

2 Theoretische Rahmung

In diesem Kapitel wird der theoretische Rahmen der Studie entwickelt. Nach einem Überblick über die Debatte zur „gendered organization“ werden bestehende Forschungsergebnisse der Gender- und Diversity Studies sowie der Führungs- und Karriereforschung vorgestellt, um erste Anhalts- und Erklärungspunkte für die persistente Homogenität in oberen Führungsetagen zu erhalten. Der Schwerpunkt hierbei liegt auf den vergeschlechtlichten Dynamiken, die es vorrangig Männern ermöglichen, obere Führungspositionen zu erreichen. In einem zweiten Schritt wird die Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit vorgestellt. Die Prozessperspektive sowie die besondere Rolle von organisationalen, selbstverstärkenden Mechanismen stehen bei der Pfadperspektive im Mittelpunkt. Ein eigenes Unterkapitel klärt deshalb, was unter einem sozialen Mechanismus verstanden werden kann. In einem dritten Schritt wird dargestellt, warum und wie die Theorie der organisationalen Pfadabhängigkeit besonders fruchtbar und innovativ ist, um die anhaltende Homogenität im Topmanagement zu erforschen.

Vorab werden zwei Studien vorgestellt, die deutlich machen, wo die vorliegende Studie zur Persistenz im Topmanagement ansetzt. Die erste Studie von Mayrhofer et al. (2005) stellt die Ergebnisse des „Vienna Career Panel Project“ vor. Hier wurden insgesamt 1000 AbsolventInnen der Jahre 1970, 1990 und 2000 der Wirtschaftsuniversität Wien, eingeteilt in drei Kohorten, untersucht. Ziel der Analyse war die Erforschung von ausschlaggebenden Faktoren für eine erfolgreiche Karriere sowie die Ermittlung von Karrieremustern über einen längeren Zeitraum. Für die Analyse wurden „Zwillingspaare“ konstruiert (jeweils ein Mann und eine Frau), die mit denselben Voraussetzungen in Bezug auf

Hochschulabschluss, Persönlichkeit¹⁰ und Strategie ihren Berufs- und Karriereweg begonnen hatten. Der einzige Unterschied war das Geschlecht. Die Studie zeigt, dass die Unterschiede beim Karriereerfolg von Männern und Frauen immer deutlicher werden, je weiter die AbsolventInnen in ihrer Karriere voranschreiten.¹¹ Die Stagnation von Frauen auf dem Karriereweg war nicht von ihrem Familienstand, der Arbeitszeit oder anderen Faktoren abhängig, sondern allein von ihrem biologischen Geschlecht (S. 237f.) So zeigte auch der Vergleich von kinderlosen Männern und Frauen eindeutige Unterschiede im Karriereverlauf (siehe auch Kleinert et al. 2007:105).

Die zweite Studie von Domsch (2005) zeigt ähnliche Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung von Geschlecht für das Erreichen von Führungspositionen. Domsch analysierte den Personalfluss in einem Unternehmen in Bezug auf Beförderungen, indem er eine Gruppe von Männern und eine von Frauen über einen Zeitraum von zwölf Jahren vergleichend beobachtete. Zum Zeitpunkt ihrer Einstellung ins Unternehmen wurden allen Beschäftigten die gleichen Entwicklungspotentiale attestiert. Nach zwölf Jahren jedoch waren 44 Prozent der Männer, aber nur zwölf Prozent der Frauen in Führungspositionen angelangt. Domsch zeigt, dass der Grund für dieses Ungleichgewicht nicht in einer höheren Fluktuation bei Frauen liegt, z.B. durch ein häufigeres Ausscheiden aufgrund der Familienplanung. Tatsächlich fluktuierten Männer stärker. Seine Ergebnisse deuten darauf hin, dass Männer erfolgreicher waren, weil sie überhaupt erst in Positionen berufen wurden, in denen sie Führungsqualitäten entwickeln und unter Beweis stellen konnten (z.B. Auslandseinsätze). Frauen hingegen hatten längere Verweildauern in einer Position, stagnierten und wurden deutlich seltener als ihre männlichen Kollegen ins Ausland entsendet, um sie für Führungspositionen zu qualifizieren.

¹⁰ Basierend auf den 'Big Five Persönlichkeitseigenschaften' (Fünf-Faktoren-Modell von Costa & McCrae 1992): Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion/Introversion, Verträglichkeit und Neurotizismus.

¹¹ Die Autoren stellen Unterschiede bei Beförderung und Gehalt von Männern und Frauen ab dem vierten Karrierejahr fest (S. 231).

Beide Studien geben erste Hinweise auf vergeschlechtlichte Karrieremuster für die Besetzung von Führungspositionen. Über diese statistischen Korrelationen hinaus braucht es jedoch auch Erkenntnisse darüber, *wie* und *warum* sich solche Karrieremuster herausbilden. Die angeführten Studien zeigen, dass Unterschiede existieren, können diese aber nicht hinreichend erklären. Was geschieht in dieser ‚Blackbox‘ zwischen dem Eintritt einer Person in ein Unternehmen bis zum Erlangen einer Führungsposition? Welche Prozesse bestimmen diesen „demographic metabolism“? Und welche Kräfte sind innerhalb der ‚Blackbox‘ wirksam, die diese Karrieremuster verfestigen?

2.1. Homogenität in Organisationen und in Führungspositionen: Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsfeldern

2.1.1. Theoretische Entwicklungen in der Debatte um die „gendered organization“

Seit den 1970er Jahren betrachten Gender- und DiversityforscherInnen die vermeintliche Geschlechtsneutralität von Organisationen mit Skepsis. In den letzten Jahren haben ForscherInnen eine Vielzahl organisationaler Strukturen und Prozesse identifiziert, die soziale Ungleichheiten basierend auf Geschlecht (auch in Kopplung mit ‚Rasse‘/Ethnizität, Alter, Sexualität, Klasse und Behinderung) produzieren und reproduzieren. Schon Ende der 1990er Jahre blickte die Genderforschung auf eine „reichhaltige Entwicklung“ (Acker 1998) zurück, in der ein breites Wissen über Genderaspekte in organisationalen Strukturen, Praktiken, Ideologien, Mustern und persönlichen Interaktionen erarbeitet wurde.

Eine der Vorreiterinnen in der Organisationsforschung war Kanter, die 1977 ihr Buch „Men and Women of the Corporation“ veröffentlichte. In diesem beschreibt sie, wie Unternehmen darüber entscheiden, dass Frauen in Sackgassenpositionen am unteren Ende der Leiter stecken bleiben, und lediglich ein geringer Teil als „tokens“ an die Spitze gelangt. Kanter geht davon aus, dass Frauen gleichermaßen einflussreiche Positionen innehaben könnten wie Männer,

wenn sie eine „kritische Masse“ erreichten und wenn sich die Verhältnisse zwischen Minderheit und Mehrheit ausgleichen würden. Trotz ihres bedeutenden Beitrages wurde Kanter später kritisiert, weil ihre Konzeptualisierung von Organisationsstrukturen zu formal, unpersönlich und dadurch geschlechtsneutral sei. Statt die Vergeschlechtlichung der Strukturen selbst aufzudecken, habe sie Gender als etwas betrachtet, was außerhalb und unabhängig von Strukturen liegt (z.B. Acker 1991).

Ein erster fundierter Versuch, den Mythos der geschlechtsneutralen Organisation aufzubrechen, war Ackers (1991) theoretisches Konzept der „gendered organization“. Ihre Arbeit wird als Grundstein für die Zusammenführung von Gender- und Organisationsforschung gesehen (Martin/Collinson 2002). Im Gegensatz zu Kanter argumentiert Acker, „[g]ender is not an addition to ongoing processes, conceived as gender-neutral. Rather, it is an integral part of those processes, which cannot be properly understood without an analysis of gender“ (S. 167). Ihrer Meinung nach ist die binäre Trennung (männlich versus weiblich) ein konstituierendes Element einer jeden Organisation. Daher ist es notwendig, scheinbar geschlechtslose Muster und Praktiken zu dekonstruieren, um die dahinter liegenden vergeschlechtlichten Prozesse in der Substruktur von Organisationen offenzulegen. Acker beschreibt verschiedene Interaktionsprozesse, die die hierarchische Geschlechtertrennung produzieren, reproduzieren und legitimieren und zeigt damit, dass sich die Unterschiede zwischen Frauen und Männern beim Einkommen, ihrer Machtposition oder Stellung systematisch durchziehen und nicht zufällig sind. Der erste von ihr beschriebene Prozess ist die stetige Konstruktion einer Geschlechtertrennung, beispielsweise bei der Arbeitsteilung, bei Verhaltenserwartungen, bei der Verteilung von Macht oder der Nutzung von physischem Raum. Hierbei stehen Analysefragen im Raum, wie z.B.: Wie wird die Geschlechtertrennung in alltäglichen Entscheidungsprozessen immer wieder reproduziert? In einem zweiten Schritt beschreibt sie, wie Symbole und Bilder in der Organisation die Geschlechtertrennung verdeutlichen und verstärken können und wie sie durch verbale und non-verbale Äußerungen (Sprache und Körpersprache), Kleidervorschriften und Medien

transportiert werden. So entspricht z.B. das Bild eines Geschäftsführers der Vorstellung von erfolgreicher, durchsetzungsfähiger und autonomer Männlichkeit. Der dritte von Acker beschriebene Prozess hebt die Interaktionen zwischen der Gruppe von Frauen und der Gruppe von Männern, oder innerhalb dieser Gruppen hervor. So zeigt sie z.B. anhand einer Konversationsanalyse „how gender differences in interruptions, turn taking, and setting the topic of discussion recreate gender inequality in the flow of ordinary talk“ (S. 166). Viertens gibt es bestimmte Verhaltenserwartungen an Männer und Frauen. Individuen müssen sich in Kleidung, Verhalten und Sprache an die Erwartungen anpassen, wenn sie nicht stigmatisiert und ausgeschlossen werden wollen. All diese Prozesse zeigen schlussendlich, dass das Bild einer körperlosen, geschlechtslosen Arbeitskraft in scheinbar geschlechtsneutralen Organisationsstrukturen überdacht werden muss.

Mit Ausnahme einiger Pionierinnen in den 1970er und 1980er Jahren vergingen jedoch noch einige Jahre, bis das Interesse für Genderaspekte in der Organisationsforschung Einzug erhielt. So meint Gherardi: „[o]rganizational theory [...] has adopted the gender perspective somewhat belatedly compared to other academic disciplines like history or literature. OT [organizational theory] has been more tenacious than other disciplines in defending a 'gender-neutral' position which minimizes gender differences“ (2002:24, zitiert nach Martin/Collinson 2002:245).

Während Acker und andere WissenschaftlerInnen an der Schnittstelle zwischen Gender- und Organisationsforschung Geschlecht als allgegenwärtig und Organisationen als inhärent vergeschlechtlicht ansehen (z.B. auch Ferguson 1984; Savage/Witz 1992), stellen einige ForscherInnen in den letzten Jahren in Frage, ob Geschlecht wirklich ein konstituierendes Element von Organisationen sei. So stellt z.B. Britton kritisch fest, dass die Betrachtung von Organisationen als etwas inhärent Vergeschlechtlichtes es unmöglich macht, Kontexte zu erkennen, in denen Geschlecht eine unbedeutendere Rolle spielt. Das birgt das Risiko, Situationen zu übersehen, „in which gender is less salient and can thus obscure those points of leverage that might be used to produce change“ (2000:423).

Diese a priori Annahme schränkte die Fähigkeit ein, unterschiedliche Färbungen in einer Organisation zu erkennen und Möglichkeiten für gesellschaftlichen Wandel zu identifizieren. Auf Basis einer Analyse verschiedener empirischer Studien stellt sie fest, dass die Vergeschlechtlichung vom Kontext der jeweiligen Organisation beeinflusst wird. So hat z.B. die Geschlechterverteilung auf bestimmten Ebenen der Organisationshierarchie einen Einfluss auf die genderspezifischen Verhaltenserwartungen. Wird der spezifische Kontext aus den Augen gelassen, so schlussfolgert Britton, „we run the risk of reifying gender in an organizational and occupational context“ (S. 428).

Auch die deutsche Debatte zeigt ähnliche theoretische Entwicklungen, in denen diskutiert wird, ob Geschlecht stets in Organisationen von Bedeutung ist. Heintz et al. (1997) beobachten einerseits das Anhalten von strukturellen und symbolischen Ungleichheiten, zeigen aber andererseits auch auf, dass es Entwicklungen und Zusammenhänge gibt, in denen Geschlecht eine immer unbedeutendere Rolle spielt. Wie Britton folgern auch sie, dass Geschlechterverhältnisse kontextabhängig sind. Wilz (2004, 2002) führt den Begriff der „Kontingenz“ in die Debatte um Gender und Organisation ein. Demnach ist Geschlecht zwar von Bedeutung in Organisationen, jedoch nicht immer und überall.

Diese Debatte, inwiefern und warum Organisationen in der der Herstellung von Geschlechterungleichheiten eine Rolle spielen, setzt sich bis heute fort (z.B. Müller et al. 2013). In welcher Weise (re)produzieren oder verändern organisationale Strukturen und Prozesse Geschlechterverhältnisse? Meine Forschung leistet einen Beitrag zur Diskussion um die „gendered organization“, indem die Debatte mit detaillierteren Erkenntnissen zu organisationalen Dynamiken und Mechanismen angereichert wird. Der Fokus hierbei liegt auf den Prozessen der Vergeschlechtlichung, da die Aussage, etwas sei vergeschlechtlicht, noch keine Auskunft darüber gibt, wie eine bestimmte Geschlechterkonnotation entsteht.

2.1.2. Erklärungen für Homogenität in Führungspositionen

In einer Reihe von Disziplinen finden sich vielfältige Erklärungen für die anhaltende Homogenität in Führungsetagen. Dazu gehören in erster Linie die Gender- und Diversity Studies, die Karriere- und Führungsforschung sowie Studien zur Organisationsdemografie. Für eine überblicksartige Darstellung werden die zentralen Forschungsergebnisse in vier Ebenen unterteilt: die Ebene des Individuums, der Gruppe, des Netzwerks sowie der Organisation. Die Forschungsergebnisse diesen vier Ebenen zuzuordnen ist nicht ganz unproblematisch. Hinzu kommt: Sowohl die Gender- als auch die Diversityforschung sind multidisziplinäre Bereiche, die sich einer Vielzahl von unterschiedlichen Perspektiven, theoretischen Ansätzen und Methodologien bedienen. Diese multidisziplinären Ansätze überschneiden, überlappen und bereichern sich gegenseitig und können nicht als einzeln stehende und unabhängige Bereiche betrachtet werden. Es ist jedoch die zentrale Aufgabe einer jeden Dissertation, die bestehende Forschungsliteratur zum eigenen Thema aufzubereiten. Dies bedeutet, dass vorherige Studien zusammengefasst und klassifiziert werden müssen, um eventuelle Lücken im Forschungsbereich aufzuzeigen. Aufgrund des multidisziplinären Hintergrundes und der häufigen Überschneidungen der Forschungsfelder kann eine Kategorisierung nie ganz zufriedenstellend ausfallen, da sich viele der Stränge oder Studien nicht eindeutig nur einer einzigen Kategorie bzw. Ebene zuordnen lassen.¹²

¹² Weitere mögliche Kategorisierungen wären z.B. die von Martin (2011), die Forschungen zu Geschlechterdifferenzen in Organisationen nach organisationalen Formen strukturiert (männlich dominierte, weiblich dominierte, geschlechtergemischte Organisation) oder die häufig genutzte Kategorisierung nach strukturellen Erklärungen vs. kulturellen/behavioristischen Erklärungen (z.B. Kumra/Vinnicombe 2008; Oakley 2000).

Individuelle Ebene

Die individuelle Ebene zur Erforschung von Homogenität in Führungsetagen in den Blick zu nehmen, liefert Erkenntnisse zu (vergeschlechtlichten) Interaktionen, Verhaltensweisen und -erwartungen sowie kognitiven Modellen.

Schon in den 1970er Jahren zeigten sozial-psychologische Studien, dass Menschen dazu neigen, mit Personen zu interagieren, die ihnen ähnlich sind. Byrne (1971) nannte dies das ‚similarity-attraction‘-Prinzip. Dieses Prinzip geht davon aus, dass Menschen sich zu denjenigen Personen hingezogen fühlen, die demografische Ähnlichkeiten (z.B. sozialer Hintergrund, Geschlecht oder Ethnizität) oder ähnliche Einstellungen aufweisen. Der Effekt ist, dass in der Beurteilung dieser sich ähnlichen Menschen eine Verzerrung entsteht, der sog. „similar-to-me“-Effekt.¹³ Dieser rückt das ähnliche Gegenüber in ein positiveres Licht als Personen, die diese Ähnlichkeiten nicht aufweisen. Ein Konzept aus dieser Zeit, welches die Bedeutung von Geschlecht für die Entwicklung von Nähe hervorhebt, ist das der Homosozialität (Lipman-Blumen 1976). Diesem Konzept nach bevorzugen Personen des gleichen Geschlechts den Umgang miteinander und orientieren sich aneinander. Im Handbuch der Sozialpsychologie beschreiben Gruenfeld und Tiedens die Bevorzugung von ähnlichen Menschen als eine Frage der Wahl. „[H]omogenous firms, jobs or networks are the product of *choice* on the part of organization membership” (2010:1257; Hervorhebung durch PES). Die Homogenitätstendenz als freie Entscheidung zu betrachten, erscheint jedoch zu vereinfacht. Es würde im Umkehrschluss bedeuten, dass sich Organisationen dann auch für mehr Vielfalt frei entscheiden könnten. Die starken Beharrungskräfte im Topmanagement können so nicht erklärt werden. Zudem blendet diese sozialpsychologische Ebene auch Macht- und Dominanzverhältnisse aus, die zur Reproduktion von Homogenität beitragen.

Ein weiterer Forschungsstrang, der das Individuum in den Vordergrund stellt, betrachtet kognitive Prozesse. Dazu zählen beispielsweise Stereotypisierungen

¹³ Für eine Übersicht über Beurteilungsfehler siehe Krell 2011b.

sowie Verhaltenserwartungen an Führungskräfte. Wie muss sich jemand verhalten, um als ‚gute‘ oder erfolgreiche Führungskraft wahrgenommen zu werden? Verschiedene Studien zeigen, dass eine prototypische und damit ‚gute‘ Führungskraft mit männlichen Attributen assoziiert wird. Rastetter nennt dies den „prototype bias“ (1996:289). Der Titel „Think manager, think male“ des Aufsatzes von Schein und Davidsons (1993) bringt Geschlechterstereotype im Management auf den Punkt. Im Jahr 2007 legte Schein die Studie neu auf und stellte fest, dass sich die Verknüpfung von Management und Männlichkeit bis heute stabil gehalten hat. „Over the course of almost three decades males continue to perceive men as more likely than women to possess characteristics necessary for managerial success“ (S. 10; siehe auch Elsesser/Lever 2011). Gmür zeigt, dass weibliche Führungskräfte sogar stärker stereotyp männliche Attribute aufweisen müssen als ihre männlichen Kollegen (2004:414). Dies führt ihn zu dem Schluss, dass Frauen mit einem doppelten Benachteiligungsmechanismus konfrontiert sind: nicht nur wird von ihnen ein Verhalten erwartet, dass den eigentlichen stereotyp weiblichen Verhaltenserwartungen widerspricht. Zudem müssen Frauen die männlichen Eigenschaften in noch höherem Maße unter Beweis stellen, als ihre männlichen Kollegen (S. 414). Krell sieht hier sogar eine dreifache Benachteiligung (2011a:408): Wenn sich eine Frau dazu entscheidet, diese von Gmür beschriebene Rolle mitsamt ihren Erwartungshaltungen zu übernehmen, dann wird sie als „unweiblich“, „nicht-authentisch“ und als „Männerimitat“ wahrgenommen (mit Bezug auf Wippermann 2010:54, 56, 68f). Diese paradoxe Situation bezeichnet Jamieson (1995) als eine ‚Zwickmühle‘ bzw. als sogenanntes „double-bind-dilemma“. Ganz egal wie sich eine Frau in einer Führungsposition verhält, ihr Verhalten wird immer als unangemessen oder künstlich bewertet werden. Andere Studien zu Geschlechterstereotypen in der Arbeitswelt machen zudem deutlich, dass gleiches Verhalten bei Männern und Frauen unterschiedlich bewertet wird. Trotz identischer Leistung wird das Ergebnis, welches Frauen hervorbringen, schlechter bewertet als das ihrer männlichen Kollegen (Heilman 2001, Eagly et al. 1992).

In neueren Diskussionen wird die Frage aufgeworfen, ob die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt dazu geführt haben, dass bestimmte Fähigkeiten, die traditionell Frauen zugeschrieben werden, für Führungspositionen mittlerweile gefragter sind (z.B. soziale Fähigkeiten, offene Kommunikation oder ganzheitliches Denken). Krell (2008) weist zunächst darauf hin, dass dieser neue Führungsstil generell eher Mythos als Realität ist. Hinzu kommt, dass die weiblich konnotierten Kompetenzen höchstens, wenn überhaupt, als bedeutsam für das mittlere Management gesehen werden (so z.B. eine von ihr zitierte Studie der German Consulting Group 2005). Krells zentraler Kritikpunkt ist die stereotypisierende Unterscheidung von „männlichen“ und „weiblichen“ Führungseigenschaften und -stilen, sowohl in der Variante „Frauen führen besser“ als auch in der ebenfalls aktuellen Variante „Frauen führen schlechter“, die als Argument gegen Frauen in (Top-)Positionen vorgebracht wird.¹⁴

Eine weitere Begründung für den geringen Frauenanteil in Führungspositionen ist, dass Frauen weniger ehrgeizig und motiviert seien, auf eine Führungsposition hinzuarbeiten. Krell (2012) hat dieses Argument aus diskursanalytischer Perspektive kritisch betrachtet und kommt zu dem Schluss, dass die meisten Studien die Karriereziele der Frauen individuell betrachten, dabei jedoch die jeweiligen strukturellen Aspekte außer Acht lassen.¹⁵

¹⁴ Es gibt zahlreiche weitere Studien, die untersuchen, ob Frauen und Männer unterschiedliche Führungseigenschaften haben. So stellt McKinsey (2010) fest, dass die Stärke männlicher Führungskräfte in Kontrolle und Entscheidungsfähigkeit liegen, während Frauen besser darin sind zu motivieren, zu inspirieren und Erwartungen zu definieren. In ihrer Übersicht über eine Vielzahl von Führungskräftestudien zeigen Appelbaum et al. (2003), dass Männer als „Autokraten“ oder „Instruktoren“ gesehen werden, während Frauen „Teilnehmerinnen“ und „sozial ausdrucksfähig“ (unter anderem) sind. Für Krell sind diese Unterschiede und Widersprüche in den Ergebnissen zu „weiblichen und männlichen Führungsstilen“ kaum überraschend (2011:408). Ihrer Ansicht nach kann es keine übereinstimmenden Ergebnisse geben, da weibliche Führungskräfte aufgrund ihres Minderheitenstatus anders handeln und gleichzeitig auch anders wahrgenommen und beurteilt werden als männliche Führungskräfte.

¹⁵ Als Beispiel: Bemerkungen wie ‚Frauen machen sich stärker als Männer Sorgen, die Erwartungen an ihre Führungsrolle nicht erfüllen zu können oder Fehler zu machen‘ führen häufig zu der Annahme, dass Frauen – im Gegensatz zu Männern – weniger Selbstvertrauen haben. Krell (2010) schlägt eine andere Interpretation vor: Männer zeigen ihre Angst nicht, da es nicht zu dem vorherrschenden Bild von Männlichkeit passt, oder Frauen – aufgrund ihres

Selektionspfade im Topmanagement
Homogenisierungsprozesse in Organisationen
Erfurt Sandhu, P.
2014, XVIII, 234 S. 31 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-06014-5