestellt sind, im Zeichen von Normen, sozialer Verantwortung und betriebswirtschaftlichen Prämissen.

Den prominenten theoretischen Bezug dieser Untersuchung bildet die Theorie der sozialen Konstruktion von Geschlecht. Dargelegt wurde, wie die fortlaufende soziale Praxis der Unterscheidung von Geschlecht zur Reproduktion von Alltagstheorien führt, die unreflektiert die Geschlechterklassifikationen im Denken und Handeln aufrechterhalten. Nachgewiesen wird, wie die Arbeitsteilung zu einer der wichtigsten Grundlagen der Herstellung zweier Geschlechter beiträgt. Letztlich aber zeigt sich, dass Geschlecht im beruflichen Handeln in Zusammenhang mit normativer Erwartung und kontextueller Kontingenz bedeutungsvoll wird. In der Folge wurde herausgearbeitet, dass Aufstiegserfahrungen von weiblichen Führungskräften die entsprechenden Optionen der Dekonstruktion von Geschlecht im konkreten beruflichen Umfeld beinhalten. Gerade auch deswegen, weil sie sich ihr Weg zur Führungsposition als geschlechtliche Minderheit in einem Praxisfeld mit stark segmentierter Hierarchie und Differenz von Geschlecht abspielt. Im beruflichen Handeln stoßen sie auf der Ebene der beteiligten Akteur_innen und Akteur_e entweder ein 'undoing gender', oder im 'Umweg' ein 'doing gender' zur Erreichung der Wirkung des 'undoing gender' an.

Der aktuelle Forschungsstand zu Frauen in Führungspositionen wurde ausgehend vom stagnierenden Frauenanteil an Spitzenpositionen in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst zusammengetragen. Die Erhebungen verzeichnen die enorme Einbuße des Frauenanteils, vor allem in der Schlussetappe eines Aufstiegs, hin zu Positionen mit umfassenden Führungsaufgaben. Doch bereits auf dem Weg zur Führungspositi-

on ist für Frauen unmissverständlich die Abhängigkeit des Aufstiegs von Organisationsstrukturen und Branchen zu markieren. Dagegen ist die Unabhängigkeit von Sektoren und Geschäftsmodellen belegt. Durchgehend positiv für einen Aufstieg ist eine partnerschaftliche familiäre Arbeitsteilung mit ausgeglichenen Einkommens- und damit Machtverhältnissen in der Partnerschaft. Als vornehmliche Spezifika im Aufstieg werden das Bestehen positiver Beispiele, Bewältigen mentaler Widersprüche und persönliches Dekonstruieren von Geschlecht im Aufstieg gefasst. Anhand von Forschungsergebnissen der Handlungsfelder Soziale Arbeit, Schule und Wissenschaft wurde vergleichend erfasst, dass sich dekonstruktive Aufstiegsmomente kontextspezifisch in Fachkulturen des jeweiligen Handlungsfeldes verbergen. Des Weiteren wurde der Beitrag berufsbezogener Eigenschaften weiblicher Führungspersonen im Aufstieg, als auch ihre mikropolitischen Aufstiegskompetenzen, erörtert.

Sodann wurde in Erklärungsansätzen zum Aufstieg in Organisationen der Sozialwirtschaft gezeigt, dass im Zurücklassen der Konstruktion einer geschlechterdifferenten Führung auf die grundlegende Kompetenz zur Handlung zu verweisen ist. Damit ist das Zusammenspiel von Können, Wollen und Dürfen einer Person in der konkreten Handlungssituation gemeint. Unterstrichen wurde, dass dabei arbeitspolitische und organisationskulturelle Einflüsse wirken. Für das Führungshandeln in Organisationen der Sozialwirtschaft wurde erarbeitet, dass die Kulturen der Macht von zentralem Belang sind. Sie beeinflussen Handlungsspielräume ohnehin massiv, sind in diesem Handlungsfeld jedoch stark von der Hierarchie und Differenz von Geschlecht durchwoben. In der Folge wurde die passende Kombination aus Grundhaltung und sozialem Kontext als Destillat des Handelns in unklaren Situationen identifiziert.

Das Design und die Durchführung der empirischen Forschung wurden ausgehend vom Gegenstand der Untersuchung entwickelt. Um das individuelle Erfahrungswissen als auch die subjektiven Theorien zum Aufstieg von Frauen in Führungspositionen mit umfassenden Führungsaufgaben abzubilden, ist ein in mehrfacher Hinsicht besonderes methodisches Vorgehen entworfen worden. Dem Berufsverlauf wird in der Studie eine zentrale Rolle zugewiesen, ohne ihn in der Auswertung auf objektive Daten zu verkürzen. Die Vertiefung der Wissensbestände geschieht inhaltsbezogen. Durch die reiche Fülle vorhandener Befunde zur Gesamthematik Frauen in Führungspositionen war es möglich, theoriegeleitet Kernthemen zu fokussieren, die im Fragenkatalog des episodischen Interviews aufgegriffen wurden. Methodisch ist damit bereits in der Datenerhebung eine der Fragestellung entsprechende theoriegeleitete Fokussierung auf den Forschungsgegenstand gewährleistet. Diese Fokussierung ermöglicht die inhaltsanalytische Auswertung mit induktivem Design. So kann im zweiten Schritt auf die Tiefe der Erzählungen zugegriffen werden, um neue Erkenntnisse gegenstandsbezogen zu fassen, ohne sie typenbezogen abbilden zu

müssen. Die Stichprobenauswahl wurde schrittweise aus Schneeballverfahren und Theoretischem Sampling kombiniert. Sieben der acht befragten Personen üben eine Tätigkeit als Vorständin oder Geschäftsführerin in Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege aus, alle verkörpern formale Führungsspitzen von Organisationen der Sozialwirtschaft. Das Ausgangsmaterial der Analyse bilden die transkribierten Interviews der Probandinnen.

Die Ergebnisse der Auswertung sind detailliert beschrieben und als Zusammenschau bildlich präsentiert worden. Als aufstiegsförderliche Maßnahmen von weiblichen Führungskräften in der Sozialwirtschaft zeigen sich sowohl das Nachgehen eigener Interessen im Berufsverlauf als auch das Ergreifen von Initiativen für Veränderungen. Darüber hinaus ist unmissverständlich angezeigt, dass sich das Ausüben ergänzender Tätigkeiten im Aufstieg bewährt. Außerdem ist es wesentlich, die Organisationszugehörigkeit zu halten, sich von Arbeit abzugrenzen, einen eigenen Arbeitsstil zu entwickeln und die Aufgaben in der Organisation zu gestalten. Gestützt wird dieses Aufstiegshandeln von insgesamt zehn entscheidenden Faktoren. Diese sind, die private Realität im Aufstieg zu sehen, die eigene Haltung zu leben und innere Prozesse zu verfolgen. Gleichzeitig gilt es, Distanz zur Funktion einzunehmen, eigenes Können zu erkennen, eigenes Wollen zu differenzieren und Stütze und Förderung zu erleben. Daneben ist aufstiegsbestimmend, Authentizität zu verkörpern, das Arbeiten gegen eine Wand zu identifizieren und Klarheit zum Mitgestalten der Rolle im Aufstieg zur Spitzenposition zu finden.

Die vorliegende Untersuchung ist in einem komplexen Forschungsfeld angesiedelt. Es existiert eine Menge an empirischem Wissen. Ein kategoriengeleitetes deduktives Vorgehen hätte gut umgesetzt werden können. Ziel der Forscherin war jedoch, genau die Komplexität des Handlungsfeldes mit abbilden zu können und dennoch dahinterliegende Hauptthemen regelgeleitet finden zu können. Das Forschungsdesign hat dies sowohl in der Erhebung als auch in der Auswertung ermöglicht. Der hohe Anteil der Erzählungen in den Interviews verweist darauf, dass von einer Analogie zwischen dargestellter Erzählung und erzähltem Erleben ausgegangen werden kann. So wurden Aspekte erfasst, die in Interviews bezogen auf konkrete Fragen vielleicht nicht zur Sprache gekommen wären. Motive des Aufstiegs wurden bewusst nicht direkt abgefragt. Die Frage nach Motiven führt in der Regel zu abstrahierten Gedankenkonstrukten, auf die Deutungsprozesse interpretativ zugreifen. Das Verhalten zeigt demgegenüber die gelungene Kombination aktivierter Motive.

Die Auswertung in förderliche Maßnahmen und Faktoren des Aufstiegs aufzuteilen hat in der Folge dazu beigetragen, das Forschungsfeld zu strukturieren. Das war genau eine große Herausforderung. Der Anspruch der Forscherin, ihr Vorgehen in maximaler Transparenz zu präsentieren ist in der detaillierten Untersuchungsbeschrei-

bung mit umfassendem Anhang gewährleistet. Die Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse, erstens des aktuellen Wissensstands und zweitens der Abhängigkeit des Designs vom Gültigkeitsanspruch der Befunde, sind erfüllt. Daneben ist die Kontextualität der vorliegenden Untersuchung im Handlungsfeld der Sozialwirtschaft ausgewiesen worden und die eingenommene Perspektive in der Bezugstheorie deutlich gemacht worden. Die Perspektiven sind schlüssig komplementär gewählt. Der reflektierte Umgang im Erkenntnisprozess unter ethischen Maximen ist erfolgt.

Werden diese Befunde nun in den Vergleich zu bisherigen Studienergebnissen zu Frauen in Führungspositionen gestellt, belegen sie übereinstimmend die Bedeutung der privaten Realität für den beruflichen Aufstieg. Allerdings vertiefen sie den Wissensstand, indem sie die Beschaffenheit dieser Realität inhaltlich präzisieren. Vornehmlich werden die Faktoren Klarheit in der Partnerschaft, Achten der Work-Life-Balance und Parallelstruktur von Beruf und Kinderbetreuung angezeigt, die im Privatleben den Aufstieg unterstützen. Mit Blick auf diese Faktoren wird deutlich, dass die Mutterrolle in zweifacher Hinsicht zum Aufstieg beiträgt. Zum einen im Einfluss auf die Work-Life-Balance, denn sie hilft, mit Kindern nach der Arbeit sofort in ein anderes Leben zu kommen. Zum anderen im Einfordern der Parallelstruktur, die eine klare Abgrenzung von der Arbeit nach sich zieht. Für die befragten weiblichen Führungskräfte erweist sich genau das Abgrenzen von Arbeit, so widersprüchlich das klingen mag, als aufstiegsförderliche Maßnahme, und zwar unabhängig vom Mutter-Sein. Als Fazit offenbart sich die positive wechselseitige Beeinflussung von privater Realität und beruflichem Aufstieg. Die private Realität im Aufstieg als Frau zu sehen, hilft ihn zu vollziehen. Umgekehrt hilft der vollzogene Aufstieg, sich für Privates von der Arbeit abzugrenzen. Denn Aufstieg ermöglicht Gestaltungsspielraum, der Freiheitsgrade für die Umsetzung der beruflichen Tätigkeit mit sich bringt. So fordernd diese Grenzziehung im Alltag ist – für Frauen in der Sozialwirtschaft ist sie eine aufstiegsförderliche Maßnahme. Damit auch Beruf und Familie.

Bezogen auf die erarbeiteten Forschungsergebnisse 'Spezifika im Aufstieg', liegen drei korrespondierende Befunde vor. Zum einen wird die Bedeutung der Sichtbarkeit und Orientierung in der vorliegenden Untersuchung durch den Faktor der erlebten Stütze und Förderung unterstrichen. Fokussierend betrachtet werden dazu einzelne Personen, Netzwerke und kontextuelle und strukturelle Stützen und Förderungen transparent. Das inhaltliche Wissen zum Spezifikum Sichtbarkeit und Orientierung ist damit für das Handlungsfeld Sozialwirtschaft vertieft worden. Daneben sind „gezieltes Auftreten“ und „Vernetzen“ zwei von sechs erhobenen Kategorien, die den entwickelten eigenen Arbeitsstil bestimmen. Zum Zweiten wurde das Spezifikum Führungsmotivation und Kontaktfähigkeit konkretisiert. In sozialen Organisationen geht es hierbei um die Gestaltung von Aufgaben. Aufstiegsförderlich sind speziell die Maßnahmen

Vielseitigkeit, Aufbauen, Korrigieren und Strukturieren. Im Gestalten erweitern sich Handlungsspielräume und werden zu Machtpotentialen. Die Freude am Gestalten in Führungspositionen spricht so für die Existenz ausgeprägter Führungsmotivation. Zum Dritten bewahrheitet sich die Bewältigung der multiplen Anforderungen an die Dekonstruktion von Geschlecht. Augenscheinlich wird dies beim Befund zur gelebten Haltung, hier speziell im selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeitsempfinden. Ferner im Identifizieren des Arbeitens gegen eine Wand, wobei ausgewiesen ist, dass Situationen mit Frauen, mit Männern und sonstige Situationen unterschieden werden müssen. Und schließlich im Finden der Klarheit zum Mitgestalten der Rolle. Die Qualität der geleisteten Dekonstruktion weiblicher Führungskräfte im Aufstieg ist offensichtlich. Die Befunde bestechen hier durch ihre Präzision.

Werden die Erkenntnisse aus Sicht des Aufstiegs in gemeinnützigen Organisationen fokussiert, spiegeln sich auch in den neuen Erkenntnissen die verinnerlichten Werte als Leitlinien des Handelns. Bisher ist das 'Dritte-Sektor-Bewusstsein' als ein Persönlichkeitstyp der tief in den individuellen Wertestrukturen ankert und selbst- und gemeinschaftsbezogene Orientierungen in sich trägt, identifiziert. Inhaltlich geschärft ist nun festzuhalten, dass bei Frauen in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft eine spezifische 'Aufstiegskombination' vorliegt. Damit ist eine gelebte Haltung gemeint, die aus einem 'Werteboden in sich haben', einem 'selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeitsempfinden' und einem 'bewusst in Leitung' besteht. Diese Triade ist voraussetzungsvoll für den Aufstieg an die Spitze. Daraus resultiert, eigenen Interessen nachzugehen, sich für Wertüberzeugungen zu engagieren und im eigenen Arbeitsstil Meinung politisch zu vertreten.

Bezugnehmend zum Forschungsstand der Berufsfelder Soziale Arbeit, Wissenschaft und Schule stechen die Parallelen zu Befunden in den pädagogischen Feldern ins Auge. Differenzierungen ergeben sich beim Faktor Kompetenz. Er wird im Erkennen des persönlichen, fachlichen und methodischen Könnens beschrieben. Der bisherige Befund, dass die Erfahrungen aufstiegsfördernd sind, die innovative Kräfte freisetzen, wurde in dieser Studie im Nachgehen von Interessen, speziell in der Möglichkeit sich auszuprobieren, nahezu identisch nachgewiesen. Den Berufsverlauf mit Beginn des Studiums markierend, setzt diese Studie die Erkenntnisse aus dem Handlungsfeld Sozialer Arbeit fort. Die Transformation von Deutungs-, Handlungs- und Orientierungsmustern im Studienprozess ist für den Aufstieg eindeutig förderlich.

Insgesamt zeigt der Vergleich, dass die vorliegenden Befunde an die Forschungsergebnisse anderer Studien zu Führungspositionen, Aufstiegen und Handlungsfeldern anschlussfähig sind. Deutlich wird bisher, dass sie die Wissensbestände inhaltlich präzisieren und verifizieren. Im Blick auf die Fähigkeiten von Akteurinnen im Aufstieg offenbart sich jedoch eine Diskrepanz. Zwar wird der Grundtenor, dass jede Frau

ihren eigenen weiblichen Weg finden muss, um den Anforderungen im Aufstieg gerecht zu werden, in der vorliegenden Studie im Faktor 'Klarheit zum Mitgestalten der Rolle finden' bekräftigt. Auch ist zu sehen, dass geschlechterstereotyp verinnerlichte weibliche Rollenvorstellungen und Selbstkonzepte Handlungsdeterminanten darstellen, wo für den Aufstieg im Gegensatz dazu genau Handlungsspielräume ausschlaggebend werden. Eindeutig widerlegt wird die Erkenntnis, dass der Aufstieg durch die Akteurinnen zielgerichtet und systematisch verfolgt werden muss und der Beruf den Schwerpunkt des Lebens darstellt. Ein aufstiegseffizientes Verhalten, für das Erfolgsfaktoren fest stehen, ist nicht auszumachen. Vielmehr beschreibt die vorliegende Untersuchung auch spielerische und unerwartete Wege in Führungsposition. Der Befund, dass für Frauen in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft ein wesentlicher Aufstiegsfaktor ist, Distanz zur Funktion einzunehmen, verwundert dabei nicht. Die Auswertung der Daten ergab, dass diese Distanz im Aufstieg zu unterschiedlichen Zeitpunkten repräsentiert wird. Die zögerliche Annahme der Geschäftsführung erweist sich retrospektiv hilfreich, als auch die Haltung 'Position-nicht-brauchen'. Daneben ist nützlich, sich die Distanzierung zur Führungsfunktion in unterschiedlicher Weise bewusst zu machen. Etwa um die eigene Macht zu wissen, ohne sich mächtig fühlen zu müssen oder Funktionen auszufüllen ohne in der Identifikation mit ihnen aufzugehen. Die Abgrenzung von Arbeit ist sogar als konkrete Maßnahme im Aufstieg hilfreich. Diese Gegensätzlichkeit zwischen bisherigen und den jetzigen Befunden, zwischen zielgerichtetem, systematischem Verfolgen der Führungsposition einerseits und Distanz zur Funktion andererseits, zwischen dem Beruf als Schwerpunkt des Lebens und dem Abgrenzen von Arbeit, gilt es im wissenschaftlichen Diskurs bezogen auf die Aufstiegsfähigkeit von Akteurinnen noch im Auge zu halten.

Neben vielen anderen zeigen sich letztlich drei zentrale Erkenntnisse zum Aufstieg von Frauen in der Sozialwirtschaft. Sie beziehen sich erstens auf die Dimension Führung und Macht, zweitens auf die Dimension Gender und drittens auf das Handlungsfeld Sozialwirtschaft. Die erste Erkenntnis ist, dass sich auf führungs- und machttheoretischer Grundlage eine bisher noch nicht erfasste Aufstiegsstrategie abzeichnet. Die Befunde der förderlichen Maßnahmen im Aufstieg beweisen die Ausdehnung der Machtpotentiale im Berufsverlauf. Die Gestaltung der Aufgaben in der Organisation erfolgt durch die Tätigkeiten des Aufbauens, Korrigierens, Strukturierens und durch die Vielseitigkeit im beruflichen Handeln. Werden diese Tätigkeiten unter die Lupe genommen, so nimmt erfolgreiche Aufbauarbeit sehr unmittelbar Einfluss auf die Aufgaben in der Organisation. Im Aufbau wird direkt und zukunftsweisend gestaltet. Handlungsstrukturen und damit Machtstrukturen werden neu formiert, Konstruktionsweisen von Geschlecht integriert oder transformiert. Abweichend zur Aufbauarbeit wird im Korrigieren unter Beweis gestellt, unkalkulierbare und fordernde Situationen zu bewältigen. Exakt in diesen Situationen greifen konstruktive Momente von

Geschlecht. Beispielsweise scheinen 'weiblicher Charme' in Situationen mit Männern zu wirken oder sich in Situationen mit Frauen grundlegende Themen der Mitbestimmung zu aktivieren. Jedenfalls scheinen die ohnehin unsicheren Situationen dadurch für die handelnden, weiblichen Personen noch unberechenbarer zu werden. Der Rückgriff auf fachliche Kompetenz ist geboten. Zusätzlich ist jedoch intuitive Handlungskompetenz gefordert, um der hohen Unberechenbarkeit der Situation überhaupt adäquat begegnen zu können. Sie hilft, die unvorhergesehene strukturelle Unsicherheit spontan in Handlungssicherheit zu wandeln. Sich in derartigen Situationen auf sich selbst verlassen zu können, beweist die zugrundeliegende gelebte Haltung sowie auch das eigene Zutrauen durch das Verfolgen innerer Prozesse und die verkörperte Authentizität. Insofern als die Unabwägbarkeit der Situation die weiteren Handlungsbeteiligten trifft, sind unabsehbare Handlungszusammenhänge prädestinierte Spielräume der Macht, und wie sich zeigt, der (De-)Konstruktion von Geschlecht. In der Tätigkeit des Strukturierens werden ergänzend Abläufe in Organisationen optimiert. Der Grad der Einflussnahme ist dabei abhängig von der aktuellen Position der Person in der Organisation. Doch ob eine Person noch den Leitungsbedarf herausarbeitet oder bereits die Neustrukturierung der Vorstandsebene betreibt – das jeweils gezielt strukturelle Vorgehen verändert die Handlungsoptionen aller Organisationsmitglieder tiefgreifend. Machträume werden formell definiert und Rollen in Spitzenpositionen neu geschlechtlich codiert.

Die beleuchteten Tätigkeiten verraten neben der großen Bandbreite die Tiefe der Einflussnahme. Führung und Macht wird durch Frauen auf dem Weg an die Spitze mehrdimensional auf- und ausgebaut, indem Aufgaben in der Organisation durch ihre Person gestaltet werden. Eingeschlossen noch einen weiteren Ursprung ihres Handelns, nämlich die Vielseitigkeit des Tätig-Seins. Herausforderungen werden angenommen, unbequeme Plätze besetzt, Funktionen auf unterschiedlichen Ebenen bewältigt. Genau darin liegt die insgesamt neue Aufstiegsstrategie der 'Organisationsgestaltung durch Vielseitigkeit'. Unsichere und unbequeme Räume werden genutzt. Sei es aus Interesse, sich auszuprobieren, oder um sich für Wertüberzeugungen zu engagieren. Jedenfalls wird Initiative ergriffen. Die Strategie, die sich abzeichnet liegt darin, sich durch Vielseitigkeit sukzessive Handlungsspielräume zu eröffnen. Herausforderungen werden angenommen und aus der gelebten inneren Haltung bewältigt. Über die Zeit wird ein eigener Arbeitsstil entwickelt, der die weitere Gestaltung der Aufgaben in der Organisation durchsetzt. Auch dieser Arbeitsstil kennt Vielfalt, bestehend aus dem Beteiligen von Organisationsmitgliedern, aus eigenem Durchsetzen, Reflektieren, gezieltem Auftreten, Vernetzen und politischer Meinungsververtretung. Und im Aufstieg werden zusätzlich noch ergänzende Tätigkeiten ausgeübt. Sie bewähren sich insbesondere dann, wenn sie die Nähe zum Verband, zu wissenschaftlichem Tun oder die Gleichzeitigkeit in Form beruflicher Zu-

satzausbildungen, freiberuflicher Tätigkeit oder auch die Verbindung von Arbeit und Mutter-Sein beinhalten. Die Vielseitigkeit im Gestalten betrachtet, kombiniert mit ausgeübten Tätigkeiten, ergriffenen Initiativen und verortetem eigenem Arbeitsstil, ergibt insgesamt eine Art strategische Organisationsgestaltung. Sie ermöglicht den Aufstieg, basierend auf der persönlichen Vielseitigkeit der weiblichen Führungskräfte. Das Erreichen neuer Handlungsspielräume geht so im Berufsverlauf unauffällig Hand in Hand. Gestaltungsspielräume befruchten sich durch die ausgeübten Tätigkeiten gegenseitig. Die Handschrift der späteren Führungsspitzen findet sich durch ihre gehaltene Organisationszugehörigkeit in den Handlungszusammenhängen der Organisation wieder und ist dort zunehmend von zentraler Bedeutung. Die Führungsfrauen können immer mehr bestimmte Vorstellungen umsetzen und Ermächtigung ausüben, um gute Arbeit zu erbringen. Sie entwickeln in ihrem Handeln machtvoll Organisationskulturen und sind die sichtbaren Beteiligten des 'doing gender' vor Ort. Gleichzeitig machen sie 'sozialverträglich' Karriere – oder müssen sie machen.

Die neue Aufstiegsstrategie der 'Organisationsgestaltung durch Vielseitigkeit' hat mit bisherigen theoretischen Aufstiegsmodellen, etwa den Governance Mechanismen nach der Agency-Theorie, auf den ersten Blick wenig gemein. Zwar sind vertikale Austauschbeziehungen von Führungspersonen in der vorliegenden Untersuchung nicht explizit abgebildet, doch kann grundsätzlich in Frage gestellt werden, ob der individuelle Nutzen im Aufstieg für die befragten weiblichen Führungskräfte im Vordergrund stand. Hier sei an die Distanzierung zur Funktion als wichtigem Aufstiegsfaktor erinnert. Auch ein gezieltes Investieren in deren Leistungsfähigkeit im Sinne der Humankapitaltheorie scheint ein unangemessenes Steuerungsinstrument der abgebildeten Aufstiege. Die Vielseitigkeit entfaltet sich vielmehr aus dem eigenen Werteboden, aus dem Engagement für eigene Wertüberzeugungen und verweist insofern direkt auf die Selbstentwicklung, die an die Berücksichtigung des Handlungskontextes gekoppelt ist. So betrachtet ist die Wirkung der Person auf den Arbeitsplatz ausschlaggebend für ihren Aufstieg. Letztlich sind also nicht die vorgefundenen Strukturen die aufstiegsförderliche Orientierung im Handeln, sondern ob und vor allem dass organisationsstrukturelle Änderungen durch die künftigen Führungsspitzen in Gang gesetzt werden. Deren eigene Entwicklungsfähigkeit trägt zunehmend zur Überlebensfähigkeit der Organisation bei. Die Selbstentwicklung inkludiert hier die Persönlichkeitsentwicklung der weiblichen Führungskräfte in Spitzenpositionen. Insofern liegt eine Form der Humankapitaltheorie vor. Ob sie in dieser Version stringent umgesetzt werden könnte, bleibt dahingestellt. Denn umgekehrt gedacht ist die Aufstiegsförderung erstens abhängig von der Selbstentwicklung der Person und hinzu kommt zweitens die Wechselwirkung der gestalteten Aufgaben in der Organisation. So ist es durchaus plausibel, dass es bei diesem Aufstiegsverlauf förderlich ist, die Organisationszugehörigkeit zu halten.

Die führungs- und machttheoretische Perspektive aufgreifend zeigt diese Aufstiegsstrategie jedenfalls Grenzen struktureller Steuerung auf. Sie äußern sich schon allein in den Handlungsspielräumen, die Frauen im Aufstieg aufgrund ihres Geschlechts gewinnen. Daneben sind Grenzen der Steuerung neue Herausforderungen, gelebte Freiheitsgrade von Organisationsmitgliedern, nicht (mehr) passende bestehende Strukturen usw. Handlungen, die durch Strukturen gesteuert werden, müssen durch Handlungen reproduziert werden. Wird die neue Aufstiegsstrategie der 'Organisationsgestaltung durch Vielseitigkeit' vor diesem Hintergrund im Fokus der Konstruktion kritisch betrachtet, so könnte sie dahingehend gedeutet werden, dass Frauen in bestehenden männlich geprägten Handlungsstrukturen keine andere Möglichkeit haben, als den Aufstieg durch Vielseitigkeit zu bewältigen. Allerdings würde eine derart dichotomisierende Begründung zu kurz greifen. Die vorliegende Untersuchung selbst warnt in ihren Befunden vor einer Reifizierung geschlechtlich binärer Denkweisen. Denn die Aufstiegsrealität wird als Arbeiten gegen eine Wand beschrieben, die auch identifiziert ist. Konkret besteht sie aus Situationen mit Frauen, in denen sich das Thema Macht als hochproblematisch abzeichnet, außerdem aus Situationen mit Männern, etwa im Arbeiten gegen die Wand hineingeborener Rituale und ferner aus sonstigen Situationen, beispielsweise Leitung nicht zugestanden zu bekommen. Diese Erkenntnisse verweisen explizit auf mehrdimensionale Verschränkungen von Führung und Macht mit Konstruktionen von Geschlecht im Aufstieg.

So präsentiert sich an dieser Stelle die zweite zentrale Erkenntnis bezogen auf die Dimension Gender. Indem Vorstellungen von sozialem Geschlecht sich im Wechselspiel des Verhaltens der Geschlechter untereinander festigen, stiften sie im sozialen Handeln Orientierung. Sie tragen zur Handlungssicherheit bei, die allerdings abhängig vom Grad der Übereinstimmung der Vorstellungen der Beteiligten in ihren jeweiligen Handlungskontexten ist. Ähnlich den Strukturen des Handelns im Kontext von Führung und Macht, existieren in Organisationen Gender-Kulturen. Diese werden von Frauen auf dem Weg zur Spitzenposition als geschlechtliche Minderheit erlebt. Aus dem Blickwinkel der Dekonstruktion aktivieren sie unwillkürlich, wie in der Dimension Führung und Macht bereits transparent wurde, das '(un-)doing gender' der Handlungsbeteiligten.

Die beschriebenen unabwägbaren Situationen verdeutlichen, dass die befragten Frauen in Spitzenpositionen in der Lage waren, die dadurch zusätzlich entstandenen Verunsicherungen in großer Bandbreite zu gestalten. In diesen Momenten bewältigen sie strukturelle und kulturelle Brüche als weibliche Person. Sie greifen auf ihre eigene Konstruktionsweise von Geschlecht zu. Dadurch sind sie gefordert, in 'brüchigen' Situationen zusätzlich ihre Authentizität unter Beweis zu stellen. Handlungsbeteiligte überprüfen zeitgleich sowohl das Können als auch ihr Zutrauen in

diese weibliche Person. Die Authentizität der Führungskraft ist in der Folge direkt für die Akzeptanz fachlichen und dekonstruktiven Verhaltens ausschlaggebend. Verhalten wird angesichts konkreter Gegebenheiten wiederum wesentlich von den Werthaltungen entschieden. Hier zeigt sich, dass diese bei den Frauen in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft durchaus besonders sind. Sie bestehen aus drei Komponenten, dem 'Werteboden in sich haben', dem 'selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeitsempfinden' und dem 'bewusst in Leitung'. Die Beschreibungen verdeutlichen, dass der Werteboden soziale Identität ermöglicht und politischer für die Sache werden lässt. Daneben ist die Geschlechtergerechtigkeit für sie selbstverständlich.

Die Selbstverständlichkeit des Geschlechtergerechtigkeitsempfindens erweist sich als unerschütterliches Fundament der Aufstiegsfrauen, Geschlecht im Berufsverlauf authentisch zu dekonstruieren. Sie findet sich beispielsweise im persönlichen Empfinden, als ob keine Geschlechterdifferenzen im Aufstieg existieren würden. In diesem Fall liegt aus dekonstruktiver Perspektive eine maximale Handlungsfreiheit vor. Daraus resultierend können Frauen im Aufstieg bestehende Gender-Denkweisen durch ihr Handeln ad absurdum führen. Ein weiteres Ergebnis des selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeitsempfindens ist, dass Arbeitsbeziehungen selbstbewusst in Augenhöhe mit Männern geschlossen werden. Im Auftreten durchbrechen sie damit die gesellschaftliche Hierarchie der Geschlechter. Ein Verhalten, das gerade in gender-sensiblen Situationen Reaktionen hervorruft. Die thematische Auseinandersetzung mit vorherrschenden Gender-Kulturen findet statt. Zwar wird häufig unmittelbar die weibliche Führungskraft konfrontiert. So gehen weibliche Führungskräfte tatsächlich in Vorleistung in Sachen Dekonstruktion, um Veränderungen im Gender-Denken zu etablieren. Auf eine Bestärkung von Seiten ihrer Organisationskultur können sie sich dabei nicht immer verlassen. Als Gewinn ist zu sehen, dass überhaupt Spielräume der Dekonstruktion entstehen. Im Fall des Gelingens profitieren Selbst- und Organisationsentwicklung. Jedenfalls ermöglicht das selbstverständliche Geschlechtergerechtigkeitsempfinden, im Prozess der Auseinandersetzung gelassen zu bleiben. Die Aufstiegsfrauen verfügen damit, vorausgesetzt das Dürfen liegt in der Kompetenz zur Handlung vor, über Freiheit im Re-Agieren. Und das ist die lohnenswerte Fortsetzung ihres (de-)konstruktiven Agierens.

Auch im Aufstieg selbst erwächst dieses selbstverständliche Geschlechtergerechtigkeitsempfinden. Dazu helfen prägende Erfahrungen in einem Bereich, in dem klar war, Frauen übernehmen Leitung oder in dem Stellen durchgängig paritätisch besetzt wurden. Diese Befunde zeigen, dass die Wirksamkeit der Reproduktion von Geschlecht im Wissenssystem alltäglicher Praxis durch strukturelle Gegebenheiten erreicht wurde. Durch die hinterlegten, unhinterfragbaren Führungsstrukturen wurde hier eine Gender-Kultur implementiert, die Frauen den Aufstieg an die Spitze ebnet.

Mentalitätsmuster bilden sich aus, die unterschiedliche Geschlechter in Führung selbstverständlich sehen. Dadurch formiert sich eine moralische Aufladung, die zum neuen Beweggrund alltäglicher Praxis wird. Eine vereinbarte Geschlechtervielfalt in der Besetzung von Führungspositionen ist somit eine Chance, mentale Barrieren zu Geschlecht in Führungspositionen auf der Ebene der Führungskräfte zu transformieren. Paradoxe Weise scheint dies durch Gleichstellungsdiskussionen nicht zu gelingen. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass es dabei um den Abbau sozialer Ungleichheit bezogen auf die Kategorie Geschlecht geht. Ansatzpunkte zur Umverteilung von Geschlechteranteilen in Führung gründen in sozialer Gerechtigkeit. Sie ist die Grundlage des selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeitsempfindens im Alltagswissen.

Die spezifischen persönlichen Werthaltungen von Frauen in Führungspositionen umfassen des Weiteren den Aspekt 'bewusst in Leitung'. Gemeint ist, die Leitung für sich zu verantworten und unabhängig von Zuschreibungen zu beanspruchen. Die Person selbst vertritt ihre Leitungsberechtigung gegenüber Dritten. Wieder ist die eigene Haltung die Brücke, um strukturelle und kulturelle Gräben in Interaktionen zu überwinden. Die Dreier-Kombination 'Werteboden in sich haben', 'selbstverständliches Geschlechtergerechtigkeitsempfinden' und 'bewusst in Leitung' bildet zusammen die erfolgreiche, über Werte und Einstellungen motivierende, Aufstiegskombination. Sie kann zunächst durchaus als generelle Einstellung zur beruflichen Tätigkeit gesehen werden. Dessen ungeachtet avanciert die Haltung 'bewusst in Leitung' für Frauen auf dem Weg zur Organisationsspitze zur, im wahrsten Sinne des Wortes, bahnbrechenden Einstellung. Sie richten ihre Aufmerksamkeit auf eine bestimmte Position. Wie gesehen schenkt das dekonstruktive Handeln zunehmend Spielräume, auch für eigene Ziele. Diese zu kennen und formulieren zu können ist Voraussetzung für das Erreichen und in der Folge für das Halten einer Spitzenposition. Gestaltungs- und Machtpotentiale werden erkannt und erhalten. Der absolut entscheidende Faktor dabei ist, die Klarheit zum Mitgestalten der Rolle zu finden. Diesen Faktor pflegen die weiblichen Führungskräfte bereits im Aufstieg kontinuierlich, um sich Handlungsfreiheit zu erhalten. Sie verfolgen differenziert innere Prozesse im Berufsverlauf. In Selbstreflexion werden die für den Aufstieg wegweisenden beruflichen Visionen über einen langen Zeitraum hin erhalten. Der eigene Zuspruch, 'ich kann es', ist eine Form, innere Prozesse gelingend zu steuern. Konsequenzen eigenen Handelns werden reflektiert, was verdeutlicht, dass innere Prozesse nicht blauäugig geformt werden. Vielmehr sind sie Optionen des Lernens, der persönlichen Weiterentwicklung, insbesondere eigener Anteile der Persönlichkeit. Die Reflexion erfolgt sehr differenziert. Beispielsweise werden im Coaching eigene Themen, Prioritäten und Vorgehensweisen erarbeitet. Grundgelegte Deutungs-, Handlungs- und Orientierungsmuster werden transformiert. Das Verfolgen innerer Prozesse ermöglicht, Distanz zur

Funktion einzunehmen. Dieser Aufstiegsfaktor ist aus dekonstruktiver Sicht essentiell wichtig. Aus einer Distanz können 'Wände' in Interaktionen identifiziert werden. In der Reflexion liegen genau in den 'Wänden' Potentiale, um das Handeln neu zu justieren. Daraus erwachsen Spielräume, die dann Möglichkeit bieten, das '(un-)doing gender' zu gestalten. Sich Transformationsprozessen zu stellen, ermöglicht wiederum die Klarheit zum Mitgestalten der Rolle in der Spitzenposition als Akteurin zu finden. Dabei geht es auch um Anpassungsfähigkeit – in verschiedenen Situationen und Rollen – nicht als Person.

Die Aufstiegsfrauen erkennen so in der Auseinandersetzung mit sich selbst ihr persönliches und fachliches Können. Aufstiegsrelevant ist insbesondere das methodische Können. Denn im Aufstieg ist strategisches und taktisches Vorgehen gefragt, daneben adäquates Gesprächsverhalten sowie auch die Kunst, in und mit Organisationsstrukturen zu arbeiten. Frauen in Führungspositionen differenzieren zusätzlich ihr Wollen im Aufstieg. Gezeigt hat sich, dass die Spitzenposition nur mit gezieltem Willen erreicht werden kann. Das fachliche Können präsentiert sich ohnehin als voraussetzungsvoll. Der Wille bezieht sich vor allem darauf, gestalten zu wollen und Macht zum Guten einsetzen zu wollen. Den befragten Frauen ist wichtig, eine Kultur der Ermächtigung in der Organisation zu verorten. Daneben ist die inhaltliche Dimension bestimmend, von der Sache, von inhaltlichen Zielvorstellungen getrieben zu sein. Der entscheidende Teil des Wollens ist die persönliche Dimension, zu wissen, 'was ich will', um in der Folge zu wissen, 'was ich wie will'. Auffallend ist abermals die persönliche Zuschreibung von Können und Wollen. Die Resultate innerer Prozesse verdichten sich hin zur selbsterkannten Kompetenz zur Handlung, dem Können, Wollen und Dürfen. Durch erlebte Stützen und Förderungen werden Aufstiegsprozesse durchaus beschleunigt. Einzelne Personen sind hier von zentraler Bedeutung, aber auch kontextuelle und strukturelle Gegebenheiten. Im Sinne von Selbstförderung sind sowohl der Aufbau als auch die Pflege gleichgeschlechtlicher Netzwerke von Belang. Ein Befund, der in der Zusammenschau der Erkenntnisse eingängig ist. Um sich von persönlich erfahrenen Zuschreibungen der Konstruktionen des weiblichen Geschlechts zu entlasten, ermöglichen gleichgeschlechtliche Netzwerke, die weibliche Identität und das berufliche Selbstverständnis auszubilden. Denn bezogen auf Gender zeigt sich deutlich, dass im Aufstieg die Frauen selbst die Dekonstruktion von Geschlecht im '(un-)doing gender' gestalten und bewusst als Person agieren.

Die dritte zentrale Erkenntnis bezieht sich auf das Handlungsfeld der Sozialwirtschaft. Hier ist für Frauen im Aufstieg das Annehmen beruflicher Herausforderungen entscheidend. In Zusammenhängen beruflicher Herausforderung werden die für den Aufstieg erforderlichen Handlungsspielräume gewonnen. Akteurinnen erfahren hier die Wirksamkeit ihres eigenen Handelns. Genau die Erfahrungen von Handlungs-

konsequenzen beeinflussen wiederum die Motivation künftiger Handlungen. Dies verdeutlicht die Übertragung der beiden ersten zentralen Befunde auf das Praxisfeld. Die Vielseitigkeit des Handelns ist bereits im Spiegel von Führung und Macht eine spezifische Aufstiegsstrategie. Die Selbst- und Organisationsentwicklung ist in Sozialen Diensten der Sozialwirtschaft darüber hinaus ein integrativer Bestandteil, um der Dynamik sozialer Probleme adäquat begegnen zu können. So existieren immer wieder neue Herausforderungen des beruflichen Handelns. Professionelle Angebote formieren sich dabei vor dem Hintergrund bestimmter Handlungslogiken. In Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege bestehen sie beispielsweise aus der Wertbindung, der Professionalität und Effizienz sowie auch dem Einflussstreben ihrer Mitglieder. Entsprechend betreffen diese Handlungslogiken die Werthaltung, Reflexions- und Veränderungsbereitschaft und den Umgang mit Macht. Anhand dieser Konkretisierung wird deutlich, dass die Handlungslogiken in den Werthaltungen der Aufstiegsfrauen grundsätzlich enthalten sind. Denn die nötige Wertbindung liegt beim Werteboden in sich bereits vor. Das professionelle und effiziente Handeln stellen weibliche Führungsspitzen im Umsetzen der Dekonstruktion unter Beweis, wenn die Professionalität als Können (nur) ein Teil der Authentizität ist. Die Gender-Erkenntnisse verweisen vielmehr auf die Expertise professionellen Handelns der Frauen in Spitzenpositionen der Sozialwirtschaft. Den positiven Umgang mit Macht verwirklichen sie im Beteiligen, Ermächtigen und insbesondere Gestalten. Deutlich wird, dass sie im Aufstieg beweisen, nicht nur in Profession sondern als Person den multiplen Ansprüchen an Organisationen der sozialen Hilfe im Zeichen von Normen, sozialer Verantwortung und betriebswirtschaftlichen Prämissen gewachsen zu sein. Den Umgang mit unabsehbaren Handlungszusammenhängen, den prädestinierten Spielräumen der Macht, haben sie vielfach bewältigt und ihr politisches Handeln im Zeichen der Moral unter Beweis gestellt. Im vollzogenen Aufstieg belegen Frauen ihre Fähigkeit, in sich wandelnden Umfeldbedingungen Glaubwürdigkeit herzustellen und widersprüchliche Bedürfnisse zu vertreten.

Daneben bilden Aufstiegserfahrungen den Prozess des Aufstiegs ab. Denn förderliche Maßnahmen und entscheidende Faktoren beziehen sich untrennbar sowohl auf Personen als auch auf die strukturierte Praxis der Organisationen. Deutlich wird, dass derzeit für eine Umverteilung der Geschlechter in Führungspositionen der Sozialwirtschaft die Entwicklungsfähigkeit der Organisation vorliegen muss. Diese Tatsache widerspricht Theorien der Personalentwicklung. Zwar wird dort, wie in der vorliegenden Studie, Vielseitigkeit als Aufstiegszeichen von Beschäftigten gesehen, aus betrieblicher Sicht beinhaltet die Vielseitigkeit oder auch Flexibilität die Anpassungsfähigkeit an (vielleicht auch kaum vorhandene) Strukturen. Der Befund der 'Organisationsgestaltung durch Vielseitigkeit' beschreibt in der Aufstiegsstrategie der Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft genau den entgegengesetzten Weg. Hier

wirken Personen auf Strukturen, die dadurch 'flexibler' werden. Die zunehmende offensichtliche Gestaltung von Aufgaben in den Organisationen durch Frauen forciert nämlich den Wandel der Konstruktionsweisen von Geschlecht. Dadurch geraten organisationskulturelle Deutungen ins Wanken, die auf geschlechtlicher Differenzierung basieren. Folgewirkungen kann durch strukturelle Flexibilisierungen adäquat begegnet werden.

Weibliche Führungskräfte, so der Befund, erweitern bereits im Aufstieg die Bandbreite gängiger Handlungsalternativen in Organisationen. Insofern generieren sie Handlungsspielräume und treiben die Transformation vorherrschender kontextueller Strukturierungs- und Symbolisierungsprozessen durch ihr eigenes Handeln voran. Aus Sicht der Organisation könnten Aufstiege von Frauen als Chance der Fortentwicklung begriffen werden, gerade im geschlechtlich stark hierarchisierten und segregierten Handlungsfeld der Sozialwirtschaft. Die tatsächliche Fortentwicklung von Organisationskulturen im Zeichen sozialer Gerechtigkeit geht hier bezogen auf Geschlecht vermutlich nur mit der persönlich kritischen Auseinandersetzung vieler Organisationsmitglieder einher. Ihre Lebensverläufe stehen damit zur Disposition. Denn in den Fokus der Reflexion muss die Reproduktion geschlechtlichen Rollenhandelns in der Art und Weise der Arbeitsorganisation rücken. Die auf der Strukturebene hochgradig vergeschlechtlichte Profession Sozialer Arbeit hat damit den Weg der Dekonstruktion noch vor sich, den professionell Tätige bewältigen müssen. Sie gestalten also für sich, für die Organisation und für die Profession. Indem Soziale Arbeit selbst als 'Frauenberuf' der geschlechtlichen Konstruktion unterworfen ist, gilt es zudem diese Identität kontinuierlich zu klären. Die Haltung der Geschlechtergerechtigkeit stünde der Profession durchaus gut. Von Frauen an der Spitze der Sozialwirtschaft könnte sie an innovativen Haltungen und Strategien profitieren. Sie selbst helfen, die Transformation gesellschaftlicher Zuschreibungsprozesse zu katalysieren. Die Herausforderungen im Aufstieg im Handlungsfeld der Sozialwirtschaft als Frau zu bewältigen bedeutet, Konstruktionen von Geschlecht auf allen Handlungsebenen gewachsen zu sein: individuell, institutionell und kulturell.

Die differenzierten Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung zu förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren für den Aufstieg von Frauen in der Sozialwirtschaft zeigen den eklatanten Zusammenhang der Konstruktionen von Geschlecht. Deutlich wird, dass die gegenwärtige starke geschlechtliche Hierarchisierung des Handlungsfeldes Sozialwirtschaft durch Geschlechtervielfalt in Führung gerechter gestaltet werden kann. Hierfür ist die Haltung der Organisationsmitglieder wesentlich. Derzeit bewältigen Gestalterinnen in Führung neben ohnehin multiplen Anforderungen häufig noch zusätzlich die Änderung hartnäckiger Strukturen. Durch ihr selbstverständliches Geschlechtergerechtigkeitsempfinden lösen sie die Dekon-

struktion von Geschlecht in der Organisation zunächst individuell als Person. Das Annehmen von Herausforderungen und vielseitige erfolgreiche Gestalten der Organisation ermöglicht die zunehmend institutionelle Dekonstruktion von Geschlecht. Im Laufe der Zeit ändern sich so Kultur und Struktur von Organisationen. Eine Ausrichtung des Aufstiegshandelns, etwa an mikropolitischen Taktiken, ist gemäß diesen gewonnen Befunden für Frauen in der Sozialwirtschaft nicht zielführend. Der Aufstieg ist zu sehr an moralische Vorstellungen des sozialen Handelns innerhalb der Organisation geknüpft. Entsprechend auch an die dort repräsentierten geschlechtlichen Rollenvorstellungen. Für Frauen handlungsleitend im Aufstieg sind, so das Fazit dieser Studie, die klare Haltung für soziale Gerechtigkeit und die Freude am Gestalten, sowohl von Aufgaben in der Organisation als auch der eigenen beruflichen Rolle.

9. Ausblick

Die Befunde der vorliegenden Untersuchung eröffnen drei große Perspektiven, bezogen auf den Forschungsgegenstand, auf die Personalentwicklung und die Ausbildung im Handlungsfeld Sozialwirtschaft. Bezogen auf den Forschungsgegenstand regen die gewonnenen Befunde in erster Linie an, bestehende Kenntnisse zu vertiefen. Spannend wäre einerseits, mit dem erarbeiteten Untersuchungsdesign Maßnahmen und Faktoren des Aufstiegs männlicher Führungskräfte zu gewinnen. In ihren Erfahrungen repräsentieren sich ebenfalls die Bedeutungen geschlechtsbezogener Typisierungen für das berufliche Handeln. Von besonderem Interesse wäre dabei, welche Aufstiegsstrategie sich in ihren Beschreibungen abzeichnet und wie die zugrundeliegenden Werthaltungen aussehen. Daneben, ob sich ihre Aufstiege im Berufsverlauf überhaupt in ähnlicher Art repräsentieren. Aber auch deren Erfahrungen zu Konstruktionsweisen von Geschlecht und ihr eigener Umgang damit. Ein besonderes Augenmerk könnte freilich auf die Entdeckung von Aspekten der selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeit oder ähnlicher dekonstruktiver Effekte gerichtet sein. Allerdings sollte eine vergleichende Darstellung von geschlechtsspezifischen Unterschieden kritisch hinterfragt werden. Um ein selbstverständliches Geschlechtergerechtigkeitsempfinden zu fördern ist die Reifizierung binärer Denkweisen auch in der Wissenschaft streng zu kontrollieren. Ziel sollte dann die Zusammenführung der Erkenntnisse und Darstellung der gegenseitigen Bezogenheit als im Handeln sinnstiftendes Ganzes sein. Differenzierte Kenntnisse jedoch sind für die Transformation von Alltagswissen unerlässlich. Andererseits ist ausgehend von der vorliegenden Untersuchung interessant, die theoretische Rahmung zu verändern und ergänzende Erkenntnisse beispielsweise aus systemtheoretischer Sicht zu generieren. In Organisationen als sozialen Gebilden wirken Änderungen von Verhaltensweisen auf das ganze System, das in Folge Kräfte mobilisiert, die eigene Ordnung wiederherzustellen. Reizvoll wäre, diese Beschreibungen im Spiegel der dominanten Bedeutung der Fachkultur und des Geschlechts zu diskutieren, um die verschränkte Wirkung im Handlungsfeld weiter aufzudecken.

Für die Personalentwicklung stellt die differenzierte Ergebnisdiskussion einen Beitrag dar, die geschlechtergerechte organisationskulturelle Führungskräfteentwicklung voranzutreiben. Die Ausrichtung auf die Gewinnung von Frauen als Führungskräfte zu fokussieren bedeutet, den Bogen über die gesamte Sozialwirtschaft zu spannen. Visionäres Denken ist gefragt, das die bestehende Praxis als Ausgangspunkt für die Verwirklichung von Sollzuständen anerkennt. In der vorliegenden Studie zeigt sich, dass jede einzelne Person dazu beitragen kann. Bereits das erlebte Zutrauen von außen für weibliche Führungskräfte im Aufstieg ist förderlich. Zum einen werden

dadurch Geschlechterhierarchien minimiert. Zum anderen greift es direkt auf das Selbstkonzept der Führungskraft zu. So werden die im Aufstieg sehr präsent bestehenden kulturellen Deutungsfolien überschrieben. Daneben ist entscheidend, das eigene Zutrauen von Frauen in Aufstieg und Führung zu stärken. Hilfreich ist hier, Möglichkeiten des Ausprobierens zu gewähren. Ergänzend ist die Auseinandersetzung mit Werthaltungen der sozialen Gerechtigkeit, des selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeitsempfindens und des bewussten Leitens zu forcieren. Das persönliche Können und Wollen müssen Aspirantinnen für sich differenzierend erkennen. Gleichgeschlechtliche Netzwerke oder auch individuell angelegte Coaching-Prozesse wirken dabei unterstützend. Insgesamt ist für weibliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft aufstiegsentscheidend, die Klarheit zum Mitgestalten der Rolle in der Organisation zu finden. Dieser Prozess durchdringt den gesamten Berufsverlauf und essentialisiert sich auf dem Weg an die Spitze. Hier könnte der systematischere Vergleich mit anderen Berufsfeldern Ideen liefern, die Wechselwirkung von Person und Struktur für die Gewinnung weiblicher Führungskräfte gezielt zu nutzen, wie etwa im Schaffen von Anreizstrukturen in der Wissenschaft oder der Umsetzung struktureller Steuerung im Bereich der Schulen. Wenn in der Sozialwirtschaft von Personalentwicklung die Rede ist, muss parallel die Organisationsentwicklung ins Zentrum des Interesses rücken. Um eine geschlechtergerechte Rollenvielfalt beruflichen Handelns zu ermöglichen, sind Sollzustände zu fokussieren. Diese könnten als Szenarien entwickelt werden, um zu eruieren, was getan werden könnte, um geschlechtliche Rollenvielfalt in der Organisation künftig zu ermöglichen. Im darauffolgenden Schritt müssten Strukturen für Rollenvielfalt angelegt, erprobt und evaluiert werden. Für eine breite Akzeptanz müssten dann in der Organisation Anreizstrukturen hinterlegt werden, um Interesse für die Umsetzung der gewünschten Vielfalt zu wecken.

Konkret für die Ausbildung im Handlungsfeld der Sozialwirtschaft bringen die gewonnenen Erkenntnisse, dass die tatsächliche Fortentwicklung von Organisationskulturen im Zeichen sozialer Gerechtigkeit die persönliche kritische Auseinandersetzung mit Themen der sozialen Gerechtigkeit voraussetzt. Hierfür sind Lebensverläufe bereits im Transformationsprozess der Bildung im Fokus der Reproduktion geschlechtlichen Rollenhandelns zu reflektieren. Denn die Geschlechtszugehörigkeit ist für die Art und Weise der Arbeitsorganisation bedeutend und später die Arbeit für die Konstruktion von Geschlechtlichkeit. Neben der beruflichen Identität gilt es entsprechend die persistente private Realität ins Visier zu nehmen. Sollzustände im Leben in Partnerschaft oder/und mit Kind(ern) zu fokussieren ermöglicht, die dauerhafte Herstellung von Hierarchie in der Aufteilung der Erwerbs- und Fürsorgetätigkeit zu überwinden. Denn in Bezug auf die Berufsarbeit wird in der Partnerschaft die Keimzelle für Erfahrungen der Dekonstruktion gelegt. Wenn potentiellen Führungskräften der Machtausgleich im partnerschaftlichen Zusammenleben der Geschlechter privat ge-

lingt, können sich selbstverständliche Einstellungen ausbilden, die den Personen helfen, später berufliche Herausforderungen anzunehmen und so Gestaltungsspielraum im Lebensverlauf beruflich wie privat zu erhalten.

Ausgehend vom Praxisfeld der Sozialwirtschaft indiziert das Wechselspiel von Person und Organisation im beruflichen Handeln abschließend für die Profession der Sozialen Arbeit, die praxisrelevante Professionsforschung auszubauen. Denn soziales Handeln unterscheidet sich von sonstigem beruflichem Handeln in der idealistischen Ausrichtung. Entsprechend sind Handlungsentscheidungen in der Gesamtsicht von Zusammenhängen zu bewerten, die in Personen und Strukturen verortet sind. Selten gibt es ein Richtig oder Falsch. Vielmehr müssen die Beweggründe des Handelns mit der lösungsorientierten Ausrichtung künftigen Handelns verbunden werden. Indem die Brücke ausgehend von der Praxis entworfen wird, können Konturen von Personen und Strukturen gegenstandsbezogen dargestellt werden. Der Ausbau der Theorie hilft, bereits in der Lehre den Blick auf die professionelle Handlungskompetenz am Beispiel von Praxisausschnitten zu schärfen. Im vorliegenden Fall ist es das Annehmen beruflicher Herausforderungen. Dieses ist aufstiegsentscheidend, nicht nur weil Handlungsspielräume gewonnen werden, sondern weil Akteurinnen dabei die Wirksamkeit ihres eigenen Handelns erfahren. Und genau die darauf folgenden Erfahrungen von Handlungskonsequenzen beeinflussen wiederum die Motivation künftiger Handlungen. Gerade in Zusammenhang mit der idealistischen Handlungsorientierung in der Sozialen Arbeit betrachtet ist dieser Ausblick für die Handlungstheorie der Profession relevant.

Die Fachdebatte zum Aufstieg von Frauen in Führungspositionen wird um zwei Punkte bereichert: Die neu repräsentierte Aufstiegsstrategie der 'Organisationsgestaltung durch Vielseitigkeit' und die Aufstiegshaltung, insbesondere in Form der Haltung der 'selbstverständlichen Geschlechtergerechtigkeit'. Beide vereinen Akteurinnen im Aufstieg, die Handlungsspielräume nutzen und Potenziale an der Spitze sind. Gemäß der Bedeutung der Maßnahme 'von Arbeit abgrenzen' heißt das für Frauen im Aufstieg in der Sozialwirtschaft, Beruf und Familie (zu) leben (zu können/wollen/dürfen).

» Selbstdenken ist der höchste Mut.

Wer wagt, selbst zu denken,
der wird auch selbst handeln. «

Marie von Ebner-Eschenbach

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1	Übersicht der Hintergründe zu Frauenanteilen in Führungspositionen (eigene Darstellung)	S. 94
Darstellung 2	Übersicht zu förderlichen Faktoren des Aufstiegs von Frauen in verschiedenen Berufsfeldern (eigene Darstellung)	S. 121
Darstellung 3	Bedingungen des Verhaltens (Rosenstiel/Nerdinger 2011, S. 52),	S. 135
Darstellung 4	Handlungskompetenz (Becker 2013, S. 10),	S. 142
Darstellung 5	Entwicklung der Unternehmenskultur (Becker 2013, S. 155),	S. 148
Darstellung 6	Samplingstruktur (eigene Darstellung)	S. 179
Darstellung 7	Objektive Daten der Interviewpersonen (eigene Darstellung)	S. 180
Darstellung 8	Prozessmodell der induktiven Kategorienbildung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010, S. 84)	S. 193
Darstellung 9	Auswertungsleitfaden (eigene Darstellung)	S. 194
Darstellung 10	Maßnahmen und Faktoren im Aufstieg (eigene Darstellung)	S. 229

Literaturverzeichnis

- Achmann, Ulrike (2011): Wie mehr Frauen bei der Caritas in Führung gehen. In: *Neue Caritas 2011* (19), S. 26–29.
- Allmendinger, Jutta (2010): Verschenkte Potenziale? Lebensverläufe nichterwerbstätiger Frauen. Frankfurt, New York: Campus-Verlag.
- Allmendinger, Jutta (2013): Verschenkte Potenziale. Frauen zwischen Beruf und Familie. In: *Personalführung 2013* (4), S. 32–36.
- Ameln, Falko (2012): Macht in Organisationen. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung 2012* (2), S. 117–119.
- Ameln, Falko; Kramer, Josef (2012): Macht und Führung. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung 2012* (2), S. 189–204.
- Amthor, Ralph Christian (2012): Einführung in die Berufsgeschichte der Sozialen Arbeit. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Anheier, Helmut; Toepler, Stefan (2005): Definition und Phänomenologie der Nonprofit-Organisation. In: Klaus J. Hopt, Thomas von Hippel und W. Rainer Walz (Hg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Theorien, Analysen, Corporate Governance. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 17–34.
- Arzheimer, Kai (2010): Soziale Marktwirtschaft. Eliten in Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft ; 48. Kolloquium der Walter-Raymond-Stiftung Berlin, 11. und 12. April 2010. Berlin: GDA, Ges. für Marketing und Service der Dt. Arbeitgeber.
- Auer, Manfred (2000): Vereinbarungskarrieren. Eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft. München: Hampp.
- Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hg.) (2007): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bathmann, Nina; Müller, Dagmar; Cornelißen, Waltraud (2011): Karriere, Kinder, Krisen. Warum Karrieren von Frauen in Paarbeziehungen scheitern oder gelingen. In: Waltraud Cornelißen, Alessandra Rusconi und Ruth Becker (Hg.): Berufliche Karrieren von Frauen. Hürdenläufe in Partnerschaft und Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 105–149.
- Bayertz, Kurt (2004): Warum überhaupt moralisch sein? München: Beck.
- Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Beer, Ursula (2010): Sekundärpatriarchalismus: Patriarchat in Industriegesellschaften. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 59–64.
- Behr, Karin; Krimmer, Holger; Rauschenbach, Thomas; Zimmer, Annette (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim, München: Juventa.

- Bereswill, Mechthild; Ehlert, Gudrun (2011): Geschlechterverhältnisse. In: Gudrun Ehlert, Heide Funk und Gerd Stecklina (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Weinheim: Juventa, S. 167–169.
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G. (2013): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berthel, Jürgen; Koch, Hans-Eberhard (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterförderung. Sindelfingen, Stuttgart: Expert-Verlag.
- Besgen, Nicolai; Dornbusch, Stephan; Drewes, Stefan; Kade, Theo; Knepper, Mario; Liebscher, Christopher et al. (Hg.) (2012): Handbuch Führungskräfte. Arbeits-, Gesellschafts- und Steuerrecht für Geschäftsführer, Vorstände und leitende Angestellte. Köln: Schmidt.
- Bischoff, Sonja (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland - die 5. Studie. Bielefeld: Bertelsmann.
- Blickle, Gerhard (2002): Mikropolitik - eine ethische Analyse. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 16 (2), S. 169–186.
- Boeßenecker, Karl-Heinz; Vilain, Michael (2013): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozialwirtschaftlicher Akteure in Deutschland. 2. Aufl. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa.
- Böhnisch, Lothar; Funk, Heide (2012): Soziologie - Eine Einführung für die Soziale Arbeit. Weinheim: Juventa.
- Bohnsack, Ralf (2010): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 8. Aufl. Opladen [u.a.]: Budrich.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bourdieu, Pierre (1997): Die männliche Herrschaft. In: Irene Dölling und Beate Kraus (Hg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 153–217.
- Bourdieu, Pierre; Passeron, Jean-Claude (1971): Die Illusion der Chancengleichheit. Untersuchungen zur Soziologie des Bildungswesens am Beispiel Frankreichs. Stuttgart: Klett.
- Breisig, Thomas (2005): Personal. Eine Einführung in arbeitspolitischer Perspektive. Herne [u.a.]: Verl. Neue Wirtschaftsbriefe.
- Bröckermann, Reiner (2012): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brüsemeister, Thomas (2013): Soziologie in pädagogischen Kontexten. Handeln und Akteure. Wiesbaden: Springer VS.
- Büchi, Lee; Haldner, Barbara (2005): Frauen der Sozialen Arbeit in Führungspositionen. Themen, mit welchen sich Frauen in Führungspositionen auseinandersetzen müssen. Rubigen [u.a.]: Ed. Soziothek.

- Buer, Ferdinand (2011): Die Kultur der Macht - die Macht der Kultur. In: Bianka Knoblach, Torsten Oltmanns, Ivo Hajnal und Dietmar Fink (Hg.): Macht in Unternehmen. Der vergessene Faktor. Wiesbaden: Gabler, S. 147–164.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege e.V. (2010): Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Gesamtstatistik 2008. <http://www.bagfw.de/de/veroeffentlichungen/publikationen/gesamtstatistik/>, zuletzt geprüft am 23.12.2013.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2013a): Aufgaben. Online verfügbar unter <http://www.bagfw.de/wir-ueber-uns/aufgaben/>, zuletzt geprüft am 09.10.2013.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2013b): Freie Wohlfahrtspflege in Deutschland. <http://www.bagfw.de/wir-ueber-uns/freie-wohlfahrtspflege-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 11.10.2013.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2013c): Mitgliedsverbände. <http://www.bagfw.de/wir-ueber-uns/mitgliedsverbaende/>, zuletzt geprüft am 09.10.2013.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010): Programm Fachveranstaltung Zukunftsbranche Sozialwirtschaft, <http://www.esf.de/portal/generator/12552/20100121zukunftsbranchesozialwirtschaft.html>, zuletzt geprüft am 29.11.2011.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2011a): 4. Bilanz Chancengleichheit. Erfolgreiche Initiativen unterstützen – Potenziale aufzeigen. Niestetal: Silber Druck oHG..
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2011b): Zeit für Verantwortung im Lebensverlauf - Politische und rechtliche Handlungsstrategien. Dokumentation der Tagung am 29.11.2010 im Deutschen Bundestag, Paul-Löbe-Haus. Niestetal: Silber Druck oHG.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2011c): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Erster Gleichstellungsbericht. Niestetal: Silber Druck oHG.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2011d): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Niestetal: Silber Druck oHG.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011e): Managerinnen 50plus – Karrierekorrekturen beruflich erfolgreicher Frauen in der Lebensmitte. Niestetal: Silber Druck oHG.
- Bundestag, Deutscher (2010): Deutscher Bundestag: I. Die Grundrechte. Deutscher Bundestag. http://www.bundestag.de/bundestag/aufgaben/rechtsgrundlagen/grundgesetz/gg_01.html, zuletzt aktualisiert am 02.09.2010, zuletzt geprüft am 03.11.2013.
- COMM/ENTR/D2 (2012): Was ist ein KMU? - Unternehmen und Industrie. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.html, zuletzt aktualisiert am 21.11.2013, zuletzt geprüft am 26.11.2013.
- Cornils, Doris; Mucha, Anna; Rastetter, Daniela (2012): Zur Bedeutung von mikropolitischer Kompetenz für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen – am

- Beispiel der Handlungsfelder Unternehmenskultur und Selbstdarstellung. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 43 (3), S. 225–244.
- Cornils, Doris; Rastetter, Daniela (2012): "... und schon gar nicht Tränen einsetzen" Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management. In: Gertraude Krell und Heidrun Messerschmidt (Hg.): *Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*. Berlin: Edition Sigma, S. 157–178.
- Cremer, Georg (2009): Führung in Wohlfahrtsverbänden. In: Johannes Eurich und Alexander Brink (Hg.): *Leadership in sozialen Organisationen*. Unter Mitarbeit von Schröer Andreas. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 133–140.
- Cremer, Georg (2013): Wohlfahrtsverbände im Wettbewerb: Plädoyer für eine ordnungspolitische Perspektive. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 44 (2), S. 62–74.
- Cyba, Eva (2010): Patriarchat: Wandel und Aktualität. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17–22.
- Czollek, Leah Carola; Perko, Gudrun; Weinbach, Heike (2009): *Lehrbuch Gender und queer. Grundlagen, Methoden und Praxisfelder*. Weinheim, München: Juventa.
- Daigler, Claudia (2008): *Biografie und sozialpädagogische Profession. Eine Studie zur Entwicklung beruflicher Selbstverständnisse am Beispiel der Arbeit mit Mädchen und jungen Frauen*. Weinheim, München: Juventa.
- Dangschat, Jens (2011): Soziale Ungleichheit. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.): *Fachlexikon der Sozialen Arbeit*. 7. Aufl. Baden-Baden: Nomos, S. 814–815.
- Destatis (2012): *Klassifikationen - Statistisches Bundesamt (Destatis) - Klassifizierung der Berufe*.
<https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/KlassifikationKldb92.html>, zuletzt aktualisiert am 17.10.2012, zuletzt geprüft am 26.11.2013.
- Dausien, Bettina (2010): *Biografieforschung: Theoretische Perspektiven und methodologische Konzepte für eine re-konstruktive Geschlechterforschung*. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 362–375.
- Deutscher Caritasverband (2013): *Frauen an die Spitze*.
<http://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/fraueninfuehrung/frauenandiespitze>, zuletzt aktualisiert am 21.05.2013, zuletzt geprüft am 08.12.2013.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2009): *Persönlichkeit und Karriere. She's got what it takes*,
https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.340880.de/diw_sp0220.pdf zuletzt aktualisiert am 21.09.2009, zuletzt geprüft am 08.10.2012.
- Diakonie Württemberg 2014: *Projekt Debora. Fach- und Führungskräftevielfalt sichern*. <http://www.diakonie->

- wuerttemberg.de/verband/landesgeschaeftsstelle/projekt-debora, zuletzt geprüft am 02.05.2014.
- Dienel, Christiane (2002): Frauenkarrieren im europäischen Vergleich. In: Barbara Keller und Anina Mischau (Hg.): Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Chancen nutzen - Barrieren überwinden. Baden-Baden: Nomos, S. 17–30.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2012): Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 4. Aufl. Marburg. www.audiotranskription.de/praxisbuch, zuletzt geprüft am 05.04.2013.
- Dressler, Matthias; Toppe, Karen (2011): Erfolgreich führen in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Dreyse, Miriam (2008): Natürliche Mutter und Vater Staat? Die Darstellung der Mutter in der visuellen politischen Kommunikation Deutschlands. In: José Brunner (Hg.): Mütterliche Macht und väterliche Autorität. Elternbilder im deutschen Diskurs. Göttingen: Wallstein-Verlag, S. 254–275.
- Dux, Günter (1997): Die Spur der Macht im Verhältnis der Geschlechter. Über den Ursprung der Ungleichheit zwischen Frau und Mann. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Egger, Rudolf (2012): Qualitative Sozialforschung in den Erziehungswissenschaften. In: Hubert Stigler und Hannelore Reicher (Hg.): Praxisbuch empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. 2. Aufl. Innsbruck, Wien, Bozen: Studien-Verlag, S. 111–128.
- Ehlert, Gudrun (2013a): Beziehungsweise Gender - Geschlechterperspektiven in der Sozialen Arbeit. In: Wolf Rainer Wendt (Hg.): Zuwendung zum Menschen in der Sozialen Arbeit. Festschrift für Albert Mühlum. Unter Mitarbeit von Albert Mühlum. Lage: Jacobs, S. 149–163.
- Ehlert, Gudrun (2013b): Profession und Geschlecht. Hierarchie und Differenz in der Sozialen Arbeit. In: Kim-Patrick Sabla und Melanie Plößer (Hg.): Gendertheorien und Theorien Sozialer Arbeit. Bezüge, Lücken und Herausforderungen. Opladen: Budrich, S. 117–130.
- Ehrhardt, Angelika (1998): Frauen, Macht, Karriere. Eine Untersuchung zu Aufstiegserfahrungen und Leitungskonzepten von Frauen in der sozialen Arbeit. Wiesbaden: Fachhochschule Wiesbaden (Veröffentlichungen aus Lehre, angewandter Forschung und Weiterbildung, 32).
- Europäische Kommission (2010): Fortschritte bei der Gleichstellung von Frauen und Männern - Jahresbericht 2010. Ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in Führungspositionen in der Wirtschaft. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Kommission.
- Europäische Kommission (2011): Praxiskompodium zum Thema Mainstreaming der Nichtdiskriminierungs-/ Gleichstellungsthematik. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Kommission.
- Evers, Adalbert; Heinze, Rolf G.; Olk, Thomas (2011a): Einleitung: Soziale Dienste - Arenen und Impulsgeber sozialen Wandels. In: Adalbert Evers, Rolf G. Heinze und Thomas Olk (Hg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–32.

- Evers, Adalbert; Heinze, Rolf G.; Olk, Thomas (Hg.) (2011b): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Falk, Susanne; Huyer-May, Bernadette (2011): Erfolgreich im Beruf. Bayerische Hochschulabsolventen fünf Jahre nach dem Studium. München: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF).
- Feldhoff, Kerstin (2006): Soziale Arbeit als Frauenberuf - Folgen für sozialen Status und Bezahlung?! In: Geschlecht Nebensache? Zur Aktualität einer Gender-Perspektive in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–55.
- Fleißner, Heike (2013): Arbeit und Fürsorglichkeit. Alltägliche Geschlechterverhältnisse und ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit. In: Kim-Patrick Sabla und Melanie Plößer (Hg.): Gendertheorien und Theorien Sozialer Arbeit. Bezüge, Lücken und Herausforderungen. Opladen: Budrich, S. 79–98.
- Flick, Uwe (2010): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 8. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Franck, Egon; Opitz, Christian (2001): Karriereverläufe von Topmanagern in den USA, Frankreich und Deutschland - Elitenbildung und die Filterleistung von Hochschulsystemen. Freiberg: TU Bergakademie.
- Fricke, Yvonne (2010): Job Rotation. In: Reiner Bröckermann (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 531–538.
- Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje (2013): Interviewformen und Interviewpraxis. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 437–455.
- Friebertshäuser, Barbara; Richter, Sophia; Boller, Heike (2013): Theorie und Empirie im Forschungsprozess und die "Ethnographische Collage" als Auswertungsstrategie. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 379–396.
- Friedli, Vera (2007): Betriebliche Karriereplanung. In: Norbert Thom (Hg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 245–261.
- Fröhlich, Gerhard; Rehbein, Boike (2008): Bourdieu-Handbuch. Leben - Werk - Wirkung. Stuttgart: Metzler.
- Fuchs-Heinritz, Werner; König, Alexandra (2005): Pierre Bourdieu. Eine Einführung. Konstanz, Stuttgart: UVK Verlagsgesellschaft.
- Geisler, Kerstin (2012): Karriere - ein Zusammenspiel aus Individualität und organisationaler Struktur. http://edoc.ub.uni-muenchen.de/13850/1/Geisler_Kerstin.pdf, zuletzt aktualisiert am 03.01.2012, zuletzt geprüft am 02.04.2013.
- Geppert, Jochen (2012): Organisation matters (2): Die Stelle als geschlechtsbezogener Modus der Inklusion. In: Renate Ortlieb (Hg.): Geschenkt wird einer nichts - oder doch? Festschrift für Gertraude Krell; Programmatishes, Personalpolitik, Gender, Diversity, diskursive Anknüpfungen. Unter Mitarbeit von Gertraude Krell. Mering: Hampp, S. 97–102.

- Gerhard, Ute (Hg.) (1997): Frauen in der Geschichte des Rechts. Von der Frühen Neuzeit bis zur Gegenwart. München: Beck.
- Gerhard, Ute (2012): Neuere Literatur zur Rechtsstellung der Frau in der Geschichte. In: *Zeitschrift für neuere Rechtsgeschichte* 2012 (34), S. 112–139.
- Gessler, Michael (2010): Das Kompetenzmodell. In: Reiner Bröckermann (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 43–62.
- Gieselmann Astrid (2012): "Frauen führend machen": Die Deutungsmuster der Entscheidenden im Fokus. In: Renate Ortlieb (Hg.): Geschenkt wird einer nichts - oder doch? Festschrift für Gertraude Krell; Programmatik, Personalpolitik, Gender, Diversity, diskursive Anknüpfungen. Unter Mitarbeit von Gertraude Krell. Mering: Hampp, S. 85–90.
- Gigerenzer, Gerd (2013): Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten. Internationaler Kongress: High Touch - Emotionen und Intuitionen in Führung und Management. Hochschule Luzern Soziale Arbeit. Luzern, 07.11.2013.
- Gildemeister, Regine (2010): Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 137–145.
- Gildemeister, Regine; Hericks, Katja (2012): Geschlechtersoziologie. Theoretische Zugänge zu einer vertrackten Kategorie des Sozialen. München: Oldenbourg.
- Gläser-Zikuda, Michaela (2008): Zum Ertrag Qualitativer Inhaltsanalyse in Pädagogik und Psychologie. In: Philipp Mayring und Michaela Gläser-Zikuda (Hg.): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. 2. Aufl. Weinheim: Beltz, S. 286–296.
- Goffman, Erving; Knoblauch, Hubert (Hg.) (2001): Interaktion und Geschlecht. 2. Aufl. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag.
- Göttert, Karl-Heinz (2007): Neues deutsches Wörterbuch. Mit den aktuellen Schreibweisen. Köln: Lingen.
- Grabow, Karsten (2006): Zur Rolle der Eliten in der demokratischen Gesellschaft. In: Oscar W. Gabriel, Beate Neuss und Günther Rüther (Hg.): Eliten in Deutschland. Bedeutung, Macht, Verantwortung. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung (Schriftenreihe, 506), S. 19–41.
- Graßhoff Gunther; Schweppe Cornelia (2009): Biographie und Professionalität in der Sozialpädagogik. In: Roland Becker-Lenz, Stefan Busse, Gudrun Ehlert und Silke Müller (Hg.): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 307–318.
- Grunwald, Klaus; Steinbacher, Elke (2007): Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden. Weinheim, München: Juventa.
- Gutscher, Sarah; Timm, Gerhard (2013): Fit für die Zukunft. Innovative Personalentwicklung für die Sozialwirtschaft. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege* 2013 (3), S. 87–90.

- Hadjar, Andreas (2008): Meritokratie als Legitimationsprinzip. Die Entwicklung der Akzeptanz sozialer Ungleichheit im Zuge der Bildungsexpansion. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hauer, Georg; Ultsch, Michael (2010): Unternehmensführung kompakt. München: Oldenbourg.
- Hausen, Karin (2012): Geschlechtergeschichte als Gesellschaftsgeschichte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heimgartner, Arno (2012): Computerunterstützte qualitative Inhaltsanalyse: Atlas.ti und MAXQDA im Match. In: Hubert Stigler und Hannelore Reicher (Hg.): Praxisbuch empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. 2. Aufl. Innsbruck, Wien, Bozen: Studien-Verlag, S. 304–313.
- Heinze, Rolf G.; Schneiders, Katrin (2013): Vom Wohlfahrtskorporatismus zur Sozialwirtschaft? Zur aktuellen Situation der freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 44 (2), S. 4–17.
- Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Henn, Monika (2012): Die Kunst des Aufstiegs. Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet. 2., aktualisierte Aufl. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verlag.
- Hering, Sabine (2006): Differenz oder Vielfalt? - Frauen und Männer in der Geschichte der Sozialen Arbeit. In: *Geschlecht Nebensache? Zur Aktualität einer Gender-Perspektive in der Sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 18–32.
- Hertig, Philippe (2007): Laufbahnplanung aus Sicht des Executive Search. In: Norbert Thom (Hg.): *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 281–298.
- Hofbauer Johanna (2012): Vergemeinschaftende Personalpolitik: Basistext der Geschlechter- und Diversitätsforschung. In: Renate Ortlieb (Hg.): *Geschenkt wird einer nichts - oder doch? Festschrift für Gertraude Krell; Programmatiches, Personalpolitik, Gender, Diversity, diskursive Anknüpfungen*. Unter Mitarbeit von Gertraude Krell. Mering: Hampp, S. 183–188.
- Hoff, Walburga (2005): Schulleitung als Bewährung. Opladen: Budrich.
- Holst, Elke; Busch, Anne; Kröger, Lea (2012): Führungskräfte-Monitor 2012. Update 2001-2010. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hg.).
http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.407592.de/diwkompakt_2012-065.pdf zuletzt geprüft am 22.11.2013.
- Hör, Heike; Schneider, Klaus (2011): Supervision oder die Entdeckung der Macht der eigenen Wirksamkeit. In: Björn Kraus (Hg.): *Macht in der Sozialen Arbeit. Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung*. 2. Aufl. Lage: Jacobs-Verlag, S. 181–194.
- Hülst, Dirk (2013): Grounded Theory. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 281–300.
- Hummrich, Merle (Hg.) (2009): Benachteiligung im Bildungssystem. Beiträge zum 6. Tag der Frauen- und Geschlechterforschung an der Martin-Luther-Universität

- Halle-Wittenberg. Frankfurt, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang.
- Janneck, Monique; Vincent-Höper, Sylvie (2012): Aufstiegskompetenz von Frauen. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 43 (3), S. 205–207.
- Jüngling, Christiane; Rastetter, Daniela (2011): Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In: Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 25–40.
- Kansteiner-Schänzlin, Katja (2002): Personalführung in der Schule. Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Schulleitung. Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt.
- Kittl-Satran, Helga (2012): Vom Text zur Interpretation. In: Hubert Stigler und Hannelore Reicher (Hg.): *Praxisbuch empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften*. 2. Aufl. Innsbruck, Wien, Bozen: Studien-Verlag, S. 293–313.
- Kleinert, Corinna (2007): *Frauen an der Spitze. Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Knapp, Gudrun-Axeli (2011): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis. In: Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 71–82.
- Kohaut, Susanne; Möller, Iris (2013): *Frauen in Führungspositionen: Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben*. <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb2313.pdf>, zuletzt geprüft am 21.12.2013.
- Kotthoff, Helga (2001): Geschlecht als Interaktionsritual? Nachwort von Helga Kotthoff. In: Erving Goffman und Hubert Knoblauch (Hg.): *Interaktion und Geschlecht*. 2. Aufl. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag, S. 159–194.
- Kraus, Björn; Krieger, Wolfgang (2011): Zur Einführung - Die Reflexion Sozialer Arbeit im Lichte von Theorien zur Macht. In: Björn Kraus (Hg.): *Macht in der Sozialen Arbeit. Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung*. 2. Aufl. Lage: Jacobs-Verlag, S. 9–27.
- Krell, Gertraude (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen ; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 403–422.
- Krell, Gertraude (2013): Emotionen, Geschlecht, Management - diskursive Verknüpfungen. Internationaler Kongress: High Touch - Emotionen und Intuitionen in Führung und Management. Hochschule Luzern Soziale Arbeit. Luzern, 07.11.2013.

- Krell, Gertraude; Messerschmidt, Heidrun (Hg.) (2012): *Geschlecht Macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen*. Berlin: Edition Sigma.
- Krüger, Heinz-Hermann; Deppe Ulrike (2013): *Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung*. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 61–72.
- Krumpholz, Doris (2004): *Einsame Spitze. Frauen in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kruse, Jan (2011, Oktober): *Reader "Einführung in die Qualitative Interviewforschung"*. Freiburg: Bezug über: www.qualitative-workshops.de.
- Kuckartz, Udo (2012): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Juventa.
- Kuhl, Julius (2001): *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, Julius (2010): *Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen. Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.
- Langer, Andreas (2011): *Professionelle Sozialmanagementkompetenzen zwischen Akademisierung und Entscheidungshandeln*. In: Andreas Langer und Andreas Schröer (Hg.): *Professionalisierung im Nonprofit-Management*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 47–66.
- Langer, Antje (2013): *Transkribieren*. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 515–526.
- Lenz, Ilse (2010): *Geschlechtssymmetrische Gesellschaften: Wo weder Frauen noch Männer herrschen*. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 30–36.
- Lieber, Bernd (2007): *Personalführung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Limbach, Jutta (1997): *Geleitwort*. In: Ute Gerhard (Hg.): *Frauen in der Geschichte des Rechts. Von der Frühen Neuzeit bis zur Gegenwart*. München: Beck, S. 9–10.
- Lind, Inken (2004): *Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick*. Bielefeld: Kleine.
- Lind, Inken (2006): *Wissenschaftlerinnen an Hochschulen: Analyse der aktuellen Situation*. In: Jutta Dalhoff (Hg.): *Anstoß zum Aufstieg. Karrieretraining für Wissenschaftlerinnen auf dem Prüfstand*. Bielefeld: Kleine-Verlag, S. 142–169.
- Lutzu, Mechthild (2008): *Frauen in Schulleitung. Zusammenhänge zwischen Biographie und Leitungshandeln*. Opladen: Budrich.
- Macha, Hildegard (2000): *Erfolgreiche Frauen. Wie sie wurden, was sie sind*. Frankfurt [u.a.]: Campus-Verlag.

- Macharzina, Klaus (2003): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden - Praxis. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Marotzki, Winfried; Tiefel, Sandra (2013): Qualitative Bildungsforschung. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 73–88.
- Matthiesen, Kai; van Well, Bennet (2011): Diskursiv führen - oder: Management nach der Vertreibung aus dem Paradies. In: Bianka Knoblach, Torsten Oltmanns, Ivo Hajnal und Dietmar Fink (Hg.): Macht in Unternehmen. Der Vergessene Faktor. Wiesbaden: Gabler, S. 117–128.
- Mayntz, Renate (1969): Organisation. In: Wilhelm Bernsdorf (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. 2. Aufl. Stuttgart: Enke, S. 761–762.
- Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael; Steyrer, Johannes (Hg.) (2005): Macht? Erfolg? reich? glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien: Linde.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp (2008): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In: Philipp Mayring und Michaela Gläser-Zikuda (Hg.): Die Praxis der qualitativen Inhaltsanalyse. 2. Aufl. Weinheim: Beltz, S. 7–19.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Philipp; Brunner, Eva (2013): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 323–333.
- Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas; Lemke, Stella (Hg.) (2013): QIA 2013. 12. Workshop zur Qualitativen Inhaltsanalyse. 4.-6. Juli 2013 Cap Wörth/Velden. Abstractband.
- Meinhold, Marianne (1993): Sozialarbeiterinnen, Frauenkarrieren. Karrierewünsche und Aufstiegshindernisse bei Sozialarbeiterinnen im öffentlichen Dienst. Münster: Votum.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2013): Experteninterviews - wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 457–471.
- Miller, Susanne (2001): Schulleiterinnen und Schulleiter. Eine empirische Untersuchung an Grundschulen Nordrhein-Westfalens. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren.
- Mirow, Michael; Matzler, Kurt (2011): Wie mächtig ist der Mächtige? Annäherung an das Phänomen der Macht aus Sicht der Systemtheorie. In: Bianka Knoblach, Torsten Oltmanns, Ivo Hajnal und Dietmar Fink (Hg.): Macht in Unternehmen. Der Vergessene Faktor. Wiesbaden: Gabler, S. 27–42.
- Mölders, Christina; van Quaquebeke, Niels (2011): Frauen in Führungspositionen. Prototypen von Führung hinterfragen. In: *Personalführung* 2011 (7), S. 42–47.
- Mross, Michael (2009): Personale Arbeit in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen - Theorie - Ökonomik. München: AVM.

- Mucha, Anna; Rastetter, Daniela (2012): Macht und Gender. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 43 (2), S. 173–188
- Müller, Rolf Fritz (2012): Frauenbiographien im Karrierediskurs. Geschichte - Theorie - Politik. Opladen: Budrich.
- Müller-Vorbrüggen, Michael (2010): Struktur und Strategie der Personalentwicklung. In: Reiner Bröckermann (Hg.): *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3–20.
- Neher, Peter (2008): Leitlinien für unternehmerisches Handeln. In: *Neue Caritas* 2008 (20), S. 31–39, zuletzt geprüft am 09.10.2012.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten. 6. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neumann, Peter (2012): *Handbuch der psychologischen Marktforschung*. Bern: Huber.
- Nunner-Winkler, Gertrud (2010): Weibliche Moral. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 81–87.
- Nye, Joseph S. (2010): Power and Leadership. In: Rakesh Khurana und Nitin Nohria (Hg.): *Handbook of leadership theory and practice. An HBS Centennial Colloquium on Advancing Leadership*. Boston, Mass: Harvard Business Press, S. 305–332.
- Oechsler, Walter A. (2011): *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. 9. Aufl. München: Oldenbourg.
- Oltmer, Jochen (2011): Minderheiten. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.): *Fachlexikon der Sozialen Arbeit*. 7. Aufl. Baden-Baden: Nomos, S. 596–597.
- Oswald, Hans (2013): Was heißt qualitativ forschen? Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 183–201.
- Plößer, Melanie (2013): Die Macht der (Geschlechter-) Norm. Überlegungen zur Bedeutung von Judith Butlers dekonstruktiver Gendertheorie für die Soziale Arbeit. In: Kim-Patrick Sabla und Melanie Plößer (Hg.): *Gendertheorien und Theorien Sozialer Arbeit. Bezüge, Lücken und Herausforderungen*. Opladen: Budrich, S. 199–216.
- Prenzel, Annedore; Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje (2013): Perspektiven qualitativer Forschung. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 17–39.

- Puch, Hans-Joachim; Schellberg, Klaus (2010): Sozialwirtschaft Bayern. Umfang und wirtschaftliche Bedeutung. München: Landesarbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in Bayern.
- Rabe-Kleberg, Ursula (2009): Einführung: Das Geschlecht ist nicht absehbar! Einige Gedanken zur Relevanz der Kategorie Geschlecht in der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: Grit Behse-Bartels (Hg.): Subjektivität in der qualitativen Forschung. Der Forschungsprozess als Reflexionsgegenstand. Opladen: Budrich, S. 177–179.
- Reicher, Hannelore (2012): Planung und Durchführung - Gebrauchsanweisung für den "richtigen" Methodeneinsatz. In: Hubert Stigler und Hannelore Reicher (Hg.): Praxisbuch empirische Sozialforschung in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften. 2. Aufl. Innsbruck, Wien, Bozen: Studien-Verlag, S. 91–110.
- Reihlen, Markus; Lesner, Monika (2011): Führungssysteme: Eine machtpolitische Analyse. In: Bianka Knoblach, Torsten Oltmanns, Ivo Hajnal und Dietmar Fink (Hg.): Macht in Unternehmen. Der Vergessene Faktor. Wiesbaden: Gabler, S. 99–116.
- Rheinberg, Falko (2008): Motivation. 7. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ridder, Hans-Gerd (2009): Personalwirtschaftslehre. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ridder, Hans-Gerd (2012): Vergemeinschaftende Personalpolitik: Kontinuität oder Funktionalität? In: Renate Ortlieb (Hg.): Geschenkt wird einer nichts - oder doch? Festschrift für Gertraude Krell; Programmatisches, Personalpolitik, Gender, Diversity, diskursive Anknüpfungen. Unter Mitarbeit von Gertraude Krell. Mering: Hampp, S. 25–29.
- Rock, Joachim (2013): Sozialwirtschaft 2.0: Anmerkungen zum Verhältnis freier Träger zu den Leistungsempfänger/innen. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 44 (2), S. 32–42.
- Rosenstiel, Lutz von (2010): Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis. 11. Aufl. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Rosenstiel, Lutz von; Nerdinger, Friedemann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rustemeyer, Ruth (1998): Lehrberuf und Aufstiegsorientierung. Eine empirische Untersuchung mit Schulleiter/innen, Lehrer/innen und Lehramtsstudierenden. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Sabla, Kim-Patrick; Plößer, Melanie (Hg.) (2013): Gendertheorien und Theorien Sozialer Arbeit. Bezüge, Lücken und Herausforderungen. Opladen: Budrich.
- Sans, Reiner (1997): Verein. In: Roland Becker, Ralf Mulot und Manfred Wolf (Hg.): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 4. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, S. 988.
- Sauer, Martina (2000): Gesellschaftliche Steuerungschancen durch Elitenintegration? Kommunikation und Kooperation bundesdeutscher Funktionsträger vor dem Hintergrund funktionaler Differenzierung. Opladen: Leske und Budrich.
- Scheepers, Rajah (2008): Mütterlich und kinderlos von Amts wegen - Konzeptionen von Mütterlichkeit in der weiblichen Diakonie nach 1945. In: José Brunner

- (Hg.): Mütterliche Macht und väterliche Autorität. Elternbilder im deutschen Diskurs. Göttingen: Wallstein-Verlag, S. 236–253.
- Schimank, Uwe (2010): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. 4. Aufl. Weinheim, München: Juventa.
- Schmid, Josef; Mansour, Julia (2007): Wohlfahrtsverbände: Interesse und Dienstleistung. In: Thomas von Winter und Ulrich Willems (Hg.): Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 244–270.
- Schmidt, Christiane (2013): Auswertungstechniken für Leitfadeninterviews. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 473–486.
- Schmidt-Koddenberg, Angelika; Silva Antunes Alves, Susanne da; Ernst, Renate (2005): Weibliche Führungskräfte im Berufsfeld Soziale Arbeit. Ein Beitrag zur Machtfrage. In: Brigitte Hasenjürgen (Hg.): Geschlecht im sozialen Kontext. Perspektiven für die soziale Arbeit. Opladen: Budrich, S. 145–177.
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2010): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schröer, Andreas (2009): Professionalisierung und Nonprofit Leadership. In: Johannes Eurich und Alexander Brink (Hg.): Leadership in sozialen Organisationen. Unter Mitarbeit von Schröer Andreas. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141–158.
- Schulte-Florian, Gabriele (1999): Determinanten der Karriere. Eine theoretische Analyse unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Besonderheiten. München, Mering: Hampp.
- Schulze, Theodor (2013): Zur Interpretation autobiographischer Texte in der erziehungswissenschaftlichen Biographieforschung. In: Barbara Friebertshäuser (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. Aufl. Weinheim, München: Beltz Juventa, S. 413–436.
- Schünemann, Claudia (2004): Sozialarbeiterinnen in Führungspositionen. Biographien und individuelle Karriereverläufe. Marburg: Tectum.
- Schweppe, Cornelia (2006): Studienverläufe in der Sozialpädagogik. Biographische Rekonstruktionen. Weinheim: Juventa.
- Seeg, Britta (2000): Frauen und Karriere. Strategien des beruflichen Aufstiegs. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verlag.
- Stadler, Wolfgang (2013): Strategien zur Reform der freien Wohlfahrtspflege. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit* 44 (2), S. 76–86.
- Staehle, Wolfgang; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl. München: Vahlen.
- Stahl, Heinz (2011): Leistungsmotivation in Organisationen. Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis. Berlin: Schmidt.
- Statistisches Bundesamt (2013): Professorenschaft.
https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/07/PD13_235_213.html;jsessionid=4AE656F309B7A53D64088D39724027C7.ca_e3, zuletzt aktualisiert am 11.07.2013, zuletzt geprüft am 20.12.2013.

- Stehling, Susanne (2009): Erfolgsfaktoren der Karriere. Eine Analyse objektiv erfassbarer Prädiktoren des beruflichen Erfolgs bei deutschen Akademikern. München, Mering: Hampp.
- Stiegler, Barbara (2010): Gender Mainstreaming: Fortschritt oder Rückschritt in der Geschlechterpolitik? In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 933–938.
- Stock-Homburg, Ruth (2010): Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stroebe, Rainer W. (2004): Motivation. 9. Aufl. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Strunk, Guido; Hermann, Anett; Praschak, Susanne (2005): Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen. In: Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer und Johannes Steyrer (Hg.): Macht? Erfolg? reich? glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien: Linde, S. 211–242.
- Strunk, Guido; Stigler, Hubert (2005): Dem Tüchtigen ist die Welt nicht stumm - es ist alles eine Frage der Persönlichkeit. In: Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer und Johannes Steyrer (Hg.): Macht? Erfolg? reich? glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien: Linde, S. 51–77.
- Süssmuth, Rita: Vorwort. In: Fröse Marlies und Szebel-Habig Astrid (Hg.): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung! Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, S. 9–10.
- Sydow, Jörg; Wirth, Carsten (2012): Personalpolitik oder Arbeitskräftewirtschaft. In: Renate Ortlieb (Hg.): Geschenkt wird einer nichts - oder doch? Festschrift für Gertraude Krell; Programmatiches, Personalpolitik, Gender, Diversity, diskursive Anknüpfungen. Unter Mitarbeit von Gertraude Krell. Mering: Hampp, S. 13–18.
- Teubner, Ulrike (2010): Beruf: Vom Frauenberuf zur Geschlechterkonstruktion im Berufssystem. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 499–506.
- Theuvsen, Ludwig (2011): Professionalisierung im Nonprofit-Management durch Governance-Kodizes. In: Andreas Langer und Andreas Schröer (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit-Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 131–149.
- Thiel Anke (2005): Politik und Gesellschaft. In: WSI-Frauendatenreport. Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen. 2. Aufl. Berlin: Edition Sigma, S. 57–107.
- Thiessen, Barbara; Villa, Paula-Irene (2008): Die »Deutsche Mutter« - ein Auslaufmodell? Überlegungen zu den Codierungen von Mutterschaft als Sozial- und Geschlechterpolitik. In: José Brunner (Hg.): Mütterliche Macht und väterliche Autorität. Elternbilder im deutschen Diskurs. Göttingen: Wallstein -Verlag., S. 277–292.
- Tiefel, Sandra (2003): Reflexion als zentrale Kompetenz professionellen Beratungshandelns in der Moderne. Eine qualitative Analyse und theoriebasierte Definition professioneller Reflexion im Beratungskontext. Opladen: Leske und Budrich.

- Vogel, Ulrike; Hinz, Christiana (2004): Wissenschaftskarriere, Geschlecht und Fachkultur. Bewältigungsstrategien in Mathematik und Sozialwissenschaften. Bielefeld: Kleine.
- Völker, Susanne (2011): Arbeit. In: Gudrun Ehlert, Heide Funk und Gerd Stecklina (Hg.): Wörterbuch Soziale Arbeit und Geschlecht. Weinheim: Juventa, S. 40–43.
- Wagner, Angelika; Iwers-Stelljes, Telse; Oerding, Judith; Paulsen, Inken (2012): Mentale Blockaden der Aufstiegskompetenz von Frauen. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 43 (3), S. 245–268.
- Wartenpfehl, Birgit (2000): Dekonstruktion von Geschlechtsidentität - transversale Differenzen. Eine theoretisch-systematische Grundlegung. Opladen: Leske und Budrich.
- Weber, Max (1966): Soziologische Grundbegriffe. 2. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weck-Hannemann, Hannelore; Margreiter, Magdalena (2002): Geschlechtsspezifische Unterschiede in Wirtschaft und Wissenschaft: Status Quo zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In: Oliver Fabel, Reingard Nischik und Eva Gruber (Hg.): *Femina oeconomica*. Frauen in der Ökonomie. München: Hampp, S. 15–32.
- Wendt, Wolf Rainer (2011): Sozialwirtschaft. In: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hg.): *Fachlexikon der Sozialen Arbeit*. 7. Aufl., S. 855–856.
- Wetterer, Angelika (2010): Konstruktion von Geschlecht: Reproduktionsweisen der Zweigeschlechtlichkeit. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 126–136.
- Wilz, Sylvia Marlene (2010): Organisation: Die Debatte um 'Gendered Organizations'. In: Ruth Becker und Beate Kortendiek (Hg.): *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 513–519.
- Winterhager-Schmid, Luise (1997): Berufsziel Schulleiterin. Professionalität und weibliche Ambition. Weinheim, München: Juventa.
- Wirth, Heike; Tölke, Angelika (2013): Egalitär arbeiten - familienzentriert leben: Kein Widerspruch für ostdeutsche Eltern. In: *Informationsdienst Soziale Indikatoren – GESIS 2013* (49), S. 7–11.
- Witt, Dietmar; Sturm, Hilmar (2006): Eliten in Verbänden. In: Oscar W. Gabriel, Beate Neuss und Günther Rüther (Hg.): *Eliten in Deutschland. Bedeutung, Macht, Verantwortung*. Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 261–275.
- Wunderer, Rolf (2006): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 6. Aufl. Neuwied: Luchterhand.
- Zeller, Maren (2009): Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht als ein Aspekt biographischer Bildungsprozesse. In: Grit Behse-Bartels (Hg.): *Subjektivität in der qualitativen Forschung. Der Forschungsprozess als Reflexionsgegenstand*. Opladen: Budrich, S. 201–213.

Anhang (Einsichtnahme bei der Autorin auf Anfrage möglich)

Transkripte

Anfrage der Interviewpartnerinnen

Einstiegsinformationen am Interviewanfang

Fragenkatalog episodisches Interview

Kurzfragebogen nach dem Interview

Regelung zum Vertrauens- und Datenschutz – Einverständniserklärung

Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen

Postskripte

Reflexion der Forscherin zur Durchführung der Interviews

Codesystem

- Codings 'Interessen nachgehen'
- Codings 'Initiative ergreifen'
- Codings 'Ergänzende Tätigkeiten ausüben'
- Codings 'Organisationszugehörigkeit halten'
- Codings 'Von Arbeit abgrenzen'
- Codings 'Eigenen Arbeitsstil entwickeln'
- Codings 'Private Realität sehen'
- Codings 'Haltung leben'
- Codings 'Innere Prozesse verfolgen'
- Codings 'Distanz zur Funktion und Rolle einnehmen'
- Codings 'Können erkennen'
- Codings 'Wollen differenzieren'
- Codings 'Stütze und Förderung erleben'
- Codings 'Authentizität verkörpern'
- Codings 'Arbeiten gegen Wand identifizieren'
- Codings 'Klarheit zum Mitgestalten der Rolle finden'