



SPRINGER NATURE

SDG – Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit

Brigitte Biehl

Gender und Leadership

Führung jenseits der
Geschlechterklischees



Springer Gabler

SDG – Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit

Die nachhaltige Entwicklung unserer Welt ist eine der wichtigsten Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft und zugleich eine Aufgabe, an der alle Wissenschaften beteiligt sind. Um einen sichtbaren Beitrag auf diesem Weg zu leisten, gibt SPRINGERNATURE die Buchreihe SDG – Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit heraus, in der Arbeiten aus allen Disziplinen publiziert werden können, die die wissenschaftliche Analyse oder die praktische Förderung von Nachhaltigkeit zum Ziel haben, wie sie insbesondere in den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen definiert sind.

Brigitte Biehl

Gender und Leadership

Führung jenseits der
Geschlechterklischees



Springer Gabler

Brigitte Biehl
SRH Berlin University of Applied Sciences
Berlin, Deutschland

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
FernUniversität in Hagen
Hagen, Deutschland

ISSN 2731-8826 ISSN 2731-8834 (electronic)
SDG – Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit
ISBN 978-3-658-42539-5 ISBN 978-3-658-42540-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42540-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Vorwort

Immer mehr Frauen erklimmen die Karriereleiter, jedoch steigt ihre Anzahl in Führungspositionen nur leicht und stagniert sogar in manchen Bereichen. Die führungsbezogene Managementforschung untersucht diese Zusammenhänge. Dort hat man sich von der Vorstellung einer „gläsernen Decke“ gelöst, die Frauen und andere in Führungskreisen marginalisierte sexuelle, ethnische und soziale Gruppen erst kurz vor dem Ende des stetigen Aufstiegs aufhält. Man muss vielmehr davon ausgehen, dass Diskriminierung auf allen Stufen der beruflichen Laufbahn anzutreffen ist, was viele Führungskarrieren in ein Labyrinth führt.

Dieses Buch hilft, einen Weg vorbei an den vielen Hindernissen, unsichtbaren Barrieren und Sackgassen zu finden. Es erklärt im Rückgriff auf die internationale Managementforschung und den speziellen Bereich der Führungsforschung (Leadership Studies) die gängigen Konzepte sowie viele Fallstricke und gibt Hilfestellung. Das Buch zeigt Möglichkeiten für Führung jenseits der etablierten Geschlechterklischees und eröffnet Perspektiven für solidarisches und gemeinschaftliches Handeln. Das bedeutet, dass der Fokus dieses Buchs nicht darauf liegt, allgemeine Zahlen über Geschlechtergerechtigkeit im Arbeitsleben

zu erörtern. Ebenso werden auch Familienpolitik und Kitaplätze nicht vertieft diskutiert. Vielmehr präsentiert dieser Text Einsichten aus internationalen Publikationen, diskutiert diese und reichert sie mit eigenen Erkenntnissen, weiteren Beispielen und Handlungsempfehlungen an.

Dieser Beitrag ist nötig, denn der Zusammenhang zwischen Gender und Leadership wird oft übersehen, ausgeblendet und schlichtweg gelehnet. Während nun Genderforschung in verschiedenen Wissenschaftsbereichen, im Bildungsbereich, in Medien und Politik eine zunehmende Verbreitung erlebt hat, sind solche Ansätze gerade in der deutschsprachigen führungsbezogenen Managementforschung kaum vorhanden. Sie sind nur selten Teil des Curriculums betriebswirtschaftlicher Studiengänge – obwohl man sie dort erwarten und auch benötigen würde.

Dieses Buch führt das unterbelichtete Thema Gender und damit verbundene intersektionale Diskriminierungen mit den zentralen Konzepten und Theorien ein und erweitert es um zeitgemäße Ansichten und gesellschaftliche sowie kulturelle Bezüge. Dieser Text bezieht sich auf die Recherchen im Rahmen meiner Gastprofessur für Gender und Queer Studies an der FernUniversität in Hagen an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft im Wintersemester 2021/22, dort assoziiert mit dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalführung und Organisation von Prof. Dr. Jürgen Weibler. An dieser Stelle möchte ich ihm herzlich Danke sagen für die Einladung, die organisationale Unterstützung und den Zuspruch. Ebenso gilt mein Dank dem Team der Gleichstellungsstelle für das Möglichmachen und für die Ausrichtung unserer Konferenz „Jenseits von Wonder Woman und Superman: Zukunftsweisende Führung in Film und Serien“ <https://www.fernuni-hagen.de/gleichstellung/veranstaltungen/zukunftsweisende-fuehrung.shtml>. Mein Dank gilt auch Carina Kötter und der Medienproduktion des Zentrums für Lernen und Innovation der FernUniversität in Hagen, die die Video-Serie „Gender und Leadership“ (<https://video.fernuni-hagen.de/Browse/Category/95>) auf Grundlage meiner Skripte produziert hat. Einige Abbildungen aus den Videos illustrieren in diesem Buch die besprochenen Themen. Einige Aspekte der Bearbeitung dieses Buches wurden von der FernUniversität in Hagen, interne Fördermaßnahme „Genderforschung“ unterstützt. Kritisch, tolerant und engagiert begleitet

haben mich auch die Studierenden des B.A. Creative Industries Management an der SRH Berlin University of Applied Sciences (etwa auch im Modul „Feminist Theory and Queer Studies in Management“), die Studierenden der FernUniversität in Hagen (in den Seminaren „Gender und Leadership“ und „Leadership und Populäre Kultur“) und die Gemeinschaft um die renommierte internationale Fachzeitschrift „Gender, Work & Organization“.

Das Thema **Geschlechtergleichheit** (SDG 5) gehört zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, den **Sustainable Development Goals** (SDGs). Geschlechtergleichstellung erstreckt sich auf verschiedene Lebensbereiche, zu denen auch die Arbeitswelt gehört. Die Weiterentwicklung von Führung (Leadership) ist auch verbunden mit dem Ziel der **starken Institutionen**, wenn diese besser gelenkt und gestaltet werden (SDG 16). Wenn Diskriminierung verringert wird, stärkt das auch das Ziel der **menschenwürdigen Arbeit und des Wirtschaftswachstums** (SDG 8). Das ist verbunden mit der **Verringerung von Ungleichheiten**, auch in Hinblick auf Ethnizität, Alter, Religion und soziale Herkunft (SDG 10). Wissenschaftliche Ausarbeitungen wie diese hier zu Geschlecht, welches in der Führungsforschung traditionell eher am Rande vorkommt, tragen auch zum SDG der **Bildung** bei, zu dem auch das lebenslange Lernen gehört (SDG 4).

Prof. Dr. Brigitte Biehl

Inhaltsverzeichnis

1	Gender und Führung	1
1.1	Einleitung	1
1.2	Leadership ist überall	6
1.3	Geschlecht wird sozial geschaffen	8
	Literatur	10
2	Forschung und Praxis der Führung	13
2.1	Männliche Führungsideale	13
2.2	Führungsbeziehung	15
2.3	Solidarität und Führung	17
	Literatur	21
3	Rollenbilder und Geschlechterstereotype	25
3.1	Think Leader, Think Male	25
3.2	Zwickmühle für Frauen: Double Bind	31
	3.2.1 Traditionelle Rollenverteilung	37
	3.2.2 Gläserne Klippe	39
3.3	Sexualität: Think leader, think heterosexual male	43
	3.3.1 Homosexualität	44
	3.3.2 Transsexualität	47

X Inhaltsverzeichnis

3.4	Intersektionale Perspektiven	50
	Literatur	57
4	Führungsstile und Geschlecht	63
4.1	Weiblichkeit und Führung	64
4.2	Einflussfaktoren auf Führungsstile	67
	Literatur	71
5	Körper	75
5.1	Körper und Führung	75
5.2	Frauen als Spektakel	78
5.3	Wo Körper ihren Platz finden	83
	5.3.1 Schwangerschaft	86
	5.3.2 Wechseljahre	89
5.4	Kleidung	91
	5.4.1 Das Aussehen anderer beurteilen	94
	5.4.2 Die Beauty-Prämie	96
5.5	Sexualisierte Belästigung	100
	Literatur	109
6	Sprache und Diskurs	115
6.1	Die Sprache über Führung	115
	6.1.1 Männlicher Diskurs	115
	6.1.2 Neoliberaler Feminismus	117
6.2	Die Sprache der Führung	120
	6.2.1 Sprachbilder und Klischees	120
	6.2.2 Führung und Vision	124
	6.2.3 Ehrgeiz zeigen	125
	6.2.4 Cyber-Mobbing	127
	Literatur	130
7	Fazit	133
	Literatur	137

Über die Autorin



Foto: FernUniversität in Hagen

Brigitte Biehl (Biehl-Missal) ist Professorin und Studiengangsleiterin an der SRH Berlin University of Applied Sciences, School of Popular Arts. Sie ist Direktorin des hochschuleigenen Instituts für Weiterbildung IWK. Sie war Gastprofessorin für Gender und Queer Studies an der FernUniversität in Hagen und arbeitet dort am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalführung und Organisation, wo sie Co-Leiterin des Forschungsprojekts „Führung im Digitalen Raum: Chancen jenseits der Genderfalle“ ist. Biehls Forschung verbindet die

Bereiche Gender, Führung und Management und bezieht künstlerische und ästhetische Perspektiven mit ein. Sie hat Theater-, Film- und Medienwissenschaft sowie BWL studiert, arbeitete an verschiedenen britischen und deutschen Hochschulen und hält Seminare und Vorträge in verschiedenen Ländern der Welt. Ab Dezember 2023 ist sie Associate Editor der Fachzeitschrift Gender, Work & Organization.



1

Gender und Führung

1.1 Einleitung

Alle Menschen haben ein Geschlecht und dieses beeinflusst ihr Arbeitsleben und ihr berufliches Fortkommen. Das wollen wir eigentlich nicht wahrhaben, denn es soll ja um unsere Kompetenz gehen, um unsere Leistung und um gleiche Möglichkeiten für alle. Dass die Welt anders tickt, zeigt sich beim Blick in die Top-Etage: Wer an Führung denkt, denkt (noch) an einen Mann. Frauen und auch nicht-binäre Menschen sind in wichtigen Leitungspositionen und einflussreichen Machtpositionen in der Wirtschaft, Politik und Kunst recht selten, und ihre Anzahl steigt vielerorts nur langsam oder stagniert in vielen Bereichen.

Es gibt eine Reihe von unsichtbaren Barrieren in der Arbeitswelt, die Frauen ebenso wie nicht-binäre Menschen benachteiligen und auch Männer, die sich nicht in traditionellen Vorstellungen von Führung wiederfinden. Damit wird der Begriff Gender in Bezug auf Führung relevant.

Gender

Der Begriff Gender oder Geschlecht verweist auf die Geschlechtsidentität eines Menschen als soziale Kategorie, etwa im Hinblick auf die eigene Selbstwahrnehmung, das Selbstwertgefühl oder das Rollenverhalten. Das soziale Geschlecht in Abgrenzung von dem so genannten biologischen Geschlecht wird einer Person in der Gesellschaft zugeschrieben und es wird sozial konstruiert, einschließlich der Verhaltenserwartungen und geschlechtsspezifischen Fähigkeiten („Du bist eine Frau, Du bist sicher kommunikativ!“). Die feministische Theoretikerin **Judith Butler** hat Geschlecht als „performativ“ beschrieben, um diese Handlungen hervorzuheben, die Geschlecht im sozialen Gefüge entstehen lassen, aber auch ständig verändern.

Während viele annehmen, erwarten oder darauf bauen, dass rund die Hälfte der wichtigen Positionen bald von Frauen besetzt sind und das Leben von alleine vielfältiger wird, weisen Zahlen, Studien und individuelle Erfahrungen darauf hin, dass das Missverhältnis der Geschlechter sich nicht mit der Zeit ganz von selbst auflöst. Zunächst einmal können viele Menschen bestimmte Eindrücke nachvollziehen, die sich schwer in Worte fassen lassen: Die Frau kommt nach wie vor schlecht voran, nicht so gut an und erreicht ihre Karriereziele irgendwie nicht. Beim Kollegen hingegen geht es scheinbar mühelos voran. Diese Erfahrung von unsichtbaren, aber beständigen Barrieren ist in unzähligen Sprachbildern geronnen.

Unsichtbare Barrieren: Von der gläsernen Decke zur löchrigen Pipeline

Die **gläserne Decke** (glass ceiling) (Barreto et al. 2009) ist eine Metapher für nicht sichtbare, aber undurchlässige strukturelle Barrieren, die Frauen und Menschen aus Minderheiten am Aufstieg nach oben hindern. Der Blick in die Top-Etage erscheint frei, bestimmte Personen kommen aber nicht durch. Falls doch, kann es sein, dass die Firma in einer Krise steckt und beispielsweise Frauen oder People of Colour nur kurzzeitig auf die **gläserne Klippe** befördert hat, von der permanent der Absturz droht (Ryan und Haslam 2007). Die **Bamboo glass ceiling** (Tso 2018) beschreibt besondere Hürden für asiatisch-amerikanische Frauen, die zwar als ehrgeizig, hart arbeitend und gut ausgebildet stereotypisiert werden, aber sexualisiert und infantilisiert werden und als gute Follower, nicht aber als Leader gelten. Andere Sprachbilder reichen