

2 Begriffliche Erläuterungen

Im Folgenden sollen die Begriffe Frauen und Geschlecht sowie Führungspositionen erläutert werden, um so zur Klärung des Verständnisses und der Nachvollziehbarkeit von Zusammenhängen beizutragen. In Kapitel 2.1 werden daher verschiedene Ansätze und Theorien zum Verständnis von Geschlecht aufgezeigt, die differenzierte Perspektiven auf die Verknüpfung von biologischem Merkmal und sozialem Konstrukt liefern. Kapitel 2.2 umfasst die Einordnung von Führungspositionen innerhalb von Organisationsstrukturen sowie den damit verbundenen Merkmalen und Aufgaben.

2.1 Frauen und Geschlecht

Gemäß der World Health Organization (WHO, o.J.) beschreibt der Begriff „Frau“ eine Merkmalsausprägung der Kategorie „Sex“ und damit die biologischen und physiologischen Charakteristiken von Personen. Demgegenüber wird die Kategorie „Gender“ als Beschreibung der sozialen Konstruktion von Rollen, Verhalten, Aktivitäten und Attributen von Menschen differenziert. Die WHO greift damit die in der Soziologie übliche Unterscheidung zwischen biologischem und sozialem Geschlecht auf: „Sex" refers to the biological and physiological characteristics that define men and women. "Gender" refers to the socially constructed roles, behaviours, activities, and attributes that a given society considers appropriate for men and women.“ (ebenda.). Sex als biologische Merkmalskategorie ist demnach über den Lebensverlauf stabil und von Geburt an gegeben. Gender hingegen sei kulturell bedingt, durch Sozialisation erlernt und damit veränderbar (Frey & Dingler, 2001; WHO, o.J.). Insbesondere dem Gender, aus dem Englischen übersetzt mit „Geschlecht, Genus, soziales Geschlecht“ (Dict.cc, o.J.), als soziales Konstrukt unterliegen verschiedene Theorienansätze, vielfältige Verständnisse und Perspektiven (Krell, 2012; Galster, 2010; Wetterer, 2010; Gildemeister, 2010).

Im Folgenden sollen die drei zentralen Konzepte der Gleichheitstheorie, der Differenztheorie sowie der Dekonstruktion vorgestellt werden. Frey und Dingler (2001) verweisen darauf, dass die verschiedenen Konzepte und unterschiedlichen Sichtweisen von Gender nicht aufeinander folgen oder sich zeitlich ablösen, sondern vielmehr nach wie vor nebeneinander bestehen. Diese kulturellen, bzw. sozialen Konstrukte des Geschlechtes basieren teilweise auf der soziologischen Interaktionstheorie und Kulturanthropologie, finden ihren Ursprung aber auch in den Feminismusbewegungen der 1960er bis 1980er Jahre. Hierbei spielt vor

allem die Perspektive der Zweigeschlechtlichkeit eine übergeordnete Rolle (Wetterer, 2010).

Gleichheitstheorie

Die Gleichheitstheorie, oder auch Gleichheitsparadigma, folgt der Annahme, dass Frauen und Männer - unabhängig von ihrem biologischem Geschlecht und den damit einhergehenden physiologischen Unterschieden – gleich sind (Henn, 2012; Frey & Dingler, 2001; Nunner-Winkler, 2010; Hyde, 2005; Galster, 2010). Hierzu untersuchte Hyde (2005) in einer umfangreichen Metaanalyse die Unterschiede zwischen Männern und Frauen und konnte hierbei keine signifikanten Differenzen bezüglich psychologischer Merkmale identifizieren. Innerhalb der Gleichheitstheorie werden insbesondere von Vertreterinnen des Liberalfeminismus bestehende (Chancen-) Unterschiede damit begründet, dass Frauen bisher nicht in die Sphären der Männer vordringen konnten und demnach eine Anpassung an männlich geprägte Werte und Normen vollzogen werden sollte (Plumwood, 1990, zitiert nach Frey & Dingler, 2001).

Differenztheorie

Die Differenztheorie postuliert die gegebene Unterschiedlichkeit der Geschlechter. Innerhalb dieses Paradigmas bestehen verschiedene Erklärungsansätze. Zum einen werden die weiblichen Eigenschaften der Sozialisation zugeschrieben, wodurch die Differenz somit konstruiert wird. Zum anderen wird die Auffassung vertreten, dass Geschlechterunterschiede naturgegeben sind, somit das biologische Geschlecht Gender determiniert und damit eine Differenzierung zwischen Sex und Gender überflüssig wird. Insgesamt werden in der Differenztheorie die positiven Merkmale von Weiblichkeit herausgestellt, die als Maß einer gesellschaftlichen Transformation fungieren sollen (Frey & Dingler, 2001).

Dekonstruktion

Die Dekonstruktionstheorie ist hervorgegangen aus geäußerter Kritik an den vorhergenannten Paradigmen. Sie greift die deklarierte Homogenität der Frauen innerhalb der Differenztheorie auf. Demnach werden nicht nur die Differenzen zwischen Männern und Frauen, sondern auch die Unterschiedlichkeit und Vielfaltigkeit innerhalb der Frauengruppe hervorgehoben. Ebenso wird die Einseitigkeit der positiv dargestellten weiblichen Merkmale kritisiert, da durch ihre Betonung ebenso ein androzentrischer Diskurs aufgeworfen wird, der im Zuge der männlichen Werte und Normen beanstandet wird. Ein weiterer Bestandteil der Dekonstruktion von Geschlecht ist die Auflösung der Sex-Gender-Differenzierung. Demnach wird das biologische Geschlecht ebenso als eine soziale Konstruktion erachtet (Frey & Dingler, 2001).

Doing Gender

Eine Weiterentwicklung des Dekonstruktionsansatzes stellt das Konzept des „Doing Gender“ dar. Hierbei wird die Geschlechtszugehörigkeit nicht als Merkmal oder Eigenschaft von Menschen verstanden, sondern als sozialer Prozess: „Das Herstellen von Geschlecht (doing gender) umfasst eine gebündelte Vielfalt sozial gesteuerter Tätigkeiten auf der Ebene der Wahrnehmung, der Interaktion und der Alltagspolitik, welche bestimmte Handlungen mit der Bedeutung versehen, Ausdruck weiblicher oder männlicher „Natur“ zu sein. Wenn wir das Geschlecht (gender) als eine Leistung ansehen, als ein erworbenes Merkmal des Handelns in sozialen Situationen, wendet sich unsere Aufmerksamkeit von Faktoren ab, die im Individuum verankert sind, und konzentriert sich auf interaktive und letztlich institutionelle Bereiche. In gewissem Sinne sind es die Individuen, die das Geschlecht hervorbringen. Aber es ist ein Tun, das in der sozialen Situation verankert ist und das in der virtuellen oder realen Gegenwart anderer vollzogen wird, von denen wir annehmen, dass sie sich daran orientieren. Wir betrachten das Geschlecht weniger als Eigenschaft von Individuen, sondern vielmehr als ein Element, das in sozialen Situationen entsteht: Es ist sowohl das Ergebnis wie auch die Rechtfertigung verschiedener sozialer Arrangements sowie ein Mittel, eine der grundlegenden Teilungen der Gesellschaft zu legitimieren“ (West & Zimmermann, 1987, S. 14, zitiert nach Gildemeister, 2010, S.135).

Demnach wird das Geschlecht, bzw. die Geschlechtszugehörigkeit nicht mehr als natürlicher Ausgangspunkt für die Unterscheidung von Männern und Frauen gesehen, sondern als Ergebnis komplexer sozialer Prozesse. Hierzu wurde ein dreigliedriges Differenzierungskonzept aufgestellt (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Geschlechtsdifferenzierungskonzept (Eigene Darstellung in Anlehnung an Gildemeister, 2010, S.138)

Differenzierung	
Sex	Geburtsklassifikation des körperlichen Geschlechts aufgrund der sozial vereinbarten biologischen Kriterien
Sex-category	Soziale Zuordnung zu einem Geschlecht im Alltag aufgrund der sozial geforderten Darstellung einer erkennbaren Zugehörigkeit, welche nicht der Geburtsklassifikation entsprechen muss
Gender	Intersubjektive Validierung in Interaktionsprozessen durch ein situationsadäquates Verhalten und Handeln im Lichte normativer Vorgaben und unter der Berücksichtigung der Tätigkeit, welche der in Anspruch genommenen Geschlechtskategorie angemessen sind

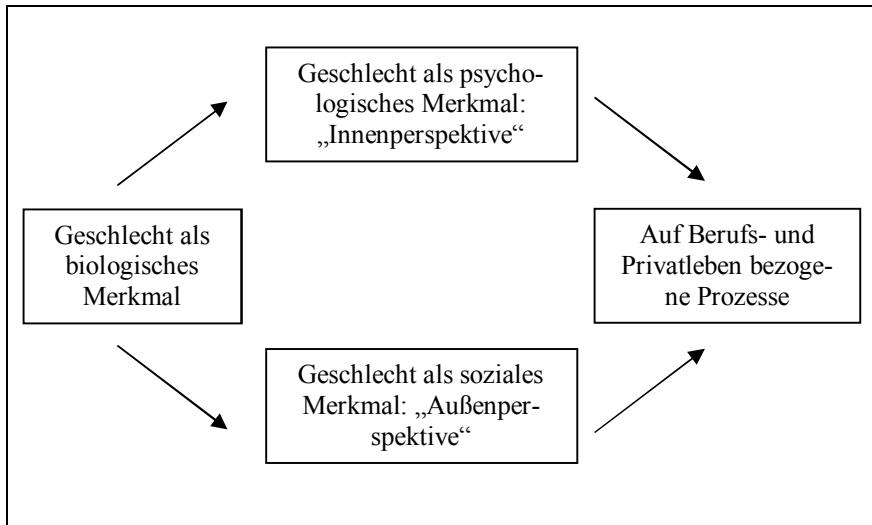


Abbildung 1: Modell des doppelten Einflusses von Geschlecht (Abele, 2013, S. 44)

Abele (2002; 2013) verbleibt mit der Verortung des biologischen Geschlechts als Ausgangspunkt, schlägt hierbei aber die Brücke zum Einfluss von Geschlecht auf die Berufs- und Privatleben bezogenen Prozesse. Ausgehend vom biologischen Merkmal wird zwischen dem Geschlecht als psychologisches („Innenperspektive“) und als soziales („Außenperspektive“) Merkmal unterschieden. Unter der Innenperspektive sind damit das eigene Selbstkonzept, die Ziele, Wünsche und Erwartungen von Individuen zu verstehen. Die Außenperspektive hingegen verknüpft bestimmte weibliche und männliche Rollen- und Eigenschaftenerwartungen, die an Personen gestellt werden.

Die Eigen- und Fremderwartungen beeinflussen demnach die Interaktion und Bewertungen zwischen den Agierenden und üben darüber einen Einfluss auf die Berufs- und Privatleben bezogenen Prozesse aus (Abele, 2002; 2013). Mit dem Modell des doppelten Einflusses von Geschlecht, welches die Dimension Berufsleben inkludiert, werden erste Hinweise auf mögliche sozio-kulturelle Einflussfaktoren auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ersichtlich. Hierzu soll in den Kapitel 5.2.2 und 5.2.3 weiterführend eingegangen werden.

Die verschiedenen Ansätze und Theorien zum Geschlecht konnten aufzeigen, dass unter dem Begriff „Frau“ nicht nur die biologische Merkmalsausprägung, sondern auch differenzierte Perspektiven und soziale Konstrukte zu verstehen sind. So steht hierbei vor allem die Frage nach der Bedeutung von Sozialisationsprozessen, welche die Klassifikation „Gender“ hervorbringen, im

Mittelpunkt der Theorien. Diese zum Teil konträren Ansätze begründen unter anderem Chancenungleichheiten zwischen den Geschlechtern sowie den Einfluss auf den beruflichen Erfolg entweder über die biologische Merkmalsausprägung oder das zugrunde liegende soziale Konstrukt.

2.2 Führungspositionen

Im Rahmen der Analyse zur Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ist es zunächst erforderlich, die Begriffe „Führung“ und „Führungsposition“ näher zu erläutern. Im Folgenden sollen hierzu die verschiedenen Perspektiven zu Führung aufgezeigt und die damit verbundenen Strukturen von Führungspositionen näher beleuchtet werden. Mit der Beschreibung und Darstellung von Organisations- und Führungsstrukturen soll gleichzeitig ein Grundlagenverständnis für die öffentliche Forderung nach mehr Frauen in Führungspositionen geschaffen werden.

Von Rosenstiel (2009) definiert Führung als die zielbezogene Einflussnahme durch Strukturen und Menschen. Ebenfalls kann Führung dazu noch eine hierarchische Ordnung implizieren: „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung“ (Gabler Wirtschaftslexikon, o.J. a).

Synonym zur Führung wird teilweise auch der Begriff „Management“ genutzt. Insbesondere werden Manager als Führungskräfte und Management als Unternehmensführung verstanden. Verbunden mit dem Führungs- bzw. Managementbegriff ergeben sich verschiedene Perspektiven zum Verständnis von Führung. Hierbei kann nach Funktionen, Institutionen und Instrumenten von Führung differenziert werden (Becker, 2011; Steinmann, Schreyögg, & Koch, 2013). Tabelle 2 veranschaulicht diese drei Perspektiven.

Unter Führung als „Institution“ werden die Träger der Unternehmensführung, bzw. der Willensbildungszentren verstanden. Sie umfassen die Gremien und Einzelpersonen (Instanzen und Stellen), die Leitungsaufgaben wahrnehmen. Die Personen, die diese Instanzen und Stellen bekleiden, werden als Führungskräfte oder Manager bezeichnet. Die Perspektive „Funktion“ umfasst die Leitungsaufgaben und Tätigkeiten, die mit Führung und damit mit Führungspositionen einhergehen. Die Aufgaben der Führungskräfte hängen dabei stark von dem zu leitenden Unternehmensbereich, der Hierarchieebene und der Größe der Organisationseinheit ab. Grundsätzlich beinhalten sie die sachlichen Tätigkeiten der Willensdurchsetzung und -sicherung (Veranlassung der Durchsetzung, Steuerung und Kontrolle) sowie personenbezogene Aufgaben der Personalführung. Ausführungsaufgaben werden demgegenüber von nachrangigen Hierarchie-

Tabelle 2: Perspektiven von Führung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, 2011, S. 24)

Institution	Gremien	• Vorstand • Geschäftsleitung • Bereichsleitung
	Einzelpersonen	• Unternehmer/in • Manager/in • Leitende/r Angestellte/r • Top-, Middle- Lower-Manager/in
Funktion	Information, Planung, Organisation, Kontrolle, Personal	
Instrument	Methoden, Verfahren, Modelle	

ebenen ausgeführt (Becker, 2011; von Werder, 2005). Abbildung 2 zeigt abschließend noch einmal den Zusammenhang zwischen den Institutionen und Aufgaben auf.

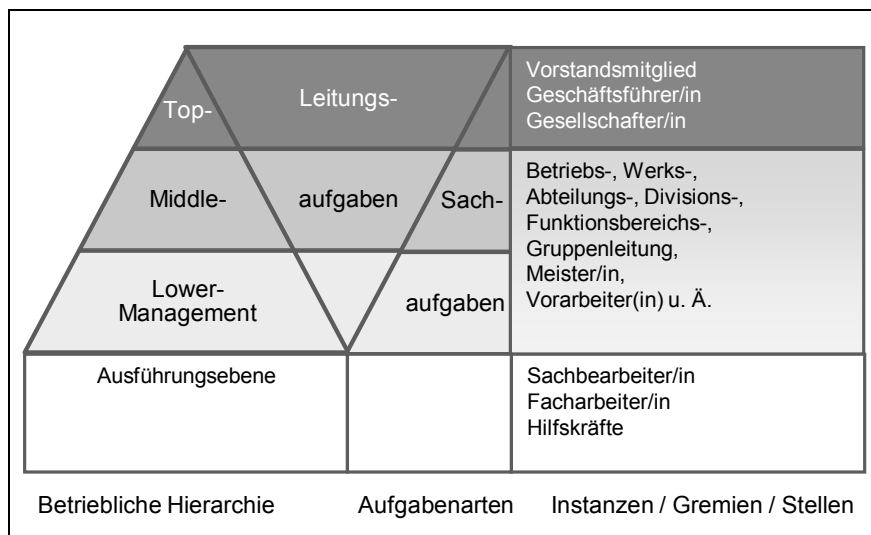


Abbildung 2: Hierarchische Arbeitsteilung (Becker, 2011, S. 26)

Die innerbetrieblichen (Macht-)Hierarchien werden im Allgemeinen nach Top-, Middle- und Lower-Management differenziert. Zum Top-Management (auch als Spitzenpositionen bezeichnet) zählen insbesondere Vorstands-, Geschäftsführer- und Gesellschafterpositionen; ihnen obliegen die Gesamtunternehmensführung mit ausschließlicher Leitungsfunktion sowie die Übernahme der Unternehmensverantwortung. Mit abnehmender Hierarchieebene sinken die uneingeschränkten Leitungsaufgaben zu Gunsten von Sachaufgaben (Becker, 2011; Doppler K., 2002).

Die dritte Perspektive „Instrument“ beinhaltet die möglichen Führungsmethoden, -verfahren und -modelle, die Führungskräfte zur Erfüllung ihrer Aufgaben und Ziele zur Verfügung stehen. Hierzu zählen beispielsweise Planungsmethoden, Gesprächsführungstechniken oder Management-Informationssysteme (Becker, 2011).

Die öffentlichen und zum Teil auch politischen Forderungen nach mehr Frauen in Führungspositionen beziehen sich vor allem auf das Top-Management und Spitzenpositionen in der Wirtschaft. Hierbei steht insbesondere die Erhöhung des Anteils von Frauen in Aufsichtsräten großer deutscher Aktiengesellschaften im Vordergrund gegenwärtiger Diskussionen (Schwesig, 2014; BMFSFJ, 2010; 2011a; Deutscher Juristinnenbund e.V., 2013; Holst & Kirsch, 2014a; FidAR Frauen in die Aufsichtsräte e.V., 2014a). Daher sollen im Folgenden insbesondere Strukturen und Aufgaben ausgewählter Spitzenpositionen in deutschen Aktiengesellschaften kurz näher beleuchtet werden, um so zum Verständnis der aktuellen Forderungen beizutragen.

Die Gremienstruktur deutscher Unternehmen folgt grundsätzlich der Rechtsform der Unternehmung. Die gewählte Rechtsform wirkt sich so auf die Zahl, die Art, die Kompetenzen und die Besetzung der einflussbefugten Gremien und Instanzen aus (von Werder, 2005). Abbildung 3 zeigt eine Übersicht ausgewählter deutscher Rechtsformen. Es wird ersichtlich, dass sich ein Gros der Diskussion über mehr Frauen in Führungspositionen auf einen kleinen Teil innerhalb der vielfältigen Unternehmenslandschaft konzentriert.

Die dreigliedrige Gremienstruktur deutscher Aktiengesellschaften setzt sich aus der Hauptversammlung als Organ der Aktionäre, dem Vorstand als Geschäftsführungsgremium und dem Aufsichtsrat als Überwachungsorgan zusammen. Die Hauptversammlung beschließt namentlich über die Benennung des Aufsichtsrates, die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat, Satzungsänderungen, Kapitalmaßnahmen sowie Auflösung der Gesellschaft. Der Vorstand ist für die kontinuierliche Unternehmensführung verantwortlich. Insbesondere in größeren Unternehmen werden diese Leitungsaufgaben auf verschiedene Ressorts aufgeteilt. Zudem ist der Vorstand für die Vertretung der Aktiengesellschaft nach außen zuständig. Im

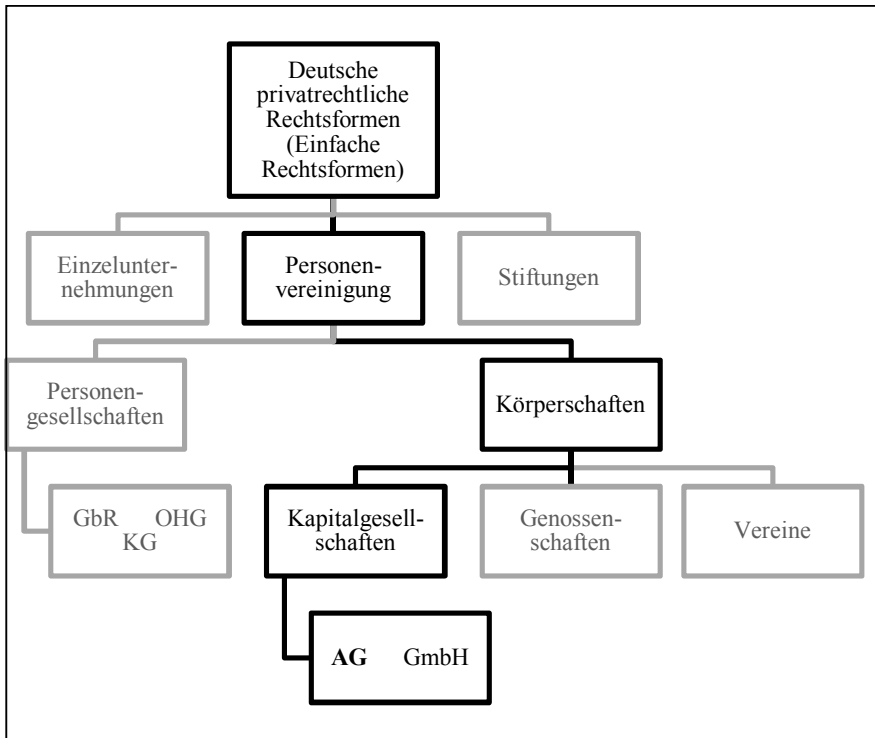


Abbildung 3: System der Rechtsformen ausgewählter deutscher Unternehmen mit einfacher Rechtsform (Eigene Darstellung in Anlehnung an von Werder, 2005, S. 52)

Gegensatz dazu ist die aktive Geschäftsführung durch den Aufsichtsrat unzulässig und schließt damit etwaige Weisungsbefugnisse aus. Zu den Hauptaufgaben des Aufsichtsrates zählen Bestellung, Beratung und Kontrolle des Vorstandes. Zudem hat der Aufsichtsrat Mitbestimmungsrechte in Bezug auf bedeutsame Änderungen der Unternehmensziele, strategische Neuausrichtungen und massive Aufstockungen oder Reduzierungen von Mitarbeitern. Die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder bemisst sich entweder nach der Höhe des Grundkapitals der Aktiengesellschaft oder nach Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen. Hierbei kann zudem die Besetzung des Aufsichtsrates durch Arbeitnehmervertreter erforderlich sein (Becker, 2011).

Auch wenn mit den Tätigkeiten des Aufsichtsrates nicht ausschließlich originäre Führungsaufgaben verbunden sind, gehören sie dennoch mit zu den Spitzenpositionen in der Wirtschaft. Mit ihnen sind - sowie mit Führungspositionen

im Allgemeinen - verschiedene Merkmale und Erwartungen wie höheres Gehalt, beruflicher Erfolg, Status und Prestige sowie Macht verknüpft (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999; Boudreau, Boswell, & Judge, 1999; Seibert & Kraimer, 2001; Hülsheger & Maier, 2008).

Aus Sicht der Autorin beschreiben Führungspositionen damit nicht nur den Rang in der hierarchischen Organisationsstruktur, sondern sind darüber hinaus durch die Übernahme von Verantwortung, speziellen Führungsaufgaben sowie sozialem Status gekennzeichnet. Auch wenn sich ein Gros der Diskussion und die damit verbundenen Forderungen nach mehr Frauen in Führungspositionen vor allem auf einen kleinen Anteil von Unternehmen beziehen, haben diese Gesellschaften dennoch einen repräsentativen Charakter für die deutsche Wirtschaft. Auch der spezielle Fokus auf die Erhöhung der Anzahl von Frauen in Aufsichtsräten kann langfristig dazu beitragen, insgesamt mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Denn mittels der Bestellung der Vorstände durch die (weiblichen) Aufsichtsratsmitglieder sind der Einfluss und die Möglichkeit gegeben, die Zusammensetzung der Unternehmensleitung nachhaltig mitzugestalten und so insgesamt eine Strukturveränderung im Unternehmen herbeizuführen.

Die Unterrepräsentanz von Frauen in
Führungspositionen

Eine Ursachenanalyse

Kaup, J.

2015, XVI, 114 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10695-9