leren hierarchischen Ebene, derjenigen der Leiter von Fachämtern (z.B. Sozialamt, Gesundheitsamt) Jugendamt, möglich. Hier gab es z.T. aus dem Umgang mit Klientinnen Erfahrungen mit »Gewalt gegen Frauen«. Die größere Nähe zu dem Problem ließ offenbar auch persönliche Betroffenheit zu. Es gab keine Blockierungsversuche auf der formalen Ebene. Dafür traten aber die objektiven Schwierigkeiten bei der verwaltungsmäßigen Behandlung eines komplexen gesellschaftlichen Problems deutlich zutage. Sie seien hier nur als Fragen angedeutet: Wie kann eine Verwaltung auf Bewußtseinsprozesse in der Bevölkerung einwirken? Welche Handlungsmöglichkeiten hat eine Verwaltung, wenn es sich um Tatbestände im Beziehungsgefüge von Menschen handelt? (60% der Gewaltdelikte gegen Frauen sind sog. Beziehungstaten, weniger als 10% davon kommen zur Anzeige). Wie können Verwaltungen, Institutionen allgemein, mit einem weitgehend tabuisierten Thema umgehen, da sie doch auf regelhaftes Handeln im Rahmen von Fachzuständigkeiten und hierarchischer Gliederung festgelegt sind? Oder, zutreffender gefragt: Wenn Gewalt gegen Frauen Ausdruck des gesellschaftlichen Machtgefälles zwischen Männern und Frauen und somit ein strukturelles Problem ist, sind dann öffentliche Verwaltungen als zentrale Träger gesellschaftlicher Strukturen fähig und willens, diese zu verändern? Solche Fragen bestätigen – zumindest auf den ersten Blick – die Skepsis vieler Frauen gegenüber institutionalisierter Frauenpolitik. Der zweite Blick und die Erfahrung zeigen, daß Gleichstellungsstellen dennoch einiges bewegt und erreicht haben, auch wenn zentrale Themen der Frauenbewegung einer »behördlichen« Bearbeitung gar nicht zugänglich sind.

Dieses zu erkennen bedeutet andererseits, daß sich kommunale Frauenbeauftragte auf solche Aufgaben konzentrieren, deren Lösung nicht anders als über Institutionen und in den Institutionen möglich ist. Dazu gehören Themen wie Berücksichtigung des weiblichen Lebenszusam-

menhangs bei Stadtplanung und Organisation des öffentlichen Personennahverkehrs, Förderung emanzipatorischer Mädchenarbeit und antisexistischer Jungenarbeit in den Einrichtungen der städtischen Jugendpflege, Schaffung ausreichender Kinderbetreuungseinrichtungen, angemessener Umgang von Behörden mit weiblichen Opfern von Gewalt, Beratung und Unterstützung von Frauen und Frauengruppen bei dem Wettlauf um öffentliche Gelder, um nur einige Beispiele zu nennen.

Das Potential an Erfahrung und Fachwissen, das inzwischen in den ca. 700 kommunalen Gleichstellungsstellen bundesweit vorhanden ist, bedeutet zweifellos eine Stärkung und Ausweitung des frauenpolitischen Netzes in Bereiche hinein, zu denen Frauen häufig immer noch große Berührungsängste haben. Diese abzubauen und die Möglichkeiten von Institutionen instrumentell zu nutzen ohne dem Anpassungsdruck zu erliegen, beschreibt den schmalen Grat, auf dem sich Frauenbeauftragte im Öffentlichen Dienst bewegen.

Dagmar Schlapeit-Beck

Karrierefrauen im Konflikt zwischen Ohnmachtszuschreibung und weiblichem Führungsstil

Noch besetzen Frauen im deutschen Topmanagement 2 Prozent aller Führungspositionen; an den Hochschulen lehren 5,2 Prozent Professorinnen, allerdings stellen Frauen nur 2,6 Prozent der C 4 Professoren/innen; noch gibt es keine 5 Prozent weibliche Wahlbeamten/innen und erst eine Frau an der Spitze einer Kommunalverwaltung. Alle Instrumente der Gleich-

stellungspolitik, ob Frauenbeauftragte, Frauenförderungspläne und -gesetze oder die Quotierung, verfolgen das Ziel, Frauen den Zugang zur Macht, zu Entscheidungspositionen zu eröffnen. Aber im gleichen Maße wie über die Wirksamkeit dieser einzelnen Instrumentarien diskutiert wird, wird auch das Ziel an sich – die Teilhabe an der Macht – in der Frauenbewegung reflektiert.

Die weit verbreitete selbstauferlegte Machtabstinenz von Frauen setzt jedoch in aller Regel Machtgebrauch mit Machtmißbrauch gleich. Folglich wirkt die unter Frauen verbreitete Einstellung »Macht verdirbt die Moral!« als eine der wirksamsten intrapsychischen Barrieren gegen ihren beruflichen Aufstieg. Die Beteiligung am Machtapparat wird mit Machtakzeptanz gleichgesetzt. Mächtige Frauen werden als männlich wahrgenommen und bekämpft.

Zunehmend hegen aber erfolgreiche Frauen in Wirtschaft und Politik Zweifel an der Sinnhaftigkeit ihres Machtverzichts, der sich als Konzession an ein gesellschaftliches Wertesystem darstellt, das Frauen spezifisch sozialisiert. Zunehmend äußern Karrierefrauen den Wunsch nach einem offensiven und vor allem nach einem Einsatz von Macht, der nicht von Schuldgefühlen und schlechtem Gewissen gehemmt wird. Der Kritik am vermeintlich maskulinen Machteinsatz muß eine offene Definition des Weiblichen entgegengesetzt werden, die auch die rationale Wahrnehmung von Macht und Einflußmöglichkeiten umfaßt. Gerade dann, wenn Frauen nach durchlebter weiblicher Sozialisation Macht ausüben, ist das Resultat oft ein anderes als bei Männern.

Als Erfolg der Frauenförderungspolitik werden zunehmend Leitungspositionen von Frauen besetzt, denen Vorbilder und Kolleginnen fehlen und die folglich allein auf der Suche nach ihrem Führungsstil sind. »Wer als Frau Macht hat, muß mit Liebesverlust rechnen. Eine solche Frau ist oft nicht nur dem Haß der Männer, sondern auch dem der Frauen, die sich macht-

los fühlen, ausgesetzt.¹ Die durch solche Reaktionen ausgelösten Identitätskonflikte erfolgreicher Frauen wurden in der bisherigen Gleichstellungspolitik unzureichend reflektiert. Die Neudefinition des Weiblichen, wonach für Frauen alle Lebensformen und Verhaltensweisen je nach individueller Vorliebe und ohne jegliche Diskriminierung möglich sein müssen, hat sich in Bezug auf »Karrierefrauen« bisher nicht durchgesetzt. – In diesem Beitrag soll ein Bild von den widersprüchlichen Erwartungen an Frauen in Führungspositionen sowie von ihren spezifischen Verarbeitungsformen gezeichnet werden.

Leitungsqualifikationen im Management.² – Bringen Frauen die falschen Voraussetzungen mit?

Bereits ein Blick in die scheinbar geschlechtsneutralen Anforderungsprofile für Führungskräfte namhafter Fortbildungsinstitute, die mit Kommunalverwaltungen zusammenarbeiten, zeigt, daß neben der Betonung sozialer Kompetenzen. zweifellos bei Frauen eher zu finden sind als bei Männern, bestimmte vermeintlich feminine Eigenschaften abgewehrt werden, wie z.B. Emotionalität und Affektivität. Die dort vorherrschende Betonung des kooperativen, wenn auch immer noch maskulin geprägten Führungsstils (z.B. durch Unterdrückung von Gefühlen) durch Führungkräftefortbildung für die Verwaltung, artikuliert dabei mehr den Anspruch als die Wirklichkeit.3 Auch in den von Bischoff⁴ ausgewerteten Studien über Persönlichkeitsmerkmale zukünftiger Führungskräfte stehen kommunikative Fähigkeiten an erster Stelle; Fähigkeiten, die bei männlichen Managern heute am schlechtesten ausgeprägt sind. Obwohl Frauen die hier geforderten sozialen und kommunikativen Qualifikationsmerkmale eher mitbringen als Männer, gelten sie jedoch nicht als die geeigneteren Führungskräfte. Die Abwertung bzw. Negierung von über Sozialisation erworbenen spezifisch weibli-

chen Kompetenzen greift also nicht nur in typischen Frauenberufen (z.B. in Form der Unterbezahlung von sozialen und Dienstleistungsberufen) sondern umfaßt auch die bisher männlich geprägten Top-Positionen.⁵ Die Betonung sozialer Kompetenzen durch die hier zitierten Personalführungsinstitute verrät deutlich, an welche Adressaten diese Schriften gerichtet sind – nicht an Frauen. Die spezifischen Führungsprobleme von Frauen, z.B. mangelnde Anerkennung ihrer Autorität, fehlende Orientierungsmöglichkeit an Vorbildern, Isolation oder Infragestellung ihrer Weiblichkeit werden nicht thematisiert. So hat auch Claudia Bernadoni im Auftrag der UNESCO⁶ festgestellt, daß dreiviertel der männlichen Manager einen selbstbezogenen, ausbeuterischen Führungsstil zeigen und daß sie darüber hinaus versuchen, ihren Job als Sprungbrett zu benutzen. Sie sind ihren Vorgesetzten gegenüber aufgeschlossen, tadeln jedoch ihre Mitarbeiter für schlechte Leistungen und verbuchen gute als eigenen Erfolg. Das restliche Viertel der Männer zeigt sich aufgabenorientiert, aber etwas überkontrollierend. Bei den männlichen Managern reicht die Skala vom rein autoritären Stil bis zur Sachlichkeit mit leicht autoritärem Einschlag. Die Führungsstile der Frauen lassen nach Bernadoni mehr Varianten zu, was allerdings als Hinweis darauf zu werten sei, daß Frauen größere Mühen haben, ihren eigenen Führungsstil zu finden. Bei Frauen liege der Schwerpunkt auf einem demokratischen und mitarbeiterorientierten Führungsverhalten. Quantitativ gehöre die überwiegende Mehrzahl der Männer (3/4) zu den autoritären Chefs, während die Minderheit der Frauen (1/3) entweder autoritär vorgehe oder geradezu Verantwortungsscheu zeige.

Obwohl damit das tatsächliche Führungsverhalten von Frauen viel eher dem von den Fortbildungsinstituten geforderten kooperativen Führungsstil entspricht, sind Frauen Adressatinnen aggressiv diskriminierender Managementliteratur, die sich als »Ratgeber für erfolgsorientierte Frau-

en« versteht. Das Wirtschaftsmagazin »Trend«⁸ faßt ein Rhetorikseminar für Frauen in der Wirtschaft etwa unter dem Titel »Wie Damen richtig den Mund aufmachen« zusammen. Demnach seien für Managerinnen drei Hauptgebote zu beachten:

1. Eine Frau, die in einer Männerwelt aufsteigen will, müsse sich zunächst äußerlich anpassen. 2. Sie müsse vergessen, wie ein Frau denkt. 3. Sie dürfe niemals auf Bestätigung oder Belobigung warten. Das sei unter Männern nicht üblich.

Diese Gebote werden verstärkt durch das Anführen der sieben Todsünden der Frauen:

1. Unpünktlichkeit, 2. fehlende Kontrolle der Stimme, 3. persönlicher Umgang mit Kritik, 4. üble Nachrede, Kritik und Tratsch über männliche Kollegen, 5. Selbstlob und Konzentration darauf, wie tüchtig – oder überlastet – man durch Kinder, Beruf und Haushalt sei, 6. ständiges Lauern auf Anerkennung. Das sei zeitraubend und unter Männern unüblich. Die Wertschätzung des Chefs drücke sich schließlich sowieso im Gehalt aus. 7. Einsatz weiblicher Waffen.

Neben der skandalösen Ansammlung von stereotypen Zuschreibungen an Frauen, wie Unsachlichkeit, Emotionalität und Undiszipliniertheit enthält dieser Text iedoch auch zwei emstzunehmende Beobachtungen typisch weiblichen Verhaltens: Männer erwarten von Frauen in Vorgesetztenpositionen, daß sie ihre Überbelastung klaglos hinnehmen. Die durch ihre Doppelbelastung in Beruf und Familie entstehenden Probleme gelten als Privatsache, als persönliches Opfer, das Frauen selbstverständlich abverlangt wird, wenn sie auf der Karriereleiter steigen. Die Strapazen der Kolleginnen in dem Zerreißkonflikt zwischen Familie und Beruf sind Männern lästig. Die Zurücknahme persönlicher Ansprüche bei Karrierefrauen zeigt sich aber nicht nur in der klaglosen Hinnahme der Mehrfachbelastung und in dem gegenüber männlichen Kollegen höheren Arbeitseinsatz sondern gleichermaßen in dem durch-

schnittlich niedrigem Gehaltsniveau. Die von Bischoff befragten Managerinnen äu-Berten, daß sie sich ihre Position in aller Regel mit einem Gehaltsnachteil haben erkaufen müssen. - Aber auch der Hinweis auf das ständige Warten von Frauen auf Lob und Anerkennung deutet auf eine tatsächliche Schwäche von Frauen hin. Über ihre geschlechtsspezifische Sozialisation sind Frauen daraufhin erzogen, in menschlichen Beziehungen eine Rückkopplung auf ihre Person zu erhalten. Aus diesem Grund gerade ist ihr Sozialverhalten stärker ausgeprägt. Negativ an dieser Dominanz sozialer Beziehungen ist die dadurch entstehende Abhängigkeit vom Urteil anderer. In den seltensten Fällen sind Frauen in der Lage, die Wertschätzung ihrer Arbeit aus eigenem Urteilsvermögen vorzunehmen und Kritik anderer dahingehend zu differenzieren, ob diese ehrlich und fair gemeint ist oder aus einem bestimmten Interesse des Gegenübers erwächst.

Inbesondere Politikerinnen leiden unter der öffentlichen Diskussion über die eigene Person, da sie es als Frauen gewohnt sind, die Kritik anderer anzunehmen. In der Politik wird Kritik jedoch strategisch eingesetzt, um Personen gezielt zu demoralisieren. Der Aufbau innerer Souveränität und eigener Wertschätzung des Arbeitsergebnisses ist ein wichtiges Lernziel für Frauen in Leitungspositionen, da in solchen das Urteil anderer oft wertlos ist. Ist das Urteil negativ, so kann damit einerseits ein ernst zu nehmender Verbesserungsvorschlag gemeint sein, aber auch ein unfairer Vorwurf, der dazu dient, die Leistungen der Frau zu schmälern. Ist das feed-back positiv, so kann dieses wirklicher Wertschätzung des Arbeitsergebnisses erwachsen sein, aber auch Opportunismus und Einschmeichelei bedeuten. Zwar haben Frauen auch Probleme mit Selbstbewußtsein und Selbstvertrauen, aber diese Probleme hängen weniger mit mangelnder Leistungsbereitschaft als mit dem Mangel an eindeutigen positiven Reaktionen auf ihre Fähigkeiten und Leistungen zusammen. Die Tatsache, daß sich Frauen selten auf Beförderungsstellen bewerben, wenn diese höhere Leistungsanforderungen mit sich bringen, aber ihr eigenes Leben nicht verbessern können, verweist auf eine realistische Einschätzung der Lebenssituation von Frauen. Diese klaren Karrierekosten – Karrierenutzen Abschätzung (Welchen Preis muß ich für den beruflichen Aufstieg erbringen?) darf jedoch nicht in einen Mangel an Selbstvertrauen uminterpretiert werden.

Benard/Schlaffer⁹ haben sich mit der Karrieremotivation und den Aufstiegshemmnissen von Frauen befaßt. Danach verlieren Frauen sehr viel Zeit, bis sie sich über ihr Ziel im Klaren sind und es auch verwirklichen. Nicht selten bringen Frauen eine uninteressante Lehre, ein ungewünschtes Studium, eine Ehe, an der sie von Anfang Zweifel hatten, die Geburt von Kindern, die sie eigentlich gar nicht haben wollten, eine Scheidung und vieles andere hinter sich, um dann in mittlerem Alter das zu tun, was sie schon immer wollten.

Auch Benard/Schlaffer beschreiben sieben Todsünden, die für Frauen typisch und ihrem Vorankommen abträglich sind: a) Passives Warten auf Lob und Befördeb) Entscheidungsschwäche Hemmnisse, Anweisungen zu erteilen, c) Unklarheit über ihre persönlichen Ziele und Pläne, d) Nervosität bei unklaren Situationen, e) persönlicher Umgang mit Kritik. Frauen reagieren auf Kritik zu empfindlich, nehmen sie zu persönlich und überschätzen ihre Bedeutung, f) Risikovermeidung, g) Überanstrengung bei der Arbeit in Familie und Haushalt, um zu rechtfertigen, daß sie ihrer Karriere so viel Zeit widmen.

Karriere im Sinne beruflichen Aufstiegs ist ein männliches Konzept. Es beinhaltet ein streng vorgezeichnetes Lebensmuster, dessen einseitigen Zielen alles untergeordnet werden muß. Frauen sind weniger gewillt als Männer, diesen Preis für eine illusionäre Zukunft zu bezahlen. Durch ihre Hausarbeit gewohnt, vielen verschiedenen Pflichten nachkommen zu

müssen, lehnen Frauen zumeist eine einseitige leistungsorientierte Managementkarriere ab. Für Frauen bedeutet beruflicher Aufstieg per se nicht schon erweiterte Handlungs- und Befriedigungsmöglichkeiten. Es sind nicht nur die maskulinen Strukturen, die dem weiblichen Aufstieg Hürden in den Weg stellen, sondern es sind auch die Frauen selber, die sich Grenzen setzen, die das letzte Stück persönlichen Einsatzes nicht bringen wollen. Die männliche Erfolgsideologie heißt, Leistung an die erste Stelle zu setzen, vor den anderen Freuden und Bereichen des Lebens. Immer wieder ziehen Frauen, deren »totaler« Erfolg greifbar nahe scheint, im letzten Moment ihre Hand zurück, weil sie nicht bereit sind, den erforderlichen Preis zu zahlen: auf verbleibende Reste von Freizeit zu verzichten, sich endgültig von ihren Familien zu verabschieden, im ausschließlichen Dienst der Firma zu stehen.

Auf die Frage, ob Frauen für Leitungsqualifikationen die richtigen Voraussetzungen mitbringen, läßt sich nach Durchsicht der Führungskräfteliteratur feststellen, daß Frauen die grundlegenden Anforderungen: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Einsatzbereitschaft und rationale Sachlichkeit. aufgrund ihrer geschlechtsspezifischen Sozialisation im gleichen Maße wie Männer mitbringen, auch wenn die Gewichtung im Punkt Sozialkompetenz zugunsten der Frauen und im Punkt rationale Sachlichkeit zugunsten der Männer ausfällt. Der Versuch der Managementliteratur, vermeintliche Defizite von Frauen anzusprechen, läuft jedoch erneut auf eine Diskrimierung geschlechtsspezifischer Eigenschaften hinaus.

2. Probleme von Frauen in Leitungsfunktionen

In Verhalten, Ideologie und wirtschaftlicher Funktion stellt die moderne »Karrierefrau«¹⁰ eine Art Subklasse dar: Eine Minderheit, die sich aus einer sozial untergeordneten Gruppe losgelöst hat und in

Folge ihrer überdurchschnittlichen Qualifikation und Ambition, gekoppelt mit einem ganz bestimmten kulturellen Klima. aufwärtsstrebt. Benard/Schlaffer gleichen die Situation von Karrierefrauen mit der Situation der amerikanischen Schwarzen, der sogenannten Black Bourgeoisie: - Diese haben eine gute Bildung und gehören infolge ihrer beruflichen Qualifikation zur Mittelschicht. Von denjenigen, die objektiv Ihresgleichen sind, werden sie aber weitgehend abgelehnt und blockiert, abgesehen von einigen aufgeschlossenen Liberalen. Besondere Ablehnung erfahren sie von den »Subklassen« der Weißen, denen sie als zweifaches Feindbild (diskriminierte Minderheit und Klassengegner) gegenüberstehen. Sie sind entschlossen, sich nicht vom herrschenden System abweisen zu lassen, sondern innerhalb dieses Systems zu bestehen: sowohl indem sie nach den Regeln dieses Systems glänzen und mehr als gute Leistungen erbringen, als auch, indem sie die Regeln in Frage stellen, dahinter liegende Ungerechtigkeit, Rassismen und Irrationalitäten bloßlegen. Ihre Kleidung, die Manieren und Schulleistungen ihrer Kinder, ihre eigene Lebensweise, mit allem müssen sie beweisen, daß ein Schwarzer unter den richtigen Bedingungen genauso zivilisiert sein kann wie ein Weißer. Zugleich ist es ratsam, den Neid und den Haß der Kollegen nicht zu provozieren, sondern bescheiden, unauffällig, willig und kooperativ zu wirken und rassistische Witze und Andeutungen zu überhören. Das Verhalten von Karrierefrauen zeigt zahlreiche Parallelen zur Situation der schwarzen Aufsteiger in den USA. Die Karrierefrau soll ihre Leistungen an die erste Stelle setzen; als Erste im Büro sein, als Letzte gehen, am Wochenende Sondereinsätze leisten. Die Biographieforschung zeigt auf, daß sich Frauen in Führungspositionen häufig schon sehr früh durch eine gewisse Härte sich selbst und anderen gegenüber auszeichnen. »Diese, zusammen mit Fixierung auf Wettbewerb und Kampf, waren Voraussetzungen für Erfolg, der sich eben nicht

durch Sanftheit und Nachgiebigkeit einstellte.«11 Karrierefrauen wichen häufig schon früh von der geschlechtsstereotypen Norm ab, was inbesondere in der Adoleszenz oft ein Außenseitertum bedeutete. Hennig/Jardim¹² haben bei der Untersuchung von Lebensläufen von Karrierefrauen bereits in der Jugendphase Anhaltspunkte für einen entschlossenen Kampf gegen die Einzwängung in die restriktive und eineingende Frauenrolle gefunden. Den schweren pubertären Identitätskrisen begegneten die befragten Karrierefrauen mit einem verstärkten Lern- und Arbeitseinsatz. Disziplin, Leistungsstreben und Pflichtgefühl, nie jedoch Anpassung und Resignation, bleiben für diese Frauen auch weiterhin charakteristisch.

Benard/Schlaffer hingegen haben bei ihrer biographischen Untersuchung von Karrierefrauen folgende auffällige Verhaltensmuster beobachtet:

- Frauen entscheiden sich erst spät für die Karriere. Bis dahin leben sie ein den Tag hinein.
- Frauen sehen sich als passive Geschöpfe. »Jemand hat mich gefördert«.
 »Meine Arbeit fiel dem Chef auf«.
- Frauen betonen die persönlichen Aspekte der Karriere. Sie sehen darin die Chance zur Selbstentfaltung und eine Möglichkeit, anderen zu helfen und Gutes zu tun oder einen Teil ihrer persönlichen Entwicklung.
- Frauen sehen ihr wirkliches Selbst als etwas, das von der Karriere unberührt bleibt. Sie können daher beruflich großen Erfolg haben und ihr Leben als absoluten Mißerfolg einstufen.
- Frauen haben eine andere Einstellung zum Risiko als Männer. Männer sehen eine Risikosituation als etwas, das sowohl Gefahren birgt, als auch Möglichkeiten bietet. Frauen sehen ein Risiko im Zusammenhang mit der Vergangenheit oder Gegenwart: als Situation, in der sie das bisher Erreichte wieder verlieren können, also immer als »Existenzfrage«.

Karriereorientierte Frauen, die eine berufliche Position anstreben, die Männern Konkurrenz macht, geraten in eine sogenannte Double-bind-Situation: Da stereotypes Denken der idealen Frau »männliche Eigenschaften« abspricht, sehen sich Frauen vor die Alternative gestellt, entweder im Beruf »ihren Mann nicht stehen zu können« oder wenn ihnen das gelingt, keine »richtige Frau« mehr zu sein. – Trotz aller Barrieren gibt es karrierebewußte Frauen, die »es geschafft haben«. »Ob in der Pionierfunktion oder in der Alibifunktion, als Ausnahmeerscheinung wird die Frau jedoch kaum mehr als ein Individuum wahrgenommen, sondern erscheint als Symbol ihres Geschlechts. Ihre Fehler wie ihre Erfolge werden unverhältnismäßig stark registriert und am Geschlechtsrollenstereotyp gemessen, anstatt ihren persönlichen Fähigkeiten zugeschrieben. Sie gerät unter großen Leistungsdruck, auch weil sie zum Testfall für potentielle Nachfolgerinnen wird.«13 Diese entindividualisierte Rolle als Karrierefrau mit den hier beschriebenen Erwartungen an eine Vorbildfunktion gelten sowohl für Mitarbeiter/innen, die ihre Bereitschaft zur Anerkennung der Amtsautorität nach höheren Maßstäben bewerten, für Konkurrenten, die auf Fehler und Schwächen lauern wie auch für solidarische Frauen, die mit ihrem Engagement diesen Frauen zu ihrem wohlverdienten Erfolg verholfen haben. Würde die so Emporgehobene versagen, würde dem Kampf der Frauenbewegung eine schwere Niederlage zugefügt, da Gegner hinfort diesen Fall als Gegenbeleg anführen könnten.

Es ist bekannt, Frauen müssen bessere Leistungen erbringen, um gleiche Akzeptanz zu erzielen wie ihre männlichen Kollegen. Wie die Untersuchung von Sessar-Karpp¹⁴ von Frauen in gehobenen Positionen im Bundesgebiet ergab, leiden Managerinnen darunter, »stärker im Blickpunkt zu stehen«. Die Tatsache, daß sie sich beobachtet fühlen, macht sie unsicher. In der asymmetrischen Konstellation von Führungskräften werden Managerinnen

meist als Vertreterinnen ihres Geschlechts und eher als Symbole denn als Individuen betrachtet. Es bestätigt sich hier, daß es bei Managerinnen die Frauenrolle ist, die im Beruf zählt, bei männlichen Führungskräften dagegen ihre Arbeits- und Berufsrolle. Die Frau im Management erregt größere Aufmerksamkeit, kann sich nicht, wie die männlichen Kollegen, in der Anonymität der Gruppe verstecken. - Nach der herrschenden Meinung werden Karrierefrauen gesellschaftlich erst akzeptiert wenn es ihnen gelingt, beruflich und privat erfolgreich zu sein. Die damit verbundene extreme Doppelbelastung stellt die Eintrittskarte für die soziale Anerkennung dar. Noch immer ist das Rollenbild der Frau mit Ehe und Familie verknüpft, der Beruf kann dieses additiv ergänzen, darf es aber nicht ersetzen. Karrierefrauen können sich noch nicht an weiblichen Vorbildern orientieren. Ihnen fehlt häufig eine statusgleiche weibliche Bezugsgruppe, mit der sie ihre Isolation im Kreis der männlichen Kollegen durchbrechen können. Der berufliche Aufstieg von Frauen vollzieht sich einsam. Karriere bedeutet für Frauen einen radikalen Alleingang und eine noch weitaus stärkere Selbstentfremdung als bei Männern. Trotz der Krisen, die auch der Erfolgsmann durchzustehen hat, wird die geschlechtsspezifische Identität des männlichen Aufsteigenden nicht tangiert. Sein Aufstieg vollzieht sich zunächst als äußerlicher Prozeß, als Statuswechsel in einem vertikalen Berufsschema, womit ein Gewinn an Einkommen und Prestige verbunden ist. Karrierefrauen jedoch erleben das Problem der Ablehnung durch die Umwelt. Die Kenntnis dieses Problems stellt für Frauen ein entscheidenes Aufstiegshemmnis dar. Auch wenn Frauen der Gedanke an Macht, Verantwortung und Einfluß zusagt, so schrecken sie jedoch häufig vor der Vereinsamung zurück. Wenn Frauen ihre Aufstiegschancen als schlechter einschätzen, als die ihrer männlichen Kollegen, tendieren sie häufig dazu, Ersatzsysteme, etwa in Form verstärkter Mitarbeiterbeziehungen, zu entwickeln.

Je höher eine Position innerhalb einer Organisationshierarchie ist, desto weniger ist diese strukturiert, desto weniger meßbar ist auch das Ergebnis. In dieser Situation der Unsicherheit gewinnt die Solidarität der hauptsächlich männlichen Manager untereinander an Bedeutung, denn diese bietet innere Sicherheit. Nach Veith¹⁵ gibt es eine deutliche Präferenz zur Rekrutierung und Förderung sozial ähnlicher Führungskräfte. Daher suchen und schaffen sich Vorgesetzte Mitarbeiter nach ihrem Bilde. Sie vervielfältigen sich gleichsam in den ihnen Unterstellten, um nicht auf Widerstand und Kritik, sondern auf Bestätigung, Zustimmung und Einklang zu sto-Ben. Da die überwiegende Mehrzahl der Führungspositionen mit Männern besetzt ist und diese bevorzugt mit ihresgleichen zusammenarbeiten, bildet das Geschlecht sowohl bei der Besetzung von Führungspositionen als auch bei der Beförderung von Positionsinhabern ein wesentliches Selektionskriterium.

Gleichgestellte und vorgesetzte Frauen bedeuten zudem eine Bedrohung der gewohnten Ordnung. Aus Konkurrenzangst werden Frauen, die Führungspositionen anstreben, von Männern abgewehrt und abgewertet, indem ihnen die Fähigkeiten, eine Führungstätigkeit auszuüben, abgesprochen werden. Wenn Frauen trotzdem in diese Bereiche vordringen, werden bei Männern Ängste mobilisiert, von Frauen verdrängt zu werden. Die herrschende Managementkultur ist männlich. Männliche Kameraderie macht das Management zum Männerbund, so daß Frauen ausgegrenzt und diskriminiert werden. Ihre Situation im Management ist die einer Minderheit. Frauen haben sich in ihren Umgangsformen den Spielregeln ihrer männlichen Umgebung anzupassen. Die Ausübung einer Leitungstätigkeit verlangt z.B. die häufige Abwesenheit von zuhause. Das gilt für Männer genauso wie für Frauen. Jedoch können Männer diesen Umstand anders kompensieren: durch ein hohes Einkommen, ein komfortables Auto, Alkohol und teilweise auch durch Frauen. Es ist für

Frauen völlig unmöglich, die gleichen Statussymbole zu beanspruchen.

Der Selbstausschluß von Frauen aus Führungspositionen läßt sich in aller Regel aus der Reflektion bestehender gesellschaftlicher Verhältnisse begründen. Eine Führungsposition anzustreben, bedeutet eine Umkehrung der traditionellen Verhältnisse. Diese läßt sich mit dem bestehenden Frauenbild nicht vereinbaren, da managen als männliche Tätigkeit gilt. Dort, wo ausdrücklich Macht mit einer Position verbunden ist, haben Frauen vermehrt Schwierigkeiten mit sich selbst. Macht zu haben, gehört eben nicht zur Rolle der Frau.

3. Weiblicher Führungsstil – oder der Umgang mit der Macht

Männer befinden sich gegenüber Frauen in einer Position von Autorität¹⁶, legitimierter Macht und Herrschaft. 17 Die über die Gleichstellungspolitik angestrebte Besetzung von Führungspositionen durch Frauen hat bisher das mangelnde Legitimitätseinverständnis der »Geführten« zu wenig reflektiert. Veith¹⁸ stellt dar, daß Führungskräfte mit dem Bewußtsein, zu den Mächtigen zu gehören, in der Zusammenarbeit mit Untergebenen, Gleichgestellten und Vorgesetzten sicherer und stärker sind. Sie gestehen ihren Untergebenen mehr Freiheiten zu und lassen diese mehr Eigeninitiative entwickeln. Bernadoni zeigt darüber hinaus, daß ein Manager, dessen Erfolg auf seinen Führungsqualitäten beruht, auch die Fähigkeit besitzen muß, Selbstvertrauen auszustrahlen und die Wichtigkeit der eigenen Person zu unterstreichen. Das Gelingen der Führungsaufgabe wird in Frage gestellt, wenn die Mitarbeiter den Machtbesitz des Leiters anzweifeln und die Grenzverletzung ihrer Autonomie nicht akzeptieren. Ein Manager kann durch eine überzeugende Selbstdarstellung das Ausmaß seiner Macht durch sein Auftreten bestimmen. »Die potentielle Machtfülle des männlichen Geschlechts verhilft ihm zur

Glaubwürdigkeit seiner Machtdemonstration.«¹⁹ Überzeugende Selbstdarstellung und selbstbewußter Machtgebrauch sind folglich nicht allein wichtige Führungskompetenzen, sondern sie stellen auch eine Taktik der männlichen Machterhaltung dar.

Frauen gelten grundsätzlich als machtlos. Die Selbstdarstellung von Managerinnen wird nicht die erforderliche Suggestivkraft erzielen. Frauen haben folglich trotz fachlicher Kompetenz weniger Autorität. Ihre Machtlosigkeit führt zu erheblichen Führungsproblemen, auf der einen Seite bis zur Weigerung, ihre Weisungen entgegen zu nehmen und auf der anderen Seite bis zur Entmutigung, die konkreten Ressourcen anzuwenden, über die sie kraft ihrer Position verfügt. Die stereotype Ohnmachtszuschreibung an Frauen hindert Mitarbeiter/innen, einer Vorgesetzten den legitimen Machtgebrauch zuzugestehen. So führt die geschlechtsstereotype Vorstellung von minderer weiblicher Autorität zur tatsächlich geschwächten Führungskompetenz des Individuums.

Die Suche nach einem weiblichen Führungsstil ist Folge des ambivalenten Umgangs der Frauen mit Macht. Noch immer lehnen Frauen überwiegend den Machterwerb ab. Selbst Frauen, die mit größter Selbstverständlichkeit eine Managementkarriere verfolgt haben, haben Hemmungen beim Einsatz der ihnen zugewachsenen Macht, lehnen diese ab, zeigen eine halbherzige Akzeptanz oder verleugnen diese sogar. Obwohl empirisch bei den »harten« Eigenschaften wie Dominanz, Selbstsicherheit und Aggressivität auf der obersten Führungsebene kein Unterschied mehr zwischen Frauen und Männern festgestellt werden kann²⁰, geht die Machtausübung bei Frauen auch immer einher mit Schuldgefühlen, Wut und Scham. Zufriedenheit über die eigene Machtausübung ist bei Frauen in Führungspositionen bisher kaum zu finden.²¹ Managerinnen wirken in Ausübung ihrer Tätigkeit oft vorsichtiger als ihre männlichen Kollegen. Ihr Machtverständnis im Sinne von »empo-

werment«22 wird ihnen jedoch leicht als weibliche Unsicherheit ausgelegt. Diese erzeugt Widerstand von Seiten der Mitarbeiter/innen, Kooperationsunwilligkeit bis zur nachlässigen Erledigung der Arbeit. Beantwortet wird diese Entwicklung mit mehr Kontrolle durch die Vorgesetzte und mit noch größerem Widerstand der Mitarbeiter/innen. Dieses Vorgesetztenverhalten scheint die ihr ursprünglich entgegengebrachten Vorurteile zu bestätigen, nach denen Frauen zu kritisch und zu emotional seien, Dinge zu persönlich nehmen und nicht delegieren können. Ursächlich für diese Führungsschwäche ist jedoch die Machtlosigkeit von Frauen und damit verbunden auch ihr anderes Machtverständnis.

Die antizipierte Ohnmacht weiblicher Führungskräfte durch die Mitarbeiter/innen tangiert insofern auch deren berufliches Selbstwertgefühl. Eine weibliche Vorgesetzte zu haben bedeutet sowohl einen Statusverlust wie auch vermeintlich verringerte Durchsetzungschancen. Die Abwehr von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegen eine weibliche Vorgesetzte reflektiert die gesellschaftliche Abwertung der Frauenarbeit, die in diesem Falle nicht nur für die persönliche Leistung der Managerin sondern umfassend für die Leistung aller Beschäftigten, gleich ob männlich oder weiblich, ihres Verantwortungsbereiches gilt. Es gibt keine Vorschußlorbeeren. Selbst die bei den männlichen Kollegen ohne Anstrengung abrufbare Amtsautorität wird in Frage gestellt. Um jedoch die Leitungsaufgabe wahrnehmen zu können, reichen Bitten an Mitarbeiter/innen zunächst nicht aus, da sie nicht umgesetzt werden. Anweisungen müssen folgen. Eine Vorgesetzte, die Anweisungen gibt, gilt wiederum als resolut - ein Angriff auf das weibliche Rollenbild. Die Definitionsmacht liegt bei den Betroffenen: klare Entscheidungen und Anweisungen gelten bei Frauen als rigide, trotz höflichem Umgangston. Der gleiche Führungsstil gilt bei Männern als kooperativ. Die geschlechtsspezifisch unterschiedliche Bewertung gleicher Verhaltensweisen erschwert Frauen die Entwicklung eines eigenen Führungsstils. Unter solchermaßen erschwerten Startbedingungen (mangelhafte Unterstützung durch Mitarbeiter/innen, Skepsis durch Kollegen, Ohnmachtszuschreibung, eigener Anspruch an die Realisierung eines kooperativen Führungsstils im Sinne von »empowerment« und deklarierte Absicht von Frauenförderung) hat die gängige Leistungsbeurteilung bei Frauen zur Konsequenz, daß sie bedeutend besser als ihre männliche Konkurrenz sein müssen, um als gleich gut zu gelten.

4. Perspektiven

Für weibliche Führungskräfte stellt sich die Frage nach Handlungsalternativen, nach einem Arbeitsstil, in dem der Balanceakt zwischen männlichen Spielregeln und weiblicher Herangehensweise unter Beibehaltung der eigenen Identität möglich ist: Beruflicher Erfolg bei gleichzeitiger Einflußnahme auf die Spielregeln der Männer anstatt Anpassung. Machterwerb und Karriereorientierung werden nicht nur nach herrschender gesellschaftlicher Bewertung als unweiblich abgestempelt, sondern auch aus feministischer Sicht. Der Gynozentrismus²³ betont die Differenz der Geschlechter im Gegensatz zur Annahme universeller Gleichheit. In dieser Verwendung der Polarität von Männlichkeit und Weiblichkeit werden die traditionellen dualistischen Begriffe in neubewerteter Form beibehalten: Das Männliche ist Macht, diskursive Rationalität und Abstraktion, während das Weibliche im Konkreten, in Sinnlichkeit, in Kreativität. Emotionalität und Naturbezug besteht. Die gynozentrische Neubewertung traditioneller Weiblichkeit steht im Widerspruch zu den Gleichstellungsforderungen humanistischer Feministinnen. Der »humanistische« Feminismus fordert von der partriarchalischen Gesellschaft, Frauen zu Führungspositionen zuzulassen, damit mittels der hier gewonnenen Einflußchancen die Rechte von Frauen ausgeweitet werden können. Der Gynozentrismus sieht hingegen in der Beteiligung von Frauen am Machtapparat eine Akzeptanz grundlegender Antiwerte.

Wenn aber Frauen die Zentren der Macht, die Privilegien und individuellen Errungenschaften, die ausschließlich von Männern besetzt und angewandt werden, ausblenden, werden Männer fortfahren, diese für sich zu monopolisieren. Frauen können männliche Werte nicht untergraben, ohne in die Zentren der Macht einzudringen; dies belegen die traditionellen Strategien der weiblichen Ohnmacht, Lernen erfolgt für Frauen häufig durch Nachahmung anderer Frauen. Wenn Frauen im Mangement keine Minderheit wären, würden sich umgekehrt auch mehr Frauen für eine solche Position entscheiden. Voraussetzung für das Interesse von Frauen an einer Managementstellung ist ein hoher Frauenanteil, ist die Normalität von Frauen in Führungspositionen. Managerinnen würden zu Vorbildern anderer Frauen. In der Nachfolgegeneration hätten die Nachwuchsführungskräfte dann die Chance, sich auf die Pionierinnen zu beziehen, diese nachzuahmen, bzw. sich von ihnen zu distanzieren. Mehr Frauen in Führungspositionen sind ein Weg zur Neudefinition der weiblichen Berufsrolle.

Beruflich ambitionierte und erfolgreiche Frauen hat es schon immer gegeben, wenn auch nur als seltene Ausnahme. Entweder sind sie die noch zur Überanpassung neigenden Pionierinnen, die trotz ihrer Minderheitenposition einer nachfolgenden Generation aktiver Frauen den Weg bereiten oder sie praktizieren eine andere Partizipation, die den klassischen Widerspruch zwischen Macht und Moral in einem alternativen Aufstiegsmuster einer Karriere mit begrenzten Ambitionen aufheben will. Ist der Gynozentrismus nicht gewillt, das Risiko der Vereinnahmung einzugehen, kann er nur eine moralische Kritik, aber kein realer Anstoß zur institutionellen Veränderung sein.

Anmerkungen

- Mitscherlich, Margarete: Die friedfertige Frau, Frankfurt a.M. 1987, S. 9.
- 2 Unter »Management« verstehe ich die Gestaltung und Lenkung von Betrieben oder Organisationen und ihrer Teilbereiche, um diese sowie das Verhalten der Mitglieder auf die Zielerreichung auszurichten. Management ist der Gegensatz zu Ausführung. Management wird durch 4 Grundfunktionen charakterisiert: Planung, Organisation, Kontrolle und Führung.
- So zählt z.B. das Institut für Personalführung Dr. H. Müller, Köln (Leitfaden zum Thema: Leistungsverhalten und Mitarbeiterführung) folgende Charaktereigenschaften des idealen Vorgesetzten in der Verwaltung auf:
 - sachlich-fachliche Qualifikation,
 - besitzt keine menschlichen Mehrwertigkeitsempfindungen,
 - sieht Mitarbeiter in ihrer Ganzheit,
 - kennt den unmittelbaren Mitarbeiter möglichst genau,
 - zeigt Selbstbeherrschung und unterdrückt Launen,
 - negiert Sympathien und Antipathien, bevorzugt oder benachteiligt niemanden,
 - pflegt zwischenmenschliche vertikale und horizontale Beziehungen.
- 4 Vgl. Bischoff, Sonja: Frauen zwischen Macht und Mann, Reinbek 1990, S. 216 ff.
- 5 In ihrer Untersuchung haben Ruth Rustemeyer und Sabine Thrien (Die Managerin Der Manager, Wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein; In: Zeitschrift für Arbeitsund Organisationspsychologie 33, N.F. 7.3.1989, S. 108-115) festgestellt, daß nach stereotyper Zuschreibung einen guten Manager noch immer typisch männliche Eigenschaften auszeichnen, wie z.B. Aggressivität, Dynamik und Riskofreude. Stereotype weibliche Eigenschaften wie Abhängigkeit, Sanftheit, Einfühlsamkeit oder Takt werden von über 80 Prozent der befragten Studierenden der Wirtschaftswissenschaften und über 60 Prozent der Manager für einen idealen Manager abgelehnt.
- Vgl. Bernadoni, Claudia; Werner, Vera: Die Bedeutung des beruflichen Aufstiegs von Frauen, In: dies. (Hrsg.): Ohne Seil und Haken – Frauen auf dem Weg nach oben, Deutsche UN-ESCO-Kornission, Bonn 1987, S. 17-86.
- 7 Bischoff (a.a.O., S. 113) hat deutliche Unterschiede in Bezug auf die Selbstkritik gegenüber dem eigenen Führungsverhalten zwischen den Geschlechtern festgestellt. »Männer befürchten eher zu freundlich, zu nachgiebig zu

- sein; Frauen bestirchten eher zu kalt, zu fordernd, zu autoritär zu sein.«
- 8 Vgl. Wirtschaftsmagazin »Trend«: Wie Damen richtig den Mund aufmachen, H. 4, 1984.
- Vgl. Benard, Cheryl; Schlaffer, Edith: Rückwärts und auf Stöckelschuhen – Können Frauen soviel wie Männer, Köln 1989.
- 10 Nach Günter Hartfiel (Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1976) wird unter Karriere der soziale Aufstieg einer Person verstanden; sie bezieht sich auf die Gesamtheit der Stationen des sozialen Aufstiegs.
- 11 Schmidt, Martina: Karrierefrauen und Partnerschaft, Münster 1989, S. 126.
- 12 Vgl. Hennig, Margaret, Jardim, Anne: Frau und Karriere, Reinbek 1987.
- 13 Bernadoni, a.a.O., S. 31 f.
- 14 Vgl. Sessar-Karpp, Ellen: Beruflicher Werdegang, Hemmnisse und Chancen in beruflichem Fortkommen von Frauen in Führungspositionen, In: Frauen in Führungspositionen Berichte und Arbeitspapiere vom Venusberg-Seminar am 14.4.1986, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1986.
- 15 Vgl. Veith, Monika: Frauenkarriere im Management, Frankfurt/New York 1988, S. 100.
- Autorität setzt die Anerkennung des ausgeübten Einflusses durch den Untergeordneten voraus, schließt im Gegensatz zur Macht den Zwang aus, bedeutet akzeptierte Folgeleistung. Neben der formal-b\u00fcrokratischen Amtsautorit\u00e4t unterscheidet die Organisationssoziologie die personale bzw. charismatische, von der funktionalen und der koordinativen Autorit\u00e4t Die Amtsautorit\u00e4t ist nach Max Weber (Wirtschaft und Gesellschaft, 2. Bd., K\u00f6ln/Berlin 1969, S. 38) an das Amt, nicht an die Person gebunden.

»Autorität bedarf zu ihrer Erhaltung und Sicherung des Respekts entweder vor der Person oder dem Amt. Ihr gefährlichster Gegner ist nicht Feindschaft sondern Verachtung, und was sie am sichersten unterminiert, ist das Lachen« (Arendt, Hannah: Macht und Gewalt, München 1990, S. 46 f.).

- 17 Nach Max Webers Definition ist Macht »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.«
- 18 Vgl. Veith, a.a.O., S. 117.
- 19 Bernadoni, a.a.O., S. 61 f.
- Vgl. Gold, Brigitta: Management und Persönlichkeit, Köln/Hamburg 1988.
- 21 Vgl. Fries, Michael: Macht in partnerschaftlichen Beziehungen, 1986.
- 22 Veith verwendet für den von Frauen bevorzugten Umgang mit Macht den Begriff »empowerment«. Empowerment ist, im Gegensatz zu po-

- wer ein egalitäres Konzept, das sich weniger in der Ausübung von Herrschaft und Dominanz begründet, sondern in der Einbeziehung und Förderung der Fähigkeiten aller Beteiligten. Während die Ausübung von Macht auf Durchsetzen der Interessen einiger Weniger beruht, ist der Umgang mit empowerment nur möglich unter Berücksichtigung der Interessen aller in einem System Handelnden.
- 23 Vgl. Young, Iris Marion: Humanismus, Gynozentrismus und ferninistische Politik. In: List, Elisabeth; Studer, Herlinde (Hrsg.): Denkverhältnisse Feminismus und Kritik. Frankfurt a.M. 1989, S. 37-66.

Marlene Stein-Hilbers

Ein feministischer Typus von Arbeitsbeziehungen?

Frauenforschung im institutionellen Kontext der Hochschule am Beispiel der Interdisziplinären Forschungsgruppe Frauenforschung (IFF) Bielefeld

Mit der Verankerung von feministischer Forschung an der Hochschule waren immer auch Forderungen nach anderenk Strukturen von Wissenschaft verbunden. Frauen sollten sich in ihr angemessen als Subjekte und Objekte von Forschung und Lehre wiederfinden können. Neben einer inhaltlichen Neubestimmung von Wissenschaft auf der Grundlage von Geschlecht als zentraler Kategorie ging es auch um eine Veränderung der an den Hochschulen vorherrschenden männlichen Verkehrsformen und Kommunikationsstrukturen.

Inzwischen liegen Erfahrungen vor über die mit der hochschulgebundenen Etablierung von Frauenforschung einher-