

Hildegard Maria Nickel

Frauen wollen führen – Männer wollen Macht.

Oder: Ist Macht eine androzentrische Kategorie?

Tagung "Frau Macht Konkurrenz" an der Evangelischen Akademie Tutzing,
11.3.2011

1. Macht – ein amorpher soziologischer Grundbegriff (Weber)

Gudrun Axeli Knapp hat bereits 1992 wesentliche Eckpunkte benannt, die der theoretischen wie politischen Bearbeitung harren. Sie fragt:

„Was ist Macht und Herrschaft im Geschlechterverhältnis, was Autorität, was Einfluss, was Zwang, was strukturelle, was personelle Gewalt (...), sind Machtbeziehungen stets asymmetrisch, existieren sie nur in actu, sind sie an Ressourcenbesitz oder Austauschverhältnissen gebunden, sind Machtbeziehungen Kausalbeziehungen, wie lassen sich Machtverhältnisse empirisch untersuchen, und wie kann das Gefundene und Erfahrene erklärt werden?“ (Knapp 1992: 287) Ein theoretisches Konzept von Macht und Herrschaft hätte – so Knapp 1995 – „nach zwei Seiten hin offen zu sein. Zum einen zur Seite der gesellschaftlich-historischen Strukturanalyse (Herrschaftssystem) und der bereichsspezifischen wie – übergreifenden Distribution machtrelevanter Ressourcen, der Mechanismen bzw. Modalitäten dieser Verteilung und ihrer Legitimation, zum anderen zur Seite der handelnden Frauen und Männer, ihrer Interessen und bewussten wie unbewussten Motive sowie deren Genese“ (Knapp 1995: 296).

Trotz seither anhaltender Kontroversen über „Männerdämmerung“ und die vermeintliche „Akkumulation weiblicher Macht“ (Schirrmacher 2003), die nun auch noch mittels Quote befördert werden soll, ist die theoretische und empirische Klärung von Macht und Herrschaft im Geschlechterverhältnis immer noch ein Forschungsprogramm.

Macht ist zwar ein soziologischer Grundbegriff, aber er ist „soziologisch amorph“ (Weber). Nicht nur bezogen auf das Geschlechterverhältnis ist seine Relationalität zu betonen. Macht ist keine Substanz, sondern ein Verhältnis; Macht ist nicht absolut, sondern relativ und veränderlich. Macht lässt sich, wie Norbert Elias gezeigt hat, eher als Figuration, denn als Zustand beschreiben und Macht ist zugleich eine Handlungs- wie Strukturkategorie, sie ist intentional und subjektiv wie auch strukturell und objektiv. Nach Hannah Arendt entspricht die Macht „der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln und etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammen zu schließen und im Einvernehmen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur solange existent, als die Gruppe zusammenhält.“

Weil Macht soziologisch amorph ist und auf unterschiedlichen Ebenen diskutiert werden kann, wird die individuelle bzw. intentionale Ebene manchmal gegen die strukturelle ausgespielt oder andersherum. Aktuelles Beispiel für die Reduktion des komplexen Problems von Macht auf ein einfaches Willensproblem ist das Buch von Bascha Mika „Die Feigheit der Frauen“. Frauen „erliegen“ hier der Verlockung des traditionellen „Rollen-Kokons“, sie „suchen ihr Heil beim Manne und machen seinen Lebensplan zu ihrem. Sie fürchten sich vor der Welt draußen und schaffen sich ihren Schutzraum drinnen. Sie wählen die eigene Ohnmacht. Freiwillig.“ (S. 17) Von

„Geiselmentalität“, weiblicher Komplizinnenschaft und weiblicher Verstrickung ist die Rede: Frauen werden als Täterinnen ihrer Machtlosigkeit denunziert. Das wird drastisch und auflagefördernd formuliert. Das „Machttabu“, (Wolf 1996), in das sich Frauen angeblich eingerichtet haben, hat sich erklärungsträchtig in den Diskurs eingenistet und wird mit schöner Regelmäßigkeit re-formuliert. Nicht nur in der Ratgeber-Literatur spielen die vermeintliche Angst der Frauen vor Erfolg und der damit verbundene Zuneigungsverlust als Erklärungsvariablen für die Schlechterstellung von Frauen eine wichtige Rolle. Aufstiegsblockaden von Frauen werden gerne auch mit der „Potenzialunterschätzungshypothese“ erklärt. Sie besagt, dass das Potenzial von Frauen – sowohl in der Fremd- wie in der Selbstwahrnehmung – unterschätzt werde. Das mache sich insbesondere bei Bewerbungssituationen um Führungspositionen negativ geltend: Frauen unterschätzen ihre Leistungen und in der Selbstpräsentation seien sie zu bescheiden. Gerade in Anbetracht resistenter Vorurteile gegenüber den Führungsqualifikationen von Frauen sei eine solche Unterschätzung massiv karrierehinderlich. Nur wenn Frauen von sich selbst überzeugt sind und sie ihre Qualifikationen und ihren Willen zur Macht angemessen darstellen – vorzugsweise im Hosenanzug –, so die Empfehlung, werden sie auch als machtvoll wahrgenommen. Alice Schwarzer hat das auf die Formel gebracht: „Männer brüsten sich mit der Macht – Frauen entschuldigen sich dafür.“ (Schwarzer 2003).

Frauen – so auch Alice Schwarzer (ebenda) – haben ihre Machtlosigkeit nicht nur verinnerlicht, sondern sie verklärten ihre Machtlosigkeit auch noch. Sie sind, so Schwarzer, stolz darauf, keine Macht zu haben, oder kokettieren maximal mit der Macht in der Familie. Denn „mächtige Männer sind männlich, mächtige Frauen sind unweiblich“. Frauen müssten sich entscheiden: Wollen sie Macht haben, oder wollen sie begehrt und geliebt werden?

Frauen seien mit ihrer Platzierung an der Basis oder im Mittelfeld von Erwerbspositionen anscheinend auch zufriedener als Männer und das pay gap zu Ungunsten von Frauen erkläre sich zum Teil daraus. Das alles hänge damit zusammen, so Alice Schwarzer, dass Frauen auf andere Weise als Männern gesellschaftlich zugestanden werde, sich in die Familie zurückziehen zu dürfen.

Der „Opfer-Feminismus“ müsse deshalb – so Naomi Wolf schon 1996 – durch einen „Power-Feminismus“ (Wolf 1996) überwunden werden. Und „Die neue F-Klasse“ (Dorn 2007) scheint ganz in diesem Sinne zu agieren.

Macht hat – das sollte hier vorangestellt werden – mindestens zwei Seiten, die es zu berücksichtigen gilt: eine strukturelle, an Ressourcen, Kapital und Gelegenheit gebundene und eine individuelle, die (sozial-)psychologische Ausstattung, Kompetenz und die subjektive Ermächtigung betreffende Seite. Die im Folgenden referierten Fallstudien arbeiten strukturelle und personale Rahmenbedingungen für weiblichen Aufstieg heraus. Das zeigt die Grenzen der bei den Frauen selbst ansetzenden (sozial-)psychologischen Erklärungskonzepte auf. Die „Schaffung einer neuen weiblichen Psychologie der Macht“ (Wolf 1996: 19) – so lässt sich auf dieser Folie zeigen - ist nichts, was sich aus einem spezifischen Wesen von Frauen herleiten lässt, sondern heißt, dass sich das androzentrische, an einer historisch überlebten Männlichkeitskonstruktion orientierte vorherrschende Machtverständnis ändern muss. Solange für Frauen in Deutschland noch immer Kind oder Karriere (Kleinert/Kohaut/Brader/Lewerenz 2007) gilt und in der Privatwirtschaft das Prinzip der Freiwilligkeit Vorrang vor verbindlichen, verlässlichen Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie und von Chancengleichheit hat, also eine Harmonisierung von Arbeit und Leben, Macht und (Für-)Sorge ausbleibt, mehr noch die strukturellen und organisationalen Bedingungen von Führung oft Ausblendung des „Sozialen“

(Care, Sozialbeziehungen und -orientierung etc.) bedeutet, werden Männer in Spitzenpositionen – von Ausnahmen abgesehen – noch lange unter sich bleiben. Ob neue Interessenkonstellationen entstehen, die dieses tradierte Macht- und Führungsverständnis zu unterlaufen vermögen, werde ich im letzten Teil meiner Ausführungen ansatzweise diskutieren.

2. Empirische Beispiele: Bankensektor und DB AG¹

Das untersuchte Bankenunternehmen ist ein hoch weiblich segregiertes Unternehmen mit einer Frauenbeschäftigungsquote von ca. 70%. Betrachtet man allerdings die Geschlechterverteilung in den verschiedenen Hierarchieebenen des Unternehmens, so zeigt sich, dass der Frauenanteil mit steigender Hierarchie sinkt und Frauen auf den obersten Führungsebenen kaum noch vertreten sind: Im Vorstand ist keine der Positionen mit einer Frau besetzt und der Frauenanteil auf der zweiten Führungsebene ist von 7,1% (2002) auf 8,7% (2008) gestiegen. Auf der dritten Führungsebene, zu der z.B. die Filialleitung zählt, waren Frauen mit 34,3% schon 2002 deutlich unterrepräsentiert, dieser Anteil ist in 2008 auf 19,35% gesunken. Am unteren Ende der Führungshierarchie, der vierten Führungsebene (TeamleiterInnen z. B.), entsprach der Frauenanteil 2002 mit von 69,3% noch ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft; 2008 ist auch hier ein dramatischer Rückgang auf nunmehr 38,31% zu verzeichnen.

Das Unternehmen hatte sich ursprünglich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Deshalb war es auch an der Untersuchung der

¹ Nickel, Hildegard Maria/Fahrenholz, Anja/Meißner, Hanna: Potenzialträgerinnen sichtbar machen, Forschungsprojekt bei der Landesbank Berlin, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, Humboldt-Universität zu Berlin 2002. Die kursiv gesetzten Zitate entstammen den Interviews aus diesem Projekt. Dazu auch Fahrenholz/Meißner (2003). Aktuell: Menke, Katrin: Mütter in Führungspositionen, Projektbericht 2009, ISW, Humboldt-Universität zu Berlin; ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch in Nickel/Hüning/Frey: Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn, Studie bei der Deutschen Bahn AG, edition sigma 2008.

Gründe, die zu dem dramatischen Frauenverlust in der Leitungspyramide führen, interessiert: Von der Ausbildung des Arbeitskräftenachwuchses an – so das Selbstbild des Unternehmens - wurden Potenzialeinschätzungen vorgenommen, weibliche Führungskräfte identifiziert und durch ausgefeilte Entwicklungskonzepte gefördert; aber trotz diverser Maßnahmen zur Chancengleichheit und differenzierter Personalentwicklungsinstrumente war der Anteil von Frauen an den Fach- und Führungskräften im oberen Management nicht gestiegen, ganz im Gegenteil. Wie lässt sich das erklären?

2.1. Femine Skills

Ansatzpunkt für den Aufstieg von Frauen bildete zunächst die Debatte über die zunehmende Relevanz so genannter „weicher“ Führungskompetenzen. Die in diesem Zusammenhang von vielen beschworene Bedeutung von neuen Schlüsselqualifikationen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Sozialintelligenz und Ganzheitlichkeit (Sordon 1995; Zukunftskommission 1998) galt als Automatismus für weiblichen Aufstieg. Diese „weichen“ Kompetenzen, „feminine skills“, die landläufig eher Frauen als Männern zugeschrieben werden, verknüpften sich mit der Erwartung, dass auch im Bankensektor der Karriereein- und -aufstieg für Frauen erleichtert wird, mehr noch zwangsläufig erfolgen muss.

Aus der Perspektive der Frauen- und Geschlechterforschung war es jedoch von Anfang an problematisch, die Bedeutung von neuen Schlüsselqualifikationen mit verbesserten beruflichen Chancen für Frauen gleichzusetzen (vgl. Krell 1992). Gerade im Hinblick auf gehobene Führungsebenen ist davon auszugehen, dass neben der formalen Qualifikation weiterhin auch Kompetenzen gefragt sind, die vor der Folie des herrschenden

Geschlechterstereotyps eher Männern zugeschrieben werden, z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsstärke und Zielstrebigkeit. Somit könnte das Etikett „feminine skills“ – so die frühe Warnung der Kolleginnen – ein neuer Modus alter (stereotyper) Tätigkeitszuschreibungen sein, der traditionelle Arbeitsteilungen und Geschlechterhierarchien eher befestigt. So haben einschlägige Studien früher schon gezeigt, dass auf das Vordringen von Frauen in männlich dominierte Bereiche nicht selten mit Ab- und Ausgrenzungsversuchen seitens der männlichen Führungskräfte reagiert wird. Dabei kommen oftmals subtile Strategien zum Einsatz, die weniger aus offener Abwehr denn aus „symbolischer“ Grenzziehung bestehen, indem sich beispielsweise „männliche Allianzen“ bilden, zu denen Frauen keinen Zugang finden. Zugleich werden Frauen primär vor der Folie des herrschenden Geschlechterstereotyps wahrgenommen, d.h. ihre fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen werden zwar anerkannt, aber als „soft skills“ auch abgetan und als „weiche“ bzw. „soziale“ Kompetenzen abgewertet. Sie eröffnen ihnen also keineswegs automatisch den Zugang zur höheren Führungsebene, sondern sie werden nicht selten auch als Argumente gegen Frauen und deren Führungskompetenz genutzt².

Grenzen der Macht, die Frauen zugestanden wird, sind zudem in den Strukturen und Regeln der Organisation selbst verfestigt. Sie kommen nicht nur durch diskriminierende Praktiken zustande, sondern z.B. auch durch Arbeitsbewertungssysteme, Anciennitätsregeln oder Arbeitszeitnormen. Frauen stoßen – selbst in weiblich segregierten Unternehmen – mit ihren beruflichen Ansprüchen und Fähigkeiten noch immer an männlich geprägte betriebliche Maßstäbe, Strukturen und Regelungen. Dadurch werden sie

² Solche in der Forschungsliteratur auch als „boundary work“ (Heintz et al. 1997) bezeichneten Ab- und Ausgrenzungsstrategien seitens der männlichen Kollegen lassen sich als Versuch interpretieren, traditionell männlich besetzte Bereiche (wie z.B. das Top-Management) vor weiblicher Konkurrenz zu schützen. Dazu auch Hofbauer 2006.

oftmals in ihren beruflichen Ambitionen gebremst, auf Positionen verwiesen, die nicht ihren Leistungspotenzialen entsprechen und so zum Teil tatsächlich auch zur resignierten (Selbst-) Rücknahme veranlasst. Dies gilt insbesondere an der Schwelle zum höheren Management – gerade hier macht sich das Phänomen der „glass ceiling“ geltend. Weibliche Führungskräfte müssen sich in einer männlich geprägten Managementkultur behaupten, die traditionell für Frauen weder Platz noch Verhaltensmuster vorsah³. Dies beginnt z.B. bei informellen Kriterien, wer in das Management eines Unternehmens „passt“ oder „nicht passt“, geht weiter über das so genannte „networking“, also persönliche Referenzen oder Hinweise auf interessante Aufgaben, bis hin zur karrierewirksamen Anerkennung von Führungsqualitäten. Gerade deren „moderne“ und derzeit an Bedeutung gewinnenden Bestandteile – wie z.B. Kommunikations- und Teamfähigkeit, Einfühlungsgabe oder Konfliktlösungsfähigkeit – werden bei Frauen oftmals noch als selbstverständliche Eigenschaft stillschweigend vorausgesetzt, während sie bei Männern als Indikator für Professionalität gewertet werden.

Im Grunde müssten, um der Frage nach dem Verhältnis von Geschlecht und Macht in Organisationen nachzugehen, drei Ebenen detaillierter in ihrer (sich verstärkenden) Wechselwirkung analysiert werden: Faktoren struktureller, kultureller und personaler Art⁴.

2.2. Das Unternehmen als „geschlechtsneutrale“ Organisation – „Wer will, der kann, geschlechtsunabhängig“

³ Auf die damit auf personaler Ebene auch einhergehenden Probleme soll nur kurz am Rande verwiesen werden: Neu ins Management eintretende Frauen können nicht auf bewährte (geschlechtskonforme) Rollenmodelle zurückgreifen, an denen sie ihr Verhalten orientieren könnten. Das Vorbild „Managerin“ existiert bislang erst in Ansätzen.

⁴ Faktoren struktureller Art sind z.B. betriebliche Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregelungen, Stellenbewertungen, Aufstiegsregelungen und Weiterbildungsangebote; Faktoren kultureller Art z.B. Arbeitsklima, Arbeitszeitnormen, informelle Regeln und Praktiken, kurzum die gesamte „Arbeits- und Sozialkultur“ eines Unternehmens; Faktoren personaler Art z.B. individuelle Arbeitsorientierungen, Aufstiegsmotivationen, Weiterbildungsinteressen, aber auch das Führungsverhalten der übergeordneten hierarchischen Ebenen. (Hüning/Nickel et al. 1995; Hüning/Nickel 1998; Nickel/Völker/Hüning 1999).

Die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene haben alle mehr oder weniger detaillierte formale Kenntnisse über die geschlechtsspezifische Verteilung von Positionen im Unternehmen. Sie wissen auch, dass der Übergang von der dritten zur zweiten Führungsebene die entscheidende Hürde ist, an der sich das Geschlechterverhältnis dramatisch zu Ungunsten von Frauen verändert. An dieser Stelle befindet sich im Unternehmen offenbar die „gläserne Decke“. Das wird von den meisten „Strukturegebern“ rhetorisch durchaus als ein Problem akzeptiert, das zielstrebig gelöst werden sollte. Allerdings gilt auch das folgende Zitat ziemlich durchgängig:

„Ich find den Ansatz zu sagen, da müssen mehr Frauen sein, nur um eine Frauenquote zu erfüllen, völlig falsch.“

Generell gilt der Mythos, das Unternehmen diskriminiere Frauen nicht, Frauen *in diesem Unternehmen werden genauso gefördert wie Männer*. Wer qualifiziert und leistungsbereit ist, habe eine Chance, Karriere zu machen, *wer will, der kann, geschlechtsunabhängig*. Maria Funder nennt das den Egalitätsmythos in Unternehmen (Funder 2005). Von den befragten Frauen, den „Potenzialträgerinnen“ berichtete keine über persönliche Erfahrungen der Benachteiligung durch Vorgesetzte, obgleich in diesem Punkt die vermeintliche Geschlechtsneutralität von einigen doch nuanciert wird. Es könne teilweise von einem *Direktoren-Männer-Konsortium* gesprochen werden, das *Frauen nichts zutraut, warum auch immer*. Männer seien eher in Netzwerke eingebunden und hätten *gute Kontakte zu anderen Filialdirektoren ... oder ... in der Personalabteilung oder vielleicht sogar bei der Bereichsleitung ... dass man sich an sie erinnert*. Diese Kontakte sind sehr wichtig, weil höhere

Führungspositionen nicht ausgeschrieben werden: *woher soll die Frau wissen, dass ein Filialdirektor-Posten frei ist?*

Die von uns befragten („Potenzialträgerinnen“) Frauen haben durchweg sehr deutlich ihre Karriereambitionen gezeigt, *den Kopf rausgestreckt*, sonst wären sie nicht dort, wo sie jetzt sind. Die unterstellte mangelnde Karriereaktivität der Frauen ist – so unser Fazit – eine männliche Konstruktion, die als Argument dient, vorhandene Ungleichheiten zu legitimieren, mehr noch deren Ursachen bei den Frauen selbst zu verorten.

Frauen sind bereit, für ihre Karriere einen hohen Einsatz zu bringen. Zugleich bewerten sie ihre berufliche Tätigkeit an recht klaren Maßstäben. Auch Führung soll Spaß machen, sie soll Herausforderung, aber keine Überforderung sein und sie soll nicht ausschließlicher Bestandteil des Lebens sein. Bei der Frage Führungsposition ja oder nein zählen auch ethisch-moralische Bewertungskriterien, die sich vor allem auf die sozialen Konsequenzen von Unternehmensentscheidungen beziehen. Privatisierung, Marktdruck und verschärfte Konkurrenz reiben sich anscheinend an den eigenen ethisch-moralischen Kriterien, wie eine Befragte deutlich macht:

„Aber ich weiß, wenn ich irgendwann mit dieser Führungsaufgabe nicht mehr zurecht komme und sage, dahinter stehe ich nicht mehr, würde ich die Konsequenzen ziehen und mir was anderes suchen, vielleicht auch in einem anderen Bereich, dass ich sage okay, dann arbeite ich nicht mehr in der Filiale, sondern im Backoffice, dass ich da irgendwo hingehe, wo mir dann zwar vielleicht die Kunden wieder fehlen werden, aber wenn ich in den Spiegel jeden Tag schauen kann und sagen kann, das bin ich.“

Es ist auffällig, dass die Inhalte und Anforderungen einer Tätigkeit in der zweiten Führungsebene von den Frauen vor allem in Kontrast, quasi als

Negativfolie zu ihrer jetzigen Tätigkeit beschrieben werden. Sie sind sich einig, dass es in der Führungsetage hinter der „gläsernen Decke“ härter zugeht: *Da kommt's auf Ellenbogen an.* Das widerspricht dem eigenen Führungsverständnis, das Leiten auch als Teamwork begreift und dabei auf soziale Kompetenz setzt. Führungskräfte der zweiten Ebene müssen *Workaholics* sein, die *für ihren Beruf [leben]* und eigentlich *kein Privatleben* haben.

Auch ohne konkrete Familienplanung und Kinderwunsch – das ist der Preis, den die Frauen oft bereits gezahlt haben – ist es für die interviewten Frauen wichtig, ein Leben außerhalb der Arbeit zu haben.

„Auf der einen Seite will man Karriere machen, man will mehr Geld verdienen, auf der anderen Seite möchte man sich auch die Lebensqualität, ..., erhalten. Da hat man nichts davon, wenn ich - 40 Jahre - wenn ich tot bin und nichts von meinem Leben hatte außer der Arbeit.“

Wir nennen diese abwägende Karriereorientierung, auf die wir bei den Frauen gestoßen sind, *reflexiv*, weil sie einestails mehr als nur den Erwerbskontext im Blick hat und sich mit einem Anspruch verbindet, der auf „das ganze Leben“ bezogen ist und weil sie anderenteils eine implizite Kritik an dem männlich konstruierten Verständnis von Führung und Macht enthält. Weibliche Führungskräfte versuchen sich, dem zu widersetzen, zum Teil indem sie sich der nächst höheren Karrierestufe verweigern. Denn – so die Erfahrung der weiblichen Führungskräfte – es wird immer noch

„nach typischen männlichen Kriterien gewertet. ... Frauen müssen sich so stark verbiegen, männlicher werden in ihrem ganzen Verhalten, dass sie diese Chancen bekommen, diese Karrieremöglichkeiten.“

3. Reflexive Karriereorientierung und neue Interessenkonstellationen

Vester/Gardemin (2001) haben in der Debatte um die Beteiligung von Frauen an der aktuellen ‚Kompetenz-Revolution‘ auf einen interessanten Aspekt hingewiesen. Wenn – so stellen sie fest – „die Qualifikation (...) zunimmt, aber bei den Frauen überproportional abgewertet, d.h. nicht nach Leistung und Chancengleichheit honoriert wird, so ist das nicht technologisch-ökonomisch zu erklären. Es ist vielmehr bedingt durch die Mechanismen der Herrschaft auf der vertikalen Achse, und zwar der patriarchalischen wie der sozialen Klassenherrschaft, die sich hier miteinander verschränken und so die Organisationsform und Entscheidungsstrukturen der Betriebe und des Marktes bestimmen.“ (Vester/Gardemin 2001: 479) In der momentanen Konkurrenz neuer mit alten Wirtschaftseliten um die Macht und um neue Organisationskonzepte ist noch immer „offen, ob es in einer Stärkung des vertikalen Chefprinzips oder aber dessen Abbau durch flache Hierarchien, mehr Vernetzung und mehr Partizipation münden wird.“ (Ebd.) Frauen sind, so die Autoren, eine *gesellschaftspolitische* Kraft, die einen „stetigen Druck auf die Trägheit der bisherigen Eliten und institutionellen Formen ausübe(n)“ (ebd.: 483), zumal der Ungleichheit der Geschlechter längst nicht nur die moralische, sondern auch die ökonomische Legitimation entzogen sei. Vor dieser argumentativen Folie will ich in einem nächsten Schritt die Frage aufwerfen, ob sich trotz Marktradikalisierung auch neue interessenpolitische Koalitionen bilden (Kratzer/Sauer 2007), die eine am „ganzen Leben“ orientierte Umdeutung von Macht vorantreiben; ein Verständnis von Macht also, das die androzentrische Konstruktion des Begriffs entlarvt.

Schaut man unter dieser Perspektive auf die Entwicklungen in den Unternehmen, so lassen sich zwei Ansatzpunkte ausmachen:

Erstens, nicht nur in den hier beleuchteten Unternehmen ist festzustellen, dass es keine explizite, an Gerechtigkeits- oder Gleichstellungsnormen orientierte Geschlechterpolitik (mehr) gibt, sondern allenfalls eine implizite, die sich an der Ausschöpfung aller Humanressourcen und an wertschöpfungsrelevanter Kompetenz orientiert. Diese Geschlechterpolitik ist - ganz im Sinne des Gender Mainstreaming – keine Ressort-, sondern eine Querschnittsaufgabe, die der Logik des top-down folgt und in der Verantwortung des Personalmanagements liegt. Hier ist der Frauenanteil auch im Führungskräftebereich vergleichsweise hoch und die Sensibilität für Geschlechterfragen ist hier – soweit sich das überblicken lässt – deutlich ausgeprägter als in anderen Feldern des Managements. Dass Personalverantwortung zu einer zentralen Ressource unternehmerischen Handelns geworden ist, wertet den Bereich auf. Das könnte – so lässt sich optimistisch schlussfolgern – eine Perspektive in den Unternehmen stärken, die die Reproduktionssphäre der Beschäftigten in der Lage ist wahrzunehmen. Einesteils leben weibliche Führungskräfte die Integration von Verpflichtungsbalancen und damit eine andere soziale Konstruktion von Zeit, Produktivität und Verbindlichkeit selbst oft vor („reflexive Karriereorientierung“). Andernteils wissen sie

„beides, also Arbeit und Familie überein zu kriegen ... (erfordert) Problemlösungsfähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit ... Skills, die man in beiden Bereichen seines Lebens ... braucht.“

Es sind Fähigkeiten, die zum Kern der „*unternehmerischen*“ Personalführung zählen.

Die implizite, auf Kompetenz umgestellte und an die Personalarbeit delegierte Geschlechterpolitik enthält also Chancen hinsichtlich der Umdeutung von

Macht, die nicht zu unterschätzen sind. Die Quote würde diesen Prozess vermutlich verstärken, auch deshalb ist sie so wichtig. Work-life-balance oder andere wohlklingende Commitments in den Unternehmen sind allerdings oft allenfalls individuelle „Verhandlungsmasse“; sie sind kein Rechtsanspruch, auf den sich weibliche (und männliche) Führungskräfte berufen können. Deshalb wäre es notwendig, die implizite Geschlechterpolitik durch eine explizite zu ergänzen; eine an Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben orientierte betriebliche Geschlechterpolitik. Das wäre notwendig, um die verdeckten, oft subtilen Mechanismen männlicher Macht, die in den betrieblichen Strukturen verfestigt sind, zur Sprache zu bringen und sie zu entindividualisieren. Ein Reflexionsprozess – in dem PersonalerInnen zu Bündnispartnern werden – könnte durchaus auch im wirtschaftlichen Interesse der Unternehmen liegen, zumal latenter Fach- und Führungskräftemangel in bestimmten Bereichen und zunehmender externer (EU-)Druck, Quoten in Vorständen und Aufsichtsräten durchsetzen zu müssen, die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen.

Zweiter Ansatzpunkt: Zunehmend thematisieren auch männliche Führungskräfte einen gewissen persönlichen Leidensdruck, der sich mit der *einseitigen Entgrenzung* von Arbeit bzw. dem grenzenlosen Verfügbarkeitsanspruch der Unternehmen verbindet. In ihrem Handeln folgen sie zwar zumeist weiterhin – nicht nur im Unterschied zu weiblichen Führungskräften, sondern auch zu männlichen Beschäftigten ohne Führungsfunktion – dem vermeintlichen Sachzwang ihrer Position. Aber alle in der jüngsten Untersuchung befragten männlichen Führungskräfte (durchaus im

Unterschied zu früheren Fallstudien) ⁵spüren und reflektieren das Konfliktpotential, das damit für den privaten Bereich verbunden ist.

Das klingt dann beispielsweise so:

„Für mich selbst wünschte (ich) mir viel mehr Arbeitszeitsouveränität in der Form, dass ich eben nicht morgens um viertel nach sieben hier bin und ... abends um viertel nach sieben immer noch ... sondern das auch mal so variieren könnte, wie meine persönlichen Belange das eigentlich erfordern, dass ich auch mal zu Hause bin, wenn ein Fest ist oder ähnliches ... im Moment sind die Aufgaben so vielfältig ... und es muss halt Vorrang haben in dem Moment.“

Und:

„Meine Arbeitszeit ist von Montagfrüh bis Freitagabend und privat kriege ich das einfach nicht mehr unter einen Hut.“

Die von dieser Führungskraft präferierte Lösungsstrategie ist, Arbeitsort und den Ort für die private Beziehung zu trennen und am Wochenende zu pendeln:

„... aber (auch) das kriegen sie nicht hin ... Sicherlich ist das auch ein Grund, warum ich keine Kinder habe ...“

Zwar verträgt sich dieser männliche Leidensdruck immer noch recht gut mit männlicher Verhaltensstarre, gleichwohl zeichnen sich auch in diesem Punkte

⁵ Seit Anfang der 1990er Jahre wurden männliche Führungskräfte im Rahmen unterschiedlicher Betriebsfallstudien immer auch zu Geschlechterbeziehungen im betrieblichen und privaten Bereich befragt. Die Offenheit der männlichen Führungskräfte in der jüngsten Studie war auffällig. Die Gründe dafür sind sicherlich vielfältig, gleichwohl ist der Fakt bemerkenswert. Er könne die These vom Aufkommen „neuer“ Väter bzw. Männer bestätigen und den latenten Wandel von Geschlechterarrangements zeigen.

veränderte Interessenkonstellationen ab, die der Debatte um ein neues Verständnis von Macht und Führung Impulse geben könnten. Auch unter Männern könnten sich Bündnispartner für eine soziale Konstruktion von Führung und Macht in Unternehmen finden lassen, die vom „ganzen Leben“ ausgeht.

Solange allerdings Macht und Sorge Gegensätze sind und Macht Ausblendung des Sozialen (Care, Sozialbeziehungen, Sozialorientierung etc.) bedeutet, könnte die Stärke der Frauen weiterhin darin liegen, dass sie an ihrer „Feigheit“ festhalten und Frauen für sich das Recht reklamieren, Karriere und die „Komfortzone“ des Privaten miteinander verbinden zu wollen!