

**Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
der Universität Potsdam**

Institut für Soziologie

**Exposé im Proseminar: „Einführung in die Organisationssoziologie“ -
14 Uhr Kurs im Wintersemester 2017/2018**

Thema: Hierarchische Geschlechterverhältnisse in Unternehmen

Dozentin: Judith Muster

Vorgelegt am 31.03.2018 von:

■■■■■■■■■■

„Hierarchische Geschlechterverhältnisse in Unternehmen“

„Frauen in Führung – viel Gerede, wenig Veränderung“, dies konstatierte eine Autorin der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im Jahr 2016. Noch drastischer wurde dabei die im selbigen Artikel zitierte Ana-Cristina Grohnert von EY: „Deutsche Vorstandsetagen bleiben mehrheitlich männliche Monokulturen“. (FAZ 2016) Hierbei beriefen sich die beiden Frauen auf Zahlen aus dem Jahr 2016 zum Frauenanteil in Führungspositionen von börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Lediglich 5,9 Prozent der Personen im Vorstand waren zu diesem Zeitpunkt Frauen. Und dies nicht nur vor dem Hintergrund, dass Frauen und Männer rechtlich gleichgestellt sind und seit 2006 auch ein Diskriminierungsschutz¹, unter anderem im Hinblick auf das Geschlecht, besteht. Auch bezüglich der seit den 1990er Jahren in Deutschland bestehenden Frauenförderungsmaßnahmen, sind die Untersuchungsergebnisse als wenig fortschrittlich zu beurteilen. (Vgl. Meuser/ Riegraf 2010: S. 194) Hinzu kommt, dass hierarchische Geschlechterverhältnisse in Unternehmen bestehen bleiben, obwohl Frauen im Durchschnitt gleiche oder sogar höhere Bildungsabschlüsse als Männer haben. (Vgl. Hofmeister/ Hünefeld 2010)

Aus den öffentlichen Diskussionen zum Thema lässt sich schließen, dass gesamtgesellschaftlich das Bewusstsein für die Konstruiertheit von Geschlechterhierarchien gestiegen und auch politische Gegenmaßnahmen, wie beispielsweise die Frauenquote in Betrieben², ergriffen wurden. Trotzdem werden in den meisten Unternehmen wichtige Posten weiterhin mehrheitlich mit Männern besetzt. (Vgl. Hofmeister/ Hünefeld 2010) Wie kommt es dazu?

Die Ausgangsthese in der angestrebten Seminararbeit lautet, dass nachdem bisherige Führungspositionen überwiegend schon von Männern besetzt sind, diese zumeist Empfehlungen zur Beförderung ihres gleichen Geschlechts an die Personalleitung aussprechen und somit das System reproduzieren. (Vgl. Acker 2010: S. 90) Um die bestehende Organisationsstruktur männlich dominiert zu lassen, benutzen sie Strategien der brauchbaren Illegalität.

Im ersten Abschnitt soll dazu herausgearbeitet werden, wie betriebsinterne Aufstiegschancen durch informale Mechanismen im Personalbereich als auch unter den Mitarbeitenden reguliert werden. In der anvisierten Seminararbeit werden hierfür fünf kurze Leitfadeninterviews mit den Beteiligten durchgeführt, um betriebsinterne Prozesse bei der Stellenbesetzung von Führungspositionen aufzudecken. Ausgegangen wird dabei von einer Bewerbungs- und Firmenkonstellation, in der ein männlicher Bewerber gegenüber weiblichen Bewerberinnen vorgezogen wurde, obwohl diese über gleiche Qualifikationen verfügen und schon zum vorherigen Zeitpunkt eine Unterrepräsentation von Frauen

¹ Siehe Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG).

² Siehe BMFSFJ (2017): Quote für mehr Frauen in Führungspositionen: Privatwirtschaft. Abgerufen unter: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/quote-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen--privatwirtschaft/78562> [Stand: 14.12.17].

auf der Führungsebene vorhanden war. Um Erkenntnisse über betriebsinterne Prozesse zu erlangen, sollen zuerst drei abgelehnte Bewerber*innen unterschiedlichen Geschlechts zu ihren beruflichen Lebensläufen, den Barrieren im Hinblick auf Aufstiegsmöglichkeiten und ihren Eindrücken beim Bewerbungsgespräch befragt werden. Dasselbe Interview soll im Weiteren mit dem angenommenen Bewerber verwirklicht werden. Außerdem wird das Team der Personalleitung zu ihrer Entscheidungsfindung interviewt. Ein letztes Interview soll mit dem vorherigen Stelleninhaber bezüglich seiner Erfahrungen und Qualifikationen stattfinden. Es ist dabei jetzt schon zu erwarten, dass bei der Inhaltsanalyse des Interviewmaterials festgestellt wird, dass die Entscheidung über die Stellenbesetzung nicht maßgeblich von den jeweiligen beruflichen und persönlichen Qualifikationen der Bewerber*innen geleitet war. Anstatt dessen ist es wahrscheinlich, dass inoffizielle Verhaltensweisen der Beteiligten aufgezeigt werden können, die bewusst oder unbewusst zu einer von Männern dominierten Führungsetage führten. Mögliche Erkenntnisse aus der Inhaltsanalyse der Interviews wären beispielsweise, dass vorherige Stelleninhaber regelmäßig Personen ihres eigenen Geschlechts bei der Personalleitung für eine Führungsstelle empfehlen oder aber, dass Personalleiter männliche Bewerber bevorzugen, weil sie ihnen allein durch ihr Geschlecht eher Führungsqualifikationen zuschreiben.

Mithilfe dieser oder ähnlicher Erkenntnisse aus den Interviews soll in einem zweiten Abschnitt die geschlechtsspezifische Auswahl der Personalleitung durch das Konzept der Informalität und brauchbaren Illegalität Luhmanns erklärt werden. Diese theoretische Fundierung ist dabei besonders aufschlussreich im Hinblick auf die Forschungsfrage, weil die betriebsinternen Prozesse, welche zur mehrheitlich männlichen Besetzung von Führungspositionen führen, meist nicht offiziell ablaufen. In der Formalstruktur, also beispielsweise offiziellen Vorschriften, von Organisationen sind selten Anhaltspunkte zur etwaigen Benachteiligung von Frauen zu finden, weshalb auf der informalen Ebene des Unternehmens analysiert werden muss. (Vgl. Luhmann 1964: S. 51) Um einen Einblick in die geplante Ausarbeitung zu erlangen, werden im Folgenden die grundlegenden theoretischen Annahmen der beiden Konzepte an dem zuvor vorgestellten Beispiel erläutert. Formalisierung beschreibt in diesem Zusammenhang formulierte Erwartungen an Mitglieder einer Organisation, die bei offensichtlicher Nichtanerkennung unvereinbar mit einer Mitgliedschaft sind. In diesem Fall wäre zum Beispiel eine öffentliche Aussage darüber, dass Frauen in dem betreffenden Betrieb nicht in Führungspositionen eingestellt werden sollten, weil sie allein durch ihr Geschlecht als nicht fähig für die Stelle betrachtet werden, nicht vereinbar mit der Mitgliedschaft in einem modernen Unternehmen. (Vgl. Luhmann 1964: S. 38) Auf der informalen Ebene und damit alle Erwartungen betreffend, die nicht an die Mitgliedschaftsrolle geknüpft sind, wäre eine solche Aussage unter Kolleg*innen jedoch durchaus denkbar. (Vgl. Luhmann 1964: S. 49) Die Betrachtung des Verhältnisses zwischen Informalität und Formalität in einem Unternehmen ist dabei deswegen so relevant, weil

sich hierin widerstrebende Rollenerwartungen erkennen lassen und diese häufig nur durch das Wechselspiel von Informalität und Formalität zur gleichen Zeit bedient werden können. Angenommen also, eine Person aus der Personalabteilung hat wie oben geschildert eine Führungsposition zu besetzen und dabei mehrere geeignete Kandidat*innen zur Auswahl. Ein mögliches Szenario, das im Interview mit dem Team der Personalabteilung geschildert werden könnte, wäre das Folgende. Der Personalleiter verdeutlicht sein Dilemma zwischen unterschiedlichen Rollenerwartungen. Nachdem in den meisten Organisationen das vorherrschende Bild eines guten Managers, das eines weißen Mannes ist (Vgl. Acker 2010: S.90 nach Kanter 1977) und aufgrund von lange nachwirkender Rollenbilder und Klischees, Frauen immer noch mit weichen, emotionalen Eigenschaften belegt werden, könnte es schädlich im Wettbewerb mit anderen männlich dominierten Organisationen sein, eine Führungsposition mit einer in dieser Hinsicht weniger angesehene Person zu besetzen. Auf der anderen Seite wird, wie im Vorherigen schon erwähnt, gesellschaftlich erwartet, dass mehr Frauen in Führungspositionen eingestellt und rechtliche Vorschriften wie etwa die Geschlechterquote eingehalten werden. Im Hinblick auf diese Problematik entscheidet sich der Personalleiter nun für die vermeintliche Wahrung des Unternehmensansehens und nimmt somit eventuelle Vorwürfe in Kauf, dass Frauen auf der Führungsebene im Betrieb unterrepräsentiert sind. Die Entscheidung letztendlich den männlichen Bewerber einzustellen wurde somit zwar informal aufgrund des Geschlechts getroffen aber formal damit gerechtfertigt, dass dieser besser für die Führungsposition qualifiziert war als seine weiblichen Mitbewerberinnen. Dies veranschaulicht die Wirkweise von widerstrebenden Rollenerwartungen anhand des Konzepts der Informalität und ermöglicht somit einen ersten Erklärungsansatz zur Forschungsfrage. (Vgl. Luhmann 1964: S. 39)

Im Folgenden soll zudem auf Strategien der brauchbaren Illegalität eingegangen werden, die zur männlichen Besetzung von Führungspositionen benutzt werden. Dabei stellt sich auch die Frage, welchen Nutzen die beschriebenen Selektionsprozesse im Sinne der brauchbaren Illegalität für die Organisationen haben. Um das Konzept der brauchbaren Illegalität zu erläutern, wird dieses im Weiteren in die beiden Teil ‚brauchbar‘ und ‚illegal‘ unterteilt. Unter ‚illegalem Verhalten‘ ist dabei ein Handeln zu verstehen, welches gegen die formalen Erwartungen in einer Organisation verstößt. Dieses kann dabei nicht nur ‚brauchbar‘ für die zuwider formaler Erwartungen handelnde Person, sondern auch für die Organisation sein. Das Verhalten von Personalleiter*innen und den vorherigen Stelleninhabern kann in diesem Beispiel folglich dann als brauchbare Illegalität bezeichnet werden, wenn gegen die formale Erwartung verstoßen wird alle Bewerber*innen unabhängig ihres Geschlechtes zu beurteilen und dies dabei irgendeinen Nutzen für den Betrieb hat. Solche betriebsspezifischen Nutzen wären hierbei in einem weiteren Abschnitt mithilfe der Interviews herauszufinden. (Vgl. Luhmann 1964: S. 304) Eine weitere Erklärung ergibt sich bei näherer Betrachtung von Untersystemen in einem Betrieb. Hierbei stellt Luhmann fest, dass bei der globalen Veränderung des

Systems zu Ungunsten eines Untersystems, dieses zu illegalen Handlungen verleitet wird, um sich selbst zu erhalten. Im Falle unseres Beispiels wäre das Untersystem hier die Dominanz von Männern auf Führungspositionen. Bei der globalen Veränderung des Betriebs, in dem Fall in Richtung mehr Frauen auf Führungspositionen, versuchen die Männer in machtvollen Positionen Einfluss auf den Prozess der Stellenbesetzung zu nehmen. Dies geschieht beispielweise bei einer Empfehlung eines männlichen Bewerbers durch den vorherigen Stelleninhaber oder bei einer generellen Bevorzugung von männlichen Bewerbern durch den Personalleiter. (Vgl. Luhmann 1964: S. 307) Das Konzept kann zudem Erklärungen hervorbringen, wenn die formalen Regeln in einem Betrieb, wie zum Beispiel die Gleichbehandlung der Geschlechter, nicht kontrolliert oder sanktioniert werden. Dann kann zwar die Benachteiligung von Frauen in der Formalstruktur verboten sein, aber diese trotzdem in der täglichen Praxis vorkommen, weil die Bevorzugung von Männern ungeachtet und ungeahndet bleibt. Dies ist dann besonders der Fall, wenn Positionen in denen Sanktionierungen ausgeführt werden könnten, überwiegend oder ausschließlich von Männern besetzt sind und die als Organisationsziel deklarierte diverse Verteilung von Führungskräften nur als Schauseite für die Öffentlichkeit dient. (Vgl. Luhmann 1964: S. 308) Hierbei wird jedoch darauf verwiesen, dass eine solche Sanktionsentscheidung nicht nur vom persönlichen Belieben der jeweiligen Person abhängt, sondern auch „[...] einer gewissen sozialen Ordnung entspricht.“ (Luhmann 1964: S. 309) Übertragen in das Beispiel, ist diese soziale Ordnung hier die vorherrschende Dominanz der Männer in Führungspositionen.

Alle hier beschriebenen Abweichungen von den formalen Erwartungen, können dabei sowohl versteckt als auch unbeabsichtigt passieren. Es wäre dementsprechend bei der Analyse der Interviews interessant, welche Art von informaler Handlung jeweils vorherrscht. (Vgl. Luhmann 1964: S. 311) Außerdem ist anzumerken, dass nicht nur das illegale Verhalten, sondern auch die Funktion für das System verborgen bleiben muss, damit informale Handlungen funktionieren können. Umso spannender ist es deswegen beides anhand von empirischem Material und dem Konzept der Informalität und brauchbaren Illegalität Luhmanns aufzudecken. (Vgl. Luhmann 1964: S. 313) Hierfür werden alle angeführten theoretischen Überlegungen in der angedachten Seminararbeit weiter ausgeführt und die zu anfangs gestellte These, an den tatsächlich durchgeführten Interviews in einem Betrieb mit ähnlicher Bewerbungs- und Betriebskonstellation, geprüft. Abschließend werden in der Seminararbeit noch die Ergebnisse zum besseren Verständnis resümiert und ein Ausblick auf mögliche Gegenmaßnahmen gegeben.

Auflistung zentraler Literatur

- Acker, Joan (2010): Geschlecht, Rasse und Klasse in Organisationen – Die Untersuchung von Ungleichheit aus der Perspektive der Intersektionalität, in: Feministische Studien, Heft 1, S 86-98.
- Hofmeister, Heather/ Hünefeld, Lena (2010): Frauen in Führungspositionen. Abgerufen unter: <http://www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauen-in-deutschland/49400/fuehrungspositionen?p=all> [Stand: 30.03.2018].
- Löhr, Julia (2016): Frauen in der Führung - viel Gerede, wenig Veränderung. Abgerufen unter <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-hat-sich-kaum-veraendert-14001753.html> [Stand: 14.12.17].
- Luhmann, Niklas (1995 [1964]): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Meuser, Michael / Riegraf, Birgit (2010): Geschlechterforschung und Gleichstellungspolitik. Von der Frauenförderung zum Diversity Management, in: Aulenbacher, Brigitte / Meuser, Michael / Riegraf, Birgit (Hrsg.): Soziologische Geschlechterforschung. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag, S. 189-210.