

Aus Politik und Zeitgeschichte

Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament

Ulla Weber/Marion Esch/Barbara Schaeffer-Hegel

Politikerin als Beruf

Ergebnisse einer Untersuchung zur politischen Bildung und Professionalisierung
von Frauen für die Politik

Hildegard Macha

Frauen und Macht – die andere Stimme in der Wissenschaft

Dorothea Assig/Andrea Beck

Was hat sie, was er nicht hat?

Forschungsergebnisse zu den Erfolgen von Frauen in Führungspositionen

Kathrin Mengel-Belabbes

Möglichkeiten und Schwierigkeiten hochqualifizierter Frauen auf dem Arbeitsmarkt

Informatikerinnen in der Bundesrepublik

B 22–23/98

22. Mai 1998

Ulla Weber, geb. 1964; Diplom-Medienberaterin; wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungswissenschaften der Technischen Universität Berlin.

Marion Esch, geb. 1964; Diplom-Medienberaterin; Dozentin im Bereich der Erwachsenenbildung.

Barbara Schaeffer-Hegel, Dr. phil., Professorin am Institut für Erziehungswissenschaften der Technischen Universität Berlin; Gastprofessuren in Wien, San Diego, Graz und Innsbruck; Mitbegründerin der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft – Berlin e. V.: verheiratet, 4 Kinder.

Veröffentlichungen u. a.: Vater Staat und seine Frauen, Pfaffenweiler 1990; Frauen mit Macht, Pfaffenweiler 1995; Säulen des Patriarchats. Zur Kritik patriarchaler Konzepte von Wissenschaft, Weiblichkeit, Sexualität und Macht, Pfaffenweiler 1996; Herausgeberin der Reihe „Feministische Theorie und Politik“.

Hildegard Macha, Dr. phil., geb. 1946; Studium der Pädagogik, Germanistik und Philosophie in Bonn, Würzburg und Kiel; Lehrstuhl für Pädagogik und Erwachsenenbildung an der Universität Augsburg; Leiterin der „Forschungsgruppe für Frauen- und Geschlechterforschung“.

Veröffentlichungen u. a.: (Hrsg. zus. mit Helmut Altenberger und Gudrun Schönknecht) Frauen im Aufbruch, Augsburg 1997; (Hrsg. zus. mit Lutz Mauermann) Familienerziehung, Weinheim 1997; (Hrsg. mit Monika Klinkhammer) Die andere Wissenschaft. Stimmen von Frauen an Hochschulen, Bielefeld 1997; (Hrsg. zus. mit Claudia Solzbacher) Zur Aktualität des personalen Menschenbildes, Frankfurt am Main 1997.

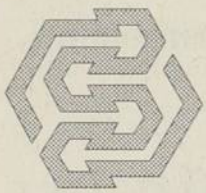
Dorothea Assig, Dipl.-Betriebswirtin; Studium an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg; Expertin für frauenspezifische berufliche Qualifizierungskonzepte, seit 1983 tätig als Beraterin, Trainerin und Coach.

Veröffentlichungen u. a.: (Hrsg.) Zielgruppe Frauen: Erfolgreiche Konzepte für effektives Marketing, Frankfurt am Main – New York 1993; (zus. mit Andrea Beck) Frauen revolutionieren die Arbeitswelt: Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit, München 1996.

Andrea Beck, Dipl.-Verw.-Wiss., geb. 1967; freiberufliche Tätigkeit in Beratung, Forschung und Lehre, Organisationsreferentin in einem Brandenburger Ministerium.

Veröffentlichung: (zus. mit Dorothea Assig) Frauen revolutionieren die Arbeitswelt: Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit, München 1996.

Kathrin Mengel-Belabbes, Dipl.-Soz.-Wiss., geb. 1966; Studium der Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum; wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung GmbH an der Ruhr-Universität Bochum (InWIS).



ISSN 0479-611 X

Herausgegeben von der Bundeszentrale für politische Bildung, Berliner Freiheit 7, 53111 Bonn. Internet: <http://www.bpb.de>

Redaktion: Dr. Klaus W. Wippermann (verantwortlich), Dr. Katharina Belwe, Dr. Ludwig Watzal, Hans G. Bauer.

Die Vertriebsabteilung der Wochenzeitung DAS PARLAMENT, Fleischstraße 62–65, 54290 Trier, Tel. 06 51/9 79 91 86, möglichst Telefax 06 51/9 79 91 53, nimmt entgegen

- Nachforderungen der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“;
- Abonnementsbestellungen der Wochenzeitung DAS PARLAMENT einschließlich Beilage zum Preis von DM 14,40 vierteljährlich, Jahresvorzugspreis DM 52,80 einschließlich Mehrwertsteuer; Kündigung drei Wochen vor Ablauf des Berechnungszeitraumes;
- Bestellungen von Sammelmappen für die Beilage zum Preis von 7,— zuzüglich Verpackungskosten, Portokosten und Mehrwertsteuer.

Die Veröffentlichungen in der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“ stellen keine Meinungsäußerung des Herausgebers dar; sie dienen lediglich der Unterrichtung und Urteilsbildung.

Für Unterrichtszwecke können Kopien in Klassensatzstärke hergestellt werden.

Politikerin als Beruf

Ergebnisse einer Untersuchung zur politischen Bildung und Professionalisierung von Frauen für die Politik

I. Vorbemerkungen

Frauenförderung in der Politik kann sich nicht nur auf die Quote verlassen. Noch sind 78 Prozent der Parlamentarier in Bund und Ländern Männer, und nur 18 Prozent der politischen Führungspositionen auf Bundesebene sind von Frauen besetzt – und der Mangel an weiblichem Parteinachwuchs hat alarmierende Ausmaße erreicht. Ergebnisse neuerer Untersuchungen verweisen auf eine ansteigende Politikverdrossenheit der jüngeren Generation und belegen die Distanz insbesondere junger Frauen zur institutionellen Politik. Soll das Ziel einer geschlechtergerechten Gesellschaft erreicht werden, müssen Macht und Einfluß der Frauen auf politische Themensetzungen in vielfacher Weise gestärkt werden.

Da die Institutionen der parlamentarischen Demokratie unter Ausschluß von Frauen entstanden sind, leben wir in Strukturen, welche in jeder Generation von neuem dafür sorgen, daß sich die Lebensentwürfe von Frauen und Männern erheblich voneinander unterscheiden. Solange die männlichen Rollenmuster den neuen gesellschaftlichen Herausforderungen noch so wenig entsprechen, werden es Frauen weitaus schwerer haben als Männer, ihre familiäre Orientierung mit einer politischen Karriere zu verbinden. Weitere Probleme müssen fast zwangsläufig dadurch entstehen, daß Frauen Schwierigkeiten haben, sich in ein System „einzufädeln“, in dem sie sich als Minderheit nur mit erheblichem Durchsetzungsvermögen und überdurchschnittlicher Kompetenz behaupten können.

Die Widerstände gegen eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an der Politik liegen also sowohl bei wichtigen institutionellen Regelungen, die dringend einer politischen Revision bedürfen, als auch bei subjektiv verankerten Dispositionen und Vorbehalten von Männern – aber auch von Frauen –,

Die Auswertung und die Ergebnisse des in Kapitel II referierten Teiles der Untersuchung stammen von Susanne Bergmann.

welche durch den Einsatz geeigneter Bildungsmaßnahmen beeinflußt werden können. Politische und bildungspolitische Maßnahmen müssen daher aufeinander abgestimmt sein und gleichzeitig ansetzen: Größere Anstrengungen im Bereich der politischen Bildung und Professionalisierung von Frauen werden bewirken, daß mehr Frauen mit mehr Durchsetzungskraft bessere politische Voraussetzungen für eine geschlechterdemokratische Gesellschaft schaffen.

Mit dieser Zielsetzung und unter Bezugnahme auf die Forderung der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking im September 1995 nach „Ausbildungskursen und geschlechtsspezifischen Trainingsprogrammen, die die Befähigung und das Selbstwertgefühl von Frauen für Entscheidungs- und Führungsaufgaben verbessern“, begann vor drei Jahren eine Gruppe von Frauen und Männern in Berlin mit dem Aufbau der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft. Die Akademie soll der Kooperation und der Qualifizierung von Frauen in der Politik und der Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses dienen; sie soll als Macht- und Kräftezentrum für Frauen in politischen und anderen gesellschaftlichen Führungspositionen wirken.

Um die Konzeption und die Angebote der Akademie auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen, strebten die Initiatorinnen als erstes eine Bestandsaufnahme über den Bedarf an Fortbildungs-, Trainings- und professionellen Qualifikationsangeboten bei Politikerinnen an. In Anerkennung des grundlegenden Zusammenhanges zwischen politischer Bildung und politischer Gleichstellung von Frauen hat das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie im Dezember 1995 die Förderung für das Forschungsprojekt *Zur Situation und Zukunft von Frauen in der Politik als Aufgabe politischer Bildungsarbeit* übernommen, das unter der Leitung von Barbara Schaeffer-Hegel an der Technischen Universität Berlin angesiedelt wurde. Im Zuge des qualitativen Teiles dieser Untersuchung wurden im Sommer 1996 insgesamt 1 200 Fragebögen an alle 744 Volksvertreterinnen der

Bundesrepublik (177 Abgeordnete des 13. Deutschen Bundestages, insgesamt 533 Volksvertreterinnen der Landtage und 34 deutsche Abgeordnete im Europaparlament), sowie an 456 Politikerinnen städtischer/kommunaler Parlamente, die nach demographischen Merkmalen ermittelt worden waren, verschickt. Damit sind erstmals in der Bundesrepublik alle weiblichen Abgeordneten in einer repräsentativen Untersuchung erfaßt worden. Darüber hinaus wurden in einer qualitativen Erhebung insgesamt 31 Frauen aus politischen und gesellschaftlichen Führungspositionen in jeweils zirka eineinhalbstündigen Tiefeninterviews zu ihrem politischen und professionellen Werdegang befragt. Die befragten Politikerinnen gehörten verschiedenen politischen Parteien, unterschiedlichen Politikbereichen und verschiedenen Altersgruppen an. Eine Gesamterhebung bei allen weiblichen Abgeordneten der Bundesrepublik (Länder-, Bundes- und Europaebene und eine gleiche Anzahl von kommunalen Politikerinnen) sowie die Intensivbefragung einer Gruppe von Spitzenpolitikerinnen sollte unter anderem klären:

- welche Bildungs- und Berufserfahrungen Politikerinnen für die Ausübung ihrer politischen Tätigkeit nutzen konnten;
- welche gezielten Angebote zur Qualifizierung für die Politik sie wahrgenommen haben; und
- welche diesbezüglichen Angebote sie sich für die Unterstützung der eigenen Karriere gewünscht hätten bzw. welche sie für die zukünftige Qualifizierung und Professionalisierung von Frauen für die Politik als notwendig und sinnvoll erachten.

Mit der vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) geförderten Untersuchung ist erstmals in der Bundesrepublik eine Gesamterhebung bei allen Parlamentarierinnen Deutschlands durchgeführt worden; erstmalig sind außerdem wichtige Rahmenbedingungen und Zielsetzungen für die professionelle Qualifizierung von Politikerinnen ermittelt worden. Im folgenden sollen einige der wichtigsten Ergebnisse unseres Forschungsprojektes vorgestellt werden.

II. Politische Motivation und Einstieg von Frauen in die Politik

Das politische Engagement der interviewten Politikerinnen deutete sich früh an und wuchs kontinu-

ierlich. Nach Aussage der Spitzenpolitikerinnen unter diesen wurde das Interesse an gesellschaftlichen und politischen Fragestellungen bei den meisten von ihnen bereits im Elternhaus geweckt und gefördert. Das geschah in erster Linie durch

- Gespräche und Diskussionen über tagespolitische Themen, bei denen die Kinder als Gesprächspartner bereits sehr früh ernst genommen wurden;
- Zugang zu qualifizierter medialer Berichterstattung (zum Beispiel zu mehreren Tageszeitungen, Radiosendern mit hohem Wortanteil);
- das Vorbild der Eltern, die mehrheitlich gesellschaftlich engagiert waren.

Unsere Interviewpartnerinnen standen – auch was ihre ersten Schritte in die aktive politische Arbeit anbelangt – nicht in Opposition zum Elternhaus und den dort vermittelten Werten. Selbst bei unterschiedlicher Parteizugehörigkeit gab es zumindest ideelle Gemeinsamkeiten mit den Eltern. Das politische Engagement wurde außerdem in erster Linie durch allgemeine, übergreifende politische und soziale Fragestellungen motiviert, parteispezifische Überlegungen fanden kaum Erwähnung (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Personen, die fördernd den Einstieg von Frauen in die Politik unterstützen*

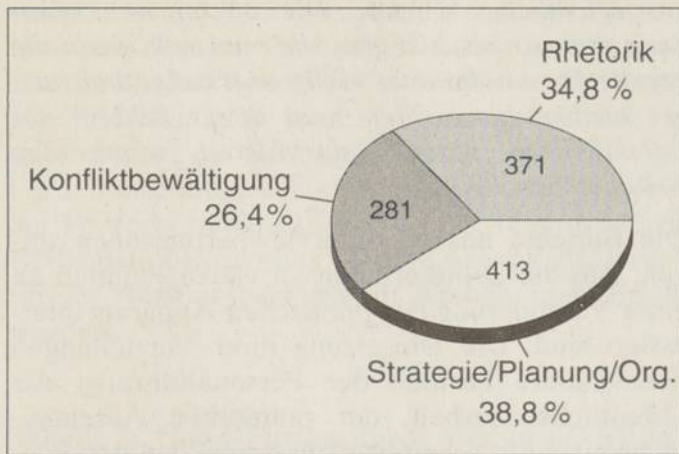
Lebenspartner	322	42,8 %
Freunde/Freundinnen	131	17,4 %
Familienangehörige	131	17,4 %
Kollegen	98	13,0 %
Schule/Aus- und Weiterbildung	17	2,3 %
Personen im politischen Umfeld	50	6,6 %
Bürger/Gemeinde	3	0,4 %
N = 752		

* Mehrfachnennungen waren möglich

Quelle: Eigene Untersuchung.

Über die Hälfte der Befragten engagierte sich bereits in der Schule, in studentischen Gremien oder in der Jugendorganisation einer Partei. Von knapp einem Viertel der Befragten wird auch die Mitarbeit im Rahmen kirchlicher Aktivitäten erwähnt. Die Mehrzahl der interviewten Spitzenpolitikerinnen und Führungskräfte sammelte somit bereits im Jugendalter Erfahrung mit demokratischen Strukturen, etwa durch die Mitarbeit in Bürgerinitiativen und das Engagement in lokalen Initiativen sowie ehrenamtliche politische Arbeit auf kommunaler Ebene.

Schaubild 1: Schulungswünsche für den Einstieg in die Politik*



* Mehrfachnennungen waren möglich

Quelle: Eigene Untersuchung.

Die ersten politischen Themenfelder der interviewten Politikerinnen zeigten dann auch bereits sehr früh ein breitgefächertes Interesse, allerdings mit deutlicher Schwerpunktsetzung in der Frauenpolitik. Es folgten die Bereiche Soziales, Kinder- und Jugendpolitik. Im weiteren Verlauf der Karriere wurden zunehmend andere Politikressorts erschlossen, in erster Linie Wirtschaft und Finanzen. Die hohe Motivation, in frauentypischen Ressorts konkret an der Lösung von Alltagsproblemen mitzuarbeiten, erschloß somit vielen der Befragten das Handwerkszeug für eine politische Tätigkeit.

Die geschlechtsspezifischen Sozialisationserfahrungen der Interviewpartnerinnen der Geburtsjahrgänge 1922 bis 1970¹ stellen sich aus verständlichen Gründen sehr unterschiedlich dar. Gemessen an den Standards der jeweiligen Zeit hatten die befragten Spitzenpolitikerinnen im familiären Kontext jedoch insgesamt verhältnismäßig wenig unter geschlechtsspezifischen Benachteiligungen zu leiden. Die jüngeren Politikerinnen wurden damit nicht selten erstmals zu Beginn ihrer politischen Karriere durch entsprechende Reaktionen und Anforderungen (zum Beispiel von Kollegen und von Medienvertretern) im politischen Umfeld konfrontiert. Unabhängig von der Generationszugehörigkeit stellten jedoch alle Befragten fest, daß im Bereich der Politik nach

1 Die Alterszusammensetzung der von uns befragten Politikerinnen ergab folgendes Bild: Nur 4 Prozent der erfaßten Politikerinnen ist unter 31 Jahre alt, die 41- bis 60jährigen machen zusammen 70 Prozent aus; Politikerinnen aus den neuen Bundesländern sind um zirka 10 Jahre jünger als ihre Kolleginnen aus den alten Ländern; die jüngste Politikerin, die sich an unserer Untersuchung beteiligt hat, war 20 Jahre alt – die älteste 76.

wie vor vielfältige Barrieren gegen eine gleichberechtigte Beteiligung von Frauen bestehen.

Sozialisationsbedingte Schwierigkeiten, über die auch die schon als Mädchen starken Führungsfrauen berichten, machen sich überwiegend erst nach der Pubertät bemerkbar und betreffen insbesondere die Verhaltensbereiche

- offenes Konkurrenzverhalten,
- öffentlichkeitswirksame Selbstdarstellung,
- zielgerichteter persönlicher Ehrgeiz sowie
- frontale Konfliktbewältigung.

Für die Bereitschaft zur Übernahme von politischer Führungsverantwortung spielt offenbar eine frühe Prägung die entscheidende Rolle. Das führt zu der Frage, wie die Fördermöglichkeiten für Mädchen und junge Frauen aus Gründen der chancengleichen Beteiligung an politischen Gestaltungsmöglichkeiten verbessert werden können. Generell sollte der frühen Förderung von kommunikativen Talenten und sozial verantwortlichen Charakteren mehr Gewicht beigemessen werden, wenn – wie unsere Untersuchung bestätigt – die Motivation zum politischen Engagement speziell bei Mädchen bereits lange vor Erreichen der Volljährigkeit erworben wird.

III. Anforderungen und Kompetenzen für Frauen in der Politik

Nach Ansicht unserer Interviewpartnerinnen ist vor allem hohe ressortspezifische Fachkompetenz eine wichtige Voraussetzung für die Ausübung eines politischen Amtes. Außerdem benötigt eine Politikerin ein vom jeweiligen Fachgebiet unabhängiges *politisches* Fachwissen. Hierzu gehören betriebswirtschaftliche, haushalts- und finanzsowie verfahrenstechnische und juristische Grundkenntnisse sowie die Kenntnis der offiziellen und der informellen Strukturen und Hierarchien des politischen Apparats.

Als ausschlaggebend für den politischen Erfolg beurteilten die Interviewpartnerinnen jedoch eine hohe strategische Qualifikation. Eine Politikerin muß sowohl über eine Vielzahl von Durchsetzungsstrategien und -techniken (zum Beispiel Bündnispolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Kompromißfähigkeit, Standfestigkeit, Konflikt- und Konkurrenzfähigkeit) als auch über strategische Qualifikationen im Bereich der Arbeitsorganisation und

des Zeitmanagements verfügen (sie muß beispielsweise Prioritäten setzen können und Techniken der effektiven Aneignung von Fachwissen beherrschen), um sich in ihren verschiedenen politischen Tätigkeitsfeldern behaupten zu können. Hohe Fachkompetenz ist vor allem für Politikerinnen auf den unteren parlamentarischen Ebenen von entscheidender Wichtigkeit. Im Unterschied zu ihren männlichen Kollegen haben Politikerinnen – darauf verweisen unsere Befragungsergebnisse – Probleme damit, ohne umfassende Hintergrundinformationen spontan über bestimmte Sachverhalte zu urteilen oder gar Entscheidungen zu fällen.

Eine Belastung war für die meisten der Interviewpartnerinnen – vor allem im Rückblick auf den Beginn ihrer Laufbahn – das Erfordernis, sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren und zu positionieren. Als Frauen waren sie gewohnt, eher bescheidener und im Hintergrund zu arbeiten.

Unsere Interviewpartnerinnen berichteten, daß die Anforderungen, die an eine Politikerin gestellt werden, widersprüchlich sind. Auf der einen Seite wird von Politikerinnen verlangt, sich Durchsetzung versprechender Techniken zu bedienen. Auf der anderen Seite gelten ebendiese Verhaltensweisen in unserer Gesellschaft als „unweiblich“. Hierzu gehören zum Beispiel Hartnäckigkeit, Sturheit, Standfestigkeit und ein adäquates Maß an Skrupellosigkeit.

Die meisten der Interviewpartnerinnen berichteten, daß ihre Vorstellungen von solider politischer Entscheidungsfindung, guter Zusammenarbeit, angenehmen Umgangsformen und vernünftiger Personalführung nicht mit den im politischen Alltag gängigen Praxen und Formen vereinbar sind. Die Aneignung vieler in der Politik üblichen Verhaltensweisen kostete die Politikerinnen nicht nur Anstrengung, sondern auch Überwindung, da sie sie nicht nur nicht beherrschten, sondern zum Teil auch persönlich ablehnten. Zum Beispiel traf ihr Wunsch nach einem kooperativen Umgang mit Kollegen und Mitarbeiterinnen oftmals auf bürokratische, hierarchische und konkurrenzhaftige Strukturen.

Um Beschädigungen der eigenen Persönlichkeit zu vermeiden und der Gefahr einer „professionellen Deformierung“ zu begegnen, ist es, wie eine Interviewpartnerin berichtet, notwendig, deutlich zwischen der eigenen Person und deren politischer Funktion, etwa durch die „Konstruktion einer öffentlichen Person“, zu unterscheiden: Die Politikerin präsentiert ihre Rolle auf der politischen Bühne wie eine Schauspielerin.

„Wenn man in die Politik geht, muß man wissen, daß man einen Sprung macht von der Privatperson zur öffentlichen Person. Die öffentliche Person kann man so beschädigen, wie man will, wenn die private Person dahinter völlig unerkannt und integer bleiben kann. Man muß dieses Bild in der Öffentlichkeit gezielt konstruieren, wenn man Erfolg haben will.“²

Die Berichte unserer Interviewpartnerinnen zeigen, daß die Politikerinnen an vielen Punkten an einer Veränderung des politischen Apparats interessiert sind. Die Umsetzung ihrer Vorstellungen über andere Formen der Personalführung, der Öffentlichkeitsarbeit, der politischen Auseinandersetzung etc. scheitert nicht daran, daß den Politikerinnen neue Konzepte für die verschiedenen Bereiche fehlen würden. Vielmehr fehlen ihnen die Strategien, diese Konzepte erfolgreich zu etablieren.

Die wenigsten der Interviewpartnerinnen konnten sich im Laufe der Zeit Formen der Kooperation oder Zusammenarbeit mit anderen Politikerinnen schaffen, um ihre Ziele gemeinsam durchzusetzen.

IV. Trainingsbedarf von Frauen für die Politik

Obwohl die von uns befragten Politikerinnen über ein überdurchschnittlich hohes Ausbildungsniveau verfügen, fühlten sie sich auf die Anforderungen ihrer politischen Tätigkeit nicht hinreichend vorbereitet. Zwar betonten die interviewten Führungsfrauen, daß *die Wissenschaft ... eine hervorragende Vorbereitung auf die Politik*“ sei. Durch die Fähigkeit, in übergreifenden Zusammenhängen zu denken, die ein Hochschulstudium vermittelt, hatten sie ein für die politische Tätigkeit unentbehrliches Analysevermögen erworben. Auch das im Studium angeeignete spezifische Fachwissen – vor allem das der Juristinnen – sei für ihre Laufbahn außerordentlich hilfreich gewesen. Dennoch fühlten sich die Frauen weder durch ihr Studium noch durch ihre politischen Vorerfahrungen ausreichend darauf vorbereitet, sich im fremden politischen Alltag zurechtzufinden. Zwar hatte das politische Engagement bei der Mehrzahl der Befragten schon früh begonnen und war kontinuierlich gewachsen, doch sahen sie sich zu Beginn ihrer Laufbahn sowohl durch die Parteien als auch

2 Wenn nicht anders angegeben sind die Zitate unseren Interviews mit den Politikerinnen entnommen.

durch ihre Kolleginnen und Kollegen allein gelassen. In der Fragebogenerhebung geben nur rund ein Fünftel der Befragten an, durch einen Mentor bzw. eine Mentorin gefördert worden zu sein (vgl. Tabelle 2). Daß Spitzenpolitikerinnen in der Regel einen Mentor oder eine Mentorin gehabt haben, unterstreicht die Bedeutung solcher Vorbild- und Förderbeziehungen. Der Ausschluß aus informellen Förderbeziehungen ist von der feministischen Partizipationsforschung als eine wesentliche strukturelle Aufstiegsbarriere für Frauen identifiziert worden.

Tabelle 2: Unterstützung durch Mentorin/Mentor nach politischem Amt (in Prozent)

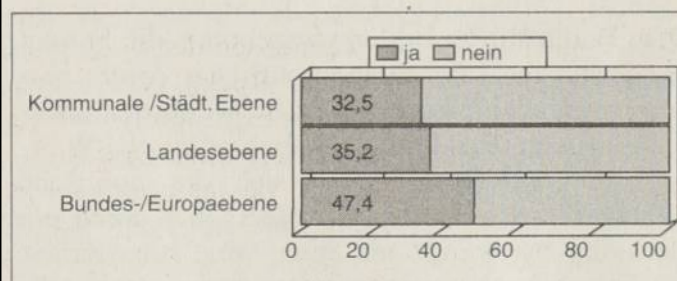
Politisches Amt	Hatten Sie eine/n Mentor/in beim Einstieg in die Politik?	
	ja	nein
Mitglied des Landtages	16,9	83,1
Mitglied des Bundestages	22,7	77,3
Stadträtin	15,8	84,2
Mitglied im Stadtparlament	25,5	74,5
Mitglied des Kreistages	18,5	81,5
Kreisrätin	17,6	82,4
Bürgermeisterin	12,8	87,2
Mitglied der Gemeindevertretung	15,8	84,2
Mitglied Europaparlament	23,1	76,9
Landesministerin	30,0	70,0
Staatssekretärin	28,6	71,4
Parlamentspräsidentin		100,0
Bundesministerin	50,0	50,0
Gemeinderätin		100,0
N = 687		

Quelle: Eigene Untersuchung.

Weiterbildungsangebote ihrer Parteien oder von deren Stiftungen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten gewesen wären und die ihnen das für die Politik notwendige institutionenkundliche und verfahrenstechnische Wissen sowie Kenntnisse über die formellen und vor allem über die informellen Kommunikationsformen und Strukturen des politischen Apparats vermittelt hätten, fanden die Politikerinnen kaum vor. Hierbei muß allerdings berücksichtigt werden, daß die Politischen Stiftungen, wie auch die Bundeszentrale und die Landeszentralen für politische Bildung, auf Grund ihrer öffentlichen Finanzierung zu gezielter parteigebundener Förderung nicht berechtigt sind.

Rückblickend hat die fehlende Unterstützung die Politikerinnen viel Zeit und Energie gekostet, die sie sinnvoller hätten einsetzen können. Nach Ansicht der Führungsfrauen hätten durch eine gezielte Vorbereitung und Förderung vor allem zu Anfang ihrer politischen Tätigkeit manche politische Mißerfolge und Rückfälle vermieden werden können (vgl. Schaubild 2).

Schaubild 2: Inanspruchnahme von persönlicher Beratung/Coaching nach politischer Ebene (in Prozent)



Quelle: Eigene Untersuchung.

Die weitgehende Unterrepräsentanz von Frauen, insbesondere von jungen Frauen in den Parteien – dies ist eines der Ergebnisse unserer Untersuchung –, macht es dringend erforderlich, bei der Rekrutierung und Entwicklung des politischen Personals den unterschiedlichen Ausgangs- und Zugangsbedingungen sowie den spezifischen Erschwernissen für Frauen in der Politik stärker Rechnung zu tragen. Durch gezielte Qualifizierung und Professionalisierung für die Politik könnten weitaus mehr junge Frauen ermutigt werden, politische Führungspositionen anzustreben.

Ein Punkt, an dem die Politikerinnen gerade zu Beginn ihrer Laufbahn unbedingt Unterstützung gewünscht hätten, ist die systematische Aufstiegs- und Karriereplanung, in die sie nach ihren Berichten viel zu wenig Zeit und Beachtung investiert haben. So berichtet eine unserer Gesprächspartnerinnen:

„Ich war hoffnungslos desinteressiert an meiner beruflichen, politischen Entwicklung. Ich habe immer nur von Hölzchen auf Stöckchen gedacht. Als ich die Kreistagsarbeit begonnen habe, bin ich im Traum nicht auf die Idee gekommen, daß ich eines Tages im Bundestag sitzen würde, geschweige denn eine noch höhere Funktion haben könnte. Eine systematische Karriereberatung zu Beginn meiner Laufbahn hätte mir viel geholfen. Ich hätte bestimmt Fehler vermeiden können, die mich so viele Jahre gekostet haben.“

Eine wichtige Voraussetzung dafür, die eigene Karriere zu planen und den Plan dann auch conse-

quent zu verfolgen, ist die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen, „Nebensächliches nebensächlich zu behandeln“. Gerade für Frauen handelt es sich dabei um eine wesentliche Voraussetzung, da noch heute die familiären Pflichten überwiegend in der Zuständigkeit von Frauen liegen. Somit hängt die Vereinbarkeit von Beruf und/oder Politik mit der Familie vor allem von ihrem persönlichen Organisations-talent und von ihrer Fähigkeit zum Management von Mehrfachbelastung ab. Dementsprechend artikulierten die von uns befragten Politikerinnen gerade im Bereich Arbeitsorganisation und Zeitmanagement großen Trainingsbedarf.

Dem Bedürfnis an Bildungsangeboten, die Frauen gezielt auf die Übernahme politischer Ämter vorbereiten und eine kontinuierliche Weiterqualifizierung im Amt erlauben, steht eine politische Wirklichkeit gegenüber, in der sich die politische Nachwuchssozialisation in erster Linie durch ein „learning by doing“ auf dem Weg langwieriger „Ochsentouren“ und organisationsinterner Aufstiegsprozesse in den Parteien vollzieht. Bis heute zählt es zu den Besonderheiten der politischen Profession, daß sich – anders als in anderen gesellschaftlichen Funktionsbereichen – „der Ausübung politischer Macht bisher kein regulärer Erziehungsprozeß (hat) affixieren lassen“³. Ein differenziertes, an den spezifischen Anforderungsprofilen der Tätigkeiten in Parteien, Parlamenten, Gewerkschaften und Verbänden ausgerichtetes und den unterschiedlichen Karrierestufen und Hierarchieebenen Rechnung tragendes Bildungs- und Qualifizierungsangebot – wie es etwa in der Wirtschaft üblich ist – ist im Bereich der Politik derzeit nicht erkennbar.

Bis heute zielt auch die schulische und außerschulische politische Bildungsarbeit in Deutschland insgesamt eher auf eine breitenwirksame Erziehung zur demokratienotwendigen politischen Mündigkeit bzw. auf die Stabilisierung demokratieförderlicher Grundhaltungen und nicht so sehr auf eine berufsrollenorientierte Professionalisierung des politischen Personals. Vor dem Hintergrund der historischen Erfahrung der nationalsozialistischen Diktatur schien diese Akzentuierung der politischen Bildungsarbeit im Nachkriegsdeutschland ebenso verständlich wie sinnvoll. Diese spezifischen historischen Ausgangsbedingungen können unseres Erachtens aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß die politische Bildung heute nicht nur durch den wachsenden Professio-

nalisierungsdruck in der politischen Arbeit, sondern auch durch die zunehmende Politikverdrossenheit in weiten Kreisen der Bevölkerung vor neue Herausforderungen gestellt ist. Insbesondere gegenüber jungen Menschen und hier vor allem gegenüber jungen Frauen verlieren die konventionellen politischen Institutionen mehr und mehr an Integrationsfähigkeit.

V. Barrieren und Strategien der Bewältigung

Über Erfahrungen mit Diskriminierungen, die auch heute noch die Karrierewege von Politikerinnen beeinträchtigen und erschweren, wird von unseren Interviewpartnerinnen detailliert und kenntnisreich berichtet. Die Politikerinnen unserer Untersuchung besitzen ein hohes Bewußtsein über frauenausgrenzende und benachteiligende Strukturen und dementsprechende Umgangsformen in der Politik.

Sie stehen unter besonders hohem Erwartungsdruck, insbesondere wenn sie Interesse an „harten“ bzw. prestigeträchtigen Ressorts zeigen. Sie fühlen sich mehr auf dem Prüfstand als ihre männlichen Kollegen und reagieren darauf mit „Perfektionismus“, der unter Umständen situationsunangemessen und behindernd wirken kann.

Vielfach machten unsere Interviewpartnerinnen die Erfahrung, weniger ernst genommen und lächerlich gemacht zu werden; eine der Strategien der Abwertung und Destabilisierung von Frauen in der Politik besteht darin, ihre „Weiblichkeit“ in Frage zu stellen, insbesondere wenn Politikerinnen „männliche“ Karrierewünsche zeigen.

Der Umgang mit den Medien wird von ihnen überwiegend als schwierig eingeschätzt. Sie beklagen, daß sich die Medienberichterstattung an geschlechterstereotypen Wertungen orientiere. Die Medien werden in der Tendenz als „feindliches“ Gegenüber wahrgenommen.

Ostdeutsche Politikerinnen fühlen sich unter besonders hohem Erwartungsdruck. Sie haben nicht nur den Beweis für die Politikfähigkeit von Frauen zu erbringen, sondern auch den für die Politik- und Demokratiefähigkeit der ostdeutschen Bevölkerung.

Der sozialisationsbedingt stärker auf die Intimkommunikation im privaten Raum ausgerichtete, personenbezogenere weibliche Kommunikations-

3 Niklas Luhmann/Karl Eberhard Schorr, Reflexionsprobleme im Erziehungssystem, Frankfurt am Main 1988, S. 57.

stil erleichtert es Frauen nicht gerade, im Rahmen ihrer politischen Arbeit innere Distanz gegenüber ihrer professionellen Rolle zu wahren. Er erschwert es nicht nur, öffentlichen Anfeindungen und Verletzungen standzuhalten, sondern auch, unabhängig von persönlichen und politischen Sympathien Bündnisse zu schließen. Der personen- und persönlichkeitsorientierte Kommunikationsstil ist Quelle auch von Konflikten in der Zusammenarbeit unter Frauen:

„Es fällt Männern viel leichter, Kritik auszusprechen und hinterher wieder auf eine normale Ebene zurückzukommen. Bei Frauen kommt es schnell zu abgrundtiefen Verletzungen, und dann folgt die Rache und Intrigen usw. Männer können Kritik auch leichter abwehren, finden sie ungerecht und kontern. Das ist leichter mit Männern. Aber wenn eine verletzt ist und höflich den Raum verläßt und dann heimlich hinterher von irgendwoher zurückschlägt, das sind Kämpfe, die man nicht gut austragen kann.“

Gegenüber den Belastungen, Unwägbarkeiten und Ambivalenzen des politischen Alltags entwickeln Politikerinnen unter anderem folgende Strategien:

- *Realistische Erfolgswahrnehmung und Einschätzung:* Vor allem die ostdeutschen Politikerinnen unserer Untersuchung betonen, wie überlebenswichtig die realistische Einschätzung der eigenen Handlungsspielräume ist, um sich vor überzogenen Erwartungen und demotivierender Enttäuschung zu bewahren.
- *Rückkehr in den bürgerlichen Beruf:* Diese Möglichkeit wird vielfach erwähnt und übernimmt eine wichtige, entlastende Funktion. Da jedoch kaum eine der Interviewpartnerinnen entsprechende Vorbereitungen auf ein Leben nach der Politik trifft, handelt es sich hierbei in erster Linie um eine mentale Strategie, die „innere Freiheit“ zu bewahren.
- *„Weibliches“ Politikverständnis:* Ein „weibliches“ Politikverständnis, das eine ganze Reihe von Politikerinnen zu haben glaubt, hat zwar entlastende Wirkungen, da es kränkungsfree Erklärungen für nicht erreichte politische Durchsetzungsstandards bietet, aber es hat durchaus widersprüchliche Folgen und ist nicht immer eine befriedigende Verarbeitungsform für das Unbehagen, das Frauen im politischen Alltag empfinden. Der Bezug auf „Weiblichkeit“ markiert in dem männerdominierten politischen Apparat eine Außenseiterposition, aus der heraus schwer eine machtvoll Position erreicht werden kann. Und solange Frauen auf

den höheren politischen Ebenen eine Minderheit darstellen, gewinnen Politikerinnen als Einzelne nur selten Definitionsmacht über die Normen und Werte, die im politischen Alltag gelten.

Unter anderem deshalb fordern die Interviewpartnerinnen mehr und bessere Möglichkeiten des Austausches und der gegenseitigen Unterstützung von Frauen in der Politik. Trotz Belastungen und Anpassungsdruck wollen sich die Interviewpartnerinnen den Anspruch auf Veränderungen von Formen und Inhalten der Politik nicht nehmen lassen.

Parteiübergreifende Kooperation zwischen Politikerinnen wird von der Mehrzahl der Interviewpartnerinnen begrüßt. Sehr viele von ihnen haben gute Erfahrungen damit gemacht. Allerdings besteht angesichts der Parteiendominanz im bundesrepublikanischen politischen System auch Skepsis gegenüber der Tragfähigkeit und Reichweite derartiger Bündnisse. Parteiräson rangiert nach übereinstimmender Einschätzung der Interviewpartnerinnen noch immer vor „Frauensolidarität“. Gerade deswegen ist Bündnisfähigkeit unter Frauen noch immer eine hohe Kunst, die aber unter anderem nach dem Prinzip des kleinsten gemeinsamen Nenners⁴ gelernt werden kann.

Als Vorteile parteiübergreifender Kooperation unter Frauen sehen die Interviewpartnerinnen

- die Erhöhung der Durchsetzungschancen für frauenpolitische Themen und Forderungen sowie
- positive Impulse für die politische Kultur.

Große Bedeutung messen sie daher informellen Netzwerken von Frauen aus der Politik und aus anderen gesellschaftlichen Funktionsbereichen bei, die helfen, den Informationsaustausch zu verbessern und ein besseres Klima für Frauen in Führungspositionen zu schaffen. Erfolgreiche Kooperationen unter Frauen und die Entstehung einer gemeinsamen Machtbasis ist jedoch nur möglich, wenn Frauen auf die Loyalität anderer Frauen bauen können und an der Tragfähigkeit und Durchsetzungskraft ihrer Zusammenschlüsse nicht zweifeln müssen. Wie die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, liegen hier entscheidende Probleme. Über die Hälfte der Interviewpartnerinnen berichtet über Störfaktoren in der Zusammen-

⁴ Statt eine allumfassende schwesterliche Frauensolidarität zu unterstellen, ist es für eine wirksame Kooperation unter Frauen unerlässlich, von der Unterschiedlichkeit der Positionen auszugehen und sich auf die Punkte zu konzentrieren, in denen es gemeinsame Interessen gibt und für die ein Aktionsbündnis möglich ist.

arbeit von Frauen. Dazu gehören nach ihrer Erfahrung die

- mangelnde Unterstützung von Führungsfrauen durch ihre „Basis“, überzogene Erwartungen und zum Teil destruktive, distanzlose Umgangsformen;
- Tabuisierung von Konkurrenz und Rivalität sowie
- Personalisierung von Konflikten und mangelnde Konfliktfähigkeit.

Die zu beobachtende Tendenz in der frauenspezifischen Bildungsarbeit, sich vor allem an den lebensweltlichen Bezügen und an den Alltagserfahrungen von Frauen auszurichten und damit möglicherweise die Beziehungs- und Personenorientiertheit von Frauen zu reproduzieren, wirkt dann kontraproduktiv, wenn es darum geht, Frauen realistisch auf die Anforderungen der Politik vorzubereiten.

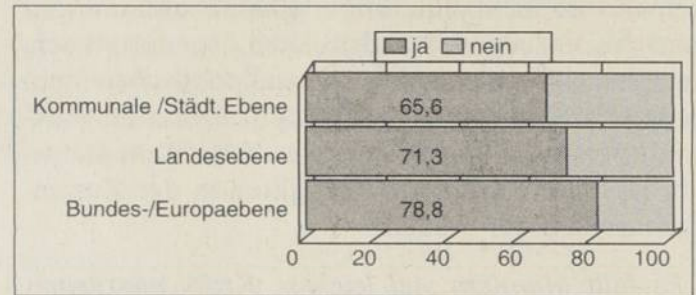
Eines der wichtigsten Ergebnisse unserer Untersuchung ist daher, daß die Mehrzahl der befragten Politikerinnen die Kooperation mit anderen Frauen wünscht und sucht, obwohl sich die Befragten der besonderen Schwierigkeiten bei der Kooperation unter Frauen bewußt sind.

VI. Resümee und Perspektive

Unsere Untersuchungsergebnisse weisen nachdrücklich auf den Bedarf an persönlichkeitsstärkenden Bildungsangeboten und an handlungsorientiertem Training zur Stärkung der Durchsetzungskompetenz von Frauen in der Politik hin. Sozialisationsbedingte weibliche Verhaltensschwächen wie die vorschnelle Bereitschaft zurückzustecken, die Verdrängung von Konkurrenzmechanismen, die Vermeidung offener Konflikte sowie die damit einhergehenden Schwierigkeiten, die eigenen Ziele und die eigene Person öffentlichkeitswirksam zu inszenieren, müssen gezielt abgebaut werden. Frauenspezifische Trainingsprogramme könnten das Experimentier- und Erfahrungsdefizit von Frauen im Umgang mit institutionellen Machtressourcen kompensieren.

Die große Mehrheit der deutschen Parlamentarierinnen – zwei Drittel der befragten Politikerinnen aller politischen Ebenen – bekundet ein großes Interesse an Trainingsangeboten, die ausschließlich für Frauen bestimmt sind und die parteiübergreifend angeboten werden.

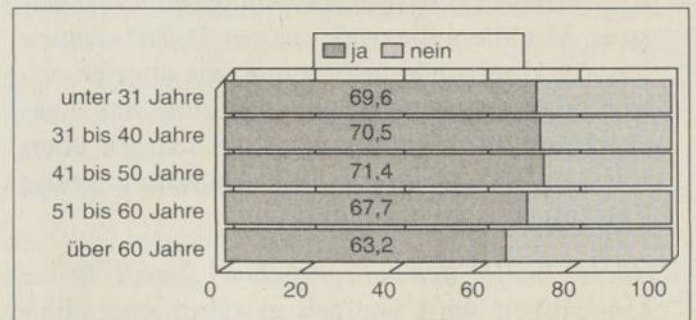
Schaubild 3: Wunsch nach speziellen Schulungsangeboten für Frauen nach parlamentarischer Ebene (in Prozent)



Quelle: Eigene Untersuchung.

Dies zeigt den Bedarf nach Orten der Begegnung und Verständigung zwischen politisch aktiven Frauen, nach Zentren der Macht und der Stärkung für Frauen, die, wie die in Berlin im Aufbau befindliche *Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft*, u. a. darum bemüht sind, im männlich dominierten Berufsfeld Politik den Erfahrungsaustausch unter Frauen zu fördern und gemeinsame Handlungsstrategien zu entwickeln.

Schaubild 4: Wunsch nach speziellen Schulungsangeboten für Frauen nach Altersgruppen (in Prozent)



Quelle: Eigene Untersuchung.

Überparteiliche Trainingsangebote für Frauen können deren Kooperationsbereitschaft und Bündnisfähigkeit unter anderem dadurch stärken, daß sie zur Entwicklung einer offenen Streitkultur und einer Kultur produktiver Rivalität unter Frauen beitragen.

Weil Frauen – kulturgeschichtlich gesehen – in der Politik nicht nur „Newcomerinnen“ sind, sondern in den konventionellen Organisationen auch eine Minderheit darstellen, ist eine verstärkte Kooperation von politisch tätigen Frauen eine notwendige Voraussetzung, wenn es darum geht, in der männerdominierten modernen Verhandlungsdemokratie die Interessen von Frauen in allen Politikfelder einzubringen und umzusetzen.

Tatsächlich tut sich die Politik im Rahmen ihrer kurzfristigen Beobachtungshorizonte von Wahlperioden und ihrer fragmentierten Arbeitsstruktur

der Einzelressortpolitik mit der Behandlung grundlegender gesellschaftsstruktureller Probleme, wie sie mit der Erosion des traditionellen Geschlechterverhältnisses angesprochen sind, schwer. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird weiterhin als Problem minderer Bedeutung und vor allem als ein Problem nur von Frauen aufgefaßt und in den Zuständigkeitsbereich der Frauen- und Familienpolitik abgedrängt.

Der Marginalisierung der gesellschaftspolitischen Anliegen von Frauen kann nach den Ergebnissen unserer Untersuchung mittels fachlicher Schulungsangebote für Politikerinnen entgegengewirkt werden. Diese sind ein wichtiges Instrument, um die fragmentierte Arbeitsstruktur in der Politik zu kompensieren und Raum zu lassen für eine grundsätzlichere Erörterung von gesellschaftspolitischen Fragen.

Die Perspektive der Chancen- und Geschlechtergleichheit bei der Entwicklung politischer Maßnahmen zu verfolgen und im Interesse eines gleichstellungspolitischen ‚Mainstreaming‘ „sämtliche politischen Konzepte und Maßnahmen zur Verwirklichung der Gleichberechtigung“⁵ umfassend einzuspannen verlangt ein hohes Maß an Fachwissen. Das hohe Interesse der von uns befragten Politikerinnen an fachlichen Schulungsangeboten zeigt nachdrücklich, daß sich der Bedarf an fachlicher Information und wissenschaftlicher Beratung in der Politik beständig ausweitet. Fachliche Schulungsangebote können hier wesentlich zu einer Verbesserung der Transferleistungen von Wissenschaft in Richtung Politik beitragen, um das Wissen über die Interessen, Bedürfnisse, Meinungen und Lebensrealitäten von Männern und Frauen zu vermehren und Politiken

5 Vgl. Europäische Kommission (KOM [96]) 67.

bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Geschlechter zu bewerten.

Zu einer geschlechtergerechten Umgestaltung der Gesellschaft beizutragen verlangt aber nicht nur die fachlich versierte gleichstellungspolitische Interessenformulierung. Interessendurchsetzung heißt auch, zu einer entsprechenden Bewußtseinsbildung und Mobilisierung der Wählerschaft beizutragen. Entsprechend wird eine konsequente, an die Strukturbedingungen der Medien angepaßte politische Öffentlichkeitsarbeit eine wesentliche Erfolgsbedingung für ein gleichstellungspolitisches Mainstreaming sein. Angesichts der zurückgehenden Aufmerksamkeit gegenüber der Politik nehmen die Ansprüche und Probleme einer öffentlichkeitswirksamen Politikvermittlung für die politischen Handlungsträger und -trägerinnen insgesamt zu. So gewinnen auch im Bereich der Gleichstellungspolitik über die traditionelle Pressearbeit hinaus die bewußte Inszenierung – Newsmanagement – und ein gezieltes „Campaigning“ zur gleichstellungspolitischen Bewußtseinsbildung und zur Mobilisierung der weiblichen Wählerschaft an Bedeutung⁶.

Gerade weil Frauen sich im Umgang mit den Medien außerordentlich schwer tun, muß ein spezielles Medientraining die Bereitschaft und die Fähigkeit von Frauen erhöhen, die Medien in ihrem Interesse zu nutzen und sich strategischer Varianten politischer Kommunikation zu bedienen⁷.

6 Vgl. hierzu den Report des Europäischen Seminars: „Strategies for a gender balance in political decision-making“, und hier vor allem des Workshops: The Use of Awareness-Raising Campaigns, European Commission, Genraldirektion V, Dublin 1995, S. 208–235.

7 Vgl. Barbara Pfetsch, Strategische Kommunikation als Antwort auf die Probleme der Politikvermittlung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, (1996) 5, S. 280–287.

Frauen und Macht – die andere Stimme in der Wissenschaft

I. Einleitung

Frauen haben in unserer Gesellschaft traditionell kaum Macht. Auch heute hat sich der prozentuale Anteil der Frauen in Führungspositionen noch nicht entscheidend verändert, aber das Bewußtsein beginnt sich zu wandeln: Frauen erheben eher den Anspruch auf Führungspositionen in der Gesellschaft als früher, und sie zeigen eher Ehrgeiz. In diesem Zusammenhang ist auch die ausgedehnte wissenschaftliche Diskussion um weibliche Führungsqualitäten zu sehen, in der im wesentlichen zwei unterschiedliche Positionen vertreten werden: Die Vertreterinnen und Vertreter der einen bezweifeln die Existenz von unterscheidbar weiblichen Führungsqualitäten bzw. von Unterschieden im Führungsverhalten zwischen Frauen und Männern¹. Die anderen sprechen Frauen die Fähigkeit zu, anders zu führen. Frauen zeigten innovative Führungsqualitäten, die nicht nur die traditionelle patriarchale Machtausübung reproduzierten, sondern auf die Zukunft bezogene Eigenschaften realisierten². Die betreffenden Autorinnen stimmen darin überein, daß Frauen heute nicht selten andere, sanftere und damit der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft und der modernen Unternehmensführung bzw. der Politik,

1 Vgl. Sonja Nerge, Weiblicher Führungsstil und die doppelte Vergesellschaftung von Frauen, in: Frauenforschung, 10 (1992) 3, S. 79; dies., Neuere europäische Forschungen über Frauen im Management, in: ebd., S. 119; Sonja Bischoff, Frauen zwischen Macht und Mann – Männer in der Defensive – Vergleiche über Führungsverhalten, Hamburg 1990.

2 Vgl. Sally Helgesen, Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils, Frankfurt am Main 1991; Ursula Rabe-Kleberg, Verantwortlichkeit und Macht. Ein Beitrag zum Verhältnis von Geschlecht und Beruf angesichts der Krise traditioneller Frauenberufe, Bielefeld 1993; Barbara Schaeffer-Hegel, Frauen mit Macht. Zum Wandel der politischen Kultur durch die Präsenz von Frauen in Führungspositionen, Pfaffenweiler 1995; Hildegard Macha, Theoretisches Konzept des Projekts „Berufliche und personale Sozialisation von Wissenschaftlerinnen (und Wissenschaftlern) in Ost- und Westdeutschland“, in: dies./Monika Klinkhammer/Siegfried Gehler, Berufliche und personale Sozialisation von Wissenschaftlerinnen (und Wissenschaftlern) in Ost- und Westdeutschland, Augsburg 1997 (unveröff. Zwischenbericht zum Projekt).

besser angepaßte Führungsqualitäten aufweisen. Jeder Führungsstil ist durch zwei Aspekte gekennzeichnet, die es zu vereinbaren gilt: den Inhalts- bzw. Sachaspekt der Leistung und den Beziehungsaspekt. Frauen können aufgrund der weiblichen Sozialisation eher vernetzt denken und eine Balance beider Aspekte herstellen. Mit Sally Helgesen³ können die Unterschiede zugespitzt folgendermaßen beschrieben werden:

1. Der *weibliche Führungsstil* kann am besten als eine kreisförmige teambezogene Netzwerkstruktur mit der Frau im Zentrum des Teams charakterisiert werden. Die Führungsfrau bildet das „Herz“ und bemüht sich um intensive Beziehungen zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Informationen können direkt weitergegeben werden, ohne den Umweg über die Hierarchie. Kreativität und Eigeninitiative werden eher gefördert. Um „Mensch“ zu bleiben, legen weibliche Führungskräfte öfter Pausen ein, in denen sie ihre Arbeit reflektieren und strukturieren⁴.

2. Der *männliche Führungsstil* wird als „pyramidal-hierarchisch“ beschrieben, mit dem Führer als „Kopf“. Informationen laufen über die Hierarchie, Beziehungen stehen unter dem Aspekt des Erfolgs und der Effektivität, respektieren weniger die kreativen Potentiale und die lebensweltlichen Bezüge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Distanz in den Sozialbeziehungen ist ebenfalls kennzeichnend für männliche Führer.

Diese Führungsstile werden im Augsburger Projekt für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler⁵ bestätigt. Insgesamt sind deutliche Unterschiede gefunden worden, die im folgenden beschrieben werden.

Die Kritik von Sonja Nerge⁶, der zufolge diese Unterschiede bislang auf wenigen Studien mit zum

3 Vgl. S. Helgesen, ebd., S. 66.

4 Vgl. B. Schaeffer-Hegel (Anm. 2), S. 4.

5 Zum Augsburger Projekt vgl. Hildegard Macha, Biographische Perspektiven von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern – berufliche und personale Sozialisation, in: dies./Monika Klinkhammer (Hrsg.), Die andere Wissenschaft: Stimmen von Frauen an Hochschulen, Bielefeld 1997.

6 Vgl. S. Nerge, Weiblicher Führungsstil (Anm. 1), S. 81 ff.

Teil nicht vergleichbarer empirischer Grundlage basieren und keinesfalls Rückschlüsse auf konstitutionelle biologische Ursachen zulassen, ist allerdings sehr ernst zu nehmen. Die bislang gefundenen Unterschiede im Führungsstil seien vielmehr auf die Art und Weise der Sozialisation zurückzuführen.

II. Entstehungsbedingungen von Führungsstilen

In der „doppelten Sozialisation“⁷ lernen Frauen eher als Männer, sich zwischen den Anforderungen zweier Lebenswelten zu bewegen: In der Familie lernen sie, emotionale Verpflichtungen gegenüber anderen wahrzunehmen (Familienorientierung), in der Schule werden sie auf eine zukünftige Berufstätigkeit vorbereitet (Berufsorientierung). Frauen sehen sich in der Produktion und Reproduktion jeweils anderen Anforderungen ausgesetzt und versuchen, beidem gerecht zu werden. Daraus können Widersprüche und Brüche resultieren.

Dies muß jedoch nicht unbedingt als Defizit, sondern kann auch als eine Stärke der Frauen bewertet werden, die sich in Flexibilität und rascher Anpassung an divergierende Anforderungen mit scheinbar unvereinbaren Ansprüchen ausdrückt. Im Beruf können sich die Frauen so besser den sich wandelnden Bedingungen anpassen. In ihrer Sozialisation lernen sie, auf rasch wechselnde Anforderungen aus der privaten und der Berufssphäre zu antworten. Mädchen bevorzugen auch im Spiel kleine vertraute Gruppen mit engen emotionalen Beziehungen⁸, so daß sie eher die Nähe zu Menschen erfahren und besser lernen, im Team zu entscheiden, und – eine ganz herausragende Fähigkeit – als spätere Führungskräfte eher den Fähigkeiten der Menschen vertrauen und weniger Angst vor Beziehungskonflikten haben.

Defizite treten bei Frauen eher in der langfristigen Planung der Karriere auf. Das gilt jedoch nur für eine lineare Karriereplanung, die ihnen durch die biographischen Gegebenheiten wie Partnerschaft und Kinder oft nicht möglich ist.

7 Vgl. Regina Becker-Schmidt, Die doppelte Vergesellschaftung – die doppelte Unterdrückung. Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften, in: Lilo Unterkirchner/Ina Wagner (Hrsg.), Die andere Hälfte der Gesellschaft, Wien 1987.

8 Vgl. Hildegard Macha, Mädchen- und Jungenerziehung in der Familie, in: Frauenforschung, 3 (1991), S. 15–26.

Der Zusammenhang von Frauen und Macht erhält damit erstmalig eine neue Perspektive: Frauen sind nicht länger das schwache Geschlecht, das von der „Natur“ aus nicht zum Führen und zur Machtausübung geschaffen ist, sondern die scheinbare Schwäche der Frauen erweist sich als eine Stärke, von der die Gesellschaft heute profitieren kann und – mehr noch – auf die sie sogar angewiesen ist.

In ökologischen Untersuchungen wird diskutiert, daß die androzentrische – männerzentrierte – Wissenschaft, Politik und Wirtschaft mit dem Ziel der Beherrschung und Kontrolle der Natur und der Ausbeutung der Bodenschätze und anderer Ressourcen an ein Ende gekommen ist. Die globalen negativen Folgen sind schon jetzt weltweit zu beklagen. So ist es geboten, über neue Machtdefinitionen und Führungsmodelle in Wissenschaft, Politik und Wirtschaft zu reflektieren, die auch ökologisch und gesellschaftlich humaneren und umweltverträglicheren Zielen folgen. Auch die Organisationsstruktur im Betrieb wandelt sich, mehr Verantwortung muß delegiert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ermutigt werden, kreative Potentiale verstärkt einzubringen.

Die Geschlechter gewinnen durch ihre (geschlechtsspezifische) Sozialisation tendenziell unterschiedliche Potentiale und Selbstbilder. Bei Frauen wird eher die Bindungsfähigkeit unterstützt und damit eine positive Bewertung von Sozialbeziehungen und Emotionalität erreicht; sie weisen eine größere Flexibilität in bezug auf die sozialen Ansprüche der beiden Lebenswelten Familie und Beruf auf und besitzen eine höhere Konfliktlösungskompetenz. Bei Männern wird eher eine neutrale soziale Orientierung gefördert, die mit Impulskontrolle und sozialer Unabhängigkeit bzw. der Distanz in sozialen Beziehungen verbunden ist, und damit einhergehend eine instrumentelle Orientierung, „die sowohl sachliche Kompetenz wie die zum Berufserfolg notwendigen psychischen Kompetenzen umfaßt“⁹ (z. B. technisch-mathematische Fähigkeiten, analytische Intelligenz, Durchsetzungsfähigkeit). Diese Stereotype der Eigenschaften der Geschlechter werden zwar heute schon zum Teil durch andere Sozialisationskonzepte aufgebrochen, aber sie sind immer noch die gängigen Muster in unserer Gesellschaft¹⁰. Ein Ziel der Forschung über Führungs-

9 Sigrid Metz-Göckel/ Elke Nyssen, Frauen leben Widersprüche, Weinheim 1990, S. 146 f.

10 Vgl. Hannelore Faulstich-Wieland, Geschlecht und Erziehung. Grundlagen des pädagogischen Umgangs mit Mädchen und Jungen, Darmstadt 1995.

stile könnte es sein, die Potentiale beider Geschlechter zu vereinen, um innovative, der gesellschaftlichen Entwicklung besser angepaßte Führungsstile zu kreieren.

Auch in unserer Untersuchung¹¹ finden sich vielfältige Bestätigungen der Geschlechterstereotype, obwohl Wissenschaftlerinnen in einem androgenen System arbeiten, das ihnen zum Teil auch eine Anpassung an die männlich geprägten Strukturen im Wissenschaftsbetrieb abverlangt.

Andererseits darf man die Behinderungen durch die strukturelle gesellschaftliche Diskriminierung von Wissenschaftlerinnen im Beruf nicht unterschätzen, mit der Folge, daß Frauen – wenn sie Karriere machen wollen – höhere Leistungen als ihre männlichen Kollegen erbringen müssen¹². Die Bedingungen für Frauen, Karriere zu machen, sind immer noch deutlich schlechter. Diese strukturelle Diskriminierung beginnt in der Kindheit, in der Mädchen weit weniger ermuntert werden, sich hohe berufliche Ziele zu stecken als Jungen¹³. Sie setzt sich in der Phase der Berufsausbildung und der Berufsfindung fort – „zwei Schwellen, die für Frauen höher als für Männer sind. Es sind sensible Phasen, da ein ‚erfolgreicher‘ Berufseinstieg der wichtigste soziale Platzanweiser für die spätere Stellung auf dem Arbeitsmarkt ist und auch für die Einordnung in das System sozialer Ungleichheit“¹⁴. In der feministischen Forschung spricht man in diesem Zusammenhang von dem „geschlechtsspezifisch segmentierten Arbeitsmarkt“, der Frauen und Männern unterschiedliche Chancen eröffnet¹⁵.

In Spitzenpositionen der Gesellschaft werden noch schärfere Selektionsmechanismen wirksam, wie die Zahlen eindrucksvoll belegen. Derzeit sind nur 6,9 Prozent der Professoren weiblich (eingeschlossen Fachhochschulen¹⁶) und 6,1 Prozent der Topmanager Frauen¹⁷.

11 Vgl. Augsburgs Projekt (Anm. 5).

12 Vgl. Hildegard Macha, Wissenschaftlerinnen in der Bundesrepublik, in: Barbara Geiling-Maul/Hildegard Macha u. a. (Hrsg.), Frauenalltag. Weibliche Lebenskultur in beiden Teilen Deutschlands, Köln 1992, S. 195.

13 Vgl. Hartmut Kasten, Weiblich – männlich. Geschlechtsrollen und ihre Entwicklung, Berlin u. a. 1996, S. 79.

14 S. Metz-Göckel/E. Nyssen (Anm. 9), S. 97.

15 Vgl. Christel Faber, Struktur und Wandel des Arbeitsmarktes, in: B. Geiling-Maul/H. Macha u. a. (Anm. 12), S. 107.

16 Vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 1995 für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1995.

17 Vgl. Sonja Bischoff, Führung wie Verführung – immer „typisch Frau“? Fakten und Hypothesen zur Frage, ob Frauen anders führen, Vortrag, 7. 11. 1997 in Nürnberg, Ms., S. 2.

In der Wissenschaft werden Frauen auf drei Qualifikationsstufen benachteiligt:

1. Vor der Promotion geben viele Wissenschaftlerinnen ihr Karriereziel auf, weil sie nach dem Examen oft weniger gut dotierte Stellen erhalten als ihre männlichen Kollegen und statt dessen mit eher kurzfristigen Stipendien oder mit befristeten Stellen, zum Beispiel in Projekten, vorlieb nehmen müssen¹⁸. Hier zeigen sich Effekte der männlichen Netzwerke; Frauen werden generell weniger gefördert.

2. Auf der zweiten Qualifikationsstufe, der Habilitation, ist ebenfalls ein Einbruch der Frauen zu verzeichnen, nur noch 9,1 Prozent von den immerhin 22,4 Prozent weiblichen wissenschaftlichen Angestellten absolvieren erfolgreich die Habilitation.

3. Der dritte Einbruch erfolgt bei der Bewerbung auf eine Lebenszeitprofessur. Hier erreichen nur noch 2,6 Prozent der Frauen die höchste Stufe der Karriere, die C 4-Professur¹⁹.

Die hier beschriebenen Unterschiede zwischen Frauen und Männern sind nicht biologisch begründet, sondern werden in der Sozialisation hervorgerufen, indem sie durch die unterschiedlichen Rollen und Normen „konstruiert“ werden²⁰. Im Forschungsfeld „Führungsqualitäten“ muß man darauf hinweisen, daß die bisher einseitig autoritäre hierarchische Führung ebenfalls gesellschaftlich konstruiert ist und ständig reproduziert wird. Die Forschung sollte diese Unterschiede nicht verstärken, indem sie sie als gegeben hinnimmt, sondern auch zeigen, welche Alternativen es gibt.

Männliche Führung impliziert zugleich die Unterrepräsentation von Frauen in Positionen mit hohem gesellschaftlichen Status durch gesellschaftliche Diskriminierungsstrategien und widerspricht damit dem Grundsatz der Gleichstellung der Frauen in unserer Gesellschaft und ihrem hohen Ausbildungsstand.

Es soll noch einmal betont werden, daß für die heute (noch) vorfindlichen Unterschiede des Verhaltens von Männern und Frauen keine biologischen Konstitutionsmerkmale verantwortlich gemacht werden können – die Erklärung liegt in der unterschiedlichen geschlechtsspezifischen Sozialisation²¹.

18 Vgl. H. Macha (Anm. 12), S. 193.

19 Vgl. Statistisches Bundesamt (Anm. 16), S. 86.

20 Vgl. Barbara Friebertshäuser/Gisela Jakob/Renate Klees-Möller (Hrsg.), Sozialpädagogik im Blick der Frauenforschung, Weinheim 1997, S. 19.

21 Vgl. S. Nerge, Weiblicher Führungsstil (Anm. 1), S. 84.

Weiblich und männlich werden hier als zwei Pole auf einer Skala verstanden, die potentiell von beiden Geschlechtern gelebt werden können. Frauen und Männer besitzen weibliche und männliche Anteile. Mit der hier vereinfachten Diskussion um „weibliche“ und „männliche“ Machtdefinitionen und Führungsstile ist gemeint, daß sie traditionell eher dem weiblichen bzw. dem männlichen Geschlecht zugeordnet werden, daß sich das aber in Zukunft verändern kann und es zum Teil auch schon Überschneidungen gibt.

III. Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt

Das Projekt der „Forschungsgruppe Macha für Frauen- und Geschlechterforschung“ in Augsburg – „Biographische Perspektiven von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Ost- und Westdeutschland“ (1993–1997) – untersucht die Entwicklung von Wissenschaftlerinnen/Wissenschaftlern in Ost- und Westdeutschland an fünf Universitäten. Von den insgesamt 64 Probanden – den an der Befragung Beteiligten – sind 20 Wissenschaftlerinnen in einer Vorstudie und 34 Wissenschaftlerinnen in einer Hauptstudie sowie 10 männliche Wissenschaftler in einer Kontrollgruppe befragt worden. Das Auswahlkriterium war zum einen die abgeschlossene Promotion und der erkennbare Karrierewunsch, zum anderen eine annähernd gleiche Verteilung von Natur- und Geisteswissenschaftlerinnen sowie Wissenschaftlerinnen aus den ostdeutschen und westdeutschen Universitäten²².

Die biographische Perspektive des Projekts gestattet, die Lebensentwürfe und ihre Realisierung von der Kindheit an, eingeschlossen die Förderung durch Eltern und Geschwister, zu verfolgen. Entwicklungsschritte, Brüche und Widersprüche des Lebenslaufs werden erkennbar, und die Wirkung der Sozialisationseffekte wird sehr deutlich. Wir betrachten den Lebenslauf als einen Bildungsprozeß, der hauptsächlich auf drei Ebenen beeinflusst wird, und zwar durch die

1. genetischen Anlagen, das „Erbe“, das zum Beispiel die Begabung als Disposition bereitstellt;
2. Umwelteinflüsse, das heißt das „Milieu“, das über die Förderung der Anlagen mit entscheidet;

22 Vgl. Augsburgs Projekt (Anm. 5).

3. aktiv gestaltende Kraft des Ichs²³.

Bildung wird im Sinne der systemischen Pädagogik als ein Prozeß des Wachstums der Individuen in Wechselwirkung mit den sie umgebenden Systemen aufgefaßt²⁴. Selbstorganisierende Prozesse wirken dabei mit, daß die Umwelteinflüsse selektiert werden, und führen zu einer Gestaltung des eigenen Lebenslaufs nach einem unbewußten „inneren Bauplan“. Das bedeutet, daß Menschen schon relativ früh, bei unseren Probanden war dies in der mittleren Kindheit, ein erstes unbewußtes Bild von sich entwerfen, dem sie zu entsprechen versuchen. In den Interviews kann man diese aktive Gestaltung des Lebens nachvollziehen, aber ebenso die Einflüsse, die von den Erziehungspersonen ausgehen.

Als Beispiel sei erwähnt, daß 31 von den 64 Probanden, also rund die Hälfte, sehr schwierige Sozialisationsbedingungen hatten, die nicht unbedingt einen Karriereerfolg prognostizieren ließen. Dennoch wurden diese Traumata und Entbehrungen, wie zum Beispiel der Verlust eines oder beider Elternteile durch Tod, schwere Krankheit, suizidale Krise, zerbrochene Familien, sexueller Mißbrauch, Scheidung der Eltern, Flucht aus der DDR, Unfähigkeit der Eltern, erzieherische Verantwortung zu übernehmen usw., nicht zu einem gravierenden beruflichen Hindernis. Die Probanden erkletterten trotz der emotionalen Belastungen die Karriereleiter und schöpften Sicherheit aus dem beruflichen Erfolg. Sie sind also keineswegs von ihren Kindheitsbedingungen besonders begünstigt, eher das Gegenteil ist der Fall. Es zeigt sich also, daß ungünstige Bedingungen in der Sozialisation bei großer Begabung nicht unbedingt einen späteren Berufserfolg unmöglich machen, sondern daß das innere Bild, das Kinder von sich entwerfen, gekoppelt mit einer besonderen Begabung, den Weg zum Wissenschaftler oder zur Wissenschaftlerin ebnet.

„Ich war 11 Jahre (alt) und da sind meine Eltern drei Wochen weggefahren und ich habe auf meine (zwei) Schwestern alleine aufgepaßt . . . Ich war die Vernünftigste und die Zuverlässigste und ich war

23 Vgl. ebd.; Hildegard Macha, Familienerziehung – Wandel und Perspektiven, in: dies./Lutz Mauermann (Hrsg.), Brennpunkte der Familienerziehung, Weinheim 1997; dies., Die Fortschreibung des personalen Menschenbildes durch die systemische Erziehungstheorie. Die Welt der Kinder in den ersten Lebensjahren, in: dies./Claudia Solzbacher (Hrsg.), Zur Aktualität des personalen Menschenbildes. Beiträge zur Pädagogischen Anthropologie, Frankfurt am Main u. a. 1997.

24 Vgl. Rolf Huschke-Rhein, Systemisch-ökologische Pädagogik, Bd. III: Systemtheorien für die Pädagogik. Umriss einer neuen Pädagogik, Köln 1992.

die Größte, und dann lag die ganze Verantwortung auf mir, auch die Hilfe im Haushalt. Aber ich wollte auch mal die Schönste sein und die Kränkste sein, weil die immer bemuttert werden.“ (Interview 05, Satz 1150–1214)

Hier wird auch von Überforderung und einem Mangel an Zuwendung und Schutz gesprochen, der oft ausgedrückt wird. Dieses Ergebnis ist aber nicht reversibel: Entbehrung in der Kindheit führt nicht unbedingt zum Erfolg. Man kann jedoch daraus schließen, daß die besonderen Belastungen bei den Kindern zu einer frühen Reifung und der Übernahme von Verantwortung für sich führen können, wenn die Belastung ein gewisses Maß nicht überschreitet. Offenbar bereitet diese Erfahrung auf die Übernahme späterer hoher Statuspositionen vor.

„Glückliche Kinder“ mit günstigen Sozialbeziehungen in der Kindheit finden sich unter den Probanden unserer Studien relativ selten. Die meisten fühlen sich eher sehr früh unabhängig und können von den Eltern weder verstanden noch gefördert werden.

Sieben Punkte markieren die Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungsstilen an der Universität. Mit dem biographischen Ansatz erhalten wir Aufschluß über die Voraussetzungen von Karriere und von Ehrgeiz, Machtdimensionen und Führungsqualitäten bei den weiblichen und männlichen Probanden.

1. Die biographische Perspektive: Andersartigkeit

Die biographische Perspektive der Interviews gestattet Einblicke in die Bildungsprozesse der Probanden, wie sie sich im Rückblick auf das bisherige Leben darstellen. Deutlich wird die selbstorganisierende Gestaltung des Lebens bis hin zur Wissenschaftlerin/zum Wissenschaftler. Manchmal ist schon in der mittleren Kindheit oder der Jugend der Wunsch vorhanden, sich der Wissenschaft zuzuwenden.

Mädchen, die später Wissenschaftlerin werden, empfinden sich nach Aussagen unserer Probandinnen zu 59,2 Prozent schon in der mittleren Kindheit zwischen sechs und zwölf Jahren als „andersartig“, Jungen zu 50 Prozent. Sie haben deutlich andere Interessen als ihre Altersgenossen, sie neigen weniger zum Spielen, sondern wollen Wissen erwerben und ihren Drang, Problemen und Fragen auf den Grund zu gehen, befriedigen. Sie haben ein unbewußtes Wissen von ihrer intellektuellen Begabung. Dennoch sind sie keine Außenseiter, denen die anderen Kinder aus dem Wege gehen,

vielmehr sondern sie sich durch ihre ausgeprägten Interessen selber ab. Diese Kategorie der Andersartigkeit kann unter verschiedenen Gesichtspunkten vertieft werden.

Unabhängigkeit: Sich selbst „erfinden“

Die Probanden berichten zum Teil, daß ihr wissenschaftliches Interesse weder von Elternhaus noch von der Umgebung gefördert wurde, sondern daß sie sich selbst entwickelt haben. Sie hatten sehr früh ein großes Bewußtsein ihrer Andersartigkeit und der daraus erwachsenden Bedürfnisse nach Wissen und Freiheit:

„Das war für mich immer klar, also Universität, Studenten, Forschung . . . Das ist nicht erst entstanden, das ist immer da gewesen . . . Ich habe da keine Lebensplanung bewußt gehabt, das war für mich eine absolute Selbstverständlichkeit: ‚Du willst das!‘ So aus dem Inneren heraus. Ich war auch immer ziemlich ehrgeizig . . . Das ist nicht entstanden. Das war so . . . Das ist in mir drin gewesen. Es gab auch keine Familie, die mich hätte darauf bringen können. Ich war in dieser Familie eine absolute Ausnahme. Ich war sogar angefeindet. Ich hatte es schwer in meiner Sippe, die waren alle kleine Angestellte und Bauern. Nein, nein, das war in mir drin!“ (Interview 34, Satz 0800–0811)

Neugier

Die Probanden stellen heraus, daß sie von einer schier unerschöpflichen und unstillbaren Neugier angetrieben wurden und werden:

„Also mich hat als Kind schon immer alles interessiert . . . Neben der sprachlichen Begabung, die ich zweifellos habe, habe ich auch immer ein naturwissenschaftliches Interesse gehabt. Und ich denke, ein bißchen ist es auch schon angeboren.“ (Interview 31, Satz 0742–0755)

„Einfach durch das erzwungene Stillhalten (durch die lange schwere Krankheit), daß ich nicht rausgehen und spielen und Sport treiben und raufen konnte und was weiß ich . . . Man flüchtet sich da in so kleine Fluchten halt. Ich habe ziemlich früh, mit vier oder fünf, lesen können . . . Weil mich Bücher von früh her fasziniert haben, so diese ganzen imaginären Welten . . .“ (Interview 17, Satz 0758–0761)

Bildung als Instrument des Ausstiegs aus dem Milieu

Die Probanden empfinden früh (zwischen sechs und zwölf Jahren) eine Fremdheit in bezug auf ihre soziale Umgebung, die Familie, die Freunde, die Gleichaltrigengruppe. Sie fühlen sich nicht zugehörig, wissen aber nicht genau, welches

Umfeld sie sich wünschen, bis sie mit dem Studium an der Universität beginnen. Dann erkennen sie, daß sie in der richtigen Umgebung sind.

„In der Familie habe ich mich schon als Kind . . . als Außenseiter gefühlt, als anders. Und dieses Anderssein habe ich vielleicht auch damit kompensiert, daß ich beruflich was total anderes gemacht habe, daß ich da dann auch das Gefühl entwickelt habe, da willst du hin (an die Universität), und dafür arbeitest du auch, da entwickelst du Ehrgeiz. Eigentlich war das fast ein Kraftimpuls, obwohl die Ausgangsbedingungen . . . eher hätten ein hemmender Faktor sein müssen.“ (Interview 15, Satz 0566–0569)

Bildung wird so zu dem Instrument des Ausstiegs aus dem Milieu, das ihnen erlaubt, das häusliche Umfeld zu transzendieren und auch räumlich zu verlassen.

Durch die besondere intellektuelle Begabung sind die Probanden in der Kindheit eher unangepaßt, bisweilen auch renitent, insgesamt auffallend eigenständig. In ihren Interessen – Lesen, Wissen erwerben und vor allem Zusammenhängen nachspüren in einem Ausmaß, das „normalen“ Kindern vollkommen unverständlich ist – heben sie sich auffällig von ihrer Umgebung ab. Die Welt des Wissens fasziniert sie nachhaltig, und sie wissen sehr früh, daß sie aus dem familiären Umfeld heraus wollen. Bildung und Aufstieg gestatten ihnen, diesen Wunsch zu realisieren.

Leider werden diese begabten Kinder in der Schule oft diskriminiert. Man mißtraut ihrer raschen Auffassungsgabe und ihrem vertieften Wissen; die Lehrer fühlen sich bisweilen dadurch sogar bedroht.

„Ich war dann Schülerin . . . und sehr schnell Klassenbeste, und diese Rolle war für mich etwas zwiespältig. Ich hatte einerseits Freude an der Leistung, also Freude, Dinge gut zu machen, . . . daß sie meinen Qualitätskriterien entsprachen. Aber das galt als leicht suspekt. Ich habe dann mit Schülerinnen, die Schwierigkeiten hatten, Nachmittage lang auf Mathe und Latein gelernt. Auf diese Weise hatte ich als Klassenbeste keine Außenseiterrolle.“ (Interview 07, Satz 318–325)

Auch Eltern können nur selten, so wird in den Interviews berichtet, angemessen auf den Wissensdrang der Kinder fördernd eingehen, ohne sie zu überfordern. Oft werden die besonderen Führungseigenschaften der Kinder im Sinne der Eltern ausgenutzt, in dem diese ihnen Verantwortung für jüngere Geschwister oder in der Haushaltsführung eine leitende Rolle übertragen.

Die Bedürfnisse nach Schutz und Unterstützung der doch sehr anspruchsvollen und als mühsam empfundenen Entwicklung der begabten Kinder werden oft nicht berücksichtigt, so daß diese einerseits unter Überforderung leiden, sich andererseits unverstanden fühlen. Hinzu kommt, daß die Probanden nicht selten außerordentlich schwierige oder sogar traumatische Bildungsverläufe erlebt haben, wie oben geschildert. Diese schweren Entwicklungsbedingungen werden kompensiert durch Bildung und die besondere Begabung. Es bleiben jedoch zum Teil schwere Beeinträchtigungen der Entwicklung, die auch zu dauerhaften emotionalen Belastungen führen können.

Das Phänomen der Andersartigkeit wird von den Angehörigen der männlichen Kontrollgruppe ähnlich verarbeitet und genutzt, allerdings scheint die Andersartigkeit bei Jungen von Eltern und Lehrern eher akzeptiert zu werden.

2. Macht als Verantwortung

Nach den Ergebnissen der Augsburger Studie definieren Frauen an der Universität Macht eher als „Verantwortung“ denn als „Herrschaft“ – wie die männlichen Kollegen. Das bedeutet, daß sie für Studierende und Mitarbeiter eine Fürsorgepflicht empfinden. Die begriffliche und inhaltliche Differenzierung kann man mit den Soziologen bzw. Philosophen Max Weber, Michel Foucault und Hannah Arendt verdeutlichen: Max Weber hat den Begriff der Macht als Herrschaft definiert. Damit meint er, daß Macht, wenn sie einmal durch Wahl oder andere Auswahlmechanismen auf eine Führungspersonlichkeit delegiert wurde, vollständig in seinem Sinne ausgeübt werden kann. Diese hat dann „... jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“²⁵.

In der jüngeren Zeit sind durch Michel Foucault und Hannah Arendt zwei andere Machtdefinitionen entwickelt worden. Foucault unterstreicht den Delegationscharakter von Macht. Diejenigen, die die Führungspersonlichkeit gewählt oder bestimmt haben oder die ihr zugeordnet sind, müssen mit ihren Interessen bei der Machtausübung berücksichtigt werden. „Macht kommt von unten, das heißt, sie beruht nicht auf der allgemeinen Matrix einer globalen Zweiteilung, die Beherrscher und Beherrschte einander entgegengesetzt und von oben nach unten immer beschränktere Gruppen bis in

²⁵ Max Weber, *Soziologische Grundbegriffe*, Tübingen 1996, S. 42.

die letzten Tiefen des Gesellschaftskörpers ausstrahlt.“²⁶ Statt dessen werden „in den Produktionsapparaten, in den Familien, in einzelnen Gruppen und Institutionen“ Kräfteverhältnisse ausgebildet, die Macht erschaffen und dem Mächtigen erlauben, bestimmte Verbote, Gebote und Regeln durchzusetzen. „Die Machtbeziehungen sind gleichzeitig intentional und nicht-subjektiv“²⁷, das heißt, viele müssen Macht stützen, damit sie realisiert werden kann.

Hannah Arendt formuliert einen integrativen Machtbegriff: Macht als Verantwortung. Macht entspricht „... der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln“²⁸. Zur Macht werden Personen ermächtigt und gehen damit eine Verpflichtung gegenüber der Gruppe ein, in deren Namen sie handeln müssen. „Macht ist ein relationaler Begriff, der Menschen in ein bindendes Verhältnis zueinander setzt.“²⁹ Leider herrscht in der Frauenforschung derzeit der Trend vor, Macht und Führung für Frauen als problematisch zu beschreiben³⁰.

In der Augsburger Untersuchung haben wir entgegen früheren Studien³¹ einen Trend zu einer positiven Akzeptanz von Macht bei Wissenschaftlerinnen gefunden: Acht von 34 Probandinnen der Hauptstudie geben mit Zögern zu, Macht zu wünschen bzw. Macht innezuhaben, das sind 24 Prozent; 18 Probandinnen geben offen zu, Macht zu besitzen oder sich Macht zu wünschen, das sind 52 Prozent; insgesamt sind 26 von 34 = 76 Prozent der Probandinnen Macht gegenüber positiv eingestellt.

„Ich habe Macht, ja. Das ist auch ein Reiz in diesem Amt.“ (Interview 06, Satz 0817–0818)

„Und da haben wir dann selbst gemerkt, nun sind wir mal dran, nun werden wir mal ein bißchen

26 Michel Foucault, Sexualität und Wahrheit, Bd. 1: Der Wille zum Wissen, Frankfurt am Main 1997, S. 115.

27 Ebd., S. 116 f.

28 Hannah Arendt, Macht und Gewalt, München 1970, S. 45.

29 Sigrid Metz-Göckel, Die Lust an der Macht und Konkurrenz unter Frauen. Selbstverständnis und Differenz zwischen den Generationen von Frauen in Machtpositionen, in: Hildegard Macha/Monika Klinkhammer (Hrsg.), Die andere Wissenschaft: Stimmen der Frauen an Hochschulen, Bielefeld 1997, S. 55.

30 Vgl. ebd., S. 59.

31 Vgl. Dagmar Schultz, Das Geschlecht läuft immer mit. Die Arbeitswelt von Professorinnen und Professoren, Pöf-fenweiler 1990.

Macht ausüben, auch auf andere.“ (Interview 34, Satz 496)

Unsere Ergebnisse sind ein Indiz dafür, daß sich die negative bis ablehnende Haltung in bezug auf Macht bei Wissenschaftlerinnen zu wandeln beginnt. Diese Frauen nutzen die Macht aus der Erfahrung der Diskriminierung heraus sehr verantwortlich im Sinne der Studierenden bzw. der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie „machen es sich schwer“ mit der Machtausübung und beziehen das Team bei Entscheidungen mit ein.

Nur sechs Probandinnen lehnen Macht für sich ab oder leugnen, Macht zu haben, das sind 18 Prozent der Probandinnen der Hauptstudie. (Bei zwei Probandinnen sind die Aussagen nicht eindeutig zuzuordnen.)

Insgesamt 17 der 34 Wissenschaftlerinnen aus der Hauptstudie betonen in ihrem Machtbegriff bzw. in ihrer Machtausübung die damit verbundene Verantwortung. 50 Prozent der Wissenschaftlerinnen zeichnen sich also durch ein Machtverständnis aus, das wir „Macht als Verantwortung“ nennen. Hierzu finden sich in den Interviews der Augsburger Studie folgende Aussagegruppen, denen insgesamt 17 Wissenschaftlerinnen zugeordnet werden können (manche Wissenschaftlerin entspricht in ihrer Machtauffassung beiden Gruppen):

1. Verantwortung, die eigene Macht nicht zu Lasten anderer zu mißbrauchen (elf Probandinnen):

„Also wenn ich den Machtbegriff von Hannah Arendt hernehme, ist Macht erstmal was durchaus Positives. . . . Na ja, ich denke, daß so etwas von mir nicht ausgeht, also eine Art Macht, die anderen den Willen aufzwingt, das glaube ich eigentlich weniger.“ (Interview 03, Satz 1225–1229)

2. Verantwortung zu nutzen, um für andere etwas zu erreichen (elf Probandinnen):

„Ich sehe es nicht als Macht, also, es ist eine Verpflichtung, sich um andere Leute zu kümmern. Ich sehe es eher so wie eine Pflicht – oder Macht, wie sie es nennen wollen – in einer Familie, wo man sich eben auch um andere zu kümmern hat, also es ist eher ein Verantwortungsbewußtsein.“ (Interview 30, Satz 597–600)

Bei den Wissenschaftlern der männlichen Kontrollgruppe finden sich lediglich bei zwei von zehn Probanden Aussagen, die der Sichtweise „Macht als Verantwortung“ entsprechen (20 Prozent). Sieben von zehn (also 70 Prozent) der Wissenschaftler haben dagegen einen eher hierarchischen

Machtbegriff und teilweise auch Machtumgang, was wir „Macht als Herrschaft“ nennen.

„Jeder hat so seinen Bereich, wo er das Kommando hat und möchte den Bereich ausdehnen, manche tun mehr dafür, manche tun weniger dafür, manche machen es direkt, manche machen es indirekt. Das ist – glaube ich – einfach die menschliche Natur.“ (Interview 39, Satz 0432–0433)

Drei der Probanden sehen diesen traditionellen Machtbegriff völlig unkritisch. Zwei Wissenschaftler lehnen Macht für sich ab. Ein Wissenschaftler hat keine identifizierbare Position zum Machtbegriff.

3. Soziale Beziehungen und Führungsstil

In der Augsburger Studie ist der Führungsstil der Frauen neben dem Sachaspekt der Leistung durch eine intensive Sorge um die Sozialbeziehungen gekennzeichnet. Frauen suchen eher die Nähe zu Studierenden in der Lehre und zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und entscheiden gern im Team. Sie fördern die kreativen Eigenschaften der Kollegen und Kolleginnen sowie der Studierenden und suchen Kontakte um der Sache willen. Sie bemühen sich, den Lernstoff mit einem lebensweltlichen Bezug an die Studierenden zu vermitteln.

Frauen üben den Beruf der Wissenschaftlerin ganzheitlicher aus, und diesen Stil behalten sie auch in Führungspositionen bei. Ihre Lehrveranstaltungen zeichnen sich durch intensive didaktische Planung und Berücksichtigung der Erfahrungen der Studierenden aus, so daß diese einen guten Anknüpfungspunkt zum behandelten Thema bekommen. Frauen haben zudem großes Interesse an einem menschlichen Austausch über wissenschaftliche Themen, und sie begeistern sich für die Lehre – wodurch sie nicht selten eine positive Rückkopplung von dem Studierenden erhalten.

„Also ich versuche . . . die Leute nicht nur sachlich in den Seminaren anzusprechen, sondern auch . . . sie etwas betroffen zu machen und sie zu engagieren. Das würde ich als meine positive Seite sehen.“ (Interview 21, Satz 0135–0136)

„Aber meine Stärke ist z. B. auch, . . . daß ich Studenten gut motivieren kann. Power machen im Unterricht, daß die ganz viele schöne Sachen machen!“ (Interview 23, Satz 0794)

„Meine Unterrichtstechniken sind nicht nur durch mein Geschlecht geprägt, sondern auch durch meine Auslandserfahrungen. . . . Es geht bei mir manchmal etwas chaotisch zu, aber dafür – durch-

aus was Positives – wilder und aufregender oder so, das gefiel wohl vielen, und ich merke auch, wie jungen Frauen das gefällt.“ (Interview 17, Satz 0510–0512)

Die intensive Förderung von Jüngeren ist Frauen sehr wichtig, und es geht ihnen dabei beinahe mehr um die Menschen als um die Vermittlung der Forschungsergebnisse.

Männer zeigen zwar auch großes Engagement in der Lehre, äußern jedoch Angst vor engeren Sozialbeziehungen zu Studierenden, weil sie die Konflikte fürchten, die sich daraus ergeben können. Sie wählen deshalb eher distanzierte Vermittlungsformen in der Lehre und halten auch eine größere Distanz zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es geht ihnen in erster Linie darum, die Forschungsergebnisse mit Studierenden zu diskutieren, weniger darum, diese gezielt zu fördern.

4. Konfliktlösungspotential

Frauen – Wissenschaftlerinnen – fühlen sich stärker dem Beziehungsaspekt von Führung verpflichtet. Männer hingegen suchen eher Distanz zu den sie umgebenden Menschen zu halten. Das ist nach den Ergebnissen der Studie ein sehr bemerkenswerter Unterschied, der auch zu unterschiedlichen Handlungsstrategien führt. Frauen verfügen über gute Konfliktlösungsstrategien. Männer fürchten Konflikte ebenso wie Gefühle und heftige Gefühlsäußerungen und überdecken nicht selten ihre Angst in aufkommenden Auseinandersetzungen mit Aggressionen. Dies ist eine Strategie, die bei Widersprüchen und unterschiedlichen Positionen meist zur Eskalation statt – wie beabsichtigt – zur Deeskalation führt.

Frauen haben in ihrer Sozialisation unterschiedliche Konfliktlösungspotentiale erworben und handhaben diese oft virtuos. Sie leisten Deeskalation oder reagieren in aggressiven Auseinandersetzung ohne Angst mit kreativen Konfliktlösungsstrategien. Ihre tendenziell bessere Körperwahrnehmung versetzt sie in die Lage, die Körpersprache der an einer Auseinandersetzung Beteiligten zu entschlüsseln und diese Signale neben der Sprache offensiv zu nutzen. Die scheinbare Benachteiligung der Frauen in der Sozialisation wird hier zu einer Stärke, die noch zu wenig bekannt ist und in der Gesellschaft noch zu wenig genutzt wird.

5. Innovationspotential

Ein weitverbreitetes Vorurteil lautet, daß Frauen zwar heute Führungspositionen erreichen können,

daß aber der Erfolg dann doch eher auf Fleiß statt auf innovative Fähigkeiten zurückzuführen sei, mit anderen Worten: Frauen in Führungspositionen können nicht innovativ sein. Ein vergleichbares Vorurteil ist auch an den Schulen verbreitet, es beruht auf einer externen Attribuierung von Leistung durch Fleiß bei Mädchen und Frauen. Es läßt sich jedoch entkräften: Die Ergebnisse des Augsburger Projektes weisen darauf hin, daß tendenziell durch gesellschaftliche Selektion nur solche Frauen in hohe Statuspositionen gelangen, die in der Kindheit zu den begabten „Andersartigen“ in den selbstgewählten Außenseiterpositionen gehören. Sie haben schon als Kind ein innovatives Potential gezeigt, das sie auch nicht – wie Frauen in anderen Berufen – durch Anpassung verloren haben. Im Gegenteil – die untersuchten Frauen sind sehr selbstbewußt und haben keine große Angst vor Leistung und Führung. Sie mußten sich als weibliche, marginale Gruppe sehr stark durchsetzen, konnten nicht wie die männlichen Kollegen auf männliche Vorbilder vertrauen und sind auch nicht von ihren Lehrern gefördert worden. Insofern haben sie aus eigener Initiative und in eigener innovativer Definition ihrer beruflichen Identität als Frau im androzentrischen System Wissenschaft Innovationspotentiale entwickelt und optimiert, die sie im Alltag sehr erfolgreich einsetzen.

Die Probandinnen geben im Interview an, in der Forschung oft innovative Bereiche zu bearbeiten, die zudem humanen Zielen dienen sollen. Sie äußern, daß sie leicht und gern, begünstigt durch ihre Flexibilität, innovative und interdisziplinäre Fragestellungen entwickeln. Teamfähigkeit und weibliche Diskursfähigkeiten, die wissenschaftlich schon gut belegt sind und in denen sie den männlichen Führungskräften überlegen sind, kommen ihnen dabei ebenso zugute wie Konfliktfähigkeit. Die innovativen Potentiale der Frauen zeigen sich auch in der Frauenforschung, in der der enge Blickwinkel der Forscher, der Jahrhunderte lang nur auf das männliche Geschlecht gerichtet war, sich geöffnet hat.

6. Gesundheit und Streßbelastung

Die weiblichen Probanden können tendenziell besser für ihren Körper und ihre Gesundheit sorgen als die männlichen Probanden. Auch dies betrachten wir zum Teil als eine Folge der weiblichen Sozialisation: als eine indirekte Wirkung der (zweifellos nicht nur positiven) Normen von Schönheit, Fitneß und Jugendlichkeit, die heute für Frauen in der Gesellschaft gelten. Der (negative) Anpassungsdruck soll nicht geleugnet werden, aber durch das stärkere Körperbewußtsein, das Mädchen in Fami-

lie und im Kreis ihrer Freundinnen erwerben, gehen sie tendenziell fürsorglicher mit sich und ihrem Körper um. Sie achten eher auf dessen Signale und gehen bei Beschwerden eher zum Arzt³². Zwar belasten alle Führungskräfte sich bisweilen bis an die Grenze der Gesundheitsgefährdung, weil es Phasen von extremer Beanspruchung gibt, aber Frauen wissen, daß sie sich zum Ausgleich auch Entspannungsphasen verschaffen müssen. Aufgrund ihres Körperbewußtseins gelingt ihnen das tendenziell besser. Die um sechs bis sieben Jahre höhere Lebenserwartung von Frauen im Durchschnitt der Bevölkerung spricht dafür. Männer erscheinen weniger sensibel für Merkmale und Hinweise, die auf eine Streßbelastung der eigenen Person deuten können. Zwar treiben auch Männer Sport zur Entspannung, aber sie tun dies eher aus einem instrumentelleren Verständnis heraus als Frauen, weshalb sie der Gefahr einer zusätzlichen Belastung unterliegen.

Angst vor Leistung und Leistungsdruck äußern in den Interviews verstärkt die männlichen Probanden. Obwohl die Wissenschaftlerinnen – wie oben ausgeführt – besonderem Leistungsdruck und auch Diskriminierungen ausgesetzt sind, wird von ihnen Angst vor Leistung – Leistungsdruck – im Interview nicht angesprochen. Offenbar können also die Frauen nach dem Selektionsprozeß, den sie durchlaufen müssen, besonders gut mit Leistungsdruck umgehen, oder sie haben bessere Strategien, diesen zu kompensieren. Zum Beispiel holen sie sich Bestätigung in der Lehre, suchen sich Netzwerke zur emotionalen Unterstützung und entlasten sich durch „Alltagsflips“: Einkaufsbummel, Friseurbesuche, Besuch von Kulturereignissen oder allgemein intensive Begegnungen mit der Familie und mit Freunden. Den Jüngeren unter den Probandinnen ist das Ziel eines „ganzheitlichen Lebensstils“, das sowohl Spaß am Beruf mit hoher Leistungsmotivation als auch enge Freundschaftsbeziehungen und Hobbys umfaßt, von größerer Bedeutung als für die älteren. Auch ihre Weiblichkeit – wie immer sie sie im Einzelfall definieren – wollen sie nicht aufgeben. Dies war der ältesten von uns befragten Generation, „den Pionierinnen“, noch weniger möglich. Sie verzichteten oft zugunsten der Karriere auf Familie und Kinder.

7. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Frauen wünschen sich eine weniger strikte Trennung zwischen Beruf und Familie bzw. dem Privatleben allgemein. Sie verbinden gern das Familienleben fließend mit dem Beruf, indem sie zum

32 Vgl. dazu Ingeborg Stahr u. a. (Hrsg.), Frauengesundheitsbildung, Weinheim 1991.

Beispiel zu Hause in der Nähe der Kinder arbeiten. Auch die alleinerziehenden Mütter unter den Probandinnen würden, wenn sie die Wahl hätten, auf Kinder nicht verzichten wollen.

Männer äußern demgegenüber zum Teil ganz betont den Wunsch nach strikter Trennung der Lebensbereiche Beruf und Familie; zwei Probanden der älteren Generation betonen, daß sie, wenn sie noch einmal die Wahl hätten, eher auf die Familie als auf den Beruf verzichten würden. Allerdings bestehen bei Männern wie auch bei Frauen generationenspezifische Unterschiede: Für die jeweils ältere Generation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist Vereinbarkeit von Beruf und Familie weniger wichtig als für die jüngere Generation. Die Trennung der Lebensbereiche wird jedoch auch von jüngeren männlichen Wissenschaftlern bevorzugt. Frauen „switchen“ also leichter zwischen den beiden Lebenswelten – sie lieben die Entspannung und Abwechslung, die ihnen dies bietet.

IV. Fazit

Eingangs wurde die These aufgestellt, daß Frauen an Universitäten neue Führungsstile praktizieren, die sich von denen der männlichen Kollegen ten-

denziell unterscheiden. Diese lassen sich nicht „biologisch“ begründen, sondern sind Ergebnis einer besonderen Begabung, weiblicher Sozialisationseffekte und eines individuellen Bildungsprozesses, den die einzelne Wissenschaftlerin durchläuft, wobei sie einer scharfen Selektion unterliegt. Die eingangs diskutierten Modelle eher „weiblicher“ und eher „männlicher“ Führungsstile konnten anhand einiger Ergebnisse der Augsburger Studie näher beschrieben und erläutert werden.

Führung als kreisförmiges teambezogenes Netzwerk mit der Frau im Zentrum enthält innovative Potentiale in bezug auf Stärkung der Verantwortung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Studierenden, Verbesserung der Sozialbeziehungen in der jeweiligen Gruppe, Verbesserung der Konfliktlösungsstrategie, Aufbrechen der Dichotomie zwischen Beruf und Familie bzw. Privatleben und anderes mehr.

Das Ziel der Diskussion um innovative Führungsstile sollte darin bestehen, die Stärken des sogenannten männlich-pyramidalen Führungsstils mit den Potentialen des weiblich-netzförmigen Führungsstils *zu verbinden*. Frauen, die im 19. Jahrhundert noch als das von Natur aus schwache Geschlecht bezeichnet wurden, besitzen offenbar Potentiale, die dem gesellschaftlich gewünschten innovativen Führungsstil eher entsprechen als der traditionelle, hierarchische – männliche – Führungsstil.

Was hat sie, was er nicht hat?

Forschungsergebnisse zu den Erfolgen von Frauen in Führungspositionen

I. Frauen – die Führungsvantgarde

Ungeduldig wird von erfolgreichen Frauen erwartet, oftmals geradezu vorwurfsvoll eingefordert, daß sie durch ihren inhaltlichen Einfluß Politik und Wirtschaft frauenfreundlicher und gerechter gestalten.

Diesen Ansprüchen werden Frauen in Führungspositionen und Verantwortungspositionen mittlerweile durchaus gerecht. Erfolgreiche, exponierte Frauen sind keine unkritischen Arbeitsbienen, die sich den von Männern geschaffenen Strukturen blindlings anpassen. Ein Zeichen dafür ist die Kampagne „Frauen wollen eine andere Politik“. Über 200 prominente Erstunterzeichnerinnen aus Medien und Gewerkschaften, aus Politik, Wirtschaft und den Kirchen haben sich dazu verpflichtet, sich persönlich dafür einzusetzen, daß Reichtum gerecht verteilt wird, daß Frauen und Männer gleichberechtigt an Erwerbsarbeit, Familienarbeit, Einkommen und politischer Macht teilhaben können. Ihre Selbstverpflichtung bezieht sich auch darauf, daß das Zusammenleben mit Migrantinnen und Migranten von Toleranz geprägt ist. Den Wunsch nach Gerechtigkeit, Offenheit und die Ablehnung von Machtstreben und überkommenen Machtverhältnissen dokumentieren Frauen in Führungspositionen¹.

Es gibt aktuelle Forschungsergebnisse, die sich der Frage gewidmet haben: *Was hat sie, was er nicht hat? Die empirischen Grunderkenntnisse zu Frauen in Führungspositionen lauten:*

1. Sie bewältigt insgesamt die modernen Management-Anforderungen besser als er.
2. Sie hat eine größere Führungskompetenz.

1 Vgl. Dorothea Assig/Andrea Beck, *Frauen revolutionieren die Arbeitswelt: Das Handbuch zur Chancengerechtigkeit*, München 1996.

3. Die von ihr geleiteten Organisationen sind deutlich erfolgreicher als die von Männern geführten.

Diese Forschungsergebnisse mögen übertrieben klingen und damit eher lächerlich als glaubwürdig erscheinen. Schließlich sind allen die gegenteiligen Aussagen bekannt, die sich scheinbar mit persönlichen Erfahrungen decken:

Danach sind Frauen

- noch immer nicht gleich qualifiziert und weniger weiterbildungsbereit als Männer;
- meist weniger mobil und flexibel;
- in Führungspositionen ein gewisses Investitionsrisiko, weil sie wegen Schwangerschaft ausscheiden könnten;
- im Beruf weniger leistungsbereit und haben oft nur eine geringe Karrieremotivation;
- sich angeblich meist selbst im Wege durch zahlreiche innere Barrieren.

Keine dieser Behauptungen ist durch seriöse Forschungsergebnisse gedeckt. Vielmehr zeigen die Ergebnisse qualifizierter Untersuchungen in Unternehmen ein anderes Bild²: Weder sind Frauen im Vergleich zu Männern wegen früher Austrittswahrscheinlichkeit oder häufigerer Fehlzeiten ein Investitionsrisiko, noch zeigen sie – unter gleichen Voraussetzungen – eine geringere Leistungsbereitschaft oder Produktivität³. Demnach werden Einzelfälle durch Mundpropaganda

2 Vgl. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.), *Betriebliche Gleichstellung von Frau und Mann. Erfahrungen aus vier Unternehmen. Eine Untersuchung zu Frauenfördermaßnahmen in der Praxis*, Bern 1993.

3 Vgl. die Auswertung von Studien in Andrea Beck, *Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen der deutschen Privatwirtschaft. Situation der Frau im Management, Ursachen für die Unterrepräsentation und Wege zur Überwindung von Barrieren*, Diplomarbeit Universität Konstanz, Konstanz 1992, S. 42 ff.; vgl. für viele Ute Luise Fischer, *Weibliche Führungskräfte zwischen Unternehmensstrategien und Karrierehemmnissen. Eine Fallstudie im Einzelhandel*, München – Mering 1993.

und unseriöse Berichterstattung zu einem Massenphänomen weiblicher Unfähigkeit aufgebläht. Vor diesem Hintergrund läßt sich zu den oben beschriebenen Vorbehalten sagen, daß sie sich nicht auf das Verhalten weiblicher Führungskräfte bezogen, sondern darauf, Frauen von vornherein den Zugang zum Management zu verwehren.

II. Frauen erfüllen alle Managementanforderungen besser

Bislang wurden Frauen Führungsqualitäten nur in den sogenannten „soft skills“ zugestanden, wie Kommunikation, Integrationskraft und Delegationsfähigkeit. Wenn jedoch eine Aufgabe nach Entschlußkraft, Planung und der Fähigkeit, Veränderungen durchzuführen, verlangt, dann gilt ein Mann als die bessere Wahl.

Besser wären Organisationen beraten, wenn sie sich auch in diesen Fällen für eine Frau entscheiden würden. Darauf weisen unter anderem die Ergebnisse einer umfassenden Studie der amerikanischen Beratungsfirma Lawrence A. Pfaff & Associates hin⁴. Diesen zufolge sind *sämtliche* Managementfähigkeiten bei Frauen besser ausgeprägt als bei ihren männlichen Kollegen. Über 14 Monate hinweg wurden Befragungen in 211 Organisationen durchgeführt. Die Einschätzungen über weibliche Führungskräfte fielen bei allen gleichermaßen positiv aus: bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei Vorgesetzten und den Managerinnen selbst. Alle fanden, daß Frauen über höhere kommunikative Fähigkeiten verfügen. Aber sie sind auch dann die besseren, wenn die dem Mann traditionell zugeschriebenen Führungsqualitäten gefragt sind. Die Frauen sind entscheidungsfreudiger, innovativer und die besseren Planer (vgl. die Graphik).

Je mehr Frauen in Führungspositionen sind, um so mehr werden ihr Stil und ihre Eigenständigkeit überhaupt wahrgenommen und auch geschätzt. Ganz eindeutig verändert sich das Organisationsklima so, daß auch Männer diesen Wandel begrüßen. Die kanadische Bank of Montreal ist seit 1989 glaubwürdig darum bemüht, ein frauenfreundliches Klima herzustellen und mehr Frauen in Führungspositionen zu integrieren. Das ist ihr mit einem Managerinnenanteil von 22 Prozent

4 Vgl. Harris Collingwood, Women as managers: Not just different – better, in: Working Woman, (November 1995), S. 14.

bereits gelungen. Ziel der Bank of Montreal ist es, in den nächsten sechs Jahren den Frauenanteil in Führungspositionen auf 44 Prozent zu verdoppeln. Diese Entwicklung wird nach internen Untersuchungen von allen positiv bewertet: Die Arbeitszufriedenheit ist signifikant gestiegen, und das Arbeitsklima wird als gerecht eingestuft⁵.

III. Frauen haben eine größere Führungskompetenz

Seit Managerinnen nicht mehr gezwungen sind, die männlichen Normen und Verhaltensweisen zu übernehmen, zeigt sich eines sehr deutlich: Der weibliche Führungsstil ist nicht nur anders, sondern überlegen. Auch eine deutsche Studie von 1997 von Hildegard Macha von der Universität Augsburg bestätigt diesen Befund⁶. Frauen sind teambewußter, zeigen ein hohes Engagement und sind eindeutig die besseren Vorgesetzten.

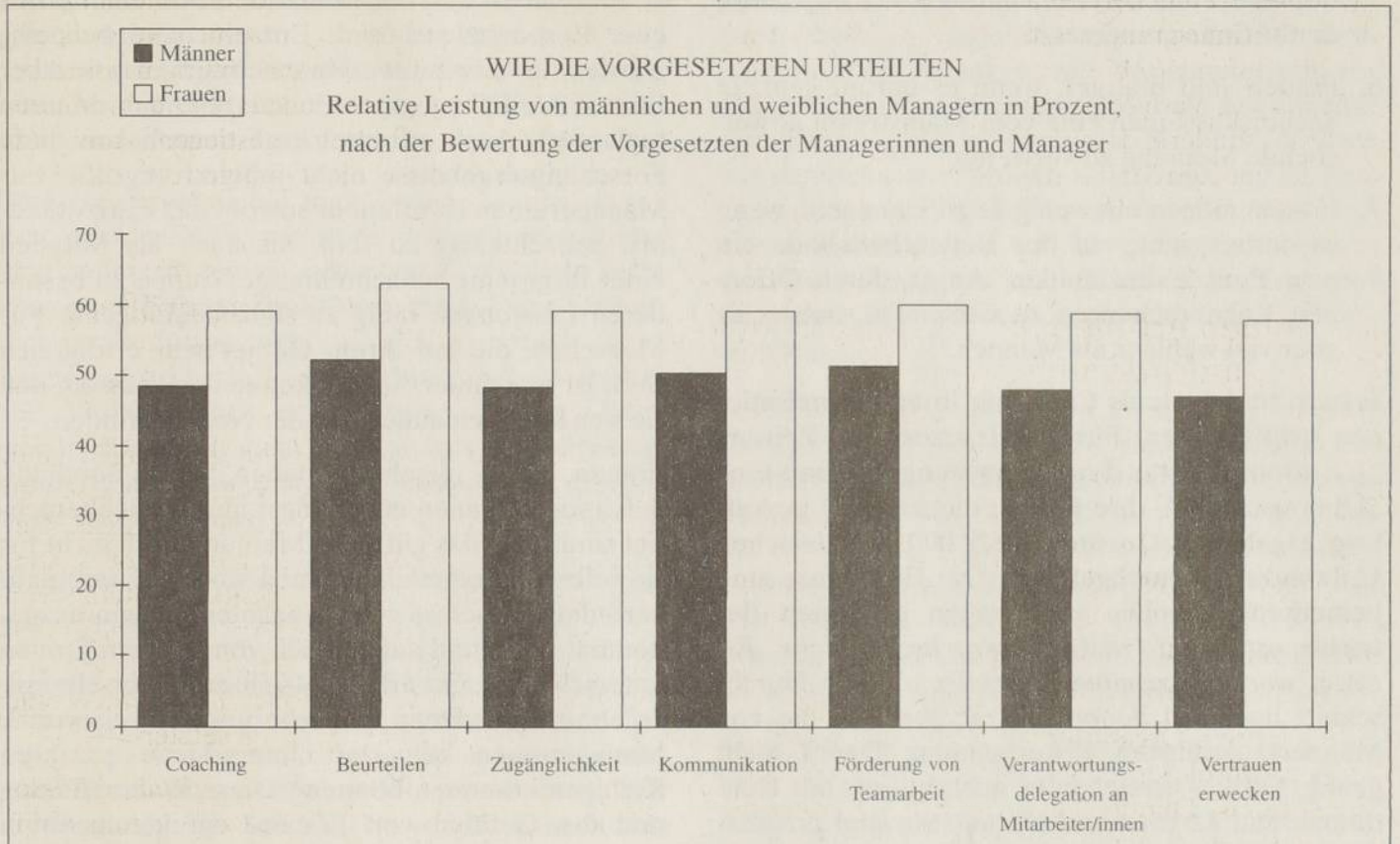
Kommunikationsstudien der Königsteiner Personalberatung Weider, Rohde & Partner zeigen differenziert, wie weibliche Kommunikationsfähigkeiten sich im beruflichen Alltag entfalten:

1. Frauen sind grundsätzlich eher an ehrlicher Rückmeldung durch Kollegen und Mitarbeiterinnen interessiert als Männer und in größerem Maße bereit, ihr Verhalten zu reflektieren und, wenn nötig, zu verbessern.
2. Frauen in Führungspositionen gehen tatsächlich ehrlicher und offener mit ihren Kolleginnen und Mitarbeitern um und erzielen damit eine weitaus höhere Motivation.
3. Wie in privaten Beziehungen bestehen Frauen häufig auch im professionellen Umfeld eher auf dem „Ausdiskutieren“ von Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten und scheuen sich im Gegensatz zu Männern nicht, unangenehme Themen anzusprechen.
4. In der Artikulation von Kritik sind Frauen viel offener, aber nicht verletzender.
5. Entgegen dem altbekannten Vorurteil, wonach Frauen angeblich „nicht sachlich“ bleiben können, sind es gerade Frauen, die vom Thema abschweifende, ausufernde Diskussionen wie-

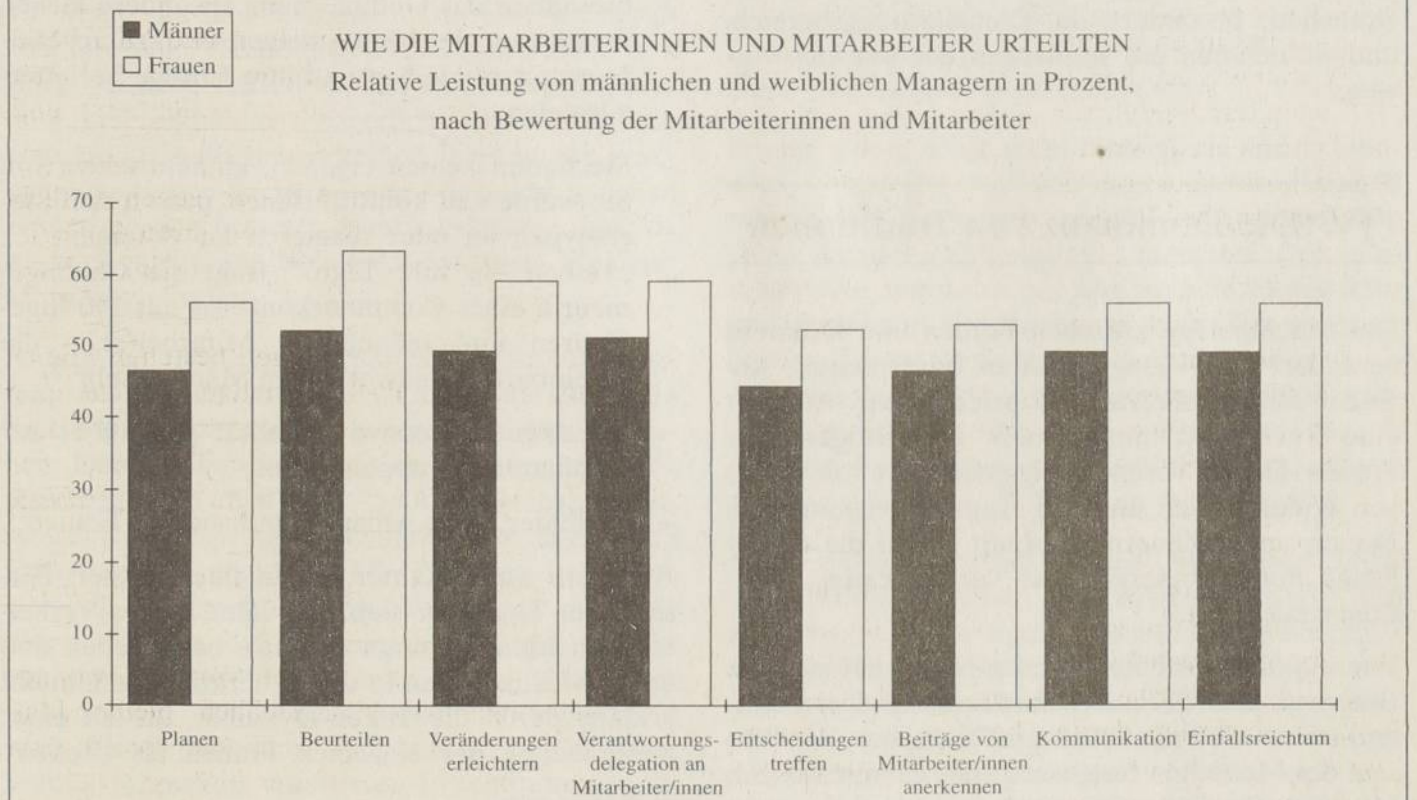
5 Vgl. Diane Ashton, die Vizepräsidentin der Bank, in einem Interview in: „die tageszeitung“ vom 26. Juni 1997, S. 21; vgl. auch D. Assig (Anm. 1), S. 1, 34.

6 Vgl. den Beitrag von Hildegard Macha in diesem Heft, der auf der genannten Studie basiert.

Graphik: Hauptunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften



50 % = Durchschnittswert



50 % = Durchschnittswert

Quelle: Lawrence A. Pfaff and Associates, entnommen aus: Working Woman, November 1995, S. 14; eigene Übersetzung.

der auf den Kernpunkt zurückbringen. Nicht umsonst werden Frauen häufig als Gruppenmoderatorinnen eingesetzt.

6. Frauen sind mutiger, wenn es darum geht, in Sachdiskussionen eine vom Mainstream abweichende Meinung zu vertreten.
7. Frauen mögen ein wenig ängstlicher sein, wenn es darum geht, auf der Beliebtheitskala ein paar Punkte einzubüßen. Angst, durch Offenheit Karrierechancen zu verspielen, haben sie aber viel weniger als Männer.⁷

Frauen sind auch als Chefs mit ihren Organisationen erfolgreicher. Für die französische Zeitung „L'Entreprise“ war dieses Forschungsergebnis eine „Überraschung“. Ihre Studie, die sie 1996 in Auftrag gegeben hat, wurde in 22 000 französischen Unternehmen durchgeführt⁸. Die Ergebnisse sind bemerkenswert: Die von Frauen geleiteten Betriebe erreichen weit *überdurchschnittliche Erträge, wachsen zweimal schneller* als der Durchschnitt und sind *doppelt so rentabel* wie die von Männern geführten Unternehmen. Damit nicht genug. Frauen verstehen es auch besser, mit Kundinnen und Kunden umzugehen. Sie sind pragmatisch und ergebnisorientiert. Ihr vernetztes und vielschichtiges Denken ermöglicht ihnen innovatives Handeln. Sie agieren in zukunftsorientierten Branchen, besonders im Dienstleistungsbereich, und sie nehmen die Tendenzen des Marktes vorweg.

IV. Die Dominanz von Traditionen

Das Machtgefüge zwischen Frauen und Männern verändert sich – langsam, aber fundamental. Am Ende dieses Jahrtausends erleben wir weltweit eine Revolution hin zu mehr Gerechtigkeit für Frauen. Dieser Veränderungsprozeß ist von massiven Widerständen und von Ängsten begleitet, bei Frauen und Männern. Deshalb haben die dargelegten Forschungsergebnisse vorerst kaum Reaktionen ausgelöst.

Wie ein alles durchdringender Nebel hat sich die Botschaft des „Frauen-schaffen-es-sowieso-nicht-und-stehen-sich-nur-selbst-im-Weg“ im Bewußtsein der Menschen festgesetzt. Die Dominanz von Männern für Führungsaufgaben scheint so unge-

brochen, daß die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse weder bei Männern noch bei Frauen eine Resonanz auslösen. Entsprechend beiläufig wurden diese brisanten Forschungsergebnisse über Frauen in Führungspositionen von den Medien registriert. Auch erfolgreiche Frauen haben diese Forschungsergebnisse nicht jubelnd begrüßt. Für Managerinnen ist offenbar sowohl das Eingeständnis, benachteiligt zu sein, als auch als Mitglied einer insgesamt benachteiligten Gruppe zu besonderen Leistungen fähig zu sein, demütigend. Für Menschen, die auf ihrem Gebiet sehr erfolgreich sind, ist es schmerzhaft, erkennen zu müssen, daß sie sich dennoch außerhalb der Norm befinden.

Frauen, die es „geschafft“ haben, wissen durchaus, daß andere Frauen noch längst nicht gleichberechtigt sind, aber das gilt ihrer Meinung nach nicht für sie selbst. Erfolgreiche Frauen wollen daran glauben, daß sie selbst von Benachteiligungen ausgenommen sind und daß sie sich von anderen Frauen unterscheiden. So erklären sich auch Forschungsergebnisse, in denen deutsche und schweizerische Managerinnen keinerlei Unterschiede zu ihren Kollegen erkennen können⁹. Diese Wahrnehmung und die Gefühle von Frauen, die vereinzelt in einer ansonsten homogenen männlichen Gruppe agieren, hat Rosabeth Moss Kanter beschrieben:

- Sie haben das Gefühl, mehr als andere leisten zu müssen, gleichzeitig neigen sie dazu, im Hintergrund zu bleiben und ihre Erfolge herunterzuspielen.
- Sie finden keinen eigenen, authentischen Stil. Sie werden zu konformistisch, passen sich Stereotypen an oder reagieren zu vehement ... „Haben Sie Ihre Tage?“ fragt die Chefingenieurin eines Computerkonzerns mit 140 Ingenieuren ihre männlichen Mitarbeiter – die scheinbaren „Paßworte zum Männerclub“¹⁰.
- Sie zeigen exzessive Loyalität gegenüber der dominanten Gruppenkultur.
- Sie bilden keine Allianzen mit anderen Frauen¹¹.

Rosabeth Moss Kanter hat in ihren frühen Forschungen Ende der siebziger Jahre dieses Verhalten von Managerinnen erstmals beschrieben und durch Mechanismen in deren beruflichem Umfeld erklärt: durch die Token-Dynamik, die zu einer Ausgrenzung der einzelnen Frauen als „Token“

7 Petra Pfaller, Frauen sind kritikfähiger als Männer, in: ELLE, 10 (1998) 2, S. 160.

8 Vgl. Bruno Declairieu, Pourquoi les femmes gèrent mieux, in: L'Entreprise, (1996) 133, S. 42 ff.

9 Vgl. Petra Dick/Rolf Wunderer, Frauen im Management: Kompetenzen – Führungsstile – Fördermodelle, Berlin 1997.

10 „Da geht zuviel hintenrum“, in: Der Spiegel, Nr. 10 vom 2. März 1998, S. 118.

11 Vgl. Rosabeth Moss Kanter, Men and women at the corporation, New York 1977.

(herausragendes Zeichen) in der Männerdomäne führt, und durch den Regelkreis der „Opportunity“, der dazu führt, daß die Leistungen von Frauen in Organisationen nicht sichtbar genug sind und ihre Positionen weniger mit Karriere-chancen verbunden werden.

Ihre Beschränkungen und Zwänge werden ihnen erst dann bewußt, wenn sie diesen Status hinter sich gelassen haben oder wenn deutlich mehr Frauen in Führungspositionen sind. Dann verliert sich ihr Bedürfnis, sich von anderen erfolgreichen Frauen abzugrenzen – vielmehr suchen sie stärker die Verbundenheit mit anderen Frauen. Dazu gehört auch, sich nicht als Manager zu definieren, sondern als Frau mit einer bestimmten Berufsrolle: *die Managerin*.

So ist auch verständlich, daß bei bestimmten Fragestellungen und Kontexten in Untersuchungen Managerinnen zum Teil negative Selbsteinschätzungen oder skeptische Kommentare zu Frauen in Führungspositionen entlockt werden können. Die Forschungsergebnisse zeigen: Je anspruchsvoller die Untersuchung angelegt ist, um so deutlicher treten weibliche Stärken hervor. Bei einfachen Fragen sind die Antworten auch sehr konventionell und rollenkonform.

Vorurteile: Sie sind bestimmend für unsere Gedanken, Gefühle, Handlungen und vernebeln den Blick auf neue Fakten so, daß sie in ihrer Bedeutung erst allmählich, zögerlich erkannt werden können. Deshalb gab es keinen Jubel in der Frauenforscherinnen-Szene bei der Nachricht von den Frauen als den besseren Führungskräften, und sie ist auch nicht auf der Titelseite vom Manager Magazin zu finden.

Angriff auf Tabus: Es rührt an ein Tabu zu behaupten, daß Frauen auf einem Gebiet die Besseren sind, das Männer als ihre ureigene Domäne ansehen. Diese Behauptung hat einen unangenehmen Beiklang und löst bei *beiden* Geschlechtern Abwehr aus. Es ist gesellschaftsfähig zu sagen, daß Frauen *anders* sind oder daß sie in den als typisch weiblich eingestuften Bereichen besser sind als Männer. Sogar, daß Männer ihre Aufgaben nicht gut genug machen, darf man sagen. Aber: Die Behauptung, daß *Frauen bessere Manager* sind, wird als Provokation empfunden. Auch viele Frauen schrecken vor dieser Erkenntnis zurück, weil sie die Sicherheit bekannter Strukturen sprengt und ins Ungewisse führt. Für Männer ist diese Tatsache, als ob jedem einzelnen Manager direkt ins Ohr geflüstert würde: „Du hast als Mann versagt.“

Abwehrreaktionen: Immer wieder berichten erfolgreiche Frauen, wie Männer auf dieses Gefühl der Bedrohung reagieren – mit sexuellen Übergriffen, verbalen Attacken, mit Verleumdungen und Herabsetzungen. In einem Coaching etwa spricht eine international renommierte Bankerin darüber, wie sie nach einem großen Karrieresprung kurzzeitig massiven sexuellen Übergriffen ihrer abschiednehmenden Kollegen und Vorgesetzten ausgesetzt war. Jeder wollte ihr offensichtlich beweisen, daß ihm seine Männlichkeit nicht abhanden gekommen war.

Streß bei Männern durch erfolgreiche Frauen: Erfolgreiche Frauen lösen bei vielen Männern elementare Streßgefühle aus. Es erscheint ihnen unerträglich, „von einer Frau bei der Arbeit ausgebootet zu werden“. Dies hat eine amerikanische Untersuchung aus dem Jahr 1992 ergeben¹². Es fällt Männern schwer, ihr Rollenrepertoire zu erweitern. Doch auch die weibliche Emanzipation hat schließlich eine lange Geschichte.

Männliche Dominanz: „Alles, was du kannst, das kann ich viel besser“, hat vor vielen Jahren Heidi Brühl als kokette Herausforderung gesungen, lustig aber unglaubwürdig. Es war lustig, weil für beide Geschlechter die männliche Dominanz auf den Gebieten des Management und der Technik als Naturgesetz galt. Die Zuschreibung von stereotypen Verhaltenserwartungen geht stets einher mit einer Geschlechterhierarchisierung.

Frauen galten eben nicht einfach als anders, sondern – was die Anforderungen der traditionell männlichen Berufswelt angeht – als ungeeignet. Der „kleine“ Unterschied zwischen den Geschlechtern wurde bei qualifizierten Fach- und Führungskräften immer zuungunsten von Frauen interpretiert. Das *Verhalten* des Mannes galt als Maßstab, an dem Frauen zu messen sind. Gilt hingegen der meßbare Erfolg eines Projektes oder gilt das tatsächliche Ergebnis eines Teams als Meßlatte, dann zeigt sich, wie gut Frauen tatsächlich sind.

Heute wissen wir, daß es eine „objektive“ Sichtweise im menschlichen Miteinander nicht gibt und auch nicht geben kann. Personalentscheidungen sind geprägt von individuellen Vorstellungen und dem persönlichen Blickwinkel. Die meist unbewußte Diskriminierung weiblicher Bewerber bei Auswahlentscheidungen nach verschiedenen Methoden kennen wir aufgrund zahlreicher Untersu-

¹² Vgl. die Ergebnisse der Studie „Male Gender Role Stress“ des Virginia Polytechnic Institute von Richard M. Eisler/R. Jay, zitiert in: Ursula Pittroff, Männerstolz. Was die Männer wirklich strebt, in: *Cosmopolitan*, 12 (1992) 6, S. 38.

chungen¹³. Rainer Neubauer hat für Assessment-Center nachgewiesen, daß sich das erst durch die paritätische Mitwirkung von Frauen ändert: „Frauen im Assessment-Center sind sowohl als Beobachterinnen als auch als Bewerberinnen ein Gewinn. ... Vieles spricht dafür, daß alle Beobachter erst mit wachsender Erfahrung eigenständige Qualitäten von Bewerberinnen einzuschätzen lernen. Beobachterinnen sind dabei diesem Zustand bereits zu Beginn etwas näher als Beobachter. Aber auch und gerade die männlichen Beobachter erweisen sich als lernfähig.“¹⁴ Wenn diese Erfahrung und das Bewußtsein fehlen, besteht die Überzeugung, „daß es keinen Unterschied zwischen einer leitenden Frau oder einem leitenden Mann gebe, beide sind in erster Linie Chefs“¹⁵. Diese ominöse, geschlechtsneutrale Persönlichkeit – „Chef“ genannt – gibt es nicht. Es gibt Frauen und Männer, die in all ihrer Unterschiedlichkeit Führungsaufgaben übernommen haben.

Diese Unterschiede wahrzunehmen ist kein einfacher Prozeß. Es ist nicht die einzelne Frau, die zufällig mal gut ist, vielmehr sind Frauen als Gruppe die Besseren, und einzelne weichen davon ab. L'Entreprise betont trotz „unzähliger“ Ausnahmen die Signifikanz ihrer Aussagen. „*All das vor Augen ... müssen wir trotzdem feststellen, daß Frauen bestimmte Charakteristika besitzen, die Trümpfe für die Führung eines Unternehmens bedeuten.*“¹⁶

„Wenn Frauen gut sind, sind sie besser als Männer.“¹⁷ Warum sind dann so wenige im Management anzutreffen? Die Antwort ist eindeutig; Studien, ob aus Deutschland oder anderen Ländern, zeichnen das Bild von einem männlichen Förderklima und einer systematischen Abwertung weiblicher Leistungen. In keinem Bereich eines Unternehmens erleben Frauen Chancengerechtigkeit. Die mangelnde Anerkennung ihrer Leistungen wird von Frauen als Haupthinderungsgrund für Chancengleichheit gesehen und als Grund dafür, daß sie bei Beförderungen und der Höhe ihrer Gehälter benachteiligt werden¹⁸. Wie wenig Frauen es auf den einzelnen Hierarchiestufen tat-

sächlich sind, ist nicht eindeutig belegt, denn in der Literatur kursieren unterschiedliche Zahlen. Eindeutigkeit besteht nur darin, daß es wenige sind. Die Hoppenstedt-Datei für 1995 zählt: Von 115 597 Positionen im Top-Management der 70 000 größten deutschen Firmen sind 7 192 mit Frauen besetzt¹⁹. Im mittleren Management zählte sie 1991 gerade mal fünf Prozent und für 1996 8,2 Prozent²⁰. Verglichen mit den USA – mit 20 Prozent Frauen im mittleren Management und 10 Prozent in den Topjobs der 500 größten Firmen – ist Deutschland eine „männerfreundliche Wüste“, verglichen mit dem europäischen Durchschnitt – mit über 30 Prozent Frauen in mittleren Leitungspositionen – eine „Oase der Rückständigkeit“²¹. Der Aufstieg von Frauen in Führungspositionen ist nur ein Aspekt eines umfassenden Wandels und offensichtlich vorerst nur Frauen möglich, die über eine schier unerschöpfliche Fähigkeit verfügen, mit mehrdeutigen, widersprüchlichen Situationen umzugehen. Sie sind eigenen und fremden Zweifeln, Befürchtungen, Widerständen, Erwartungen und Ängsten ausgesetzt und befinden sich in einem ständigen Rollen- und Akzeptanzdilemma. Männer wollen ihre Macht nicht teilen und schon gar nicht abgeben, das bestätigen Untersuchungen, und 500 amerikanische Top-Managerinnen haben genauer formuliert, welche Erfolgshindernisse sie sehen (mehrere Nennungen waren möglich):

- „Eine männlich geprägte Unternehmenskultur 54 %
- Eine ‚gläserne Decke‘ oder ein Punkt, über den Frauen niemals hinauszukommen scheinen 51 %
- Ein Widerwille dagegen, Frauen die Aufgaben und die gleiche Verantwortung zuzuweisen wie Männern 35 %
- Eine mangelnde Bereitschaft, Frauen das gleiche Entgelt für gleichwertige Arbeit zu bezahlen 33 %
- Ein Versagen darin, die familiären Bedürfnisse von Frauen zu erkennen 31 %.²²
- Die Widerstände sind immens.

Auch wenn es Frauen in qualifizierten Führungspositionen nicht immer bewußt ist, so ist doch kein Aspekt ihres beruflichen Alltags selbstverständlich frei von Friktionen.

13 Vgl. A. Beck (Anm. 3), S. 38 ff.

14 Rainer Neubauer, Frauen im Assessmentcenter – ein Gewinn?, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 34 (1990) 1, S. 35.

15 D. Declairieu (Anm. 8), S. 42.

16 Ebd., S. 44.

17 Diese Aussage stammt von Helmut Haller, Vorstandsvorsitzender der Schiesser AG, zitiert in: Sabine Asgdon, Ein Chef verrät: Das stoppt Frauen auf dem Weg nach oben, in: Cosmopolitan, 18 (1998) 2, S. 107.

18 Vgl. ausführlich: D. Assig / A. Beck (Anm. 1), S. 80 ff.

19 Vgl. Neue Osnabrücker Zeitung vom 9. Dezember 1995, S. 7.

20 Vgl. Der Spiegel (Anm. 10), S. 115.

21 Ebd., S. 120.

22 Julia Lawlor, Executive Exodus, in: Working Woman, (1994) 11, S. 40.

V. Die unsichtbare Karrierefrau

Bisher sind nicht nur die Erfolge von Frauen weitgehend untergegangen, auch die Managerinnen selbst scheinen unsichtbar. Trotz positiver Forschungsergebnisse ist es schwierig, sie mit realen Bildern erfolgreicher Managerinnen zu beleben. Was wissen wir denn schon über die Managementqualitäten von zum Beispiel Jil Sander? So gut wie nichts. Jil Sander, die es immerhin zu einer weltweit tätigen Aktiengesellschaft gebracht hat, scheint als Managementpersönlichkeit seltsam vage, farblos. In ihrer Rolle als Vorstandsvorsitzende eines internationalen Konzerns besitzt sie kaum öffentliche Präsenz.

In Deutschland ist heute außer Jil Sander keine Unternehmerin oder Managerin nennenswert ins öffentliche Bewußtsein getreten. Das liegt nicht an den Frauen. Sie haben Profil und Ausstrahlung. Es liegt auch daran, wie über sie berichtet wird.

Statt der in Deutschland zum Teil noch verbreiteten Skepsis gegenüber Frauen in Führungspositionen würde man sich einen Umgang wie im folgenden US-amerikanischen Beispiel wünschen: Als der Vorstandsvorsitzende des Spielzeug-Unternehmens Mattel das Zepter an seine Nachfolgerin – Jill Barad – übergab, tat er dies mit den Worten: „Wir glauben an die Kraft von Frauen.“ Zu Recht, denn Jill Barad hatte in den Jahren zuvor das Unternehmen auf ungeahnten Erfolgskurs gesteuert, vor allem durch neue Marketingstrategien und an den Bedürfnissen von Mädchen orientierte Produkte wie Barbie und Computerspiele speziell für Mädchen.

Wir wissen, es gibt viele erfolgreiche Managerinnen, sie auch als solche wahrzunehmen, dafür müssen wir unseren Blick systematisch trainieren. Bislang werden die Erfolge von Frauen häufig verharmlost. Wenn einmal öffentlich ein bemerkenswerter weiblicher Erfolg bekannt wird, dann wird darüber berichtet, als ob hier einem Naturtalent quasi aus dem Nichts ein Erfolg zugefallen wäre. Diese Mär schüren leider auch Frauen zu gerne, die Verlautbarungen der Art von sich geben, daß es glückliche Umstände waren, die sie so weit gebracht haben. Die Medien stürzen sich immer wieder auf solche Aussagen, die die alten Vorbehalte gegen Frauen aufwärmen.

VI. Was hat sie, was er nicht hat?

1. Ganz besondere weibliche Führungs-kompetenzen

Eine Führungsposition ist der Ort für viele Frauen, an dem sie ihr gesamtes Können optimal entfalten können – zugegeben nicht für *alle* Frauen. Aber will jemand behaupten, alle Männer seien geeignete Führungskräfte? Führungsaufgaben werden hauptsächlich mittels der Sprache und durch das eigene gelebte Vorbild ausgeübt. Alle Managementaufgaben wie planen, ein Team leiten, Entscheidungen treffen, Visionen entwickeln und vermitteln hängen davon ab, wie gut eine Führungskraft das eigene Team, Vorgesetzte und andere Verhandlungspartnerinnen und -partner überzeugen und motivieren kann und – was ganz wichtig ist – wie glaubwürdig sie dabei ist. Lieblose verbale Appelle nützen nichts, erst dann, wenn eine Managerin oder ein Manager hohe linguistische Kompetenz besitzen, und sie das, was sie sagen, auch selbst leben, dann sind sie glaubwürdig.

2. Die Managerin als glaubwürdiges Vorbild

Die gelebte Vorbildrolle auch innerlich anzunehmen und tatsächlich auszufüllen wirkt überzeugend. Frauen in Führungspositionen taugen in aller Regel zum Vorbild. Sie tun das, was sie predigen. Vielmehr scheinen sie gar nicht erst groß zu predigen, sie handeln. Sie ermutigen andere, sie lassen sie an Macht teilhaben, sie können andere begeistern.

Die Sprachforscherinnen Deborah Tannen und Senta Trömel-Plötz haben gezeigt, daß dies ein Stil ist, den Frauen grundsätzlich bevorzugen und der auch ihr Führungsverhalten prägt²³.

Das ganz normale weibliche Rollenrepertoire enthält die Fähigkeit, ganz selbstverständlich vernetzt denken und handeln zu können. Diese Vernetzung qualifiziert sie dazu, jenseits von Hierarchie und Status zu agieren und damit Neues zu wagen.

23 Vgl. Deborah Tannen, *Job-Talk. Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden*, Hamburg 1995; vgl. auch Senta Trömel-Plötz, „Lassen Sie es mich so formulieren, John“: Konversationelle Strategien von Frauen in Führungspositionen in dem ausgezeichneten Band von Senta Trömel-Plötz (Hrsg.), *Frauengespräche: Sprache der Veränderung*, Frankfurt am Main 1996, S. 218–234.

3. Weibliches Rollenverständnis und Lebensentwürfe

Das müssen Frauen auch – etwas Neues wagen. Denn Frauen sind Männern in ihrem Rollenverständnis weit voraus. Für Frauen ist die Verknüpfung von Privat- und Berufsleben bereichernd, sie können in ihrem Verhalten aus dem vollen schöpfen und verfügen über ein ungleich umfangreicheres Rollenrepertoire als Männer. Sie profitieren jetzt von der Ausweitung ihres Rollenrepertoires in den letzten Jahrzehnten. Dagegen tun sich Männer oft mit neuen Arbeits- und Lebensformen und gesellschaftlichen Veränderungen noch sehr schwer.

4. Frauen und ihre Distanz zur Macht

Frauen lehnen das Machtstreben um seiner selbst willen rundheraus ab. In *L'Entreprise* liest sich das so: „Frauen legen keinen Wert auf Titel und Attribute der Macht, auf die Männer so versessen sind. Sie interessieren sich mehr für den Inhalt ihrer Arbeit als für Angeberei.“²⁴ Ihr Umgang mit Macht ist eindeutig ein völlig anderer als der von Männern.

Die Hamburger Bischöfin Maria Jepsen formuliert ihren Umgang mit der Macht so: „Wir Frauen versuchen andere Wege ... Zwar habe ich heute Macht, mehr als viele andere, doch ich will und kann sie nicht über andere ausüben, sondern für andere.“²⁵

Günter Ogger hat in „Nieten in Nadelstreifen“ Einzelfälle einer Männerwelt dokumentiert, die die strukturelle Dimension des Machtstrebens von

Männern aufdeckten²⁶. Wir könnten also froh sein, daß Frauen an dieser Form der Machtausübung kein Interesse zeigen. Darin sind sie so entschlossen, daß sie lieber auf eine Karriere verzichten, wie eine Studie unter Leitung von Barbara Schaeffer-Hegel von der TU Berlin zeigt²⁷. Gerade die *Verhaltensweisen, die aus Frauen gute Führungskräfte machen, sind gleichzeitig auch die, die verhindern, daß sie es werden.*

Frauen verschwenden wenig Energie auf ihren Machtzuwachs und – später dann – auf ihren Machterhalt. Sie arbeiten gern und gut. Sie schätzen auch den damit verbundenen Einfluß. Sie übernehmen Verantwortung, sie wollen Entscheidungen treffen, sie setzen sich ein und sind extrem leistungsbereit. Aber Frauen wissen hundertprozentig, so machtbesessen, gierig, selbstzufrieden und kalkulierend wie ihnen viele Manager und Politiker erscheinen, wollen sie auf keinen Fall werden.

Trotzdem wird Frauen zum Vorwurf gemacht, daß sie dieses Machtstreben so vehement ablehnen, und es wird ihnen als Führungsschwäche ausgelegt. Dabei ist es gerade die Distanz zur Macht, die aus Frauen erfolgreiche Führungskräfte macht und die Männern fehlt.

Es ist die Eigenständigkeit in ihrem Handeln, die zu Veränderungen in Unternehmen und sie selbst in Spitzenpositionen führt. Es braucht im Schnitt zwanzig Jahre, bis Frauen an der Spitze ankommen. Die, die es geschafft haben, prägen in ihrem Unternehmen ein Klima und einen Managementstil, die wegweisend sind.

26 Vgl. Günter Ogger, *Nieten in Nadelstreifen. Deutschlands Manager im Zwielicht*, München 1992.

27 Vgl. den Beitrag von Ulla Weber, Marion Esch und Barbara Schaeffer-Hegel in diesem Heft.

24 B. Declairieu (Anm. 8), S. 52.

25 Vgl. Pressemitteilung vom Februar 1996.

Möglichkeiten und Schwierigkeiten hochqualifizierter Frauen auf dem Arbeitsmarkt

Informatikerinnen in der Bundesrepublik

I. Einleitung

Obwohl Frauen in der Bundesrepublik in den letzten Jahr(zehnt)en im Qualifikationsniveau mit den Männern annähernd gleichgezogen haben, kann von einer Gleichberechtigung auf dem Arbeitsmarkt nicht die Rede sein. Frauen verdienen im Durchschnitt weniger als ihre männlichen Kollegen, sind überproportional auf den unteren Hierarchiestufen angesiedelt und arbeiten häufig in Bereichen mit schlechteren Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen. Diese Schlechterstellung von Frauen besteht unabhängig vom Bildungsniveau: Auch hochqualifizierte, also akademisch gebildete Frauen haben auf dem Arbeitsmarkt nicht die gleichen Chancen wie ihre männlichen Kollegen bzw. Konkurrenten mit gleichem Bildungsniveau.

Zur Erklärung dieses Ungleichgewichts werden unterschiedliche arbeitsmarkttheoretische Ansätze herangezogen, die je nach Herkunft und Sichtweise andere Aspekte in den Vordergrund stellen. Dabei lassen sich den „klassischen“ angebots- und nachfrageorientierten Erklärungsansätzen „feministische“ Theorien gegenüberstellen, die sich durch eine konsequente „weibliche Sichtweise“ auszeichnen. Ergänzend dazu stellt sich gerade für die Problematik hochqualifizierter Frauen die Berücksichtigung von Professionalisierungsprozessen als besonders ergiebig dar. Durch die Betrachtung des (historischen) Prozesses der Entstehung und Anerkennung eines Berufes als akademischer Expertenberuf kann insbesondere der Zusammenhang von Profession und Geschlecht verdeutlicht werden.

In diesem Zusammenhang ist die noch junge Profession Informatik von besonderem Interesse: Als neues Berufsfeld mit guten Zukunfts- und Entwicklungschancen bot sie Frauen die Möglichkeit, in hochqualifizierten, gut bezahlten und zukunfts-trächtigen Berufen zu arbeiten, sowie die Entwicklung der Profession selbst von Anfang an mitzuge-

stalten. Verbunden damit war die Hoffnung, die vorherrschenden Muster der geschlechtsspezifischen Ungleichverteilung auf dem Arbeitsmarkt – die Frauen bislang von technischen Berufen fernhielt – aufzubrechen und ihre fortgesetzte Benachteiligung zu beenden. Inzwischen mehren sich allerdings Anzeichen einer erneuten Zurückdrängung von Frauen aus der Informatik, die diese Hoffnung – zumindest teilweise – als trügerisch entlarvt.

II. Theoretische Erklärungsansätze zur Diskriminierung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt

Die Analyse von Diskriminierungen auf dem Arbeitsmarkt stützt sich in angebotsorientierten Ansätzen auf die „Anbieter von Arbeitskraft“: (Potentielle) Beschäftigte zeichnen sich durch unterschiedliche Qualifikationen, Leistungsbereitschaft, Arbeitszeitpräferenzen etc. aus. In diesen Ansätzen ist das unterschiedliche Arbeitsmarktverhalten von Männern und Frauen ausschlaggebend für die unterschiedlichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt. In der angebotstheoretischen Argumentation kumulieren mehrere Aspekte „typisch weiblichen“ Arbeitsmarktverhaltens (wie zum Beispiel diskontinuierliche Erwerbstätigkeit und die Präferenz der Teilzeitbeschäftigung) zu einer Benachteiligung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt.

Im Gegensatz dazu gehen nachfrage-theoretische Ansätze nicht von der Arbeitskraft, sondern von der Arbeitgeberseite aus: Einstellungsverhalten von Arbeitgebern, personalpolitische Strategien und spezifische Aushandlungsbedingungen bei Entlohnung und Leistung stehen im Vordergrund. Da Frauen durch ihr faktisches oder zugeschriebenes Arbeitsmarktverhalten gemeinhin als leicht und billig beschaffbare Arbeitskräfte gelten, arbeiten sie überwiegend in relativ schlecht abgesicherten Positionen, mit geringen Aufstiegschancen und

einer niedrigeren Bezahlung. Ihre dauerhafte Benachteiligung wird durch diese Verortung im unteren Hierarchie-segment des Arbeitsmarktes begründet.

Kritisch anzumerken ist, daß das gesamtgesellschaftliche Geschlechterverhältnis und die darin verankerte Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern nicht berücksichtigt wird. Außerdem versagt diese Argumentation, wenn in puncto Erwerbsbeteiligung, Arbeitszeitpräferenzen und Qualifikationsstruktur die geschlechtsspezifischen Unterschiede schwinden, die harten Fakten der Benachteiligung von Frauen im Erwerbssystem (wie Einkommensdifferenzen) jedoch weiterhin Bestand haben¹.

Insbesondere die Orientierung an der männlichen Normalbiographie wurde in den feministischen Arbeitsmarkttheorien kritisiert und durch einen weiblichen Blickwinkel ersetzt. Zunächst erfolgte ein Paradigmawechsel vom Defizit (Frauen als Arbeitskräfte „zweiter Klasse“) zur Differenz: Die Verschiedenheit männlicher und weiblicher Realität, die Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen, denen Frauen in der Zweiteilung zwischen Berufstätigkeit und Familienpflichten ausgeliefert sind, standen im Mittelpunkt differenztheoretischer Analysen. Insbesondere mit dem Ende der siebziger Jahre entstandenen Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens² gelang erstmals ein folgenreicher Versuch, die Differenz der Geschlechter zu bestimmen. Ausgangspunkt und theoretischer Bezugsrahmen der Argumentation ist die Trennung und Struktur-differenz von Berufs- und Hausarbeit. Durch die gesamtgesellschaftliche Arbeitsteilung werden unterschiedliche Arbeitsbereiche markiert, die durch verschiedene Erfordernisse gekennzeichnet sind. Während sich Berufsarbeit durch Rationalität, Konkurrenzfähigkeit und Leistungsorientierung auszeichnet, ist die reproduktive Arbeit auf die Befriedigung leiblicher und emotionaler Bedürfnisse von Familienangehörigen ausgerichtet. Durch Sozialisation und die traditionelle Form der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung – so die Argumentation – entwickeln Frauen ein spezifisch weibliches Arbeitsvermögen, welches sich in Präferenzen für bestimmte Berufsinhalte ausdrückt (Tätigkeiten, die eine gewisse „Hausarbeitsnähe“ aufweisen wie etwa Sozial- und

Pflegeberufe) sowie in einer bestimmten beruflichen Praxis wie Diskontinuität in der Erwerbsbiographie und der Bevorzugung von Teilzeitarbeit, einer damit verbundenen, weniger ausgeprägten Aufstiegsorientierung und einem geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgrad.

Zwar wurde hier erstmals der strukturelle Zusammenhang zwischen Erwerbs- und Hausarbeit thematisiert, aber der weit gefaßte Erklärungsanspruch und der hohe Generalisierungsgrad machte diesen Ansatz für Kritik anfällig. So können zwar durchaus strukturelle Gemeinsamkeiten von Frauenarbeit ausgemacht werden, wie die im Vergleich zu männlicher Lohnarbeit in der Regel geringere Qualifizierung, Entlohnung und Aufstiegsorientierung. Eine durchgängige *arbeitsinhaltliche* Gemeinsamkeit von Frauenarbeitsplätzen läßt sich jedoch weder historisch noch aktuell nachweisen³. Darüber hinaus wird der Berufswahlprozeß von Frauen nicht nur durch sozialisationsbedingte reproduktionsbezogene Interessen und Orientierungen bestimmt. Vielmehr spielen hier – neben der „Gelegenheitsstruktur“ des Arbeitsmarktes – auch geschlechtsspezifische Zuweisungen in der (schulischen) Sozialisation sowie Anpassungsprozesse an bereits geschlechtsspezifisch geprägte Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrukturen eine wesentliche Rolle. So besteht die Gefahr, daß Zwänge unter der Hand in Wünsche und Motive uminterpretiert werden, der Zwang der Verhältnisse mit selbstbestimmtem Verhalten verwechselt wird.

Trotz aller Kritik an der differenztheoretischen Erklärungsweise zieht sich die hier formulierte qualitative Differenz zwischen männlicher und weiblicher Arbeitsweise erstaunlich hartnäckig bis heute durch viele Erklärungsmodelle. Beispiel hierfür ist die Entdeckung des „weiblichen Führungsstils“, welcher die besonderen kommunikativen und kooperativen Fähigkeiten von Frauen sowie ihr Einfühlungsvermögen und ihre Ausgleichsfähigkeit betont und daraus besondere Führungsqualitäten von Frauen ableitet⁴. Konsequenz davon war allerdings nicht eine wachsende Anzahl von Frauen in Führungspositionen, sondern neue

3 Vgl. hierzu Angelika Willms, Segregation auf Dauer?, in: Walter Müller, Strukturwandel der Frauenarbeit 1880–1980, Frankfurt am Main 1983.

4 Vgl. Sally Helgesen, Frauen führen anders. Vorteile eines neuen Führungsstils, Frankfurt am Main 1991, sowie kritisch Sonja Nerge, Weiblicher Führungsstil und die doppelte Vergesellschaftung von Frauen, in: Frauenforschung, 10 (1992) 3, S. 79–88. Anmerkung der Redaktion: Zum „weiblichen Führungsstil“ siehe auch den Beitrag von Hildegard Macha in diesem Heft.

1 Vgl. Karin Gottschall, Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation, in: Regina Becker-Schmidt/Gudrun-Axeli Knapp (Hrsg.), Das Geschlechterverhältnis als Gegenstand der Sozialwissenschaften, Frankfurt am Main 1995.

2 Vgl. Elisabeth Beck-Gernsheim/Illona Ostner, Frauen verändern – Berufe nicht?, in: Soziale Welt, 29 (1978) 3, S. 257–287.

Managerkurse, in denen die männlichen Führungskräfte ihre diesbezüglichen Defizite ausgleichen sollten.

Anders als die differenztheoretischen Erklärungen geht die Hierarchietheorie bei ihrer Analyse der Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt nicht von qualitativen Unterschieden zwischen Frauen- und Männerarbeit aus, sondern stellt die Hierarchie zwischen den Geschlechtern in den Mittelpunkt der Argumentation. Die Analyse der „Vergeschlechtlichung“ von Berufen, die Einteilung in eher männliche und eher weibliche Tätigkeiten, die damit einhergehende durchgängige Geringwertung von Frauenarbeit sowie die gesamtgesellschaftliche Verortung dieses Zusammenhangs stehen im Vordergrund. Empirische Grundlagen sind hierbei sowohl historische Untersuchungen über Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und die hierbei ausgemachten „Geschlechtswechsel“ von Berufen⁵ als auch die Betrachtung eher frauenuntypischer Beschäftigungsbereiche wie hochqualifizierte und technisch geprägte Berufsfelder.

Die konstruierte Doppelstruktur von Hierarchie und Differenz zwischen den Geschlechtern läßt sich auf dem Arbeitsmarkt besonders deutlich in Phasen der Entstehung und des neuen Zuschnitts von Berufen während und nach der Einführung technischer Innovationen beobachten. In solchen Phasen der Entwicklung und Etablierung neuer Berufe unterliegen Tätigkeiten oftmals einem Geschlechtswechsel, da sich die Stellung eines Berufs bzw. einer neuen Tätigkeit in der Berufshierarchie auf dem Arbeitsmarkt erst entwickeln muß⁶. Die Kriterien für einen Geschlechtswechsel von Berufen werden in erster Linie von marktökonomischen Prinzipien und der Durchsetzung von Macht und Privilegien durch das männliche Geschlecht bestimmt. Das heißt, daß die Definitions- und Zuweisungsmuster von männlicher und weiblicher Arbeit nicht nach inhaltlichen Gesichtspunkten geformt werden, son-

dern sich aus der Hierarchie zwischen Männern und Frauen ableiten.

So weist die Tendenz aller Entwicklungen stets in die gleiche Richtung: Männern gelingt es in der Regel, sich zukunfts- und prestigeträchtige Bereiche neuer Berufe zu eigen zu machen, während Frauen eher in die unteren Hierarchieebenen bzw. in weniger einträgliche Bereiche abgedrängt werden; legitimiert wird dieser Prozeß durch die angeblich besondere Eignung der Frauen für diese Tätigkeit. Durch gesellschaftliche Zuweisungen und Konstruktionen von typisch männlichen bzw. typisch weiblichen Tätigkeitsfeldern verfestigen sich solche Strukturen und erscheinen im nachhinein als „naturegeben“: Einmal etablierte Frauenbranchen ziehen dann auch Frauen besonders an bzw. schrecken Männer ab und werden gesellschaftliche Realität. Widersprüchliche, querliegende oder inzwischen veraltete Aspekte der „Vergeschlechtlichung“ von Berufen werden verdrängt. Anhaltspunkte dafür, daß der Zusammenhang zwischen Tätigkeitsinhalten und Eigenschaften der Geschlechter sozial konstruiert wurde und daß die Voraussetzungen der Vergeschlechtlichung von Berufen (die angeblichen geschlechtstypischen Neigungen und Interessen) möglicherweise eher deren Ergebnis sind, werden der sozialen Aufmerksamkeit entzogen. Nur so lassen sich geschlechtshierarchische Einteilungen – und seien sie noch so widersprüchlich⁷ – als „naturegeben“ verstehen und somit auch dadurch entstandene Ungleichheiten legitimieren⁸.

Neben arbeitsmarkttheoretischen Erläuterungen gewinnt die Analyse der Professionalisierungsprozesse insbesondere in der Frauenforschung zur Erklärung der Marginalität hochqualifizierter Frauen mehr und mehr an Bedeutung. Hierbei wird davon ausgegangen, daß sich zwar die Bedingungen der Professionalisierung von Berufen inzwischen verändert haben, Frauen also – anders als zu Zeiten der Professionalisierung klassischer freier Berufe im 19. Jahrhundert⁹ – Zugang zu allen akademischen Bildungswegen haben, aber dennoch traditionelle Strukturen eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen verhindern. Der tendenzielle Aus-

5 So wandelte sich zum Beispiel der Sekretär zur Sekretärin, was mit einer Abwertung des Berufes verbunden war; andersherum wird aus der Putzfrau ein Gebäudereiniger, der Beruf erhält durch die nun zugrunde liegende Ausbildung eine deutliche Aufwertung.

6 So hat z. B. Ute Hoffmann Prozesse der Ausgrenzung und Zuschreibung für die frühe Tätigkeit des Programmierens untersucht. Durch den kriegsbedingten „Männermangel“ haben Frauen in den vierziger und frühen fünfziger Jahren in amerikanischen Computerlabors die ersten Programme entwickelt. Das Programmieren wurde allerdings nach dieser kurzen und in Vergessenheit geratenen Anfangsphase zu einer Männerdomäne und mit Attributen von Männlichkeit verknüpft. Vgl. Ute Hoffmann, *Computerfrauen. Welchen Anteil haben Frauen an Computergeschichte und -arbeit?*, München 1987.

7 So wundert sich z. B. niemand über „hausarbeitsnahe“ Männerberufe wie Koch und Bäcker, während der Beruf der Zahntechnikerin oder Verkäuferin nur sehr schwer als „hausarbeitsnahe“ Frauenberuf definiert werden kann.

8 Vgl. Angelika Wetterer, *Theoretische Konzepte zur Analyse der Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen*, in: dies. (Hrsg.), *Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen*, Frankfurt am Main 1992.

9 Zu den klassischen freien Professionen zählen die Medizin, die Theologie und die Jurisprudenz.

schluß von Frauen aus den Professionen bzw. ihre Verdrängung auf die unteren Hierarchieebenen setzt sich aktuell fort, auch unter den Bedingungen formal gleicher Bildungschancen, eines veränderten Bildungs- und Erwerbsverhaltens von Frauen sowie einer modifizierten gesellschaftlichen Frauenrolle.

Die These lautet also, daß Professionalisierung als ein Mechanismus zur Reproduktion der geschlechtsspezifischen Strukturierung und Segregation des Arbeitsmarktes auf der Ebene hochqualifizierter Berufe betrachtet werden kann. Sie kann dem Ausschluß von Frauen aus bestimmten Berufsfeldern oder innerhalb des Berufsfeldes zu ihrer Zurückdrängung auf untergeordnete Positionen und Tätigkeitsbereiche dienen. Andererseits bieten gerade neue Berufe Chancen für eine größere Offenheit und verbesserte Teilhabebedingungen für Frauen, da die Richtung von Professionalisierungsprozessen nicht von vornherein festgelegt ist. Dies kann vor allem dann angenommen werden, wenn gesellschaftliche sowie ökonomische Rahmenbedingungen für die Beteiligung von Frauen günstig sind und Frauen selbst aktiv und von Anfang an an den Professionalisierungsprozessen beteiligt sind und die Möglichkeit haben, diese im eigenen Interesse mitzugestalten. Dieser Fragestellung soll anhand der jungen Profession Informatik nachgegangen werden.

III. Informatikerinnen: Möglichkeiten und Schwierigkeiten

Informatik ist die Wissenschaft, Technik und Anwendung der maschinellen Verarbeitung und Übermittlung von Informationen. Als neue Wissenschaft entstand sie in der Bundesrepublik Mitte der siebziger Jahre; Vorbild war die Entwicklung der Computer Science in den USA, die schon einige Jahrzehnte zuvor begann (vor allem auch im Zusammenhang mit dem Zweiten Weltkrieg).

Als Studienfach wird Informatik seit dem Ende der sechziger Jahre angeboten. An den Universitäten und Fachhochschulen verlief die Entwicklung von Anfang an „stürmisch“, die Studierendenzahlen stiegen von Semester zu Semester enorm an. Obwohl von den Hochschulen des öfteren ein Numerus clausus gefordert wurde, stand die politische und wirtschaftliche Aufbruchstimmung einer langsameren Entwicklung entgegen.

Der Frauenanteil im Studienfach Informatik stieg anfangs überproportional an bis zu seinem Höchststand von 17,2 Prozent im Wintersemester 1982/83. Anders als in den klassischen Ingenieurwissenschaften (wie Maschinenbau und Elektrotechnik), in denen der Frauenanteil traditionell besonders niedrig liegt, stellte sich die junge Disziplin Informatik als attraktiv für Frauen dar und schien ihnen damit auch Zugangsmöglichkeiten zu hochqualifizierten technischen Berufsbereichen zu eröffnen. Seit 1983/84 sind die Frauenanteile in der Informatik jedoch rückläufig, bei gleichzeitigem weiteren Anstieg der absoluten Zahlen für beide Geschlechter. Es kann also nicht von einer massiven Abkehr der Frauen von der Informatik als Studienfach gesprochen werden, sondern vielmehr von der Tatsache, daß Frauen mit dem starken Zuwachs der Zahlen männlicher Studierender nicht mithalten können.

Trends der Professionalisierung

Neben den konkreten Bedingungen im Studium gibt es ein allgemeines Bild von Informatik, welches die Entscheidung für oder gegen dieses Fach bzw. den Beruf beeinflusst. Im Rahmen der Analyse von Professionalisierungsprozessen gilt es zu fragen, ob ein solches Image der Realität des Faches entspricht und inwieweit möglicherweise geschlechtstypisierende Zuschreibungen in dieses Bild eingehen.

Organisatorische Aspekte

Eine sich herausbildende Profession zeichnet sich durch eine gegliederte Organisationsstruktur aus. Da die Informatik noch im Prozeß der Professionalisierung steckt, sind die Bemühungen und Einflußnahmen unterschiedlicher Gruppen und Verbände besonders wichtig, da sie die Entwicklung der Professionalisierung in eine bestimmte Richtung lenken (können). Wichtigste professionelle Vereinigung von Informatikerinnen und Informatikern ist die Gesellschaft für Informatik (GI). Sie ist somit eine wesentliche Trägerin von Professionalisierungsprozessen.

Innerhalb der GI sind Frauen mit knapp zwölf Prozent recht zahlreich vertreten. Darüber hinaus haben sie mit der Fachgruppe „Frauenarbeit und Informatik“ einen eigenen Ausschuß. Die Frauen der Fachgruppe wollen sich aktiv in die Professionalisierungsprozesse einmischen, inhaltliche und arbeitsorganisatorische Aspekte mitgestalten sowie auf frauenspezifische Themen und Probleme aufmerksam machen. Die Frauenfachgruppe ist in der GI inzwischen weitgehend anerkannt, anfängliche

Vorbehalte wurden durch erzielte Erfolge entkräftet. Außerdem erfüllt die Fachgruppe auch eine Entlastungsfunktion: Da eine bestimmte Gruppe für die Situation und Probleme von Frauen zuständig ist, können die übrigen GI-Mitglieder einerseits stolz auf eine entsprechende Einrichtung verweisen, brauchen sich andererseits nicht selbst mit frauenspezifischen Belangen auseinanderzusetzen. Auf der anderen Seite ist es den Frauen aber durchaus gelungen, Aufmerksamkeit und Akzeptanz für ihre Anliegen innerhalb des Verbandes zu erlangen.

Inhaltliche Aspekte

Eine inhaltliche Ausdifferenzierung und Präzisierung der Informatik zeigt sich im wissenschaftlichen Selbstverständnis der Disziplin bzw. ihrer Vertreter und Vertreterinnen, in dem sich entwickelnden Selbstverständnis der Informatik und ihrer Einordnung in das System der Wissenschaften. Dies erstreckt sich vor allem auf die universitäre Disziplin Informatik, was sich in veränderten Lehrinhalten und neuen speziellen Studiengängen ausdrückt. Hier steht vor allem die Frage im Vordergrund, wie weit sich die Informatik in Richtung Ingenieurwissenschaft orientiert und wieviel inhaltliche Offenheit bestehen bleibt, in denen interdisziplinäre Ansätze und anwendungsbezogene Schwerpunkte realisiert werden können.

Insbesondere in bezug auf die sinkende Frauenbeteiligung in der Informatik wird vielfach die Vermutung geäußert, daß sich diese Entwicklung an der zunehmenden Annäherung der Profession an die Ingenieurwissenschaften festmachen ließe. Das Ingenieurwesen und das Berufsbild des Ingenieurs sind traditionell besonders stark „männlich besetzt“. Es besteht also die Vermutung, daß die männliche Typisierung des Ingenieurwesens auf die Informatik abfärbt und somit eine mögliche Barriere für Frauen bildet. Obwohl Technik in der Informatik einen anderen Stellenwert besitzt als im Ingenieurwesen, wird sie als „das gemeinsame Dritte“ eingeschätzt, das Informatik und Ingenieurwissenschaft verbindet und Frauen potentiell abschreckt bzw. ausgrenzt. Diese Verbindung hat weniger mit der beruflichen Realität zu tun als mit einem Image, das technische Aspekte in den Vordergrund stellt und andere Aspekte weitgehend ausblendet. Der Grundstein zu dieser Imagebildung wird bereits in der Schule im Informatikunterricht gelegt, der als überwiegend techniken- und gerätezentriert charakterisiert wird. Dies leistet einer (um gesellschaftliche, anwendungsbezogene und interdisziplinäre Aspekte) verkürzten Sichtweise Vorschub.

Eine eindeutige Entwicklung hin zu einer eher technisch-ingenieurwissenschaftlichen oder aber anwendungsbezogenen und interdisziplinären Richtung ist (noch) nicht auszumachen. Die Meinungen der Professionsangehörigen gehen hier weit auseinander: Eine Gruppe orientiert sich am traditionellen Verständnis ingenieurwissenschaftlicher Arbeit. Ihre Vertreter möchten langfristig die sogenannte Kerninformatik als anerkannte Ingenieurwissenschaft etablieren, was mit einer deutlicheren Abgrenzung anwendungsbezogener Randbereiche samt der sogenannten „Mischqualifikationen“ (das sind Personen mit einer anderen Fachausbildung – wie z. B. Betriebswirtschaft – und einer Informatikzusatzausbildung durch Aufbau- oder Nebenfachstudium) einherginge. Eine andere Gruppe vertritt die Meinung, daß sich die Praxis der Informatik nicht auf die Ingenieur Tätigkeit reduzieren lasse. Sie bevorzugt ein Verständnis der Informatik als Gestaltungswissenschaft, da die System- und Softwareentwicklung einen Gestaltungsprozeß darstelle, bei dem sich – anders als in den Ingenieurwissenschaften – technische und soziale Aspekte nicht scharf trennen ließen. Gerade für Frauen würde sich eine Entwicklung der Aufspaltung in Kerninformatik und Anwendungsinformatik aller Voraussicht nach nachteilig entwickeln, da sie in den dann eingeschränkten Bereichen der professionellen Kerninformatik nur in geringen Anteilen vertreten wären, während die Bereiche mit den höheren Frauenanteilen – anwendungsorientierte und interdisziplinäre Tätigkeiten – marginalisiert würden.

Entwicklungen im Ausbildungswesen und auf dem Arbeitsmarkt

Die Arbeitsmarktchancen für Informatiker und Informatikerinnen werden insgesamt als gut eingeschätzt. Obwohl es Ende der achtziger Jahre erstmals Anzeichen für ein Ende des Booms auf dem Arbeitsmarkt gab, kann eher von einer „Phase der Normalisierung“ auf dem Datenverarbeitungs-Arbeitsmarkt gesprochen werden bei gleichzeitiger Differenzierung der Berufschancen für verschiedene Gruppen von Beschäftigten. Zwar unterliegt der Datenverarbeitungsbereich gewissen konjunkturellen Schwankungen, dennoch treffen Informatiker und Informatikerinnen auf einen nach wie vor boomenden Teilarbeitsmarkt¹⁰.

10 Vgl. hierzu Werner Dostal, Die Datenverarbeiter – Ende des Booms?, in: Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MatAB), (1989) 2; ders., Computerberufe im Aufwind, in: MatAB, (1991) 5; Volker Roth/Christian Boß, Wandel und Zukunft der Datenverarbeitung und ihres Berufsfeldes, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), (1990) 2, S. 300–312.

Allerdings lassen sich spätestens bei der Frage nach den Aufstiegschancen deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede ausmachen: Informatikerinnen können mit ihren männlichen Kollegen bzw. Konkurrenten bezüglich beruflicher Aufstiegschancen nicht mithalten. Dies liegt zum einen an der noch bestehenden Substituierbarkeit von Informatikern: Gehobene Positionen sind oftmals mit Absolventen anderer akademischer Ausbildungen besetzt, vor allem mit Ingenieuren, die traditionell einen sehr geringen Frauenanteil aufweisen. Zum anderen sind die Arbeitsbedingungen in diesem Berufsfeld in hohem Maße durch die Hochkonjunktur der Branche geprägt. Dadurch ergeben sich Arbeitsbedingungen, die mit hohen Belastungen verbunden sind. Die vorherrschenden „flexiblen“ Arbeitszeiten beinhalten also auch Überstunden und Wochenendarbeit, wenn es betriebliche Erfordernisse oder die Wünsche der Kunden erfordern. Hinzu kommt die verlangte Bereitschaft zur notwendigen ständigen Weiterbildung, auch außerhalb der Arbeitszeit. Insbesondere Frauen haben häufig Schwierigkeiten, diese hohen Arbeitsanforderungen zu erfüllen. Die Arbeitsbedingungen orientieren sich in hohem Maße an der sogenannten „männlichen Normalbiographie“; sie sind mit den Lebensbedingungen von Frauen, die ihre Zeit und Arbeitskraft zwischen beruflichen und familiären Verpflichtungen aufteilen müssen, nur schwer zu vereinbaren.

Frauen werden als qualifizierte Fachkräfte zwar einerseits gesucht, jedoch bedeuten gute Chancen für Frauen nicht Chancengleichheit mit den Männern; ihre guten Berufseinstiegschancen setzen sich im weiteren Berufsverlauf nur bedingt fort. Es bestehen (sowohl technisch als auch arbeitsorganisatorisch) gute Möglichkeiten, flexible Regelungen bezüglich einer Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit auszuhandeln. Dadurch wird Frauen eine Berufstätigkeit während Zeiten der Kindererziehung ermöglicht, die allerdings häufig mit einer Begrenzung beruflicher Aufstiegschancen bezahlt werden muß.

Obwohl diese Aspekte größtenteils nicht informatikspezifisch sind, sondern in allgemeinen Strukturen der geschlechtlichen Arbeitsteilung begründet liegen, besteht bei erneuter Reproduktion dieser Strukturen die Gefahr, Informatik zu einem „Männerberuf“ werden zu lassen, in dem die Frauen einmal mehr an den Rand bzw. auf die unteren Plätze gedrängt werden.

Strukturell ergänzt wird die sich abzeichnende Aus- und Abgrenzung von Frauen durch die Entwicklung des Ausbildungssektors unterhalb der

Hochschulebene. Hier wurden informatikbezogene Ausbildungsgänge für Abiturienten und Abiturientinnen eingerichtet, die überproportional von Frauen wahrgenommen werden. Dies eröffnet ihnen einerseits die Möglichkeit einer qualifizierten schulischen Ausbildung im informationstechnischen Bereich, legt sie damit andererseits aber auf untere bis mittlere Hierarchieebenen fest. Ähnliches gilt für Aufbau-, Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen für Hochschulabsolventen und -absolventinnen. Auch hier werden überproportional arbeitslose Akademikerinnen anderer Fachbereiche für datenverarbeitende Berufe umgeschult, und dies – zumindest teilweise – für untergeordnete Tätigkeiten in Assistenzberufen.

IV. Zusammenfassung und Fazit

Nachdem in ihrer anfänglichen Entwicklung die junge Disziplin Informatik als aussichtsreiche Möglichkeit galt, Frauen den Zugang zu hochqualifizierten technischen Berufsbereichen zu öffnen, kann dies nicht mehr umstandslos bestätigt werden: Der Frauenanteil am Studienfach Informatik ist rückläufig, und auch außerhalb der universitären Ausbildung (zum Beispiel Umschulungen für arbeitslose Akademiker und Akademikerinnen) zeichnet sich eine Abdrängung von Frauen auf die unteren Hierarchieebenen ab. Insgesamt sind die Chancen von Informatikerinnen auf dem Arbeitsmarkt als gut einzuschätzen, weil sie als qualifizierte Fachkräfte auf einen immer noch expandierenden Teilarbeitsmarkt treffen. Teilweise suchen Arbeitgeber gezielt nach weiblichen Fachkräften, da sie für sich Vorteile von den sozialen und kommunikativen Kompetenzen erwarten, die den Frauen zugeschrieben werden. Unabhängig vom tatsächlichen Vorhandensein solcher speziellen Fähigkeiten eröffnen sich für Frauen dadurch einerseits Chancen beim Berufseinstieg, andererseits besteht jedoch die Gefahr, daß sich eine erneute Geschlechtstypisierung von Tätigkeiten langfristig zu ihrem Nachteil entwickelt. Trotz der guten Berufschancen werden allerdings auch in der Informatik die aus anderen Berufsbereichen bekannten strukturellen Benachteiligungen für Frauen nicht überwunden, was sich etwa in der geringen Anzahl von Frauen in Führungspositionen ausdrückt. Ihre relativ guten Ausgangspositionen und die in der Informatik verbreitete Akzeptanz sowie bestehende Möglichkeit einer Berufstätigkeit neben familiären Pflichten hat es

vielen Frauen ermöglicht, Formen der Berufstätigkeit zu finden (zum Beispiel Tele-Heim- oder Teilzeitarbeit), die eine Koordinierung von Berufs- und Familienarbeit zulassen. Diese Möglichkeiten sind allerdings mit begrenzten Aufstiegschancen verknüpft: Karriere und Familie bleiben nach wie vor unvereinbar.

Die bisher beschriebenen Entwicklungen sind auf der strukturellen Ebene von Erwerbsarbeit und Bildungssystem verortet. So läßt sich zwar keine systematische Ausgrenzung der Frauen in der Informatik, dafür aber eine Begrenzung ihrer Beteiligung erkennen. Insgesamt kann resümiert werden, daß die Barrieren, auf die die Frauen in Informatik- und Datenverarbeitungsberufen stoßen, ihre Ursache zum großen Teil nicht in berufsspezifischen, sondern in allgemeinen Strukturen der geschlechtlichen Arbeitsteilung und des Geschlechterverhältnisses haben. Ihre erneute Reproduktion trägt jedoch dazu bei, Informatik zu einem Männerberuf werden zu lassen; die Chance einer Veränderung zugunsten von Frauen würde ungenutzt bleiben.

Eine Verknüpfung von Professionalisierungsprozessen mit den Beteiligungschancen von Frauen läßt sich insbesondere auf der Ebene stereotyper Zuordnungen zeigen. Hier prägen kulturelle Erfahrungen und stereotype Vorstellungen von „männlich“ und „weiblich“ eine geschlechtstypisierende Zuordnung von Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen. Wie von der Frauenforschung aufgezeigt, sind diese Zuschreibungen mit den gesamtgesellschaftlichen Machtverhältnissen zwischen den Geschlechtern verknüpft und führen tendenziell zu einer Abwertung von „weiblicher“ Arbeit. In der Informatik haben sich (bisher) keine eindeutig geschlechtsspezifischen Arbeitsbereiche herausgebildet, was auf die Heterogenität des Berufsfeldes zurückzuführen ist. Dennoch gibt es Vorstellungen darüber, welche Tätigkeitsfelder innerhalb der Informatik besonders für Frauen bzw. Männer geeignet sind. Es zeichnet sich ab, daß Arbeitgeber die den Frauen zugeschriebenen Eigenschaften wie soziale und kommunikative Kompetenzen nutzen wollen und so einer erneuten Geschlechtstypisierung im Bereich Informatik Vorschub leisten. Hierdurch besteht die Gefahr der erneuten Abwertung von weiblichen Tätigkeitsfeldern.

Für die Beteiligungschancen von Frauen ist insbesondere wichtig, ob die inhaltliche Entwicklung der Informatik in Richtung Ingenieurwissenschaften geht oder ob die Offenheit gegenüber interdisziplinären und anwendungsbezogenen Gebieten beibehalten wird. Bei einer Abspaltung interdisziplinärer Berufsfelder würden gerade jene Bereiche an den Rand gedrängt, die als bevorzugtes Arbeitsgebiet von Frauen gelten. In den anwendungsbezogenen Fachgebieten liegt der Frauenanteil deutlich über dem Anteil der reinen Informatik. Es zeichnet sich ab, daß Frauen insbesondere in denjenigen Gebieten die besten Chancen haben, die am wenigsten mit „Technik“ zu tun haben. Dies ist zunächst nicht mit einer Abwertung verbunden, werden doch die den Frauen (berechtigt oder unberechtigt) zugeschriebenen kommunikativen und sozialen Kompetenzen in vielen Bereichen als wichtig dargestellt. Historische Erfahrungen zeigen jedoch, daß solche Zuschreibungen, nachdem sie Frauen zunächst neue Chancen eröffnen, langfristig mit Abwertung verbunden sind. Solche Tendenzen sind insbesondere dann zu befürchten, wenn diese „weiblichen“ Arbeitsfelder im weiteren Professionalisierungsprozeß marginalisiert würden und sich ein technisch-wissenschaftlich dominiertes Verständnis von Informatik durchsetzen würde.

Allerdings ist gegenwärtig eine eindeutige Gewichtung in eine bestimmte Richtung noch nicht auszumachen. Bisher stellt sich die Informatik als eine junge, offene Disziplin dar, die Frauen gegenüber aufgeschlossen ist¹¹. Es bleibt zu hoffen, daß sich die engagierten Frauen innerhalb der Informatik aus ihrem bisher erkämpften Terrain nicht wieder zurückdrängen lassen, sondern ihre Mitspracherechte innerhalb der Profession und der Gesellschaft für Informatik nutzen, um die weitere Professionalisierung in ihrem Sinne mitzubestimmen. Denn eine bloße Anwesenheit von Frauen reicht nicht aus, sie müssen sich für ihre Interessen aktiv einsetzen.

11 Diese Aufgeschlossenheit gegenüber Frauen wird in allen Untersuchungen über die Informatik betont. Sie zeigt sich insbesondere im Vergleich zu anderen, traditionell „männlichen“ Disziplinen wie der Chemie und den Ingenieurwissenschaften. Vgl. Christine Roloff, *Von der Schmiegsamkeit zur Einmischung. Professionalisierung der Chemikerinnen und Informatikerinnen*, Pfaffenweiler 1989; Bettina Schmitt, *Neue Wege – alte Barrieren. Beteiligungschancen von Frauen in der Informatik*, Berlin 1993.

**Ulla Weber/Marion Esch/Barbara Schaeffer-Hegel: Politikerin als Beruf.
Ergebnisse einer Untersuchung zur politischen Bildung und Professionalisierung
von Frauen für die Politik**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 22–23/98, S. 3–11

Um die Präsenz von Frauen in der Politik zu vergrößern und um ihren politischen Einfluß zu stärken, bedarf es nicht nur institutioneller Regelungen, wie z. B. der Quote, sondern auch innovativer bildungspolitischer Maßnahmen. Zu diesem Ergebnis kam das vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie geförderte Forschungsprojekt „Zur Situation und Zukunft von Frauen in der Politik als Aufgabe politischer Bildungsarbeit“, das 1996/97 unter der Leitung von Barbara Schaeffer-Hegel an der Technischen Universität Berlin durchgeführt wurde. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs von Frauen für die Politik und zur wissenschaftlichen Vorbereitung und Fundierung der Arbeit der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft – Berlin erstmals eine Gesamtbefragung aller weiblichen Abgeordneten der Bundesrepublik Deutschland durchgeführt. Zusätzlich wurden Intensivinterviews mit einer Gruppe von Spitzenpolitikerinnen geführt.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts machen deutlich, daß Bedarf an gezielten Maßnahmen im Bereich der politischen Bildung und der Professionalisierung von Frauen für die Politik besteht. Damit entsprechende Angebote dazu beitragen können, die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an der politischen Macht zu fördern, müssen sie gezielt auf die besonderen Anforderungen, die an Politikerinnen im politischen Alltag gestellt werden, und auf die sozialisationsbedingten Voraussetzungen, die Frauen mitbringen, zugeschnitten sein. In der Perspektive einer Veränderung der Politik und der politischen Kultur sollten Qualifizierungsangebote nicht nur darauf ausgerichtet sein, daß sie Politikerinnen darin bestärken, sich in den bestehenden Strukturen des politischen Apparats zu behaupten. Qualifizierungsangebote für die Politik können Frauen darüber hinaus darin unterstützen, Strategien zur Etablierung innovativer Politikgestaltung zu erarbeiten und wegweisende gleichstellungspolitische Problemlösungen zu entwickeln.

Hildegard Macha: Frauen und Macht – die andere Stimme in der Wissenschaft

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 22–23/98, S. 12–21

Frauen zeigen andere Führungsstile als Männer. Anhand von Daten aus der empirischen Augsburger Studie mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wird belegt, daß Frauen in Führungspositionen sich mehrheitlich an einer Definition von Macht als Verantwortung im Sinne von Hannah Arendt orientieren. Daraus folgt ein Verhalten, das unter anderem folgende Verhaltensweisen und Fähigkeiten bündelt: Verantwortung für Mitarbeiter und Studenten, Engagement in den Sozialbeziehungen, hohes Konfliktlösungspotential und weniger Angst in sozialen Beziehungen, hohes Innovationspotential, fürsorgliches Gesundheitsverhalten und Entspannung nach Streßsituationen sowie der Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und Familie. Frauen üben Führungsfunktionen in einer Netzwerkstruktur aus statt hierarchisch-patriarchal.

Dorothea Assig/Andrea Beck: Was hat sie, was er nicht hat? Forschungsergebnisse zu den Erfolgen von Frauen in Führungspositionen

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 22–23/98, S. 23–30.

Neuere, umfassende Forschungsergebnisse aus den USA, Frankreich und Deutschland belegen übereinstimmend die Erfolge von Frauen in Führungspositionen. Eine breitangelegte empirische Studie der Beratungsfirma Lawrence A. Pfaff & Associates kommt zu dem Ergebnis, daß nicht nur die sogenannten *soft skills* bei weiblichen Führungskräften stärker ausgeprägt sind, sondern daß die Managerinnen ihre Kollegen in sämtlichen Managementfähigkeiten übertreffen, auch in Entschlußkraft, Innovationsfähigkeit und anderen, traditionell dem Mann zugeschriebenen Qualitäten. Deutsche Forschungsergebnisse zeigen deutlich die hohe Führungskompetenz von Managerinnen auf. Eine von der französischen Zeitung L'Entreprise in Auftrag gegebene Studie deckt die wirtschaftlichen Erfolge von Managerinnen und Unternehmerinnen auf: Die von Frauen geleiteten Unternehmen zeichnen sich durch überdurchschnittliche Erträge aus, wachsen zweimal schneller als der Durchschnitt und sind doppelt so rentabel wie die von Männern geführten Betriebe.

Daß diese nachgewiesenen Erfolge von Frauen kaum öffentlich wahrgenommen werden, hat diverse, im Artikel näher erläuterte Ursachen: Immer noch vernebeln Vorurteile gegen Frauen in Führungspositionen den Blick auf neue Fakten, und die ganz besonderen Anstrengungen, die Frauen auf dem Weg ins Management unternehmen müssen, werden schlichtweg negiert. Die männliche Dominanz auf den Gebieten des Management und der Technik ist noch keineswegs überwunden. Deshalb stellt es einen Angriff auf Tabus dar, wenn behauptet wird, daß Frauen den Männern in deren ureigensten Domänen überlegen sind. Es kommt zu Abwehrreaktionen bei beiden Geschlechtern, und viele Männer empfinden Streßgefühle wegen erfolgreicher Frauen. So führen eine verfälschte Wahrnehmung und Verharmlosung dazu, daß weibliche Erfolge gesellschaftlich weitgehend unsichtbar bleiben. Die weiblichen Führungsvorstellungen, ihre Eigenständigkeit und ihre Distanz zur Macht werden Frauen negativ angelastet, obwohl gerade darin wichtige Erfolgsfaktoren von Managerinnen liegen.

Kathrin Mengel-Belabbes: Möglichkeiten und Schwierigkeiten hochqualifizierter Frauen auf dem Arbeitsmarkt. Informatikerinnen in der Bundesrepublik

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 22–23/98, S. 31–37.

Anfänglich galt die junge Disziplin Informatik als aussichtsreiche Möglichkeit für Frauen, in hochqualifizierten, gut bezahlten technischen Berufen zu arbeiten. Verbunden damit war die Hoffnung, das anhaltende Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt – das insbesondere in technischen Disziplinen herrscht – zu durchbrechen. Inzwischen mehren sich allerdings die Zeichen einer erneuten Zurückdrängung von Frauen aus der Informatik. Neben arbeitsmarkttheoretischen Überlegungen lassen sich insbesondere anhand von Professionalisierungsprozessen diese Mechanismen deutlich machen.

Neben den altbekannten Mustern einer weitgehenden Unvereinbarkeit von Familie und Karriere existieren auch berufsspezifische Ausgrenzungsmechanismen. Diese lassen sich anhand organisatorischer und inhaltlicher Aspekte der sich entwickelnden Disziplin Informatik verdeutlichen. Insbesondere auf der symbolischen Ebene zeichnet sich erneut eine geschlechtstypisierende Zuordnung von Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen nach altbekanntem Muster ab. Dies gereicht den Frauen (bisher) nicht zum Nachteil, gelten doch gerade die ihnen zugeschriebenen kooperativen und kommunikativen Eigenschaften als wichtig. Obwohl dies Frauen zunächst neue Chancen eröffnet, bleibt diese Entwicklung (langfristig) mit der Gefahr einer erneuten Abwertung verbunden. Dies ist insbesondere dann zu befürchten, wenn sich ein zunehmend technisches Verständnis von Informatik durchsetzt und anwendungsbezogene sowie interdisziplinäre Aspekte in den Hintergrund der Professionalisierung gedrängt werden.