

Geschlechtergerechtigkeit und Geschlechterkonstruktionen: Die mediale Darstellung von Frauen in Top-Führungspositionen

Wie werden eigentlich Top-Management-Teams (TMTs) besetzt? Geht es um Leistung oder sind immer noch Old-Boys-Netzwerke bestimmend? Und sollten nicht mehr Frauen in TMTs gelangen, wird ihnen doch nachgesagt, weniger risikoaffin zu sein? Diese Fragen werden spätestens seit der Finanzkrise diskutiert. Im Zentrum der Debatten steht dabei eine sogenannte „Frauenquote“ für TMTs. Viele fordern sie aus Gründen der Gerechtigkeit. Andere verweisen auf den „business case“. Demnach steigern divers zusammengesetzte Teams die Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Diese Argumentation verfolgen auch Aktivistinnen eines gemäßigten Flügels der Frauenbewegung. Sie glauben, mehr Geschlechtergerechtigkeit durch die Konstruktion von mehr Geschlechterungleichheit herstellen zu können. Der Beitrag rekonstruiert diese Argumentation und diskutiert ihre möglichen Folgen.¹

ANDREA D. BÜHRMANN

1. Einleitung

Seit Beginn der 1970er Jahre tauchen vermehrt Frauen in Führungspositionen² der Wirtschaft auf. Ihre Zahl spiegelt zwar immer noch nicht den Frauenanteil in der Bevölkerung und auch nicht unter Akademikern und Akademikerinnen wider, sie hat jedoch in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen, sodass der Anteil von Frauen mittlerweile gut 30 % erreicht hat (vgl. Statistisches Bundesamt 2012a, S. 27). In der Forschung sind bisher Themen wie Führen in Teilzeit (vgl. etwa Bührmann 2005; Koch 2008), Doppelbelastung von Kinderbetreuung und Karriere (vgl. etwa Alemann 2007a) sowie weibliches Führungsverhalten (Bischof 2010) oder auch die Rolle der individuellen, betrieblichen und rechtlichen Ebene für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen (vgl. etwa Klenner et al. 2010) diskutiert worden. Im Zentrum der wissenschaftlichen Debatten stand allerdings nicht zuletzt wegen eines immer wieder prognostizierten Fachkräftemangels die Frage nach den Karrierewegen von, aber auch –barrieren für Frauen. Dazu ist eine Flut von quantitativen Studien veröffentlicht worden (vgl. für einen Überblick Holst/Schimeta 2013; Alemann 2007b), in denen vor allem eine gläserne Decke (glass ceiling) zwischen der ersten und zweiten Führungsebene konstatiert wurde und gezeigt worden ist, dass Frauen in Führungsgremien oft noch keine „kritische Masse“ erreichen und deshalb häufig als reines Symbol (token) fungieren. Zugleich diagnostizier-

te man eine gläserne Wand (glass wall) zwischen unterschiedlichen Abteilungen in Betrieben und zeigte auf, dass Frauen vielfach erst in besonders kritischen unternehmerischen Situationen in Führungspositionen gelangen und sich diese Positionen dann als äußerst riskant, d. h. als „glass cliff“ erweisen. Darüber hinaus ist in qualitativen Untersuchungen nach den individuellen Karriereverläufen von Frauen und auch deren sozialen Rahmenbedingungen gefragt worden (vgl. etwa Hänzi/Matthies 2011).

In diesen wissenschaftlichen Debatten ist zunehmend deutlich geworden, dass die Unterschiede in den Karriereverläufen von Männern und Frauen nicht so sehr auf gegebene geschlechtsspezifische Verhaltensweisen, Eigenschaften und Merkmale oder gar eine weibliche Geschlechtsnatur zurückgeführt werden können. Vielmehr geht man davon aus, dass diese Unterschiede vor allem auf die Erwartungshaltungen anderer und die unterschiedlichen sozialen Positi- ▶

- 1 Ich danke den Gutachtenden für ihre konstruktiven Kommentare.
- 2 Im Folgenden wird ein relativ weiter Führungskräftebegriff vertreten: Als Top-Führungskräfte gelten Mitglieder in Aufsichtsräten und Vorständen, als Führungskräfte abhängig Beschäftigte, die entweder umfassende Führungsaufgaben und/oder sonstige Leitungsfunktionen oder hoch qualifizierte Tätigkeiten ausüben (vgl. dazu Holst et al. 2012, S. 16).

onen, in denen sich Führungskräfte befinden, zurückzuführen sind. In dieser Perspektive wird zum Beispiel das sogenannte weibliche Führungsverhalten erst im Zusammenspiel von individuellen Handlungen bzw. Entscheidungen und gesellschaftlichen Bedingungen in organisationalen Strukturen hervorgebracht. Deshalb spricht man auch vom „doing gender“.

Die Idee einer „anderen“ weiblichen Geschlechtsnatur, die sich grundlegend von einer männlichen Geschlechtsnatur unterscheidet, taucht allerdings gegenwärtig immer häufiger in den Debatten über mehr Frauen in (Top)Führungspositionen auf.³ Frauen werden dabei in der medialen Berichterstattung häufig als „Randrepräsentationen“ (Meier 2013, S. 40) der Wirtschaft betrachtet, die als Managerinnen und Unternehmerinnen die Differenz gegenüber einer als männlich geprägten Wirtschaft verkörpern (vgl. Meier/Lünenborg 2012, S. 96f.). Wie diese weibliche Geschlechtsnatur konkret beschrieben wird, werde ich, ausgehend von Befunden aus dem Forschungsprojekt „Frauen an der Spitze?“⁴ nachzeichnen. Zunächst werde ich aber auf Spekulationen über die eigentliche „Natur“ der Geschlechter eingehen, um eine widersprüchliche Konstellation zu beleuchten: Zum einen nämlich beziehen sich Aktivistinnen eines sich derzeit neu formierenden gemäßigten Flügels der bürgerlichen Frauenbewegung auf solche differenztheoretischen Argumentationen, um die Präsenz von mehr Frauen in TMTs zu fordern und zu begründen. Und zum anderen werden jene angeblich natürlich gegebenen Geschlechterdifferenzen in der aktuellen Geschlechterforschung als Effekt dispositiver Praktiken gesehen.⁵

2. Die Natur der Geschlechter und ihre hierarchische (An)Ordnung

Differenztheoretische Spekulationen über eine „eigentliche“ Natur der Geschlechter haben eine lange Tradition: Seit Beginn der Aufklärung ging man davon aus, dass sich der weibliche vom männlichen Körper fundamental in seiner physiologischen und psychischen Natur unterscheidet: Mit dieser Unterscheidung begründete man wiederum eine „natürliche“ Arbeitsteilung, nach der die Frau in der Familie als Hausfrau, Ehefrau und Mutter und der Mann als Ernäh-

rer „seiner“ Familie in der Öffentlichkeit zu wirken hatten. Diese Arbeitsteilung und die damit verbundene hierarchische (An)Ordnung der Geschlechter ist spätestens mit dem Beginn der neuen Frauenbewegung infrage gestellt und vor allem seit den 1990er Jahren auch im Mainstream der Geistes- und Sozialwissenschaften intensiv hinterfragt worden.⁶

Ausgehend davon sind die gesellschaftlichen Auswirkungen jener Naturalisierungsprozesse für das Verhältnis zwischen den Geschlechtern in unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Studien erforscht worden. Dabei zeigte sich erstens, dass Frauen seit den 1970er Jahren in (West) Deutschland zwar immer noch primär für den Haushalt und die Kindererziehung verantwortlich gemacht werden, zunehmend aber zumindest in Teilzeit erwerbstätig sind, während Männer weiterhin als Ernährer „ihrer“ Familien gelten. Die vermeintlich natürliche Arbeitsteilung zwischen den Genus-Gruppen gerät also in Zweifel, verliert aber nicht wesentlich an gesellschaftlicher Akzeptanz. So berichten übrigens auch weibliche Führungskräfte, dass von ihnen erwartet werde, „sich um Kinder und Familie zu kümmern“, ansonsten würden sie als „Rabenmütter“ abgestempelt (Aleman 2007a, S. 490). Zweitens ist deutlich geworden, dass nicht nur Unterschiede *zwischen*, sondern auch *in* den Genus-Gruppen zu konstatieren sind. Diese sind ausgehend vom Konzept der doppelten Vergesellschaftung in Bezug auf die Kategorien soziale und ethnische Herkunft, aber auch sexuelle Identität, Alter sowie Religionszugehörigkeit und körperliche bzw. psychische Verfasstheit in ihren Vermittlungen erforscht worden. In den Men's Studies wurden seit Ende der 1980er Jahre die Differenzen unter Männern ausgehend vom Konzept der hegemonialen Männlichkeit thematisiert. Demnach fungiert hegemoniale Männlichkeit in der alltäglichen Praxis sowohl im Sinne einer institutionalisierten Praxis als „kulturelles Muster und normative Zielvorgabe“ (Scholz 2012, S. 26) als auch als „generatives Prinzip“ (Meuser 2010), durch das in den „ernsten Spielen des Wettbewerbs“, angetrieben durch den Wunsch, andere zu dominieren, ein männlicher Habitus hergestellt wird. Pierre Bourdieu (1997, S. 203) spricht deshalb von einer „libido dominandi“. Für Robert Connell zeichnet sich die hegemoniale Männlichkeit durch eine doppelte Dominanz aus: Erstens dominiert sie alle anderen Typen des Männlichen, nämlich die marginalisierte Männlichkeit, die als „zu“ weiblich wahrgenommen und damit oft von Homosexuellen verkörpert wird, und die unterworfenen Männlichkeit

3 D. h. zumindest an diesem Punkt scheint sich die in der Systemtheorie oft geäußerte Hoffnung, dass die Geschlechterunterschiede durch „funktions- und organisationspezifische Erwartungen überlagert“ (Pasero 2003, S. 108) und dadurch dethematisiert würden, noch nicht anzukündigen.

4 Das Projekt unter diesem Titel wurde als Lehrforschungsprojekt 2011–2012 an der Universität Göttingen durchgeführt.

5 Der Begriff verweist auf diskursive und nicht diskursive Praktiken, d. h. Routinen, die oft unhinterfragte Muster etablieren.

6 Dabei wird angenommen, dass sowohl die Kategorie Geschlecht selbst wie auch ihre Verkörperungen als sedimentierte und damit hartnäckige dispositive Effekte sozialer Konstruktionsprozesse zu betrachten sind (vgl. Bührmann 2004).

der unteren sozialen Klassen. Zweitens dominiert der Typ hegemoniale Männlichkeit aber auch das Weibliche. Dieses hat Connell (1987, S. 183) vor allem als „betonte Weiblichkeit“ (emphasized femininity) an der Seite hegemonialer Männer beschrieben, die durch das mehr oder minder deutliche Einverständnis der Frauen mit ihrer sozialen Marginalisierung und Orientierung an den männlichen Interessen bestimmt sei. Hegemoniale Männlichkeit und betonte Weiblichkeit stehen demnach in einem „komplementären Passungsverhältnis“ (Meuser 2010, S. 327).

In Deutschland verkörpern die hegemoniale Männlichkeit in der Regel noch immer beruflich erfolgreiche Männer aus hochschulnahen, christlich geprägten Elternhäusern mit einer angemessenen (akademischen) Ausbildung und einer Ehe- und Hausfrau an ihrer Seite (vgl. Hartmann 2007). Diese Frauen unterstützen im Sinne einer „betonten Weiblichkeit“ als „schmeichelnde Spiegel“ ihre Männer bei deren „ersten Machtspielen“ auf ihrem Weg zum Erfolg. Aktuelle Studien machen nun deutlich, dass dieser eher bodenständige, bürgerliche Typus hegemonialer Männlichkeit in den letzten Jahren auf transnationaler Ebene eine Veränderung erfahren hat. Raewyn Connell⁷ und Julian Wood (2005, S. 347) entdecken in der Finanzökonomie ein neues Muster modernisierter hegemonialer Männlichkeit. Im Zuge der zunehmenden Bedeutung der Finanzmärkte sei auf transnationaler Ebene eine „transnational business masculinity“ zum hegemonialen Leitbild von Männlichkeit aufgestiegen. Diese zeichne sich u. a. durch einen wettbewerbszentrierten Führungsstil, relativierte Loyalitäten zum Arbeitgeber, ein sinkendes Verantwortungsgefühl gegenüber anderen gepaart mit risikoaffinen Verhaltensweisen sowie durch eine zwar libertäre, gleichwohl heterosexuell orientierte Sexualität aus.

3. Die differenztheoretische Argumentation

In welchem Verhältnis dieser transnationale Typ von Männlichkeit zu dem bisher in Deutschland hegemonialen Typus steht, ist ebenso offen wie die Frage, wie das Auftauchen von „anderen“ Frauen in TMTs der Wirtschaft zu verstehen ist und in welchem Verhältnis sie zur hegemonialen Männlichkeit, aber auch der betonten Weiblichkeit stehen. Zur Beantwortung dieser Fragen wird im Folgenden zunächst die Argumentation von Aktivistinnen aus dem Umfeld eines sich neu formierenden gemäßigten Flügels der bürgerlichen Frauenbewegung rekonstruiert.

Im Kampf um mehr Frauen in TMTs geht es vielen dieser Aktivistinnen nicht um eine grundsätzliche Gesellschaftskritik, in der soziale Ungleichheitslagen auch im Hinblick auf andere Sozialstrukturkategorien wie etwa nationale, ethnische oder soziale Herkunft thematisiert werden. Dies wird z. B. deutlich in der Berliner Erklärung von 2011. Deren Initiatorinnen erklären nämlich, dass sie zwar

das übergeordnete Ziel „eine(r) gerechte(n) Gesellschaft, die Frauen und Männern die gleichen Verwirklichungs- und Teilhabechancen auch praktisch einräumt“ (Berliner Erklärung 2011), verfolgen. Konkret kämpfe man jedoch zunächst dafür, nicht Frauen überhaupt in Erwerbsarbeit zu bringen, sodass sie sich selbst ernähren und – wenn sie denn wollen – ein unabhängiges und selbstbestimmtes Leben führen könnten. Es geht ihnen auch nicht primär darum, den in Deutschland in den letzten Jahren konstant bestehenden gender pay gap von 23 % zu überwinden.⁸ Vielmehr wolle man sich auf das obere und oberste Einkommenssegment erwerbstätiger Frauen konzentrieren. So wird als „zunächst erstes Ziel“ benannt, „mehr Frauen in die Entscheidungsprozesse der Wirtschaft einzubeziehen – paritätisch und gleichberechtigt“ (ebd.). Deshalb sei die Zeit „reif für eine verbindliche gesetzliche Regelung zur geschlechtergerechten Besetzung von Entscheidungsgremien der Wirtschaft, wie Aufsichtsräte und Vorstände“ (ebd.). Nur so lasse sich ein „Umdenken in den Vorstandsetagen befördern und damit die Besetzungspraxis von Entscheidungsfunktionen verändern“ (ebd.). Begründet wird diese Zielsetzung mit dem bereits erwähnten business case. Dabei werden differenztheoretische Argumentationslogiken über die angeblich gegebene Natur der Geschlechter – wie sie seit der Aufklärung verbreitet werden – aktualisiert und zur Legitimation gesellschaftspolitischer Aktivitäten genutzt.

Die Business-Case-Argumentation selbst gliedert sich in drei Teilmomente, die vielfach zusammen, aber auch bisweilen getrennt aufgerufen werden: Erstens geht man davon aus, dass angesichts eines drohenden Fachkräftemangels mehr Frauen in Führungspositionen eine bessere Ausnutzung des Reservoirs an „Humankapital“ ermöglichen. Zweitens wird unterstellt, dass so einzelne Staaten im internationalen Wettbewerb benachteiligt sein könnten, falls sie nicht genug Frauen in TMTs hätten. Das wichtigste Argument in der Debatte zielt freilich darauf, dass divers zusammengesetzte Teams – und d. h. dann auch Teams, in denen nicht nur Männer, sondern auch Frauen vertreten sind, – bessere Entscheidungen fällen, innovativere Prozesse anstoßen und so letztlich nachhaltigere Lösungen finden könnten (vgl. etwa Catalyst 2003; McKinsey 2011). Diese Befunde werden zum Beispiel auch in der schon erwähnten Berliner Erklärung (2011) aufgegriffen: „Die gleiche Beteiligung von Frauen an Entscheidungsgremien ist auch ein Gebot der wirtschaftlichen Vernunft. In gemischten Führungsgremien können Frauen und Männer zu besseren Entscheidungen kommen, gemischte Teams steigern den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.“⁹ Der Aus- ▶

7 Robert Connell veröffentlicht seit einer Geschlechtsumwandlung unter dem Namen Raewyn Connell.

8 In den letzten Jahren fiel der durchschnittliche Bruttostundenverdienst von Frauen um 23 % geringer aus als der von Männern (vgl. Statistisches Bundesamt 2012b).

gangspunkt der Business-Case-Argumentation ist freilich, dass unterstellt wird, Frauen seien „anders“ und deshalb „andere“ Entscheidungen trafen und „anders“ führten.

4. Die mediale Darstellung von „anderen“ Frauen in Top-Management-Positionen

Diese Ver-Anderung¹⁰ wird in den Porträts erfolgreicher Top-Managerinnen in der bürgerlichen Presse besonders deutlich. Dies zeigen die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Frauen an der Spitze?“ (vgl. Fußnote 4). In diesem Projekt sind biografische Porträts von erfolgreichen Männern und Frauen in Top-Führungspositionen untersucht worden, die in den überregionalen Tageszeitungen Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Süddeutsche Zeitung (SZ), Die Tageszeitung (TAZ), den Wirtschaftsmagazinen Handelsblatt (HB) und Financial Times Deutschland (FTD) sowie den Wochenzeitschriften DIE ZEIT, DER SPIEGEL und FOCUS erschienen sind. Die Zeitungen, Zeitschriften und Magazine wurden anhand der Kriterien Lesepublikum, Auflage und Recherchemöglichkeit ausgewählt. Der Textkorpus umfasste insgesamt 1105 Artikel, die zwischen 01/2007 und 05/2012 zum Thema publiziert worden sind. Davon sind etwa 20 % Porträts gewesen. Von denen sind wiederum 27 mithilfe der wissenssoziologischen Diskursanalyse¹¹ untersucht worden. Im Zentrum des Projekts stand die Frage: Wie werden erfolgreiche Frauen porträtiert? Es ging also nicht darum, zu erforschen, wie und weshalb Frauen „wirklich“ den Aufstieg geschafft haben und wie sie „eigentlich“ sind. Vielmehr sollte rekonstruiert werden, welches Wissen über vor allem erfolgreiche Frauen im medialen Interdiskurs kursiert und damit zum Bestandteil eines wie selbstverständlich geteilten (Alltags)Wissens aufsteigt. Dabei gilt es allerdings zum einen zu beachten, dass in journalistischen Porträts Sachverhalte nicht einfach abgebildet, sondern als mediale Konstrukte im Rahmen performativer Akte erst hervorgebracht werden. So „gestalten mediale Diskurse auch Vorstellungen über Männlichkeit und Weiblichkeit mit, sie liefern Bilder darüber, wie Frauen und Männer innerhalb bestimmter Kontexte „sein sollen“ und angeblich „sind“ (Meier 2013, S. 2). Medien „tun dies, indem sie Personen, Themen, Kontextualisierungen und Interpretationsweisen wählen und dabei andere vernachlässigen“ (Lünenborg/Röser 2012, S. 15). Zum anderen ist jedoch auch zu beachten, dass Menschen sich an diesen Bildern in ihrem Wissen und auch Urteilen über die „eigentliche“ Natur der Frauen in TMTs orientieren können. Sie müssen dies aber nicht tun, sondern können diese Bilder auch unterlaufen. In den analysierten Porträts wird immer wieder hervorgehoben, dass es Frauen – anders als häufig Männern und

besonders dem „transnational business man“ – nicht nur um ihren eigenen Vorteil geht, sondern dass sie viel eher an dem Wohl des gesamten Unternehmens und der Belegschaft interessiert sind. So wird Sabine Lautenschläger, Vizepräsidentin der Deutschen Bundesbank, als Krisenmanagerin vorgestellt, die in Zukunft die „Alphatiere der Kapitalmärkte“, gemeint sind hier männliche Top-Manager, beaufsichtigen soll (Kusitzky 2011). Darüber hinaus wird den Top-Managerinnen auch – entgegen dem Forschungsstand (vgl. etwa Bischoff 2010) – ein „anderes“, nämlich weibliches Führungsverhalten nachgesagt, das von mütterlicher Fürsorge geprägt sei. Es wird etwa berichtet, dass die Arbeitsdirektorin und Geschäftsführerin des Stahlkonzerns Acelor Mittal, Nicola Hirsch, ein Gesundheitsprogramm mit Rückentraining und Entspannungsübungen eingeführt hat und sich „um die „Zipperlein der Belegschaft“ kümmert“. Und auch die Besitzerin der Schaeffler-Gruppe, Maria-Elisabeth Schaeffler, wird als ebenso „fürsorgliche wie strenge Matriarchin“ beschrieben (vgl. Hirzel/Treser 2009). Vermutet man allerdings, dass eine Frau nicht „weiblich“ genug führt, gilt sie als unnahbar, ja kalt. Ein Gewerkschafter äußert sich so über Margret Suckale: Sie „kennt den Stallgeruch der Bahn nur aus der Zentrale heraus“, außerdem falle es „ihr schwer, sich in eine hoch emotionalisierte Debatte hineinzudenken“ (Fend/Smolka, 2010).

Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass Frauen von „anderen“ Motiven getrieben werden. Man glaubt z. B., dass Frauen weniger risikoaffin und gierig als Männer sind und deshalb auch weniger anfällig für Korruption. Damit liegt es nahe, folgendermaßen zu argumentieren: Mit mehr Frauen in Top-Management-Teams wären die Banken und Fonds weniger Risiken eingegangen, die Managementgehälter wären nicht derart exorbitant gestiegen und Spekulation sowie Korruption wären im Rahmen geblieben. Alle Faktoren zusammen hätten zwar vielleicht nicht die aktuelle Finanzkrise verhindert, sie aber weniger dramatisch verlaufen lassen. In diesem Sinne erklärten die Unterzeichner und Unterzeichnerinnen der Nürnberger Resolution (2008), dass wissenschaftliche Studien gezeigt hätten: Mehr Frauen in Top-Management-Positionen stärken nicht nur die Erträge, „sondern auch Skandale wie bei VW und Siemens, aber auch das organisierte Missachten von Risiken, wie es in der derzeitigen Bankenkrise offenbar“ (ebd.) werde, hätten besser verhindert werden können.

9 Zu dieser These hat sich eine innerwissenschaftliche Kontroverse entsponnen (vgl. etwa Lindstädt et al. 2011).

10 Der Begriff der Ver-Anderung („othering“) wurde im Rekurs auf Michel Foucault ursprünglich von Gayatri Spivak (1985) für Prozesse geprägt, in denen über hegemoniale Diskurse das marginalisierte andere bzw. die anderen erst hervorgebracht werden, um so das nicht-thematisierte als „normal“ zu bestätigen.

11 Vgl. dazu Keller 2007.

Dass Frauen „anders“ führen und aus „anderen“ Motiven heraus „andere“ Entscheidungen treffen, wird darauf zurückgeführt, dass sie im Grunde auch „anders“ sind. Dieses andere wird in den Vorstellungen der Top-Managerinnen herausgestellt. So werden Top-Managerinnen in den Überschriften der Porträts z. B. Putzfrau oder Prinzessin genannt, während Top-Manager unter Labels wie Patriarch und Patron firmieren.

Die Feinanalyse der untersuchten Porträts von Top-Managerinnen zeigt, dass in der Berichterstattung neben einer detaillierten Beschreibung des Kleidungsstils und der äußeren Erscheinung noch eine andere Unterscheidung entworfen wird.¹² Es wird nämlich zwischen „Businessfrauen“ und „Powerfrauen“ unterschieden. Eine typische Businessfrau verkörpert demnach etwa Zvezdana Seeger, Vorstandsmitglied der Arcandor-Gruppe: Sie trägt einen „Kurzhaarschnitt“, hat eine „raue Stimme“, wirkt „forsch und bestimmt“ und wird als „kämpferische“ Frau mit „reichlich Lebenserfahrung“ geschildert (vgl. Louven/Schlautmann 2009). Selbst ein „weiblicher“ Kleidungsstil schmälert dann nicht den „männlichen“ Eindruck: „Seeger gilt als Perfektionistin, was sich auch in ihrer Kleidung äußert: Stets ist sie durchgestylt, immer bestens aufeinander abgestimmt. Auch Hüte gehören dazu“ (ebd.). Nach dieser Charakterisierung wirkt es eher erstaunlich, dass sie verheiratet und Mutter ist. Als Powerfrau wird dagegen z. B. Antonella Mei-Pochtler, die Wiener Geschäftsführerin des Boston Consultant Büros, vorgestellt: „Sie wirkt wie eine Inkarnation einer Powerfrau, selbstbewusst, souverän, präsent. Doch vom Klischee der maskulin wirkenden Businessfrau in Nadelstreifen ist sie weit entfernt. Das körperbetonte Outfit, der üppige Schmuck, die lässig hochgesteckten blonden Haare lassen keinen Zweifel daran, dass hier eine Frau sitzt, die eine Männerdomäne erobert hat. Lässig lehnt sich die Unternehmensberaterin beim Podiumsgespräch zurück und genießt sichtlich ihre Rolle als Vorreiterin einer neuen Frauengeneration, der es ernst ist mit der Karriere. Und die doch unbeschreiblich weiblich wirkt“ (Czöppan et al. 2010).

Während also der Typ Businessfrau hier als zu „männlich“ marginalisiert wird, scheint die Powerfrau einen neuen, anderen, positiv bewerteten Typus von Weiblichkeit zu verkörpern. Anders als in den verbreiteten modernisierten Hausfrauenehen verdienen diese Frauen nicht nur Geld hinzu und unterstützen ihren Ehemann im Sinne einer betonten Weiblichkeit bei seiner Karriere. Vielmehr machen sie eine eigenständige Karriere und sind oft selbst die Familienernährerinnen.¹³ Sie übernehmen dann – falls sie denn biologische Mütter sind – nicht selbst die Hauptverantwortung für die Betreuung der Kinder. Aber es wird erwartet, dass sie die ihnen als natürlich gegeben zugeschriebene Mütterlichkeit wenigstens in einem (für)sorgenden Führungsverhalten zeigen.

Die hier analysierten Porträts illustrieren eine Veränderung von Frauen (vgl. Fußnote 10). Dabei wird aus dem alltagsweltlich verfügbaren Repertoire von Bildern

und Mythen geschöpft, die Frauen und Männern eine unterschiedliche Natur zuschreiben und davon auch eine angeblich natürliche Arbeitsteilung ableiten. Diese seit der Aufklärung kursierenden Vorstellungen sind zwar seit den 1970er Jahren von der Neuen Frauenbewegung und der konstruktivistisch orientierten Geschlechterforschung vehement hinterfragt worden, sie werden aber nun von einem wieder erstarkenden gemäßigten und differenztheoretisch argumentierenden Flügel der bürgerlichen Frauenbewegung genutzt, um die Anwesenheit von mehr Frauen in TMTs als ein Mehr an Diversität zu verstehen. D. h. dieser gemäßigte Flügel greift in seiner Argumentationslogik zwar den aktuellen Stand der Forschung über Diversity in TMTs auf, bezieht sich aber nicht auf den aktuellen Stand der Forschung in der Geschlechterforschung, sondern rekurriert auf die alltagsweltlich kursierenden Vorstellungen über angeblich natürlich gegebene Geschlechterdifferenzen.

5. Vom komplementären zum kompensatorischen Passungsverhältnis der Geschlechter

Die so „ver-änderten“ Frauen unterlaufen indes das komplementär gedachte Passungsverhältnis zwischen hegemonialer Männlichkeit und betonter Weiblichkeit. Denn die Businessfrauen scheinen wie weibliche Verkörperungen hegemonialer Männlichkeit zu agieren. Sie werden als (zu) männlich wahrgenommen, insofern sie als Frauen wie Männer entscheiden und führen. Demgegenüber erscheinen Powerfrauen als weiblich (genug) und man glaubt auch, dass sie „weiblich“ führen und anders entscheiden als Männer. Hier liegt ein kompensatorisches Passungsverhältnis insbesondere zur transnational- business- Männlichkeit nahe. Wird doch von ihnen erwartet – und genau darauf verweist zumindest die Nürnberger Resolution –, dass sie mit ihrem fürsorgenden, ja mütterlichen Führungs- und Entscheidungsstil die Folgen der allzu kompetitiven männlichen Spiele lindern. Der Preis für ihren „legitimen“ Aufstieg ist allerdings ihre „Ver-Änderung“. Eine solche differenztheoretische Argumentation hat schon der gemäßigte Flügel der bürgerlichen Frauenbewegung um 1900 verfolgt, insofern auch hier davon ausgegangen wur- ►

12 Auch Meier/Lünenborg (2012, S. 97) zeigen, dass in den Porträts männlicher Top-Manager die Beschreibung von Privatem oder gar Familiärem eher am Rande stattfindet.

13 Christina Klenner und Ute Klammer (2009, S. 60) sprechen von Familienernährer und -ernährerin, wenn diese Person mehr als 60 % des Haushaltseinkommens trägt.

de, dass Frauen „anders“ als Männer sind und deshalb aus „anderen“ Motivationen heraus „andere“ Entscheidungen treffen. Die Frauen des gemäßigten Flügels forderten, dass Frauen nicht nur als biologische Mütter tätig, sondern auch im Sinne einer geistigen Mütterlichkeit erwerbstätig sein sollten. Und wie vor mehr als 100 Jahren wird auch in der Gegenwart die Beteiligung von Frauen an zentralen gesellschaftlichen Entscheidungen nicht primär mit Fairness oder Gerechtigkeit begründet, sondern mit den sozio-ökonomischen Vorteilen, die sich aus der Nutzung des „natürlich“ anderen ergeben (vgl. dazu Bührmann 2004).

Dass Frauen sich in Männerdomänen betont weiblich verhalten, um nicht „zu“ männlich zu erscheinen, haben auch verschiedene Arbeitsstudien zum *doing gender* gezeigt (vgl. dazu zusammenfassend Gildemeister 2010). Deutlich wird, dass Männer in von Frauen (z. B. in haushaltsnahen Berufen) und Frauen in von Männern dominierten Berufen (z. B. in technischen Berufen) erhebliche Aktivitäten entfalten, um nicht als „unmännlich“ oder „unweiblich“ zu gelten. In den Porträts wird – so scheint es – Wissen über die ungleiche Natur der Geschlechter bereitgestellt bzw. aktiviert, um dieses dann als Vorlage für stereotypisierende Wahrnehmungen wie Bewertungen im alltäglichen *doing gender* nutzen zu können. So zeigt etwa eine Befragung von Spitzenkräften der deutschen Wirtschaft, dass auch die weiblichen Führungskräfte von natürlichen Unterschieden zwischen den Geschlechtern ausgehen und glauben, „nur ganz besondere Frauen“ würden „den Weg in die Spitzenpositionen schaffen“ (Alemann 2007a, S. 491). Während sich aber Männer über solche naturalisierten Geschlechtstypisierungen erhebliche Karrierevorteile verschaffen können, geraten Frauen oft in Situationen, die ihre Karrieren eher behindern denn fördern. Dies zeigt sich auch in Bezug auf die Porträts der Top-Managerinnen. Nimmt man sie nämlich als „zu“ männlich wahr – wie etwa Zvezdana Seeger oder Margret Suckale –, so werden sie als Businessfrauen marginalisiert. Positiv bewertet wird dagegen, wenn sie – wie z. B. Antonella Mei-Pochtler – als Powerfrauen einen Weiblichkeitstypus verkörpern, der nicht vom Wunsch getrieben ist, andere zu dominieren. Vielmehr geht es diesem Typus darum, für andere im Unternehmen zu sorgen und zum Beispiel die negativen Konsequenzen des Handelns der männlichen Finanzmarktakteure, die vielfach den Typus der transnationalen Managementmännlichkeit verkörpern, zu bereinigen. Diese Powerfrauen werden zwar nicht mehr darauf reduziert, als „schmeichelnde Spiegel“ ihrer Ehemänner zu fungieren, jedoch werden sie – jedenfalls in den hier untersuchten Porträts – darauf verpflichtet, „anders“ als Männer zu agieren. Deswegen wundert es auch nicht, dass die neuen Akteurinnen oft erst in krisenhaften unternehmerischen Situationen riskante Positionen im Sinne eines „glass cliffs“ übertragen bekommen. Sie werden quasi erst in der Nachspielzeit – wenn die Finanzkrise schon fortgeschritten ist – aktiv, während das Spiel selbst noch nach den Regeln der *libido dominandi* mit den alten

männlichen Spielern und nur vereinzelt Einwechselungen weiblicher Spieler verläuft. Damit aber bleiben sowohl Business- als auch Powerfrauen auf die männlichen Spielregeln verwiesen und befinden sich in einer Double-Bind-Situation: Zwar gilt nicht: Egal, was Top-Managerinnen machen, sie machen es falsch. Aber es gilt: Top-Managerinnen sollen „anders“ handeln als man glaubt, dass Männer handeln. Und wenn sie so handeln, werden sie benachteiligt. Handeln Top-Managerinnen aber „anders“, – nämlich genauso wie man glaubt, dass Männer handeln – dann werden sie als „zu“ männlich stigmatisiert. Top-Managerinnen haben also in doppelter Hinsicht noch lange keine Dominanzposition inne, die einer hegemonialen Männlichkeit vergleichbar wäre: Sie sind erstens noch nicht sonderlich zahlreich und zweitens sollen sie nach Regeln spielen, die Männer begünstigen.

Durch die Konzentration auf die Betrachtung der Geschlechterunterschiede geraten allerdings auch Gemeinsamkeiten zwischen Top-Managerinnen mit ihren männlichen Kollegen aus dem Blick. Viele leben nämlich in einer ähnlichen Haushaltskonstellation wie ihre männlichen Kollegen. In solchen Haushalten kümmern sich dann auch die Ehemänner um Haushalt und – falls vorhanden – um die Kinder. Dabei werden sie häufig von prekarierten Beschäftigten unterstützt. Top-Managerinnen nutzen – wie ihre männlichen Kollegen – oft die Zuarbeit anderer Frauen. Deutlich wird: Top-Managerinnen gelten zwar als „ganz“ anders als ihre männlichen Kollegen, ihre Lebenssituation weist aber oft im Grunde mehr Unterschiede zu anderen Frauen als zu ihren männlichen Kollegen auf.

6. Fazit

Noch immer handelt es sich bei den Spitzenteams der deutschen Wirtschaft um Männerbastionen: Männer spielen die ernstesten Spiele des Wettbewerbs weitgehend unter sich und nutzen Frauen dabei zumeist als „schmeichelnde Spiegel“. Seit einiger Zeit tauchen aber nicht nur mehr Frauen in Führungspositionen auf, sondern auch in Top-Führungspositionen und damit in vergleichbaren Machtpositionen wie Männer. Es sind zwar bisher nur sehr wenige, diese scheinen aber die bisherigen Machtspiele und die damit verknüpfte vermeintlich natürliche (An)Ordnung der Geschlechter ordentlich in Unordnung zu bringen. Während die Businessfrauen wie Männer in den Spielen der Macht agieren, scheinen die Powerfrauen nach anderen Regeln zu spielen. Sie folgen einem vermeintlichen fürsorgenden, mütterlichen Begehren und werden in den Debatten um ein Mehr an Frauen in Führungspositionen im Grunde als „andere“ Spielerinnen porträtiert: Sie entscheiden aus „anderen“ Motiven „anders“ und sind deshalb auch im Grunde „anders“. Damit tauchen in der medialen Berichterstattung über mehr Frauen in Spitzenpositionen der Wirtschaft neben den erfolgrei-

chen männlichen Spitzenmanagern erfolgreiche Managerinnen auf, die als Protagonistinnen einer neuen hegemonialen Weiblichkeit betrachtet werden können. Aber zugleich werden diese Frauen in den hier analysierten Porträts auf ein anderes, angeblich natürliches Verhalten festgelegt. Dabei werden soziale Konstruktionen benutzt, um bestimmte Frauen – nämlich Powerfrauen – als „natürlich“ weibliche Frauen aufzuwerten, und andere – nämlich die Businessfrauen – als „zu“ männlich abzuwerten. Die Konzentration der Argumentation auf den business case erweist sich so als höchst riskant.¹⁴ Die – wenn man so will – „exklusive Emanzipation“ (vgl. auch Farahat et al. 2006) einiger beruflich sehr erfolgreicher Frauen ändert nämlich zunächst nichts an den Geschlechterverhältnissen und auch nichts an anderen sozialen Ungleichheitsverhältnissen.

Denn die männlichen Spieler und die neuen weiblichen Spielerinnen spielen gemeinsam die schon bekannten Spiele weiter. Das gerät in der Debatte um ein Pro oder Contra der sogenannten Frauenquote für TMTs oft in Vergessenheit. Personen mit Migrationshintergrund und aus nicht bürgerlichen Milieus werden nämlich (frühzeitig) des Feldes verwiesen und sind so bisher eigentlich gar nicht in TMTs vertreten. Ja, in den Erklärungen engagierter Kämpferinnen für eine Quote in Aufsichtsräten und/oder Vorständen werden diese Fragen explizit zunächst auf einen späteren Zeitpunkt verlegt, anstatt diese systematisch mitzureflekieren. Insofern scheint es darum zu gehen, Frauen die gleichen Chancen wie Männern bei gleichen Ungleichheitsbedingungen einzuräumen. D. h. die gesellschaftlichen Strukturen sollen nicht verändert werden, sondern es geht darum, die individuellen Handlungsspielräume von Frauen in bzw. aus den oberen und obersten Einkommensschichten zu erweitern. So wird auch von der strukturellen Relevanz anderer Dimensionen sozialer Ungleichheit – wie insbesondere dem sozialen und ethnischen Hintergrund – abgesehen. Denn das Frau-Sein oder Mann-Sein überlagert die Bedeutung anderer sozialer Ungleichheitsdimensionen.

Bevor allerdings ausgehend von den hier diskutierten Ergebnissen Handlungsoptionen entwickelt werden können, scheint die Klärung der folgenden Fragen notwendig: Welche Frauen schaffen es in TMTs und wie genau sind ihre beruflichen Karrieren mit anderen sozialen Ungleichheitsdimensionen verknüpft? Wie gestalten Frauen in Top-Führungspositionen ihre alltägliche Lebensführung, welche Rolle spielen die medial vermittelten naturalisierenden Erwartungen an sie und inwiefern unterscheiden sich diese von der Lebensführung und den Zukunftszielen anderer Frauen in Führungspositionen?¹⁵ Und schließlich: Was bedeutet das vereinzelt Auftauchen von Frauen in TMTs für die bestehenden Achsen der Ungleichheit? Antworten auf diese Fragen könnten ein Mehr an Geschlechtergerechtigkeit befördern, ohne Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu naturalisieren. Und zugleich könnten sie verdeutlichen, welche Risiken eine Konzentration auf die Business-Case-Argumentation auch für andere soziale Gruppierungen bergen könnte. ■

LITERATUR

- Alemann, A. von** (2007a): Unterrepräsentanz ohne Ende? Geschlechterungleichheit bei Führungseliten der deutschen Wirtschaft, in: WSI-Mitteilungen 60 (9), S. 487–493, http://www.boeckler.de/wsi_24963_24972.htm
- Alemann, A. von** (2007b): Chancenungleichheit im Management. Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis 30 (1), S. 21–38
- Berliner Erklärung** (2011): online verfügbar, <http://www.berlinererklarung.de> (letzter Zugriff: 11.02.2013)
- Bischoff, S.** (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland, Bielefeld
- Bourdieu, P.** (1997): Männliche Herrschaft, in: Dölling, I./Krais, B. (Hrsg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis, Frankfurt a. M., S. 153–217
- Bühmann, A. D.** (2004): Der Kampf um weibliche Individualität. Zur Transformation moderner Subjektivierungsweisen in Deutschland um 1900, Münster
- Bühmann, A. D.** (2005): Plädoyer für eine „geregelte Deregulierung“ zur Implementierung von Work-Life-Balance in Führungspositionen. Managing Diversity and Gender Mainstreaming im Spiegel aktueller empirischer Forschungsergebnisse, in: Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterforschung 23 (3), S. 74–88
- Catalyst** (2003): 2003 Catalyst Census of Women Board Directors, <http://www.catalyst.org/publication/93/women-in-us-corporate-leadership-2003> (letzter Zugriff: 10.01.2012)
- Connell, R. W.** (1987): Gender and power. Society, the person and sexual politics, Cambridge
- Connell R. W./Wood, J.** (2005): Globalization and business masculinities, in: Men and Masculinities 7 (4), S. 347–364
- Czóppan, G./Hollweg, P./Franke, M.** (2010): Ein neuer Frauentypus erobert selbstbewusst die Chefetagen. Der Kongress DLD Women 2010 stellte Macherinnen vor, die die Gesellschaft verändern, in: Focus online am 28.6.
- Farahat, A./Janczyk, S./Mängel, A./Schöning, B.** (2006): Exklusive Emanzipation. Zur Frauen- und Familienpolitik der großen Koalition, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 51 (8), S. 985–994
- Fend, R./Smolka, M.** (2010): Die Ruhestifterin Margret Suckale, in: Financial Times Deutschland vom 4.11.
- Gildemeister, R.** (2010): Doing gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung, in: Becker, R./Kortendiek, B. (Hrsg.): Handbuch der Frauen- und Geschlechterforschung: Theorien – Methoden – Empirie, Wiesbaden, S. 132–140
- Hänzi, D./Matthies, H.** (2011): Fit für die Spitze? Bewährungsmuster von Frauen und Männern in Toppositionen der Wissenschaft und Wirtschaft, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen. Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.–19. November 2010 in Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung, S. 20–25
- Hartmann, M.** (2007): Eliten und Macht in Europa. Ein internationaler Vergleich, Frankfurt a. M./New York
- Hirzel, J./Treser, T.** (2009): Die doppelte Schaeffler, Focus vom 2.3.
- Holst, E./Busch, A./Kröger, L.** (2012): Führungskräfte-Monitor 2012 – Update 2001 – 2010: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin
- Holst, E./Schimeta J.** (2013): Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik, in: DIW-Wochenbericht 80 (3), S. 3–14
- Keller, R.** (2007): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen, Wiesbaden
- Klenner, Ch./Klammer, U.** (2009): Weibliche Familienernährerinnen in West- und Ostdeutschland, in: BMFSFJ (Hrsg.): Rollenbilder und –realitäten in Europa. Rechtliche, ökonomische und kulturelle Dimensionen, Baden-Baden, S. 58–81
- Klenner, Ch./Krell, G./Maschke, M.** (2010): Einleitung – Geschlechterungleichheit im Betrieb, in: GiB Projektgruppe (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb, S. 9–19
- Koch, A.** (2008): Elternzeit – Teilzeit – (Aus)zeit? Teilzeitrechte in Führungspositionen, in: WSI-Mitteilungen 61 (11/12), S. 612–618, http://www.boeckler.de/wsimit_2008_11_12_koch.pdf
- Kusitzky, A.** (2011): Sabine Lautenschläger – die erste Vize-Bundesbank-Chefin, in: Focus Magazin (8), S. 116–118
- Lindstädt, H./Wolff, M./Fehre, K.** (2011): Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg: BMFSFJ, Berlin
- Louven, S./Schlautmann, C.** (2009): Mit Stil auf dem Schleudersitz, in: Handels-

14 Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Meier (2013, S. 47), die zeigt, dass die mediale Anerkennung erfolgreicher Frauen in der Wirtschaft so lange möglich ist, wie die privilegierte Positionierung der Männer nicht zur Disposition steht.

15 Mit dieser Frage hat sich Ursula Müller (1999) in Ansätzen auseinandergesetzt.

blatt vom 22.4., S. 27

Lünenborg, M./Röser, J. (2012): Geschlecht und Macht in den Medien — ein integratives Forschungsdesign, in: Dies. (Hrsg.): Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation, Bielefeld, S. 7–36

McKinsey (2011): Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten. (http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf (letzter Zugriff: 10.02.2012))

Meier, T. (2013): At the Top? Mediale Bilder von Personen in Spitzenpositionen der Wissenschaft und Wirtschaft, WZB-Discussion Paper 2013–601

Meier, T /Lünenborg, M. (2012): „Kann der das überhaupt?“ Eine qualitative Textanalyse zum Wandel medialer Geschlechterrepräsentationen, in: Lünenborg, M./Röser, J. (Hrsg.): Ungleich mächtig. Das Gendering von Führungspersonen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in der Medienkommunikation, Bielefeld, S. 65–126

Meuser, M. (2010): Geschlecht, Macht, Männlichkeit — Strukturwandel von Erwerbsarbeit und hegemonialer Männlichkeit, in: Erwägen, Wissen, Ethik 21 (3), S. 325–335

Müller, U. (1999): Zwischen Licht und Grauzone: Frauen in Führungspositionen, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 8 (2), S. 137–161

Nürnberger Resolution (2008): online abrufbar: <http://www.nuernberger-resolution.de> (letzter Zugriff: 11.02.2013)

Pasero, U. (2003): Gender, Individualität, Diversity, in: Dies. (Hrsg.): Frauen, Männer, Gender Trouble, Systemtheoretische Essays, Frankfurt a. M., S. 105–124

Scholz, S. (2012): Männlichkeitssoziologie, Münster

Spivak, G. (1985): Subaltern studies. Deconstructing historiography, in: Landry, D./MacLean, G. (Hrsg.): The Spivak reader, London, S. 203–236

Statistisches Bundesamt (2012a): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt, Deutschland und Europa, Nürnberg

Statistisches Bundesamt (2012b): Gender Pay Gap: Zwei Drittel lassen sich strukturell erklären (online verfügbar: www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdienstunterschiedeMaennerFrauen/Aktuell_Verdienstunterschied.html (letzter Zugriff: 11.02.2013))

Vinnicombe, S./Singh, V./Burke, R. J./Bilimoria, D./Huse, M. (Hrsg.) (2008): Women on corporate boards of directors: International research and practise, Cheltenham

AUTORIN

ANDREA D. BÜHRMANN, Prof. Dr., leitet das Institut für Diversitätsforschung an der Georg-August-Universität Göttingen. Arbeitsschwerpunkte: Soziologie der Diversität und der Geschlechterverhältnisse, Arbeits- und Wirtschaftssoziologie sowie Methodologie und Methoden der (qualitativen) Sozialforschung.

✉ andrea.buehrmann@uni-goettingen.de